

A CONTRIBUIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA ADAPTADA PARA PESQUISAS BASEADAS EM *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

Sancler Rodrigues de Sousa

srs_sousa@hotmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

Iara Tammela

iaratammela@gmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

Harvey Cosenza

harveycosenza@gmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

RESUMO

Abordagem de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) voltada especificamente para ciências do artificial – que pode ser entendida como o que foi produzido, inventado ou que sofre influência do homem –, cujo enfoque é a resolução de problemas não sustentados exclusivamente pelo paradigma das ciências sociais e naturais tradicionais. O objetivo é atualizar o lastro teórico da contribuição do *Balanced Scorecard* (BSC) para o alinhamento estratégico organizacional por meio de uma RSL adaptada para estudos baseados em *Design Science Research* (DSR). Foi utilizada a RSL adaptada para pesquisas que utilizem a DSR, metodologia baseada em *Design Science* e que apresenta aplicabilidade mais adequada para solução de problemas organizacionais. Nesse estudo, verificou-se que o BSC contribui para o alinhamento estratégico especialmente em relação à capacidade de comunicação das prioridades estratégicas, tradução e operacionalização dos objetivos estratégicos, bem como o balanceamento e alinhamento entre áreas e departamentos em prol de um objetivo comum. Além disso, observou-se seu papel na influência motivacional, conscientização e comportamento dos colaboradores, além da possibilidade de utilização conjunta com a lógica *fuzzy* para tradução de imprecisões e vagueza associadas ao pensamento humano na tomada de decisões. A RSL realizada por apenas uma pessoa em vez de uma equipe de pesquisadores e artigos revisados são de natureza ontológica e epistemológica diferentes, o que pode limitar sua comparabilidade, em consideração da vagueza e imprecisão do pensamento humano em processos de tomada de decisão (lógica *fuzzy*), influência do BSC na coordenação de colaboradores por meio do encorajamento de sua motivação, bem como comunicação de prioridades estratégicas e estabelecimento de consciência de responsabilidade organizacional. Nesse contexto, foi obtido um fundamento da discussão sobre o alinhamento estratégico proporcionado pelo sistema de medição de desempenho BSC, ainda amplamente utilizado, e cuja abordagem carece de atualização por já ter quase trinta anos de existência, bem como a incorporação do conceito *fuzzy* para resolução de problemas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE Estratégia; Alinhamento; *Balanced Scorecard*; *Design Science Research*.

INTRODUÇÃO

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona o embasamento metodológico para o estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa, com o objetivo de otimizar e aperfeiçoar o seu grau de interação com os fatores externos, de modo inovador e diferenciado. Sob a ótica de Kaplan e Norton (1997), a princípio, dispunha-se de medidas preponderantemente financeiras voltadas para o desempenho passado das organizações cujos ativos eram, até então, majoritariamente tangíveis. Contudo, a partir do desenvolvimento de novos negócios, maior complexidade de mercados e novas estruturas organizacionais, fez-se necessária a análise dos chamados ativos intangíveis. Como exemplos de tais ativos, podem ser citados a qualidade, a inovação, o relacionamento com clientes, a informação e o conhecimento. Assim, buscou-se preencher a lacuna entre o modelo contábil e os requisitos competitivos da era da informação com vistas à agregação de valor ao negócio e, com isso, a obtenção de vantagem na batalha competitiva.

Dessa forma, na década de 1990, surgiu nos EUA o *Balanced Scorecard (BSC)*, que reúne indicadores de desempenho em quatro perspectivas associadas em uma estrutura lógica de causa e efeito e que não podem ser vistas independentemente: “Perspectivas Financeiras”, “Perspectiva do Cliente”, “Perspectiva do Processo Interno” e “Perspectiva de Aprendizado e Crescimento”. Por meio delas, o modelo pode ser compreendido como uma estratégia baseada em uma coleção particular de indicadores críticos que medem o desempenho gerencial na implementação da estratégia de negócios (Hu *et al.*, 2017).

A capacidade de comunicação estratégica do BSC em organizações que atuam em cenários altamente competitivos auxilia a tomada de decisão e ajuste de alinhamento estratégico e, conseqüentemente, promove a sinergia de ações nos diversos níveis hierárquicos voltados para o alcance do objetivo comum (Kaplan e Norton, 1997). De acordo com Guerra *et al.* (2018), espera-se que o BSC conduza energia, habilidades e conhecimento de todos os funcionários da organização para atingir metas de longo prazo. Ao construir essas estratégias e capacidades, as organizações fornecem valor ao mercado e proporcionam, ao mesmo tempo, valor para seus acionistas. Sob esse aspecto, Quesado *et al.* (2018) indicam que o BSC fomenta o desenvolvimento de habilidades de competitividade de longo prazo que, no contexto competitivo, pode significar criação de valor futuro. Ainda segundo os autores, o BSC aumenta a habilidade das organizações em implementar estratégias e aperfeiçoar sua performance, além de destacar processos de criação de valor e da importância dos ativos intangíveis para a organização.

Na visão de Maltempo (2014), o aumento da busca por competitividade das empresas fez concitar a adoção de melhores práticas em gestão e o uso cada vez mais extensivo de ferramentas de apoio. Sob essa perspectiva, o BSC ainda se mostra bastante relevante, pois, de acordo com uma pesquisa conduzida e publicada por Bain e Company (2018), com mais de 1.268 gestores ao redor do mundo, o BSC ainda é a terceira entre as vinte e cinco ferramentas de gestão mais populares. Além disso, ainda segundo Bain e Company (2018), o BSC ainda se mantém em uma posição de relevância entre as principais ferramentas de gestão. De acordo com a publicação, o BSC apresenta suas taxas de uso e satisfação com valores de 29% e 3,93, respectivamente, o que indica que a ferramenta se encontra praticamente na média de relevância em relação às demais com taxas de uso e satisfação de 30% e 3,99, respectivamente (Bain e Company, 2018).

Dada a relevância e importância da contribuição do BSC para competitividade organizacional e sua capacidade de alinhamento estratégico *top-down* indicados por Quesado *et al.* (2018), o presente trabalho se justifica por contribuir com o aperfeiçoamento e atualização do lastro teórico que fundamenta o processo de alinhamento estratégico nas organizações que aplicam o BSC. Além disso, ainda de acordo com os autores, a ferramenta já tem quase trinta anos desde a sua primeira publicação (Kaplan e Norton, 1992), o que torna tempestiva a divulgação das mais recentes abordagens sobre o tema.

No que se refere às novas perspectivas para resolução de problemas, a DSR se apresenta como uma metodologia alternativa para pesquisas em contraposição à ciência tradicional. Assim, a DSR é mais adequada para o desenvolvimento de artefatos que permitam soluções satisfatórias aos problemas de ordem prática e voltados ao contexto organizacional (Dresch *et al.*, 2015).

No que se refere às abordagens científicas, de acordo com Dresch *et al.* (2015), a discussão sobre a *Design Science* começou a partir da verificação da lacuna existente em decorrência do emprego único e exclusivo das ciências tradicionais para condução de determinadas investigações. Assim, pesquisas com o objetivo de estudar o projeto, a concepção ou mesmo a resolução de problemas não conseguem se sustentar exclusivamente com o paradigma das ciências sociais e naturais tradicionais, cujos enfoques centrais são explorar, descrever, explicar e, quando possível, prever.

Ainda segundo Dresch *et al.* (2015), devido às pesquisas da área organizacional, em geral, restringirem-se ao ambiente interno das organizações, é aconselhável a utilização da *Design Science* nesse tipo de pesquisa para dar garantia de relevância e credibilidade acadêmica, além do alcance global dos resultados obtidos. Sob essa perspectiva, o rigor é imprescindível para a condução de pesquisas de *Design*

Science, de modo que os resultados possam ser disseminados pela academia e em publicações de relevância, o que permite maior interação entre o mundo prático e o teórico.

Dessa forma, a *Design Science* é a base epistemológica do estudo do artificial, que, segundo Simon (1996), seria tudo aquilo que foi produzido, inventado ou que sofre influência do ser humano. Por sua vez, a DSR pode ser entendida como o método que embasa e operacionaliza a condução de uma pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição. Por representar uma abordagem voltada à solução de problemas, a DSR procura, a partir da compreensão do problema, construir e avaliar artefatos de modo a modificar situações ao modificar sua condição para um estado desejado ou mais favorável (Dresch *et al.*, 2015).

Por sua vez, Ayoup *et al.* (2016) indicam que a grande maioria das publicações sobre BSC salienta muito mais sua função enquanto sistema de medição de desempenho (SMD) do que como uma ferramenta de alinhamento estratégico. Daí sobressai a pertinência desta pesquisa para o preenchimento dessa lacuna de conhecimento. Diante disso, define-se a seguinte questão central da pesquisa: “Como uma aplicação do BSC pode contribuir para o alinhamento estratégico organizacional?”.

Diante disso, verifica-se uma oportunidade de aprofundamento da discussão sobre a relação entre alinhamento estratégico e BSC por meio de uma RSL com abordagem proposta por Dresch *et al.* (2015). Sendo assim, o objetivo principal deste artigo é atualizar as mais recentes publicações sobre a contribuição do BSC para o alinhamento estratégico organizacional por meio de uma RSL adaptada para pesquisas que utilizam a metodologia DSR. Além disso, este artigo também contribui como referência para a condução de passos metodológicos de uma RSL, requisito fundamental em pesquisas baseadas em DSR.

Este artigo está dividido da seguinte forma: a primeira parte contempla a introdução com apresentação da oportunidade do estudo, objetivo principal e marco teórico que estabelece as condições de contorno da presente pesquisa. Por sua vez, a segunda parte inclui a metodologia de pesquisa, bem como o método de condução detalhada da RSL. Na seção Resultados, discutem-se as os principais conceitos e abordagens revisados e, por fim, são apresentadas a conclusão e oportunidades de futuros trabalhos.

