

BALANCED SCORECARD: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil

Tatiana Dornelas de Oliveira¹

Camila Alves Guilarducci²

Luiz Marcelo Antonialli³

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial que auxilia os gestores nas tomadas de decisões de modo a transformar a estratégia organizacional em indicadores de desempenho. Diante de sua importância, o presente trabalho tem como objetivo o delineamento de um panorama da produção acadêmica sobre o *Balanced Scorecard* no Brasil, destacando-se as principais revistas e as principais publicações ao longo de 10 anos (2007 a 2017). Em sua metodologia, optou-se por uma pesquisa bibliométrica, que utilizou as bases de dados *Web of Science*, *Scielo* e *SPELL*. Foram encontrados um total de 169 artigos nas três bases, considerando apenas publicações em periódicos nacionais, apresentando o uso desta ferramenta em diversos contextos organizacionais.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Pós-graduação em Gestão

² Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: guilarduccicamila@gmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Endereço: Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Campus Universitário E-mail: lmantonialli@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE: BALANCED SCORECARD. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO. WEB OF SCIENCE. SCIELO. SPELL.

INTRODUÇÃO

O mundo enfrenta atualmente uma forte competição entre as organizações e a utilização de medidas de desempenho tornou-se imprescindível para as empresas, facilitando assim a tomada de decisão por parte dos gestores.

Nos dias de hoje vivemos no limite, onde os mais preparados devem ter competências capazes de auxiliá-los na participação das oportunidades. Sendo assim, nesse campo de batalhas, ser uma instituição “adaptável” não é o suficiente para a conquista da vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Nos últimos anos a produção de conhecimento na área de estratégia vêm aumentando, proporcionando uma maior quantidade de informação publicada no mundo. O ambiente de grande dinamismo e caracterizado por organizações com estruturas cada vez mais complexas exige mudanças rápidas por parte das organizações. Essa incessante busca por estratégias organizacionais traz à tona o *Balanced Scorecard (BSC)*, uma ferramenta gerencial que possui aplicações práticas.

Diante do exposto, este trabalho tem como principal objetivo o mapeamento de um panorama bibliométrico da produção acadêmica sobre o *Balanced Scorecard* no Brasil no horizonte temporal de 10 anos, de 2007 a 2017, destacando as revistas com maiores publicações.

1 O *BALANCED SCORECARD* SOB A LUZ DE KAPLAN E NORTON

Vivemos atualmente em um ambiente de constante mudança e os gestores devem fazer uso de várias ferramentas estratégicas afim de alcançar maior controle do seu negócio.

O conceito de estratégia remete ao universo militar e ganhou força, se fixando no mundo dos negócios (SAUAIA, 2013). Segundo Michael Porter (1990,p.1) “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”.

Uma dessas ferramentas é o *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho), desenvolvido em 1990 por Robert Kaplan e David Norton, que “é uma ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente que procura integrar várias dimensões de controle” (SOBRAL; PECI, 2013, p.379).

O instrumento foi fruto de uma publicação acadêmica intitulada “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, em 1992, por Kaplan e Norton. Sua proposta é que todos na organização saibam o que fazer, canalizando esforços por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, conforme figura 01 (KAPLAN; NORTON, 1997).

A partir dos estudos dessa ferramenta estratégica, os gestores podem avaliar até que ponto suas unidades de negócio são capazes de gerar valor para seus clientes atuais e futuros, e claro, quais são as maneiras de aperfeiçoamento e investimentos necessários (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

“As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). A perspectiva financeira possui foco no impacto que as atividades da organização exercem sob o desempenho financeiro, utilizando medidas como lucratividade, rentabilidade e liquidez (SOBRAL; PECI, 2013).

A perspectiva dos clientes avalia como os clientes percebem a organização, isto é, sua participação no mercado e sua imagem (SOBRAL; PECI, 2013). “A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.27).

Já o âmbito dos processos internos tem como foco os processos operacionais que são críticos para a organização, tais como eficiência operacional e qualidade dos produtos (SOBRAL; PECI, 2013). “Incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.28).

Por fim, “o aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, do cliente e procedimentos organizacionais” (KAPLAN;

NORTON, 1997, p.29). A perspectiva de aprendizado e crescimento avalia como os recursos e o capital humano são utilizados pela empresa, sempre buscando que ela seja sustentável e inovadora, utilizando indicadores como clima organizacional, satisfação dos funcionários e índices de rotatividade (SOBRAL; PECL, 2013).

OBSC é a ferramenta de controle estratégico mais utilizada no mundo corporativo preenchendo lacunas que outras ferramentas gerenciais não conseguiram. Seu processo assegura que a empresa consiga se manter alinhada com sua estratégia de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Seus criadores enumeram algumas vantagens do seu uso, tais como: (1) informações apresentadas em um mesmo relatório; (2) promoção de uma melhor orientação organizacional; (3) diminuição do tempo de *feedback*; (4) aperfeiçoamento da qualidade do serviço prestado; (5) redução do tempo de espera de produção.

No entanto, de acordo com Silva (2003, p.72) o *BSC* não garante o sucesso da empresa, mas sim, atua como um facilitador para a implementação da estratégia, onde “as características de competitividade e efetividade são inerentes à estratégia e são fruto da capacidade de concepção e análise de seus executivos”.

Para finalizar, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21) “o que não é medido não é gerenciado”, sendo assim, para sobreviverem no mundo atual, cheio de incertezas ambientais, os gestores devem lançar mão de sistemas de gestão capazes de medir e predizer ações futuras.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, que é considerada um meio de formação por excelência, embasando-se na bibliografia publicada sobre determinada temática, isto é, valendo-se das fontes secundárias (LAKATOS; MARKONI, 2001). Segundo Cervo e Bervian (1996), por meio da pesquisa

bibliográfica o pesquisador faz contato direto com o que foi publicado, dito ou mesmo filmado sobre determinado conteúdo.

O passo seguinte foi utilizar o estudo bibliométrico, um tipo de estudo que quantifica a comunicação escrita (PRITCHARD, 1969). De acordo com os autores Agarwal et al. (2016) a bibliometria é o processo de extração de dados mensuráveis por meio de uma análise estatística de estudos publicados.

Desta forma, para o presente artigo, dentre as diversas bases de pesquisa, foram escolhidas as bases: *Spell*, *Scielo* e *Web of Science*. O critério adotado foram artigos publicados em periódicos nacionais, podendo ser tanto em português, quanto inglês e espanhol entre os anos de 2007 e 2017. Foram utilizadas duas palavras-chave para a coleta dos dados, “*Balanced Scorecard*” e “*BSC*”.

Na coleta dos artigos, percebeu-se que ao se buscar pela primeira palavra-chave, a quantidade de artigos encontrados foi maior do que buscando pela segunda. Foram desconsiderados os artigos publicados em periódicos internacionais, ou cujo tema não se relacionava com a área da Administração e possuía significados diferentes.

Por fim, foi verificado que 8 artigos se repetiam em mais de uma base de pesquisa e para fins deste artigo, desconsiderando as repetições, o número de trabalhos encontrados no período de 10 anos foi de 169 artigos, caracterizando o *corpus* da presente pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este artigo, foram utilizadas três bases de pesquisa: *Spell*, *Scielo* e *Web of Science*. Assim, para fins deste estudo, foi considerado um período de 10 anos (2007 a 2017) sobre o que vem sendo publicado sobre a ferramenta *Balanced Scorecard* em periódicos no Brasil.

Ao se buscar pela palavra-chave “*Balanced Scorecard*”, na base *Spell*, foram encontrados 118 artigos, na *Scielo* 36 artigos e na *Web of Science* 33 artigos. Já ao

se buscar por “BSC”, foram encontrados 7 artigos na *Spell*, 37 artigos na *Scielo* e 46 artigos na *Web of Science*.

No entanto, ao se observar que alguns artigos se repetiam entre as bases, bem como a temática não se referia ao BSC como ferramenta estratégica, e, alguns foram publicados em periódicos que não são nacionais, optou-se por descartá-los, gerando um total de 36 artigos na base *Scielo*, 16 artigos na *Web of Science* e 125 artigos na *Spell*.

Dessa forma, o número total foi de 177 artigos publicados nos últimos 10 anos em periódicos brasileiros, os quais discutem sobre a utilização do BSC em diversas organizações, sejam públicas ou privadas.

Após esta primeira constatação, foi verificado que dos 178 artigos totais nas três bases, 8 artigos se repetiam entre elas, conforme a tabela 1 a seguir. Assim, descartando os que se repetem entre as bases, têm-se o total de 169 artigos publicados nos últimos 10 anos.