MÉTODO

Será apresentada nesta seção a RSL proposta para o problema de pesquisa. Segundo Morandi e Camargo (2015), pode-se definir RSL como um estudo secundário utilizado para mapear, avaliar criticamente, consolidar e agregar os

resultados de estudos primários relevantes acerca de uma questão ou tópico de pesquisa específico. Ainda segundo a autora, a expressão “sistemática” significa que o método deve seguir com rigor um método explícito, planejado e justificável. A pesquisa deve ser bem planejada para se evitar o enviesamento e para que se garanta a sua replicabilidade.

Por sua vez, Cooper (2015) define a RSL, ou síntese de pesquisa, como um estudo focado em descobertas empíricas de pesquisa cujo propósito é integrar estudos anteriores ao inferir generalizações de uma série de investigações separadas que lidam com hipóteses idênticas ou relacionadas ao tema pesquisado. Ainda segundo o autor, o objetivo principal da pesquisa é apresentar um panorama do estado do conhecimento em relação às variáveis de interesse, além de destacar os pontos que ainda precisam de elucidação.

A primeira etapa proposta por Cooper (2015) para a condução de uma RSL é a “Formulação do problema”, na qual se definem as variáveis relevantes para a pesquisa, bem como quais evidências da pesquisa serão relevantes ou irrelevantes para o problema ou hipótese estudada. A segunda etapa é a “Busca pela literatura”, que enseja tomar decisão sobre a população dos elementos que serão foco da pesquisa, uma vez que se busca resultados cumulativos que reflitam todas as pesquisas prévias sobre o problema, bem como incluir estudos que permitam a generalização. Já a terceira etapa, “Juntada de informação de estudos”, requer que o pesquisador defina quais informações necessitará de cada unidade de pesquisa, além de definir um procedimento de treinamento para as pessoas que levantarão as informações, assegurando que eles o farão de maneira confiável e rastreável. Por sua vez, na quarta etapa, “Avaliação da qualidade dos estudos”, o pesquisador realiza uma análise crítica a respeito da qualidade dos dados obtidos. Já na quinta etapa, “Análise e integração dos resultados dos estudos”, o pesquisador precisa analisar os diversos tipos de dados e integrá-los de modo a identificar padrões e afastar *outliers*. Na sexta etapa, “Interpretação e evidenciação”, o pesquisador interpreta as evidências cumulativas e determina quais conclusões são justificadas pelos dados. Por fim, a sétima etapa, “Apresentação de resultados”, envolve a publicação de documento que descreva a pesquisa e a resolução do problema de pesquisa.

Para Thomé *et al.* (2016), uma RSL usa critérios bem definidos e rigorosos para identificar, avaliar e sintetizar a literatura, incluindo uma lista de estudos publicados em material revisado por pares ou pela literatura *grey* (cinza). Entende-se por cinza qualquer material que não seja facilmente identificável por índice bibliográfico tradicional ou banco de dados, como boletins, relatórios, documentos de trabalho e teses. Thomé *et al.* (2016) também utilizam uma abordagem de passo a passo para a realização de uma RSL muito influenciados também por Cooper (2015). A primeira etapa

é “Planejamento e formulação do problema”, que inclui a construção do time de pesquisa, definição do escopo, conceituação do tópico, definição da teoria *research question*, bem como proposta de protocolo de busca. Já a segunda etapa, “Busca na literatura”, inclui a seleção de bases, jornais e periódicos para busca, definição de palavras-chave, revisão dos *abstracts*, aplicação de critério de inclusão e exclusão de estudos, revisão de textos completos e *backward / forward Search*. Em seguida, na terceira e quarta etapas, “Reunião de dados” e “Avaliação de qualidade”, respectivamente, são avaliados os riscos de enviesamento da revisão e é realizada sua avaliação de qualidade. Nas etapas “Análise de dados” e “Interpretação”, nessa ordem, são realizadas a consolidação dos dados e sua interpretação. Por fim, nas etapas “Apresentação de resultados” e “Atualização da revisão”, respectivamente, prepara-se a apresentação final da revisão e sua manutenção em atualização.

Já na abordagem de Tranfield *et al.* (2003), a RSL apresenta três estágios: “Planejamento da revisão”, “Condução da revisão” e “Reporte e disseminação da revisão”. O primeiro estágio pode ser dividido em identificação da necessidade de revisão, preparação da proposta de revisão e desenvolvimento de um protocolo de revisão. Já na segunda fase, “Condução da revisão”, são realizadas a identificação da pesquisa, seleção de estudos, avaliação da qualidade do estudo, extração de dados, monitoramento do progresso da pesquisa e síntese de dados. Por sua vez, a terceira fase, “Reporte e disseminação da revisão”, inclui a apresentação dos resultados da revisão e recomendações, além da obtenção de evidência práticas dos resultados obtidos.

Por seu turno, Morandi e Camargo (2015) indicam que a primeira etapa seria “Definição da questão e do *framework* conceitual”, ou seja, a definição do tema central a ser discutido quanto à sua especificidade, extensão, abrangência e escopo, bem como a definição de um *framework* conceitual, que pode ser entendido como um esqueleto para a realização da pesquisa. Em seguida, tem-se a etapa de “Escolha da equipe de trabalho”, na qual, em geral, uma equipe de pessoas pode ser designada para execução da pesquisa principalmente devido à extensão e prazo das revisões. A terceira etapa é a “Estratégia de busca”, na qual se inves-

te tempo para traçar uma estratégia de pesquisa que possa gerenciar altos volumes de informações. Na etapa seguinte, “Busca e elegibilidade de codificação”, ocorre a operacionalização da pesquisa, isto é, busca, seleção e codificação de estudos primários a partir da estratégia definida na etapa anterior. Por sua vez, na etapa de “Avaliação e qualidade” é verificada a credibilidade dos resultados produzidos. Já na etapa de “Síntese de resultados”, integram-se os resultados da Revisão Sistemática de Literatura de modo a gerar conhecimento inexistente nos estudos primários. Por fim, na etapa de “Apresentação do estudo”, o resultado da revisão é amplamente divulgado, em geral, por meio de publicação em periódicos científicos. Cabe ressaltar que o modelo proposto por Morandi e Camargo (2015) explicita a participação de *stakeholders*, isto é, os grupos de interesses que influenciam a realização da revisão ou aqueles que posteriormente utilizarão os resultados da pesquisa.

Assim, as etapas de condução de RSL, segundo os autores citados, podem ser resumidas no **Quadro 1**.

Etapas de condução da revisão sistemática de literatura

O Diagrama 1 representa o modelo genérico e integrado de RSL proposto por Morandi e Camargo (2015), que busca englobar e ampliar os conceitos dos demais autores indicados no Quadro 1. Foram mantidas as etapas comuns aos métodos e incluídas as etapas como, por exemplo, a participação de *stakeholders*.

Assim, para que seja dada maior atenção às etapas de definição da questão de revisão, estratégia de pesquisa e síntese de resultado, Morandi e Camargo (2015) propõem a um modelo clássico de RSL especialmente adaptado para pesquisas que utilizam a DSR (Diagrama 2).

Dessa forma, na primeira etapa, “Definição da questão e *framework* conceitual”, estabelece-se a definição da *research question*: “Como uma aplicação do BSC pode contribuir para o alinhamento estratégico organizacional?”. Após essa fase, propõe-se uma estratégia de pesquisa, aqui chamada de “Estratégia de busca”. Nessa etapa, deve-se seguir

Thomé <i>et al.</i> (2016)	Cooper (2015)	Tranfield <i>et al.</i> (2003)	Morandi e Camargo (2015)
Planejamento e formulação do problema	Formulação do problema	Planejamento da revisão	Definição da questão e do <i>framework</i> conceitual
Busca na literatura	Busca na literatura		Escolha da equipe de trabalho
Juntada de dados	Juntada de informação de estudos		Estratégia de busca
Avaliação de qualidade	Avaliação da qualidade dos estudos	Condução da revisão	Busca e elegibilidade de codificação
Avaliação de dados e síntese	Análise e integração dos resultados dos estudos		Avaliação e qualidade
Interpretação	Interpretação das evidências		Síntese de resultados
Apresentação de resultados	Apresentação dos resultados	Reporte e disseminação da revisão	Apresentação do estudo
Atualização da revisão			

Quadro 1. Comparação entre etapas da Revisão Sistemática de Literatura por autor

Fonte: O próprio autor (2020)

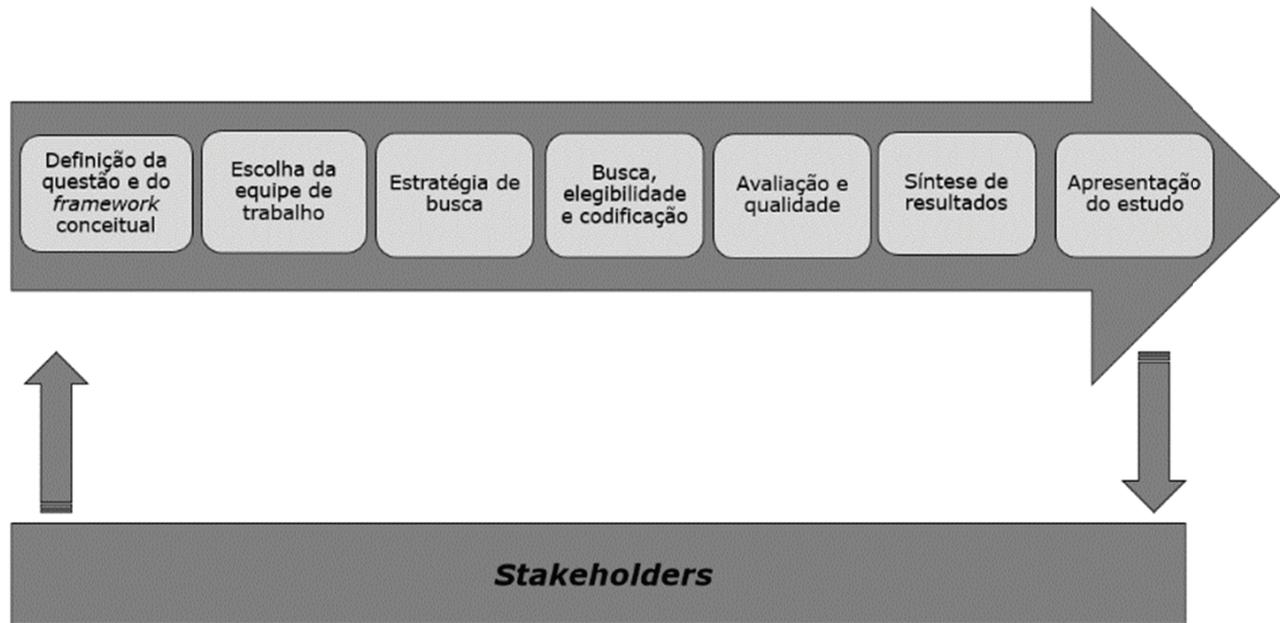


Diagrama 1. Método integrado para a Revisão Sistemática de Literatura

Fonte: Morandi e Camargo (2015, p. 146)

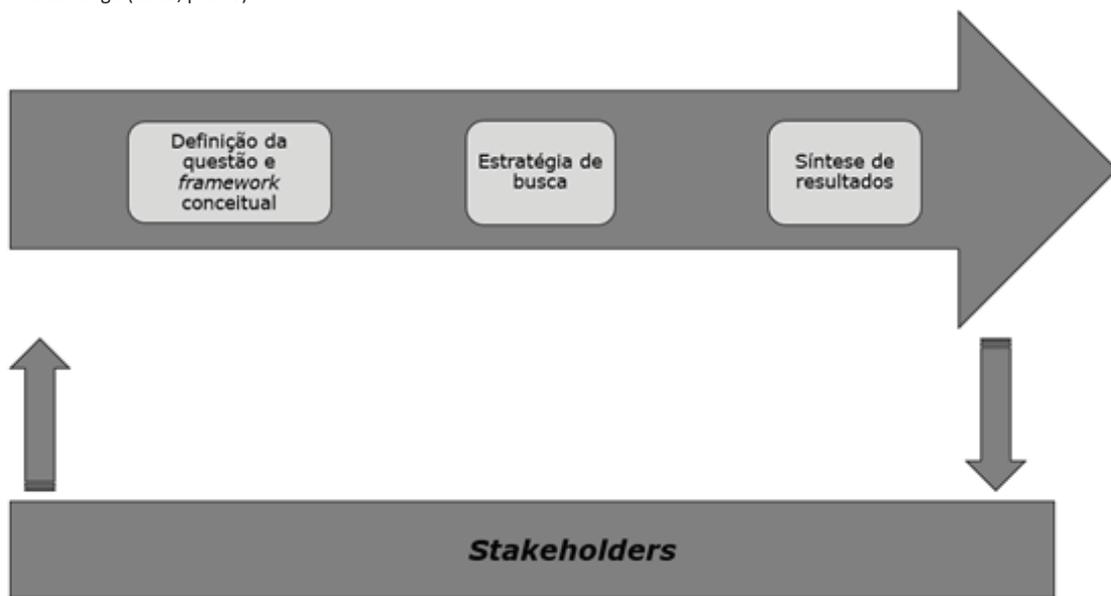


Diagrama 2. Modelo de revisão sistemática de literatura adaptado para DSR

Fonte: Adaptado a partir de Morandi e Camargo (2015, p. 167)

um protocolo de busca (**Quadro 1**), além da aplicação de filtros e critérios de inclusão e exclusão de artigos. Primeiramente, a partir do referido protocolo, buscaram-se nas bases de artigos as publicações a partir do *string* de busca definido no protocolo. Na pesquisa em questão, o *string* proposto e as palavras-chave de busca se relacionam com a *research question* (“*Alignment*”, “*BSC*”, “*Strategy*”, “*Balanced*

Scorecard”) e os operadores lógicos (“*OR*” e “*AND*”) foram ajustados para cada base de maneira a retornar o maior número de publicações possível.

A estratégia de busca implementada foi ilustrada no Diagrama 3.

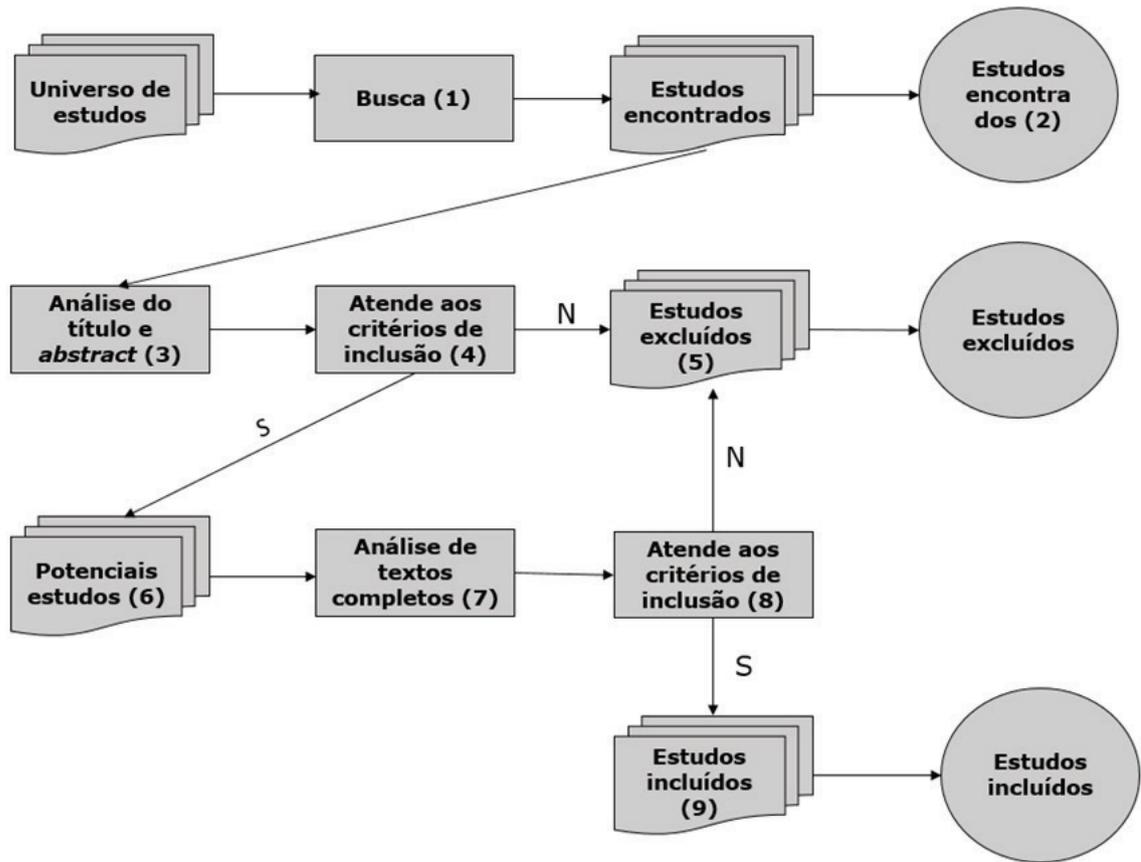


Diagrama 3. Estratégia de pesquisa de uma RSL

Fonte: Adaptado de Morandi e Camargo (2015, p. 154)

A seguir, descrevem-se os passos da estratégia de busca para a Revisão Sistemática de Literatura.

- 1) Pesquisa de artigos com base no protocolo de pesquisa de RSL: Nessa etapa, a partir do Protocolo de Busca (Quadro 2) e das palavras-chave “Strategy”, “BSC”, “Balanced”, “Scorecard” e “Alignment”, pesquisaram-se nas bases selecionadas Scopus, Web of Science e Science Direct as publicações por meio dos seguintes strings de busca definidos com critério de maior número possível de artigos retornados:

- Scopus: (“Strategy” AND “Alignment” AND “BSC” OR “Scorecard”);
- Web of Science: (“Strategy” AND “Alignment” AND “Balanced” AND “Scorecard”);
- Science Direct: (“Strategy Alignment” AND “BSC” AND “Scorecard”).

- 2) Registro de dados dos estudos encontrados: Nessa etapa, um total de 411 publicações foram obtidas

a partir das buscas. A seguir, verifica-se o total de publicações de acordo com suas respectivas bases:

- Scopus – Total de artigos retornados: 104;
 - Web of Science – Total de artigos retornados: 73;
 - Science Direct – Total de artigos retornados: 234.
- 3) Leitura do título e resumo dos artigos: Nesse passo, é realizada a leitura apenas do título e *abstract* dos artigos para verificar se houve menção às palavras-chave de busca, conforme definição do protocolo de pesquisa (Quadro 2);
 - 4) Filtragem de artigos pela leitura do título e resumo: Após a leitura do título e resumo indicados no passo anterior, é verificado se as publicações têm ou não referência a pelo menos uma palavra-chave em seu título ou no *abstract*. Caso haja menção a pelo menos uma palavra-chave no título ou no *abstract*, o estudo passa pelo filtro e segue para a etapa seguinte. Assim, obteve-se o total de 29 artigos que passaram por essa primeira etapa:

- Scopus – Total de artigos filtrados: 15;
- Web of Science – Total de artigos filtrados: 6;
- Science Direct – Total de artigos filtrados: 8.

5) Exclusão de artigos que não atendem ao critério: Nesse passo, os artigos que não mencionam pelo menos uma palavra-chave no título ou no *abstract* são excluídos e não seguem para o segundo filtro. Assim, um total de 382 artigos foram excluídos nessa etapa:

- Scopus – Total de artigos excluídos no primeiro filtro: 89;
- Web of Science – Total de artigos excluídos no primeiro filtro: 67;
- Science Direct – Total de artigos excluídos no primeiro filtro: 226.