Tabela 1 – Artigos em mais de uma base

Título do Artigo	Periódico	Autores	Ano	Bases
Implicações do BSC nas Práticas Cotidianas que Envolvem a Gestão de Pessoas: Estudo de Caso em uma Instituição de Educação Profissional	Organizações & Sociedade	MALACARNE, R. BALASSIANO, M. NOSSA, V.	2016	Spell e ScieELO
BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro	Revista de Administração de Empresas	Fábio Frezatti, Tânia Regina Sordi Relvas, Emanuel Junqueira.	2010	Spell e ScieELO
The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil	Brazilian Administration Review	Ricardo Corrêa Gomes, Joyce Liddle.	2009	Spell e ScieELO
Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus	Revista de Administração Pública	Hugo Pena Brandão, Marco Vinício Zimmer, Carolina Guarçoni Pereira, et al.	2008	Spell e ScieELO
Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas	Revista Contabilidade & Finanças - USP	Daniel Augusto Dietschi, Auster Moreira Nascimento.	2008	Spell e ScieELO
Use of Balanced Indicators as a Management Tool in Nursing	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Fugaça, Neidamar Pedrini Arias; Cubas, Marcia Regina; Carvalho, Deborah Ribeiro.	2015	SciELO e Web of Science
Access to information: assessment of the use of automated interaction technologies in call centers	Revista de Administração de Empresas	Barth, Nelson Lerner; Meirelles, Fernando de Souza.	2011	SciELO e Web of Science
Implementation of a performance indicators system in a beef cattle company	Revista Brasileira de Zootecnia	Adriano Garcia Rosado JúniorI; José Fernando Piva LobatoII	2010	SciELO e Web of Science

Fonte:Elaborada pelos autores (2017)

Dos artigos publicados na base *Scielo*, 8 artigos foram publicados no periódico *Gestão & Produção*, extrato B1; 5 artigos foram publicados no periódico *JISTEM – Journal of Informational Systems and Technology Management*, também com extrato B1; 4 artigos foram publicados no periódico *Production*, extrato B2; 3 publicados na *Revista Contabilidade & Finanças*, com extrato A2; 3 publicados na *Revista de Administração de Empresas*, com extrato A2.

Os periódicos com mais publicações nesta base, foram organizados na ordem dos que tem mais artigos publicados para os que tem menos, podendo ser conferidos na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Periódicos mais publicados na Scielo

Título do Artigo	Periódico	Extrato	Autores	Ano
Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos	Gestão & Produção	B1	Falsarella, Orandi Mina; Jannuzzi, Celeste Aída Sirotheau	2017
Interações, convergências e inter-relações entre Contabilidade Enxuta e Gestão Estratégica de Custos: um estudo no contexto da Produção Enxuta	Gestão & Produção	B1	Collatto, Dalila Cisco; Souza, Marcos Antonio de; Nascimento, Anete Petrusch do; Lacerda, Daniel Pacheco.	2016
Aplicação do Balanced Scorecard Dinâmico na governança da informação do Exército Brasileiro	Gestão & Produção	B1	Sales, Luciano da Silva Bastos; Roses, Luís Kalb; Prado, Hercules Antônio do.	2016
Procedimiento para la evaluación del desempeño ambiental: aplicación en el sector energético cubano	Gestão & Produção	B1	Medel-González, Frank; García-Ávila, Lourdes; Hernández, Cecilia; Medel-González, Mailyn.	2015
Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil	Gestão & Produção	B1	Spessatto, Giseli; Beuren, Ilse Maria.	2013
Mapa estratégico para programas de recursos humanos: avaliando o desempenho de redes Bayesianas	Gestão & Produção	B1	Ferreira, Ricardo José; Oliveira, Paulo Estevão Lemos de; Firmino, Paulo Renato Alves; Drogueit, Enrique Andrés López.	2010
Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos	Gestão & Produção	B1	Souza, Ricardo Gabbay de; Cordeiro, João Sérgio.	2010
Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP	Gestão & Produção	B1	Leonardo Rafaeli; Cláudio José Müller	2007
Using the bsc for strategic planning of it (information technology) in brazilian organizations	JISTEM	B1	Tonelli, Adriano Olímpio; Bermejo, Paulo Henrique de Souza; Zambalde, André Luiz.	2014
The evaluation and improvement of it governance	JISTEM	B1	Lorences, Patricia Pérez; Ávila, Lourdes Francisca García.	2013
It outsourcing: methodology for selecting suppliers criterion for competitive advantage	JISTEM	B1	Contador, José Celso; Ferreira, Ademir Antonio; Simões, Sérgio Alexandre; Souza, Wilson José.	2012
Aligning information security with the image of the organization and prioritization based on fuzzy logic for the industrial automation sector	JISTEM	B1	Knorst, André Marcelo; Vanti, Adolfo Alberto; Andrade, Rafael Alejandro Espín; Johann, Silvio Luiz.	2011
As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas	JISTEM	B1	Cardoso, Ricardo Lopes; Mendonça Neto, Octavio Ribeiro de.	2010

Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento	Production	B2	Russo, Paschoal Tadeu; Parisi, Claudio; Silva, Aldy Fernandes da; Weffort, Elionor Farah Ireige.	2014
Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações	Production	B2	Oliveira, Lucas Rebello de; Medeiros, Raffaella Martins; Terra, Pedro de Bragança; Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves.	2012
Contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia	Production	B2	Alday, Herman Edgardo Contreras; Salles, José Antonio Arantes.	2011
Alinhamento entre estratégia de negócios e melhoria de processos de software: um roteiro de implementação	Production	B2	Asato, Regina; Spinola, Mauro Mesquita; Costa, Ivanir; Silva, Walter Henrique De Farias.	2011
Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company	Revista Contabilidade & Finanças	A2	Evangelista de Barros, Omar José; Wanderley, Cláudio de Araújo.	2016
Evidence of institutionalizing elements in the Balanced Scorecard in the book Strategy in action: a view based on institutional theory	Revista Contabilidade & Finanças	A2	Russo, Paschoal Tadeu; Parisi, Claudio; Megliorini, Evandir; Almeida, Claudiane Barbosa de	2012
Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas	Revista Contabilidade & Finanças	A2	Dietschi, Daniel Augusto; Nascimento, Auster Moreira.	2008
O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação	Revista de Administração de Empresas	A2	Frezatti, Fábio; Bido, Diógenes; Cruz, Ana Paula Capuano da; Machado, Maria José de Camargo.	2014
Access to information: assessment of the use of automated interaction technologies in call centers	Revista de Administração de Empresas	A2	Barth, Nelson Lerner; Meirelles, Fernando de Souza.	2011
BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro	Revista de Administração de Empresas	A2	Frezatti, Fábio; Relvas, Tania Regina Sordi; Junqueira, Emanuel.	2010

Fonte:Elaborada pelos autores (2017)

Dos artigos publicados na base *Web of Science*, 4 artigos foram publicados na Revista de Administração de Empresas, de extrato A2 e 2 artigos foram publicados na Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, de extrato B2. As publicações podem ser verificadas na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Periódicos mais publicados na Web of Science

Título do Artigo	Periódico	Extrato	Autores	Ano
The role of the balanced scorecard in innovation management	Revista de Administração de Empresas	A2	Frezatti, Fabio; Bido, Diogenes de Souza; Capuano da Cruz, Ana Paula; et al.	2014
Evaluation of organizational performance: an study applied in philanthropic hospitals	Revista de Administração de Empresas	A2	Carneiro da Cunha, Julio Araujo; Correa, Hamilton Luiz	2013
Acess to information: assesment of the use of automated interaction technologies in call centers	Revista de Administração de Empresas	A2	Barth, Nelson Lerner; Meirelles, Fernando de Souza	2011
The BSC and the attributes structure of management accounting: na analysis within the brazilian environment	Revista de Administração de Empresas	A2	Frezatti, Fabio; Sordi Relvas, Tania Regina; Junqueira, Emanuel	2010
Barries imposed by culture in the implementation of Balanced Scorecard in a food industry	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Pereira, Danilo Dias; Amaral Terra, Leonardo Augusto	2016
The Balanced Scorecard in non-economic organizations: a case study	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	da Rosa, Marcelo Medeiros; Petri, Sergio Murilo; Bianco, Patricia; et al.	2016

Fonte:Elaborada pelos autores (2017)

Dos artigos publicados na *Spell*, 6 artigos publicados na Revista Universo Contábil, de extrato A2; 5 artigos foram publicados na Revista Contabilidade Vista & Revista de extrato A2; 5 artigos publicados na Revista Catarinense da Ciência Contábil, de extrato B3; 5 artigos publicados na Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, de extrato B1; e 4 artigos publicados na Revista Pensar Contábil, de extrato B3 e, conforme verificado na tabela 4.