6) Seleção dos estudos potenciais: Nesta etapa, as 29 publicações selecionadas no primeiro filtro (Passo 4) passaram por uma verificação de duplicatas. Após essa etapa, verificou-se que 5 publicações eram repetidas e foram excluídas. As 24 publicações restantes foram tabuladas em ordem cronológica, da mais antiga para a mais recente, de acordo com sua base de dados, conforme detalhado no Quadro 3.

7) Leitura do texto completo: Nessa etapa, mais uma vez com base no protocolo de pesquisa (Quadro 2), realiza-se a leitura detalhada (*screening*) dos artigos catalogados no passo anterior para verificar se o conteúdo dos artigos se refere à relação entre BSC e alinhamento estratégico;

8) Segundo filtro por meio do critério de exclusão/inclusão de artigos: Nesse passo, para que a publicação seja incluída na revisão, ela deve ser redigida na língua inglesa, estar disponível na *web* por meio das bases selecionadas e, além disso, deve fazer referência à relação entre de alinhamento estratégico e o BSC ou à capacidade do BSC em contribuir para alinhamento estratégico. No total, 12 artigos passaram pelo segundo filtro:

- Scopus – Total de artigos filtrados: 8;
- Web of Science – Total de artigos filtrados: 1;
- Science Direct – Total de artigos filtrados: 3.

9) Seleção dos estudos a serem incluídos na pesquisa e armazenamento de dados: Nessa etapa, catalogam-

-se os artigos que passaram pelo segundo filtro, conforme detalhado no Quadro 4. Assim, foi realizada a leitura analítica desses artigos para realização das demais etapas da Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Por outro lado, após esse segundo filtro, um total de 12 artigos foram excluídos:

- Scopus – Total de artigos excluídos no segundo filtro: 5;
- Web of Science – Total de artigos excluído no segundo filtro: 3;
- Science Direct – Total de artigos excluídos no segundo filtro: 4.

No Quadro 2 a seguir, descreve-se o protocolo de busca utilizado na pesquisa.

O Diagrama 4 traz o resumo esquemático do fluxo de seleção de publicações incluídas na RSL de acordo com as etapas da estratégia de busca (**Diagrama 3**).

No **Quadro 3** a seguir, apresenta-se o catálogo de publicações incluídas após o primeiro filtro.

No **Quadro 4** a seguir, apresenta-se o catálogo de publicações incluídas após o segundo filtro da RSL.

RESULTADOS

Uma vez conduzida a etapa de busca e seleção de artigos da RSL, pode-se consolidar as informações sobre cada etapa da Estratégia de Pesquisa (Diagrama 3) realizada nas três bases diferentes: *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* na **Tabela 1**.

Conforme citado na Tabela 1, a base *Science Direct* retornou um maior número de artigos e periódicos, porém a maior parte dos artigos não ultrapassou o primeiro filtro de leitura de título e abstract (Acuña-Carvajal *et al.*, 2019; Ferreira, 2017; Lee *et al.*, 2008). Por sua vez, a base *Web of Science* também retornou um número considerável de artigos, os quais, em sua grande maioria, não superaram o primeiro filtro (Ayoup, 2009). Já na pesquisa da base *Scopus*, obteve-se um número maior de artigos elegíveis após o primeiro e segundo filtros (Asli *et al.*, 2013; Ayoup *et al.*, 2016; Chopra *et al.*, 2017; Herdiansyah *et al.*, 2014; Joseph, 2009; Jusoh *et al.* 2008; Quesado *et al.*, 2018; Rezende e Nogueira, 2010).

Em relação às linhas de pesquisa sobre o tema estudado, verificou-se que diversos autores estudaram o papel do BSC para alinhamento estratégico. Nos Quadros 5, 6 e 7 a seguir,

Protocolo de Estratégia de Busca (RSL)	
Framework conceitual	O BSC é utilizado como ferramenta de alinhamento organizacional na empresa estudada. Uma das maneiras de se verificar a contribuição da ferramenta para de alinhamento estratégico é através da percepção dos <i>stakeholders</i> . No entanto, existe uma dificuldade na captação de sua percepção, que é baseada em raciocínio aproximado. Assim, propõe-se a verificação das abordagens mais adequadas para traduzir quantitativamente a percepção humana sobre o alinhamento estratégico organizacional proporcionado pelo BSC.
Contexto	A pesquisa será realizada através um modelo de Revisão Sistemática de Literatura proposta por Morandi e Camargo (2015).
Horizonte	Entre 2008 e 2019
Correntes teóricas	Gestão estratégica, comunicação estratégica, alinhamento estratégico, sistemas de medição de desempenho (BSC)
Línguas	Inglês
Estratégia de Revisão	Agregativa
Critério de busca	Inclusão: Na etapa de leitura de títulos e <i>abstract</i> , são incluídos os artigos que mencionem as palavras-chave de busca em seu título ou resumo. No segundo filtro, são incluídos artigos em inglês, disponíveis na <i>web</i> nas bases selecionadas e que possuíssem referência à relação entre de alinhamento estratégico e o BSC ou à capacidade do BSC em contribuir para alinhamento estratégico.
	Exclusão: Na etapa de leitura de títulos e <i>abstract</i> , são excluídos os artigos que não mencionem as palavras-chave de busca em seu título ou resumo. No segundo filtro, são excluídos artigos que não foram redigidos em inglês, indisponíveis na <i>web</i> nas bases selecionadas e que não possuam referência à relação entre de alinhamento estratégico e o BSC ou à capacidade do BSC em contribuir para alinhamento estratégico.
Termos de busca	<i>Scopus</i> : (Strategy AND alignment AND BSC OR Scorecard)
	<i>Web of Science</i> : (Strategy AND alignment AND Balanced AND Scorecard)
	<i>Science Direct</i> : (Strategy alignment AND BSC AND Scorecard)
Base de Dados de busca	<i>Web of Science, Science Direct e Scopus.</i>

Quadro 2. Protocolo de busca da RSL

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Morandi e Camargo (2015, p 155)

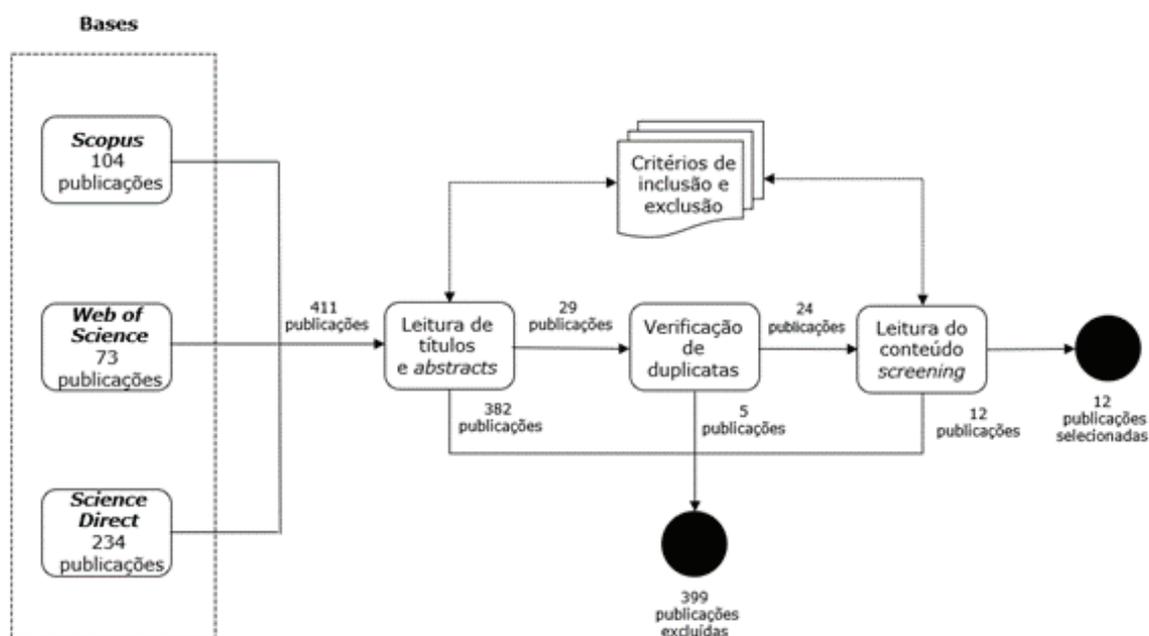


Diagrama 4. Fluxo de seleção de publicações para a RSL

Fonte: O próprio autor (2021)

Autor	Título do Artigo	Base
Jusoh et. al (2008)	Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study	Scopus
Joseph (2009)	Mapping, measurement and alignment of strategy using the balanced scorecard: the Tata Steel case	Scopus
Rezende e Nogueira (2010)	Strategic alignment, performance, and value	Scopus
Asli et. al (2013)	A combination model using strategic alignment model and balanced scorecard and strategies' prioritisation based on TOPSIS technique	Scopus
Herdiansyah et. al (2014)	IT strategy alignment in university using IT balanced scorecard framework	Scopus
Ayoup et. al (2016)	Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process: A Study of a Utility Company	Scopus
Chopra et. al (2017)	Strategic Management Using Balanced Scorecard—A Case Study on Tata Power	Scopus
Quesado et. al (2018)	Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation	Scopus
Okada e Souza (2010)	Balanced scorecard – alinhamento estratégico para a cadeia produtiva de biodiesel no centro-oeste brasileiro	Scopus
Gomes e Romão (2016)	Strategic alignment with a Balanced Scorecard approach	Scopus
Giannoulis et. al (2011)	Modeling business strategy	Scopus
Iselin et. al (2008)	The effects of the balanced scorecard on performance	Scopus
Lawrie et. al. (2016)	Multi-level strategic alignment within a complex organisation	Scopus
Ayoup (2009)	Observational assessment of the Balanced Scorecard Strategic alignment process: A Study of a utility company	Web of Science
Geuser et. al (2009)	Does the Balanced Scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance	Web of Science
Okongwu et. al (2015)	Causal linkages between supply chain management practices	Web of Science
Prieto e Carvalho (2010)	Strategic alignment and performance: Brazilian companies in the medical diagnostics sector	Web of Science
Lee et. al (2008)	A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan	Science Direct
Ferreira (2017)	How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes	Science Direct
Acuña-Carvajal et al. (2019)	An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard	Science Direct
Hoque (2014)	20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research	Science Direct
Bisbe e Barrubés (2012)	The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations	Science Direct
Modak et. al (2017)	Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization	Science Direct
Grigoroudis et. al (2012)	Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard	Science Direct