Tabela 4 – Periódicos mais publicados na Spell

Título do Artigo	Periódico	Extrato	Autores	Ano
Contradição Institucional e o Balanced Scorecard: um Caso de Mudança sem Sucesso	Revista Universo Contábil	A2	WANDERLEY, C. A.; SOEIRO, T.	2016
O Balanced Scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso	Revista Universo Contábil	A2	Helena Costa Oliveira, Lucia Lima Rodrigues, Vasco Eiriz	2012
Análise da gestão por processos e competências por meio da perspectiva de processos e de aprendizagem e crescimento: a experiência da Autoridade Portuária de Valencia	Revista Universo Contábil	A2	Arturo Giner Fillol, Vicente Mateo Ripoll Feliu.	2011
Fatores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal	Revista Universo Contábil	A2	Patrícia Rodrigues Quesado, Lucia Lima Rodrigues.	2009
La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera	Revista Universo Contábil	A2	Patricia González González	2009
Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do Balanced Scorecard	Revista Universo Contábil	A2	Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado, Moisés Araújo Almeida.	2007
Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso	Contabilidade Vista & Revista	A2	BARBOSA, C.; PEREZ, G.	2016
Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do Sul do Brasil	Contabilidade Vista & Revista	A2	EBERLE, V.; COLAUTO, R.	2015
El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en el Sector Sanitario Portugués	Contabilidade Vista & Revista	A2	Patrícia Rodrigues Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, Lucia Lima Rodrigues.	2012
El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida	Contabilidade Vista & Revista	A2	Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire, José Maria de La Torre Martínez, Antonio M. López Hernández, Simone Bastos Paiva.	2011
Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário	Contabilidade Vista & Revista	A2	Antonio Cezar Bornia, Rogério João Lunkes.	2007
Gestão pública através de mapas estratégicos do Balanced Scorecard: um estudo de caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo	Revista Catarinense da Ciência Contábil	B3	Sérgio Murilo Petri, Marcelo Medeiros da Rosa, Fabiano Domingos Bernardo, Patrícia Bianco.	2014
Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica	Revista Catarinense da Ciência Contábil	B3	David da Silva Ulyssea, Cristina Martins, Jonas Duarte da Silva, Pollyanna Gerola Giarola, Carlos Rogério Montenegro de Lima.	2013
Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do balanced scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito	Revista Catarinense da Ciência Contábil	B3	Bianca Thais Hubner, Sirlei Salete Tiecker, Mara Jaqueline Santore Utzig, Cristian Baú Dal Magro, Jadir Roberto Dittadi, Carlos Eduardo Facin Lavarda.	2012
Balanced Scorecard: uma abordagem voltada ao cliente na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados - Sicoob Canoinhas/SC	Revista Catarinense da Ciência Contábil	B3	Veridiana Ferreira, Reinaldo de Lima Jr.	2010
As melhores práticas de controladoria: o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão	Revista Catarinense da Ciência Contábil	B3	Antonio M. da Silva Carpes, Elizandra Pertuzatti, Roberto Aurélio Merlo.	2007

Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B1	Irani Rocha, Carlos Eduardo Facin Lavarda.	2011
The utility of process and competency management in the development of a balanced scorecard: the experience of the Port Authority of Valencia – ValenciaPort	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B1	Arturo Giner Fillol, Yoaima Dickinson, Vicente M. Ripoll Feliu.	2010
Estudo para implantação do Balanced Scorecard em uma IES como um observatório da educação	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B1	Oscar Dalfovo, Maristela Parise de Lima.	2009
Tableau de Bord vs Balanced Scorecard	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B1	Jair Antonio Fagundes, Cristina Crespo Soler, Vicente M. Ripoll Feliu, Carlos Eduardo Facin Lavarda.	2007
Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	B1	Alex Sandro Gasparetto, Alexandre Pavan Torres, Cesar Cupertino, Juliane Vieira de Souza, Vanessa do Nascimento, Fernando A. Ribeiro Serra.	2007
A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade	Pensar Contábil	B3	Rafael Tadeu Vieira, Sérgio Murilo Petri	2014
Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa de software	Pensar Contábil	B3	Rogério João Lunkes, Darci Schnorrenberger, Valdirene Gasparetto, Celso Edgar Caparica.	2009
Prontidão estratégica do capital humano por meio da abordagem Balanced Scorecard: um estudo de caso na Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina	Pensar Contábil	B3	Gustavo de Aguiar Ribeiro, Sérgio Murilo Petri, Sandra Rolim Ensslin.	2008
Informação meio ambiental para os stakeholders diante da concepção do balanced scorecard	Pensar Contábil	B3	Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire, Fabiana de Cássia de Araújo Silva.	2007