Quadro 3. Catálogo de publicações após primeiro filtro da RSL

Fonte: O próprio autor (2020)

Autor	Nome do Artigo	Base	Abordagem	Artefato	Síntese
Jusoh et. al (2008)	Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study	Scopus	Survey interseccional	Análise multivariada	Através da análise de dados de 120 empresas de manufatura da Malásia, o estudo utiliza análise multivariada para avaliar a associação entre a estratégia de negócio e as perspectivas do BSC através da abordagem de Drazin e Van de Ven (1985). O estudo conclui que um adequado alinhamento estratégico do negócio às perspectivas do BSC está associado à alta performance.
Joseph (2009)	Mapping, measurement and alignment of strategy using the balanced scorecard: the Tata Steel case	Scopus	Estudo de caso	Análise qualitativa	Estudo de caso sobre a utilização do BSC na empresa de mineração Tata Steel. No artigo, o BSC é apresentado como alternativa para alinhamento estratégico mediante à mudança no cenário competitivo do setor de mineração. Destaca-se a importância dos desdobramentos de scorecards em diferentes níveis da organização. A utilização do BSC proporcionou maior foco e flexibilidade mercadológica, além de impulsionar ganhos financeiros.
Rezende e Nogueira (2010)	Strategic alignment, performance, and value	Scopus	Survey e análise multivariada baseada na abordagem BSC	Modelo PMMIP	Baseado em companhias complexas e na abordagem do BSC, o estudo testa a inclusão dos construtos Direcionamento Institucional, Formalização da Performance e Performance Balanceada ao modelo PMMIP proposto por Fontes (2004). A investigação ratifica a importância da associação entre vetores de alinhamento estratégico para maior criação de valor para o stakeholder.
Asli et. al (2013)	A combination model using strategic alignment model and balanced scorecard and strategies' prioritisation based on TOPSIS technique	Scopus	Estudo de caso	Técnica TOPSIS	Na área de tecnologia da informação (TI), o alinhamento estratégico é uma tendência para nivelamento entre a área estratégica e de TI. Através da abordagem BSC, mapas estratégicos e técnica TOPSIS de priorização de estratégias para criação de valor.
Herdiansyah et. al (2014)	IT strategy alignment in university using IT balanced scorecard framework	Scopus	Estudo de caso de alinhamento estratégico através do BSC aplicado à TI	IT BSC	Estudo de caso da Universitas Bina Darma (UBD) que versa sobre avaliação dos gaps alinhamento estratégico entre o negócio e a tecnologia da informação (TI) através da utilização do BSC.
Ayoup et. al (2016)	Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process: A Study of a Utility Company	Scopus	Estudo de caso	Análise qualitativa	Através de abordagem qualitativa, o estudo de caso busca verificar o uso do BSC como ferramenta de alinhamento estratégico em uma organização da Malásia. O estudo evidencia que a implementação do BSC auxilia a organização a desenvolver alinhamento estratégico, bem como alcançar certo nível de melhoria de performance financeira.

Quadro 4. Catálogo de publicações após segundo filtro da RSL

Fonte: O próprio autor (2020)

String de busca utilizado	Base	Total de publicações encontradas	Total de publicações após análise de título e abstract	Estudos potenciais após eliminação de duplicidade	Número de publicações após o segundo critério de inclusão/exclusão
("Strategy" AND "Alignment" AND "BSC" OR "Scorecard")	Scopus	104	15	13	8
("Strategy" AND "Alignment" AND "Balanced" AND "Scorecard")	Web of Science	73	6	4	1
("Strategy Alignment" AND "BSC" AND "Scorecard")	Science Direct	234	8	7	3
Total		411	29	24	12

Tabela 1. Resumo da busca por base

Fonte: O próprio autor (2020)

apresenta-se a última etapa de condução da RSL, "Síntese de resultados", conforme **Diagrama 2**, na qual são resumidas as principais abordagens de diferentes conceitos relacionados ao tema pesquisado na RSL.

De acordo com Rezende e Nogueira (2010), foi evidenciado que a *performance* corporativa estaria condicionada ao alinhamento estratégico, em especial à estratégia de gestão integrada e de um modelo de negócio, de modo a se obter maior valor total a ser distribuído aos *stakeholders*.

O uso do BSC como ferramenta de controle e comunicação da missão e objetivos estratégicos por toda a organização foi ressaltada por Quesado *et al.* (2018). Segundo os autores, o BSC facilita a definição da estratégia em termos operacionais e facilita a efetividade da comunicação ao tornar possível um diálogo sistemático entre a organização e seus colaboradores, suas respectivas atividades e departamentos, além de retroalimentação contínua sobre o alcance de objetivos estratégicos. Ainda de acordo com Quesado *et al.* (2018), o BSC pode aumentar o moral dos colaboradores, uma vez que permite o estabelecimento de uma ligação entre a contribuição dos colaboradores com a missão e estratégia corporativa. Sob essa perspectiva, o estudo se alinha à percepção de Rezende e Nogueira (2010). Ademais, pode haver aumento do espírito de cooperação, comunicação e visibilidade entre a alta administração e colaboradores operacionais e administrativos. A contribuição mais significativa do BSC seria a sua capacidade de permitir que as organizações construam uma cultura orientada para alta *performance* na medida em que se promove um alinhamento entre os indicadores-chave aos objetivos estratégicos da companhia em todos os níveis organizacionais (Quesado *et al.*, 2018).

Por seu turno, houve também confluência no que tange à relação do BSC e alinhamento estratégico para aumento de *performance* organizacional (Ayoup *et al.*, 2016; Jusoh *et al.*, 2008). Em sua pesquisa, Jusoh *et al.* (2008) indicam que a efetividade de sistemas de medição de desempenho integrados, compreensivos e coerentes depende, em grande

parte, da maneira como a estratégia e as medidas de desempenho estão alinhadas, integradas e harmonizadas, de modo a melhorar a *performance* organizacional. Ainda segundo os autores, os resultados da pesquisa indicam que quando medidas financeiras, de consumo, de processos internos, de aprendizado e inovação são alinhadas apropriadamente para atender aos requisitos estratégicos da organização, ocorre uma *performance* não financeira superior. Esse desempenho deve existir a despeito do tipo de estratégia que a organização adota ou enfatiza, haja vista que o alinhamento geral das quatro perspectivas do BSC pode explicar tal nível de *performance* superior.

Por sua vez, o estudo de Ayoup (2009) demonstrou que a relação entre um alinhamento estratégico eficaz e um plano de compensação baseado no BSC pode gerar resultados positivos na motivação extrínseca dos executivos. Além disso, ainda de acordo com os autores, há falta de estudos publicados que versem sobre o processo de implementação do BSC em contexto de organizações reais. Sob essa perspectiva, Ayoup (2009) indica que um desdobramento efetivo da estratégia depende de fatores como nível de compreensão de gestores e seus respectivos departamentos a respeito dos objetivos estratégicos; patrocínio de iniciativas por parte dos gestores, comunicação, além de restrições de tempo, supervisão e coordenação. Acrescenta ainda que um processo de desdobramento efetivo possibilitará à organização acesso a uma plataforma que possibilite o alcance do alinhamento estratégico, que está sempre ligada a uma melhor *performance* financeira e não-financeira.

Em estudo posterior, Ayoup *et al.* (2016) indicam que a maior parte da literatura sobre BSC tem focado mais em sua função como uma ferramenta de medição de desempenho e gestão do que como uma ferramenta de alinhamento estratégico. Por isso, evidências do BSC para tal finalidade são limitadas. Dessa forma, a teoria de alinhamento estratégico estabelece que organizações que buscam alinhar seus diferentes componentes, tais quais pessoas, sistemas e estrutura, obtêm melhor *performance* no alcance de seus objetivos

Conceito	Definição	Autor
Alinhamento estratégico e BSC	O alinhamento entre estratégia e medidas de desempenho através do BSC contribui com a performance organizacional. Uma combinação de alinhamento estratégico efetivo e compensação baseada na abordagem BSC podem contribuir positivamente para a motivação extrínseca da liderança.	Ayoup (2009); Jusoh <i>et. al</i> (2008)
	O BSC é especialmente útil para alinhar pessoas coerentemente com a estratégia corporativa e para auxiliar o alcance de objetivos estratégicos uma vez que constitui uma ferramenta poderosa que assegura a correta implementação da estratégia.	Quesado <i>et. al</i> (2018)
Análise hierárquica, Lógica Fuzzy e BSC	O BSC convencional não integra automaticamente as perspectivas de desempenho em uma visão consolidada. Tal abordagem pode ser aprimorada através da incorporação da lógica fuzzy para abordagem de conceitos da vagueza e ambiguidade bastante comuns à realidade dos processos decisórios multicriteriosos em ambientes de planejamento de estratégias corporativas	Lee <i>et. al</i> (2008); Acuña-Carvajal <i>et al.</i> (2019)
Alinhamento estratégico e performance	Alinhamento estratégico facilita a capacidade das organizações em melhorar sua performance, eficiência e obtenção de vantagem competitiva. A performance corporativa é condicionada ao arranjo interno de vetores de desempenho (alinhamento) com destaque para a importância da gestão estratégica integrada para maior agregação de valor aos <i>stakeholders</i> .	Ayoup <i>et. al</i> (2016); Rezende e Nogueira (2010)
Alinhamento e desdobramento da estratégia	O desdobramento da estratégia deve ser feito de maneira que a estratégia organizacional seja traduzida a cada atividade diária dos empregados e em cada nível da organização. Os scorecards são parte integrante da comunicação e alinhamento da estratégia.	Joseph (2009); Chopra <i>et. al</i> (2017)
Vantagem competitiva e IT strategy	Para a criação de vantagem competitiva, a organização precisa possuir bom alinhamento estratégico. Organizações são mais eficazes quando existe coordenação entre os requisitos necessários para o processamento de informação da estratégia e a capacidade de processamento de informação.	Asli <i>et. al</i> (2013)

Quadro 5. Síntese de conceitos revisados na RSL

Fonte: O próprio autor (2020)

estratégicos do que aquelas que não o fazem. Ainda de acordo com os autores, uma falha em alinhar estrategicamente os vários componentes pode levar a implicações indesejáveis como objetivos estratégicos desalinhados entre setores, medidas que poderão não ser totalmente compreendidas ou aplicadas, metas que poderão ser comprometidas ou não ser atingidas, iniciativas importantes ou investimentos que poderão não ser priorizados, otimizados ou adequadamente patrocinados, o que pode levar a correções custosas. Ainda segundo os autores, o alinhamento estratégico torna mais fácil a melhoria da *performance* pelas organizações, bem como melhora sua *performance* e eficiência. Consequentemente, obtém-se ganho e manutenção de vantagem competitiva. Além disso, a implementação bem-sucedida de estratégias organizacionais requer um entendimento crucial da ligação entre recursos, atividades e o resultado desejado.

Tanto Ayoup (2009) quanto Ayoup *et al.* (2016) versam sobre o alinhamento poder ser categorizado em vertical e horizontal e, também, ser obtido por meio do desdobramento da estratégia. Por sua vez, Melnyk *et al.* (2005) definiram alinhamento vertical como o alinhamento de estratégias, objetivos, planos de ação e decisões em todos os diversos níveis da organização. Já o horizontal seria definido como um alinhamento matricial e coordenado de esforços entre estruturas do mesmo nível. Comparativamente ao alinha-

mento vertical, o horizontal recebe pouca atenção dos pesquisadores. Segundo Ayoup (2009), muitos gestores acreditam que o alinhamento é necessário para o alcance da visão e missão organizacional. O desdobramento da estratégia em empresas com alto grau de hierarquização torna o processo mais complicado e complexo. Segundo Ayoup *et al.* (2016), o estudo demonstra os efeitos positivos da implementação do BSC como uma abordagem para gerenciar a questão do alinhamento estratégico em grandes organizações. No entanto, gerenciar tal alinhamento implica lidar com todos os elementos *hard* e *soft* de uma organização. Os elementos *hard* parecem ser mais fáceis de lidar, tais como sistemas, políticas e procedimentos. Já os elementos *soft* ou elásticos, tais como consciência, conhecimento e comunicação, são um maior desafio para manutenção de um alinhamento organizacional.

Ainda em seu estudo, Ayoup *et al.* (2016) indicam que existem diferentes abordagens do conceito de alinhamento estratégico. Por exemplo, Nath e Sudharshan (1994) utilizam a palavra coerência para se referir ao alinhamento entre estratégias de negócio e funcionais. Já Smith e Reece (1999) definem alinhamento estratégico como o grau de compatibilidade entre os componentes operacionais de uma organização e sua estratégia de negócios. Ainda segundo Ayoup *et al.* (2016), o alinhamento estratégico torna mais fácil a

melhoria da *performance* pelas organizações, bem como a sua eficiência. Consequentemente, ganho e manutenção de vantagem competitiva são obtidos mais facilmente. Além disso, a implementação bem-sucedida de estratégias organizacionais requer um entendimento crucial da ligação entre recursos, atividades e o resultado desejado.

Por sua vez, a contribuição do BSC para o alinhamento estratégico pôde ser verificada por meio das diversas abordagens levantadas na RSL, tais como aumento de *performance*, vantagem competitiva, integração e sinergia de perspectivas estratégicas. Em especial, destaca-se a contribuição do BSC no que se refere à capacidade de comunicação das prioridades estratégicas, tradução e operacionalização dos objetivos estratégicos, bem como o balanceamento e alinhamento entre áreas e departamentos em prol de um objetivo comum. Em relação ao tipo de artigos pesquisados, verifica-se uma grande tendência a publicações de estudos de caso, muito provavelmente devido à necessidade de verificação em caráter empírico da implementação do BSC e sua relação com o alinhamento estratégico (Acuña-Carvajal *et al.*, 2019; Asli *et al.*, 2013; Ayoup, 2009; Ayoup *et al.*, 2016; Chopra *et al.*, 2017; Ferreira, 2017; Joseph, 2009; Lee *et al.*, 2008).

Em seu estudo, Quesado *et al.* (2018) também indicaram que, uma vez que o BSC é implementado apropriadamente, ele apresenta uma série de vantagens sobre os relatórios financeiros tradicionais, uma vez que facilita o processo de mudança. Algumas das vantagens incluem maior flexibilidade, a inclusão de maiores informações não-financeiras, capacidade de comunicação dos principais fatores que promovem *performance*, bem como inovação e aprendizado organizacional. O BSC também reconhece a influência do sistema de medição de desempenho sobre o comportamento dos gestores e empregados. Portanto, o método obriga a organização a reconhecer explicitamente as atividades que contribuem para o sucesso e desenvolvimento adequado de medidas de desempenho.

Já na visão de Joseph (2009), a estratégia deve considerar os diferentes níveis da organização para o desenvolvimento de scorecards adequados, uma vez que eles são parte integrante da comunicação e alinhamento estratégico. Complementarmente, Asli *et al.* (2013) citam que o BSC é adequado para implementar e operacionalizar o modelo de alinhamento estratégico que possibilita o alinhamento das camadas organizacionais mais operacionais e internas com estratégias extrínsecas à organização. O estudo sugere também a utilização do BSC para estabelecimento de um modelo de alinhamento estratégico. Por sua vez, Ferreira (2017) conclui em seu estudo que sistemas de medição de desempenho utilizados interativamente favorecem a consciência mercadológica, mentalidade empreendedora dos gestores, inovação e aprendizado organizacional. Além disso, o estudo acrescenta que o sistema de medição de desempenho BSC

demonstrou aumentar o poder de tomada de decisão dos gestores, bem como sua consciência de responsabilidade (*accountability*).

No que diz respeito ao estudo de Chopra *et al.* (2017), a introdução e implementação do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica provou ser altamente benéfica em termos de criação de uma estratégia de negócios, conexão de objetivos a metas de longo prazo, facilitação a mudança organizacional e melhoria da compreensão da visão e missão organizacional. Ademais, acrescenta que organizações no mundo todo enfrentam uma mesma dificuldade, ou seja, a criação e desenvolvimento de estratégia seria apenas uma etapa, pois, comunicá-la com a extensão e profundidade na organização, bem como verificar se a estratégia está sendo implementada da maneira correta, é algo completamente diferente.

No que se refere a novas abordagens, destacam-se, em especial, a recente utilização da lógica nebulosa para captação e quantificação da vagueza e imprecisão do pensamento humano, bem como sua associação à análise hierárquica multicritério para priorização de estratégias organizacionais ao se levar em consideração a subjetividade no processo de tomada de decisão (Acuña-Carvajal *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2008). Especificamente na visão de Lee *et al.* (2008), o BSC é um framework de medição de *performance* que promove um olhar integrado à estratégia de negócios de uma companhia por meio de um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. No entanto, um BSC convencional não consolida tais medidas de *performance*, logo, a incorporação do método de análise hierárquica (AHP) ao BSC parece ser uma boa solução, haja vista que o conceito de vagueza e imprecisão são características comuns em muitos problemas de tomada de decisão, e um método integrado de BSC e Fuzzy AHP (FAHP) têm a capacidade de lidar com tais aspectos.

Por sua vez, o estudo de Acuña-Carvajal *et al.* (2019) revela que algumas abordagens mais recentes de priorização utilizam o BSC clássico para geração de mapas estratégicos de suporte à decisão. Sob esse aspecto, tais abordagens não levam em consideração a subjetividade existente de um objetivo sobre o outro e tampouco a percepção dos tomadores de decisão quanto à influência de alguns objetivos sobre outros. Tal abordagem implicaria ignorar a incerteza inerente ao processo de priorização. Além disso, o estudo propõe um método quantitativo de três etapas para estabelecimento de relações causais entre objetivos estratégicos e mapas estratégicos de um BSC. Primeiramente, o método de decisão multicritério DEMATEL foi utilizado para encontrar os pesos e avaliação entre os objetivos baseados na comparação de processos de causa e efeito. A partir daí, gera-se uma matriz que representa todos as possíveis relações causais entre os objetivos. Em um segundo momento, o método DEMATEL é aperfeiçoado ao se utilizar a lógica *fuzzy* como uma abor-

dagem para superar as limitações de gradação da subjetividade nos dados obtidos a partir dos tomadores de decisão. No terceiro passo, um modelo de otimização binário foi construído e aplicado para se definir quais relações seriam priorizadas para a construção do mapa estratégico. Por fim, ainda segundo Acuña-Carvajal *et al.* (2019), em relação ao uso do BSC em contextos reais, ele vem sendo utilizado em companhias no rol das *Top 1000 empresas* da Fortune Magazine, incluindo aquelas dos setores financeiro, industrial e de energia.