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

A Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, de extrato B2, foi uma das que mais apresentou artigos publicados ao longo dos anos na base, contando com 9 artigos publicados. Já a Revista Ibero-Americana de Estratégia, de extrato B3, foi a segunda com mais publicações, contando com 7 artigos publicados. A listagem dos periódicos com mais publicações pode ser verificada na tabela 5 a seguir.

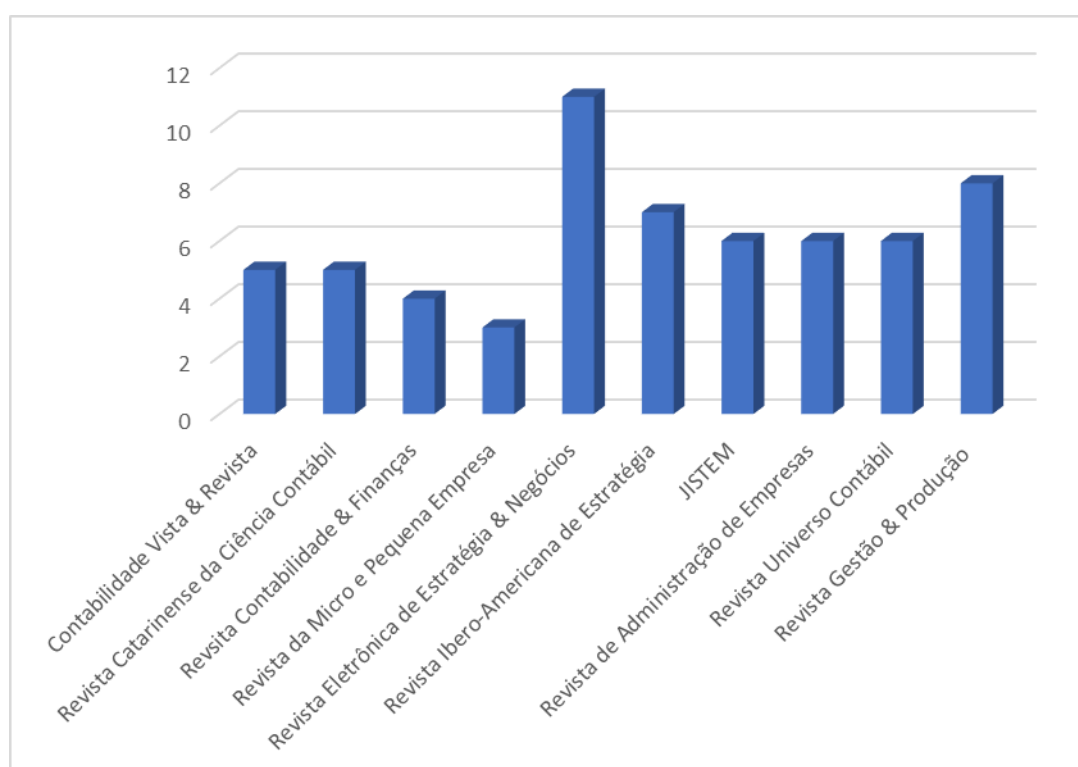
Tabela 5 – Periódicos com maior número de publicações na Spell

Título do Artigo	Periódico	Extrato	Autores	Ano
Aspectos Críticos do Balanced Scorecard: Uma Análise Bibliográfica	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	QUESADO, P. R.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. M. P.	2016
Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	PEREIRA, D.; TERRA, L. A.	2016
O Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Econômicos: Um Estudo de Caso	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	ROSA, M. M.; PETRI, S.; BIANCO, P.; DIAS, I.	2016
Perfil da produção científica brasileira sobre Balanced Scorecard	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Fabiano Ferreira, Carlos Alberto Diehl	2013
Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Fábio Augusto de Lucca Moreira, Maria Naiula Monteiro Pessoa, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos, Vivianne Pereira Salas Roldan	2012
Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Irani Rocha, Ilse Maria Beuren, Nelson Hein.	2012
Fatores potencializadores e restritivos à implantação do Balanced Scorecard: um estudo em uma empresa de construção civil do Ceará	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Roberta Catrib de Azevedo Lemos, Maria Naiula Monteiro Pessoa, Sandra Maia dos Santos, Augusto Paulo Guimarães Cunha, Debora Cardoso do Nascimento.	2011
Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Carlos Rogério Montenegro de Lima, Thiago Coelho Soares, Mauricio Andrade de Lima.	2011
Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão complementar ao planejamento estratégico de um hospital	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	B2	Rocío Martínez Malqui, Roy Dueñas Carbajal.	2009
Fatores que Influenciam a Adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma Cooperativa Agroindustrial: Um Estudo com Base na Teoria de Difusão de Inovação	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	LOPES, A. C.; KNISS, C.; RAMOS, H.	2015
O alinhamento da remuneração variável com a estratégia em ambientes de Balanced Scorecard	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Kleber Albuquerque de Vasconcelos, Georgina Alves Vieira da Silva, Mário Teixeira Reis Neto, Kelly Soares Theotônio	2013
O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Juliana Caroline Coutinho Coelho Guimarães, Mauro Calixta Tavares.	2012
O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Maxwell dos Santos Celestino, José Dionísio Gomes da Silva	2011
Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Alexandre Laval Silva, Gardênia da Silva Abbad.	2011
Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira Boffi, Edson Aparecida De Araújo Querido Oliveira, Monica Franchi Camielo, Vilma Da Silva Santos.	2010
O uso do Balanced Scorecard como instrumento de medição para comparar os modelos de excelência em gestão	Revista Ibero-Americana de Estratégia	B3	Jackson André da Silva, Ana Clara Pastor Tejedor, Jesús Pastor Tejedor.	2014

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

A partir da análise das três bases, tornou-se possível estabelecer um ranking dos periódicos brasileiros que mais obtiveram publicações sobre o *Balanced Scorecard* nos últimos 10 anos, conforme verificado no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Ranking dos periódicos



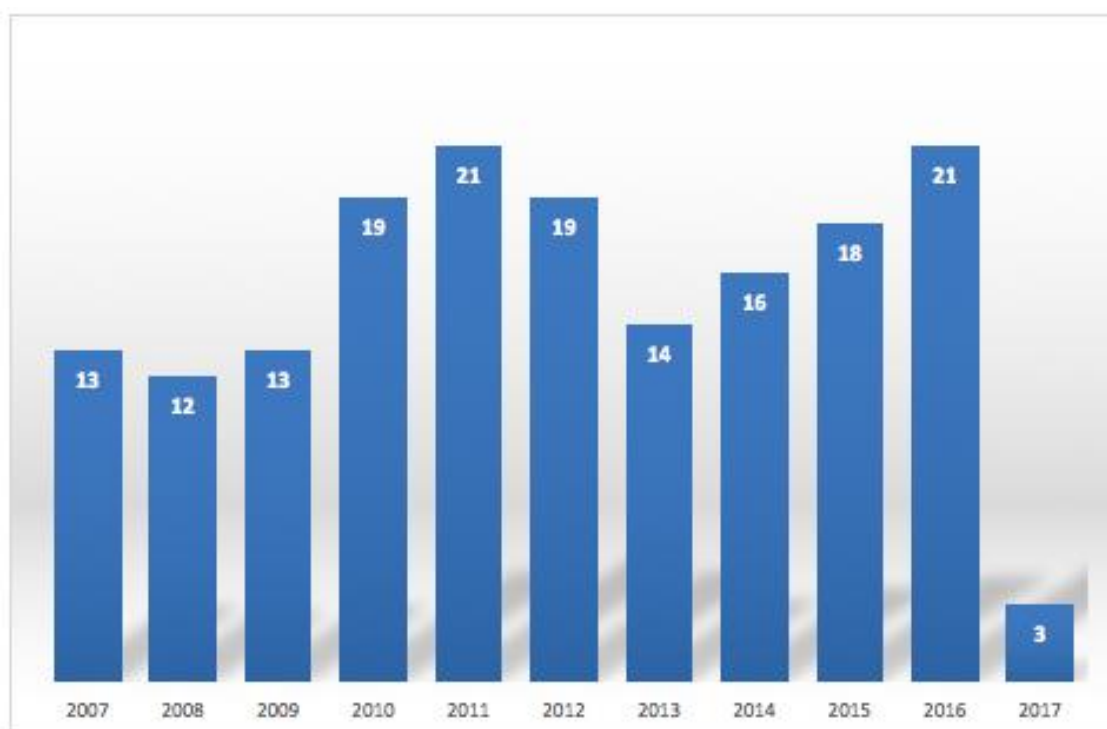
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Observando o gráfico acima, percebe-se que o periódico com o maior número de artigos publicados é a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, com 11 artigos publicados, em segundo lugar ficou a Revista Gestão e Produção com 8 artigos publicados e em último neste ranking, a Revista da Micro e Pequena Empresa com 3 artigos publicados.