No que tange ao estudo de Quesado *et al.* (2018), foi possível verificar que o BSC utiliza um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros totalmente integrados e coordenados através de relações causais estabelecidas com o objetivo e metas da organização. Portanto, a sua natureza flexível, a adaptabilidade para atividades e circunstâncias particulares de cada organização e a sua característica sintética e resumida, que permite uma rápida visão global da organização, são qualidades que se sobressaem no BSC. Ainda segundo o estudo, o BSC sempre foi considerado um sistema de indicadores mais completo do que aqueles propostos até então. Dessa forma, o BSC foi além dos *scorecards* convencionais ao considerar todos os fatores-chave em uma organização e o envolvimento ativo dos gestores. Assim, além de ser uma ferramenta útil de informação e controle, o BSC possibilita a coordenação de pessoas e encoraja sua motivação. O estudo indica ainda que, alguns anos mais tarde, o BSC passou a mostrar que também era útil para alinhar pessoas coerentemente à estratégia organizacional e para ajudar a alcançar objetivos estratégicos, constituindo-se em uma ferramenta poderosa para assegurar que a estratégia seja implementada corretamente.

Assim, o BSC se configura como parte integral da identificação da missão, formulação da estratégia e sua implementação. Por isso, ele possui um papel importante na comunicação da estratégia da organização por seus membros

ao mesmo tempo em que gera *feedback* sobre o processo. Além disso, uma vez utilizado adequadamente, o BSC possibilita uma ligação entre estratégia de longo prazo com ações de curto prazo, bem como cria consciência estratégica entre colaboradores. Nesse contexto, a abordagem do BSC ajuda os gestores a focar na estratégia da organização e a decidir como e o quê medir, além de evitar potenciais conflitos entre diferentes objetivos e indicadores (Quesado *et al.*, 2018; Joseph, 2009).

A seguir, no Quadro 6, são resumidos alguns conceitos revisados por autor.

De acordo com Dresch *et al.* (2015), não há uma técnica única de síntese a ser adotada em uma RSL. O processo de síntese começa uma tabulação dos estudos primários selecionados de maneira a se obter um mapa de resultados encontrados. Ao final do processo de síntese, busca-se responder à questão da revisão original.

Dessa forma, diante da RSL conduzida, pode-se responder à *research question* “Como uma aplicação do BSC pode contribuir para o alinhamento estratégico organizacional?”, inicialmente estabelecida na primeira etapa do modelo de RSL adaptada para DSR (**Diagrama 2**). De acordo com a revisão, o BSC contribui para:

- o alinhamento estratégico ao comunicar e identificar a missão, formulação e implantação da estratégia;
- o alinhamento estratégico vertical e horizontal;
- a influência sobre o comportamento dos colaboradores e gestores, coordenação de pessoas por meio do encorajamento de sua motivação;
- comunicar as prioridades estratégicas;

Influência do BSC para o alinhamento horizontal e vertical	Influência do BSC sobre motivação e comportamento	Contribuição do BSC para o alinhamento estratégico	Comunicação estratégica por meio do BSC	Influência do BSC para conscientização (<i>accountability</i>)	Aplicação da lógica <i>fuzzy</i> ao BSC
Ayoub (2009); Ayoub <i>et al.</i> (2016); Quesado <i>et al.</i> (2018).	Quesado <i>et al.</i> (2018).	Joseph (2009); Asi <i>et al.</i> (2013); Ayoub (2009); Ayoub <i>et al.</i> (2016); Chopra <i>et al.</i> (2017); Lee <i>et al.</i> (2008); Ferreira (2017); Acuña-Carvajal <i>et al.</i> (2019).	Joseph (2009).	Ferreira (2017).	Lee <i>et al.</i> (2008); Acuña-Carvajal <i>et al.</i> (2019).

Quadro 6. Principais conceitos revisados por autor

Fonte: O próprio autor (2020)

- estabelecer consciência de responsabilidade (*accountability*);
- captação da vagueza e imprecisão do pensamento humano em processos de tomada de decisão quando associado à lógica *fuzzy*.

O Quadro 7 a seguir apresenta a síntese dos artigos incluídos na RSL, conforme Etapa 9 da estratégia de busca (Diagrama 3). Assim, no referido quadro, as publicações são sintetizadas de acordo com a classe de problema, o problema, artefato, heurística de construção, heurística de contingência, resultados, observações e suas respectivas referências.

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi atualizar o lastro teórico da contribuição do sistema de medição de desempenho do BSC para o alinhamento estratégico organizacional. Dessa forma, pôde-se verificar diversas abordagens levantadas na RSL que respondem à pergunta central da pesquisa, tais como a contribuição da utilização do BSC para o alinhamento estratégico, melhoria da *performance* organizacional, vantagem competitiva, integração e sinergia de perspectivas estratégicas. Além disso, foi demonstrado que o BSC tem capacidade de alinhamento vertical e horizontal nas organizações, sendo o vertical o alinhamento de estratégias, objetivos, planos de ação e decisões em todos os diversos níveis da organização e o horizontal o alinhamento matricial e coordenado de esforços entre estruturas do mesmo nível (Ayoup, 2009; Ayoup *et al.*, 2016).

Além disso, verificou-se também a influência do BSC no comportamento dos gestores e colaboradores em relação a sua motivação enquanto meio de recompensa (Quesado *et al.*, 2018). Em especial, destaca-se a contribuição do BSC no que se refere à capacidade de comunicação das prioridades estratégicas, tradução e operacionalização dos objetivos estratégicos, bem como o balanceamento e alinhamento entre áreas e departamentos de uma organização em prol de um objetivo comum (Acuña-Carvajal *et al.*, 2019; Asli *et al.*, 2013; Ayoup, 2009; Ayoup *et al.*, 2016; Chopra *et al.*, 2017; Ferreira, 2017; Lee *et al.*, 2008; Joseph, 2009).

Em relação à capacidade de comunicação do BSC, infere-se que ele tem um papel importante na comunicação estratégica da organização para seus membros ao mesmo tempo em que gera *feedback* sobre o processo estratégico (Joseph, 2009; Quesado *et al.*, 2018). Por sua vez, uma constatação relevante foi a capacidade do BSC de estabelecer maior senso de responsabilidade entre os gestores (Ferreira, 2017), o que é pertinente em organizações que necessitam estabelecer segregação de funções e maior rastreabilidade de resultados.

Em relação aos tipos de artigos pesquisados, verifica-se uma grande incidência de publicações de estudos de caso, muito provavelmente devido à necessidade de verificação do caráter empírico da implementação do BSC e sua relação com o alinhamento estratégico. No que se refere a novas abordagens, destaca-se, em especial, a recente utilização da lógica nebulosa (*fuzzy*) para captação e quantificação da vagueza e imprecisão do pensamento humano, bem como a análise hierárquica multicritério para priorização de estratégias organizacionais (Acuña-Carvajal *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2008).

Por sua vez, a RSL conduzida nesta pesquisa foi fundamental para proporcionar uma visão mais abrangente robusta sobre tema de pesquisa. Além disso, a RSL permitiu a publicização de abordagens mais recentes e relevantes sobre a relação entre BSC e alinhamento estratégico, assunto que já tem mais de vinte e cinco anos desde sua primeira publicação e que carecia de tempestiva atualização (Quesado *et al.*, 2018). Além disso, como desdobramento da RSL, a lógica *fuzzy* demonstrou ser bastante útil na tradução de percepções humanas ao quantificar o pensamento humano e seus aspectos intrínsecos, como imprecisão e vagueza, em contraposição às relações dicotômicas da ciência tradicional.

Como fatores limitantes desta pesquisa, pode-se ressaltar que a RSL foi realizada por apenas uma pessoa em vez de uma equipe de pesquisadores. Tal fato poderia contribuir para que alguns artigos relevantes não fossem considerados na revisão. Além disso, os artigos revisados são de natureza ontológica e epistemológica diferentes, o que pode limitar a comparabilidade deles.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a busca por artigos baseados em abordagens metodológicas mais adequadas ao contexto organizacional, tal qual a DSR e não preponderantemente estudos de caso (Dresch *et al.*, 2015). Ademais, sugere-se o estabelecimento de uma equipe de revisores experientes para condução de uma RSL mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- Acuña-Carvajal, F, Pinto-Tarazona, L, López-Ospina, H, Barros-Castro, R, Quezada, L & Palacio, K 2019, 'An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard', *Expert Systems with Applications*, vol. 122, pp. 351-68.
- Asli, MN, Dalfard, VM & Poursalik, K 2013, 'A combination model using strategic alignment model and balanced scorecard and strategies' prioritisation based on TOPSIS technique', *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol.12, no.3, pp. 313-26.