Na figura 2 é possível observar a evolução cronológica de artigos publicados sobre o *Balanced Scorecard* entre os anos de 2007 a 2017 e percebe-se que os estudos acadêmicos sobre o tema obtiveram picos nos anos de 2011 e 2016. É importante destacar que o ano de 2017 ainda não foi finalizado na data de

finalização deste artigo, o que sugere que a pesquisa pode ser continuada sendo possível traçar um histórico ainda mais completo.

Figura 2: Quantidade de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com o intuito de complementar a análise do banco de dados selecionados, este estudo utilizou os títulos dos 169 artigos utilizados, evidenciando as palavras que foram mencionadas com mais frequência. Para sua execução foi utilizado o software TAGUL e foram excluídos preposições e advérbios.

A figura 3 demonstra o resultado desta análise, ilustrando em destaque as palavras com maior frequência e em tamanho menor, aquelas que tiveram menor frequência.

Figura 3: Nuvem de palavras utilizando os títulos dos artigos científicos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Pode-se perceber que os vocábulos mais frequentes são: Balanced Scorecard, BSC, Gestão e Empresa, demonstrando que os buscadores utilizados para o desenvolvimento deste estudo estavam coerentes com as palavras mais citadas. Ademais, é possível perceber que as palavras interagem positivamente com as temáticas abordadas no referencial teórico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado foi possível levantar um panorama sobre a temática da ferramenta gerencial criada por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard. O principal objetivo deste trabalho foi avaliar e ilustrar o quantitativo e as principais

revistas que publicaram sobre o tema no horizonte temporal de 2007 a 2017, no Brasil. Após a execução da metodologia adotada, foram encontrados 169 artigos válidos para a análise.

Com base nos metadados extraídos das bases de pesquisa *SPELL*, *Scielo* e *Web of Science* foi possível constatar que o número de publicações sobre o *Balanced Scorecard* no Brasil é representativo, mas ainda pequeno se considerarmos a importância de sua utilização.

Devido à quantidade de publicações em revistas específicas é possível perceber que o estudo do BSC está em conformidade com o estudo da Estratégia. Entretanto, devido a sua multidisciplinaridade, é possível encontrar uma gama de trabalhos publicados na área de Ciências Contábeis.

Convém ressaltar que o *Balanced Scorecard* pode e deve ser utilizado por todos os tipos de organizações, o que sugere que esta pesquisa pode ser triangulada com outras bases de dados, inclusive internacionais, ampliando o seu estudo e tendências dessa área.

BALANCED SCORECARD: A bibliometric study of academic production in the last decade in Brazil

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is a managerial tool that assists managers in decision making in order to transform organizational strategy into performance indicators. In view of its importance, the present work has the objective of outlining a panorama of the academic production on the Balanced Scorecard in Brazil, highlighting the main magazines and the main publications over 10 years (2007 to 2017). In its methodology, we chose a bibliometric survey, which used the Web of Science, Scielo and SPELL databases. A total of 169 articles were found in the

three databases, considering only publications in national journals, presenting the use of this tool in various organizational contexts.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD. BIBLIOMETRIC STUDY. WEB OF SCIENCE. SCIELO. SPELL.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, A.; et al. Bibliometrics: tracking research impact by selecting the appropriate metrics. **Asian Journal of Andrology**, v. 18, p. 296–309, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71–79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349. 1969.



SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada. 3. Ed. São Paulo: Manole, 2013.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, outubro/dezembro, 2003.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.