Classe de problema	Problema	Artefato	Heurística de Construção	Heurística Contingencial	Resultado	Observação	Referência
Alinhamento Estratégico através do BSC	Avaliação da consistência da contribuição das múltiplas medidas de desempenho do BSC.	Análise sistêmica multivariada (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985).	Análise de consistência de padrões entre conjuntos multivariados.	Estabelecimento de grau de correspondência a um perfil externo ideal.	Alinhamento estratégico através das perspectivas do BSC está associado à alta performance das organizações.	Estudo realizado em 120 indústrias da Malásia.	Jusoh et. al (2008)
	Verificação da contribuição da TI para objetivos estratégicos.	Modelo Fuzzy AHP.	Imprecisão e incerteza é parte do processo decisório e deve ser incorporada ao BSC.	A partir da revisão de literatura e avaliação de especialistas, foram definidos 14 indicadores mais importantes para departamentos de TI.	A pesquisa propõe um modelo sistemático de avaliação para nortear avaliação de estratégias na área de TI.	Estudo baseado em uma empresa de Taiwan.	Lee et. al (2008)
	Contribuições da implementação do BSC para o alinhamento estratégico.	Análise exploratória e qualitativa (CRESWELL, 2007).	Programa BSC healthcheck.	Cisão da empresa estudada em duas outras empresas.	Um desdobramento eficiente do BSC possibilita o alinhamento estratégico associado à melhor performance organizacional.	Estudo baseado em uma empresa da Malásia.	Ayoub (2009)
	Articulação da estratégia.	Mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).	Ligação entre elementos-chave da estratégia com as quatro perspectivas do BSC.	Reavaliação estratégica constante.	A utilização do BSC proporcionou maior foco e flexibilidade mercadológica, além de impulsionar ganhos financeiros.	Estudo baseado na empresa Tata Steel.	Joseph (2009)
	Avaliação da relação entre o alinhamento estratégico e a criação de valor.	Modelo PMIP - Performance Management systematics based on Multiple and Integrated Perspectives (FONTES, 2004).	Performance corporativa está condicionada ao arranjo interno de vetores de desempenho.	Resultados devem ser relativizados devido à utilização de amostras não probabilísticas e caráter exploratório da pesquisa.	A importância do gerenciamento integrado e do modelo de negócio para obtenção de maior valor total para ser distribuído para os stakeholders.	Estudo baseado em indústrias mais complexas e de maior impacto com a inclusão de blocos adicionais de proposição de mecanismos de gestão.	Rezende e Nogueira (2010)
	Categorização e priorização estratégica.	Técnica TOPSIS -Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (KROHLING; CAMPANHARO, 2011).	A opção preferida deve ser a que mais se aproxima da solução ideal.	Desconsideração da inter-relação entre as perspectivas do BSC.	A proposição de um framework de priorização de estratégia para aumentar o foco na criação de valor na organização.	Pesquisa baseada em estudo de caso.	Asli et. al (2013)
	Alinhamento estratégico de TI.	IT BSC (KEYES, 2004).	Framework de desdobramento do BSC.	Expansão de sistemas de educação a distância de acordo com a visão da organização.	O framework de desdobramento do BSC possibilitou avaliação dos gaps estratégicos da organização estudada.	Pesquisa baseada em estudo de caso.	Herliansyah et. al (2014)
	O papel do BSC no alinhamento estratégico organizacional.	Análise qualitativa de dados (MILES; HUBERMAN, 1994).	Modelo de Alinhamento Organizacional.	Avaliações e entrevistas ocorreram por quatro meses com gestores de diversos níveis.	O BSC possui efeitos positivos no processo de alinhamento estratégico em grandes organizações.	Pesquisa baseada em estudo em organizações na Malásia.	Ayoub et. al (2016)
	Verificação da implementação e comunicação estratégica.	BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).	Desdobramento estratégico segundo desafios de negócios, operacionais e de recursos humanos.	Implementação do BSC à luz do desenvolvimento sustentável.	O alinhamento de atividades individuais, departamentais e corporativas através do BSC possibilitou um aumento significativo na performance organizacional.	Estudo baseado na empresa Tata Steel.	Chopra et. al (2017)
	Vantagens da implementação do BSC.	Revisão Sistemática de Literatura (LJEG, 2015; SAMPAIO; MARCINI, 2007).	Artigos teóricos, conceituais e empíricos.	Revisão de artigos entre os anos 2002 a 2016.	BSC é parte integral de identificação da missão, formulação e implementação da estratégia.	Pesquisa limitada à revisão bibliográfica.	Quesado et. al (2018)
	As implicações do uso do BSC no processo de implementação estratégica.	Framework de quatro avanços de controle (SIMONS, 1995, 2000).	O uso das quatro avanços de controle de Simon define a efetividade da implementação das estratégias.	Estudo realizado comparando a coerência entre os resultados de outros estudos do framework de Simons com os resultados obtidos no estudo de caso.	O estudo indica que o BSC, quando utilizado de maneira iterativa, possibilita aumento do poder decisório dos gestores e seu comprometimento com os objetivos estratégicos, bem como promove o aprendizado estratégico.	Pesquisa baseada em estudo de caso.	Ferreira (2017)
	Inclusão da incerteza no processo de formulação da estratégia.	Fuzzy-DEMATEL (VALDERRAMA; SORIANO; WU, 2012; WU; LEE, 2007; WU et al., 2001).	Matrizes de influência, oferta, valor máximo e variáveis de valor total agregado.	Os resultados da pesquisa podem ser adaptados para diferentes tipos de organizações.	O estudo propõe um método para integrar os passos de formulação de estratégia em uma situação única que inclui a incerteza e a tomada de decisão.	Futuras pesquisas poderão utilizar outros abrangeiros como a técnica Delphi.	Acuña-Carvajal et al. (2019)

Quadro 7. Síntese de publicações incluídas na RSL

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

- Ayoup, H 2009, 'Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process: A Study of a Utility Company', artigo apresentado no 5th International Management Accounting Conference (IMAC), Kuala Lumpur, 19-21 October.
- Ayoup, H, Omar, Normah, Rahman & Ibrahim Kamal Abdul 2016, 'Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case', *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 6, no. 54, pp. 85-95.
- Bain & Company 2018, 'Management Tools & Trends', viewed 01 July 2019, <https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf>.
- Chopra, M, Gupta, V & Chhabra, B 2017, 'Strategic Management Using Balanced Scorecard—A Case Study on Tata Power', *South Asian Journal of Business and Management Cases*, vol. 6, no. 2, pp. 176-90.
- Cooper, H 2015, *Research Synthesis and Meta-Analysis*, vol. 2, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Dresch, A, Lacerda, DP & Antunes Júnior, JAV 2015, 'Design Science Research: Método de Pesquisa para avanço da Ciência e Tecnologia', Bookman, Porto Alegre.
- Ekmekçi, YAD 2014, 'Implementing of balanced scorecard: sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, pp. 754-61.
- Ferreira, AMSC 2017, 'How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes', *Tékhné*, vol. 15, no.1, pp. 2-15.
- Guerra, JBSOA, Garcia, J, Lima, M de A, Barbosa, SB, Heerdt, ML & Berchin, II 2018, 'A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities', *Journal of Cleaner Production*, vol.172, pp. 1674-90.
- Hemayatkar, N, Khalili-Damghani, K, Didehkhani, H & Samiee, R 2019, 'Developing a fuzzy inference system to devise proper business strategies: a study on carpet industry', *Journal of Industrial Engineering International*, pp. 529-44.
- Herdiansyah, MI, Kunang, SO & Akbar, M 2014, 'IT strategy alignment in university using IT balanced scorecard framework', *Advanced Science Letters*, vol. 20, no. 10-11, pp. 2038-41.
- Hu, B, Leopold-Wildburger, U & Strohhecker, J 2017, 'Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance', *European Journal of Operational Research*, vol. 258, no. 2, pp. 664-676.
- Joseph, G 2009, 'Mapping, measurement and alignment of strategy using the balanced scorecard: the Tata Steel case', *Accounting Education*, vol.18, no. 2, pp. 117-30.
- Jusoh, R, Ibrahim, DN & Zainuddin, Y 2008, 'Business strategy-balanced scorecard measures alignment: an empirical test of its performance implications using systems approach', *Journal for Global Business Advancement*, vol.1, no. 2-3, pp. 252-70.
- Kaplan, RS & Norton, DP 1992, 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, vol. 70, pp. 71–79.
- Kaplan, RS & Norton, DP 1997, *A Estratégia em Ação*, Campus, Rio de Janeiro.
- Lee, AHI, Chen, W & Chang, C 2008 'A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan', *Expert Systems with Applications*, vol. 34, no. 1, pp. 96-107.
- Maltempo, MM 2014, 'Sistemas de medição de desempenho organizacional—uma análise comparativa das ferramentas PRISM, PYRAMID e BSC', *UNIVERSITAS*, vol. 13.
- Melnyk, SA, Calantone, RJ, Luft, J, Stewart, DM, Zsidisin, GA, Hanson, J & Burns, L, 2005 'An empirical investigation of the metrics alignment process', *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, no.5-6, pp. 312-24.
- Morandi, MIWM & Camargo, LFR. Revisão sistemática de literatura. In: Dresch, A, Lacerda, DP, Antunes, JAVJ (org.). Design Science Research: método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. cap. 6, pp. 141-172.
- Nath, D & Sudharshan, D 1994, 'Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices', *Strategic Management Journal*, vol.15, no.1, pp. 43-61.
- Niven, PR 2005, *Balanced Scorecard passo-a-passo: Elevando o desempenho e mantendo resultados*, *Qualitymark*, Rio de Janeiro.
- Oliveira, DPR 2018, *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*, 34 ed., Atlas, São Paulo.
- Quesado, PR, Guzmán, BA & Rodrigues, LL 2018 'Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation', *Intangible Capital*, vol. 14, no.1, pp. 186-201.
- Rezende, JFC. & Nogueira, ARR 2010 'Strategic alignment, performance, and value', *Latin American Business Review*, vol. 11, no.4, pp. 339–63.
- Schaltegger, S & Hansen, EG 2016, 'The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures', *Journal of Business Ethics*, vol. 133, no.2, pp.193–221.
- Simon, H.A. *The sciences of the artificial*. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1966.
- Shukri, NFM & Ramli, A 2015, 'Organizational structure and performances of responsible Malaysian healthcare providers: A balanced scorecard perspective', *Procedia Economics and Finance*, vol. 28, pp. 202–212.

Smith, TM & Reece, JS 1999 'The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting', *Journal of Operations Management*, vol.17, no. 2, pp. 145-161.

Thomé, Antônio Márcio Tavares, Scavarda, Luiz Felipe & Scavarda, Annibal José 2016, 'Conducting systematic literature review in operations management', *Production Planning & Control* 27(5), 408-420.

Tranfield, D, Danyer, D, & Smart, P 2003, 'Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review', *British Journal of Management*, vol. 14, no.3, pp. 207-22.

Tubis, A & Werbinska-wojciechowska, S 2017, 'Balanced scorecard use in passenger transport companies performing at Polish market', *Procedia Engineering*, vol. 187, pp. 538-47.

Recebido: 24 mai. 2020

Aprovado: 23 mar. 2022

DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n1.1798

Como citar: Sousa, S.R., Tammela, I., Cosenza, H. (2022). A contribuição do balanced scorecard para o alinhamento estratégico: uma revisão sistemática de literatura adaptada para pesquisas baseadas em design science research. *Revista S&G* 17, 1. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1798>