



## ***Balanced Scorecard: Um Mapeamento Bibliométrico***

**Patrícia Lacerda de Carvalho**  
**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**  
[patricialacerdac@hotmail.com](mailto:patricialacerdac@hotmail.com)

**Aldo Leonardo Cunha Callado**  
**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**  
[aldocallado@yahoo.com.br](mailto:aldocallado@yahoo.com.br)

### **Resumo**

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge em um cenário de busca por estratégias organizacionais, com aplicabilidade prática, e condizente com as necessidades da nova economia. Pautando-se na relevância da metodologia do BSC, esta pesquisa teve por objetivo realizar um mapeamento bibliométrico acerca dos estudos que tem como foco esta metodologia. Os artigos analisados foram selecionados com base nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), publicados durante o período de 2000 a 2012. Realizou-se, para tanto, um estudo bibliométrico com um total de 54 publicações, baseando-se na análise de doze categorias distintas. Conforme os resultados obtidos, observou-se que os anos de 2007 e 2008 concentraram o maior número de publicação acerca do BSC. A maioria dos trabalhos possuía coautoria. Os autores que mais tiveram publicação nos eventos foram da área de Ciências Contábeis, que em sua maioria são doutores e trabalham em instituições públicas com localização geográfica predominante na região sudeste. Em relação aos aspectos metodológicos, a abordagem quali-quantitativa e a de coleta de dados por meio de questionários e entrevistas foram as mais utilizadas.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*. Bibliometria. ANPAD.

## **1 INTRODUÇÃO**

O cenário competitivo das organizações suscita a necessidade de que as mesmas estabeleçam direcionamentos estratégicos que viabilizem sua sobrevivência e sucesso no mercado. Diante do processo de inovação do conceito empresarial, encontra-se a capacidade de inventar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que os mercados estão se adaptando à globalização econômica e, as tecnologias e sistemas de informação estão diminuindo o tempo disponível para a efetiva tomada de decisão (HAMEL, 2001). Logo, as empresas a fim de conferir sua efetividade quanto às metas e objetivos estabelecidos, precisam mensurar os resultados de sua aplicação mais do que simplesmente delinear e implementar uma estratégia (BIAZZO; GARENGO, 2012).

Durante anos, o desempenho empresarial estava ligado fundamentalmente à capacidade da organização em maximizar lucros, sem se atentar a qualquer outro critério (SCHMIDT;



SANTOS; MARTINS, 2006), pois , acreditava-se que a avaliação do desempenho estratégico deveria basear-se simplesmente em indicadores financeiros. Contudo, os gestores das empresas começaram a observar que essa forma de mensuração de resultados não possibilitava uma clara visualização da *performance* das atividades consideradas essenciais para melhoria contínua da organização. Além de perceberem que a base exclusivamente econômica de análise não fornecia elementos suficientes para o estabelecimento de uma visão futura de progresso (KAPLAN; NORTON, 1996).

A percepção dessa carência na medição de desempenho levou os pesquisadores Kaplan e Norton ao desenvolvimento de um modelo que viabilizasse uma análise focada nos resultados da organização. Estes autores buscaram a elaboração de uma metodologia de avaliação destinada a mensurar ativos tangíveis e intangíveis, que pudesse avaliar outras perspectivas além do financeiro, de modo que se realizasse uma averiguação integrada ao traçar um mapa com objetivos delineados de forma multidimensional, ponderados durante todo o processo de implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1996).

Kaplan e Norton (1996) incorporaram aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não financeiros, como satisfação dos clientes, retenção dos clientes, motivação dos funcionários, dentre outros, de forma que essa metodologia foi intitulada *Balanced Scorecard* (BSC). Para Kraemer (2002), o BSC é um sistema de gestão baseada em indicadores que impulsiona o desempenho, proporcionando a organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura. Quando se utiliza o BSC, fica estabelecida uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004).

A metodologia do BSC foi considerada apropriada e aceita tanto no mundo empresarial, quanto acadêmico, unindo, dessa forma, a teoria e a prática. A partir de então, o uso, as pesquisas e as publicações acerca do BSC se estenderam, aplicando e testando suas premissas inerentes ao campo da Administração Estratégica. Atualmente, o BSC tem sido aplicado em estudos de administração, economia e na área de contabilidade.

A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que desenvolve um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil, tem discutido e apresentado publicações que tratam, dentre outras temáticas, do BSC. Porém, apesar de essa discussão ocorrer ao longo das edições anuais dos eventos ANPAD, há poucos estudos voltados a apresentar os aspectos semelhantes e intrínsecos a essas produções.

A análise desse estudo consiste em gerar conhecimento sobre BSC e sua evolução na pesquisa acadêmica. E, fornecer informações sobre os padrões de referência utilizados pelos pesquisadores nacionais por meio de um estudo bibliométrico. Logo, em meio às diversas possibilidades de aplicação do uso de um estudo bibliométrico, o presente trabalho propôs identificar tendências e crescimento das publicações sobre o BSC e o mapeamento teórico-epistemológico estrutural dos artigos publicados. Sendo assim, foi levantada uma parcela significativa de artigos científicos associados ao BSC que foram publicados nos eventos ANPAD, a fim de tomar ciência do contexto no qual este tema era investigado pelos pesquisadores.



Nesse contexto, o artigo tem como principal objetivo, mapear por meio dos preceitos da bibliometria, os principais elementos presentes nas produções acadêmicas, que abordaram temas relativos ao BSC, apresentados em eventos da ANPAD durante o período de 2000 a 2012.

## **2 BALANCED SCORECARD**

Iniciaram no início da década de 90, os estudos acerca do *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de uma pesquisa com diversas empresas realizada pelo Instituto Nolan Norton. No início, os estudos estavam voltados para sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Contudo, com o decorrer do tempo, a motivação da pesquisa parte para prerrogativa de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial estavam se tornando obsoletos, uma vez que se pautavam apenas em indicadores contábeis e financeiros, prejudicando, dessa maneira, a capacidade de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1996).

Inicialmente, o BSC foi desenvolvido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional apropriado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis vêm se tornando tão ou mais importantes que os tangíveis. Entretanto, a sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Para Lipe e Salterio (2000), o BSC é uma ferramenta que completa outras medidas de desempenho empresarial, incluindo indicadores de desempenho financeiro, relações com cliente, processos de negócios internos, e aprendizagem crescimento; com seu uso alinhado às decisões administrativas, metas, estratégias da empresa e as unidades de negócio.

Os indicadores de resultados, segundo Kaplan e Norton (1997), tendem a ser indicadores de ocorrência de fatos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Já os vetores de desempenho, indicadores de tendências, refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade opta em competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997) consideram quatro perspectivas diante do BSC para suprir a falta de medidas de indicadores que impulsionem o desempenho futuro: Perspectiva Financeira; Perspectiva dos Clientes; Perspectiva dos Processos Internos; e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. O BSC permite delinear uma visão balanceada e unificada de uma organização por intermédio dessas quatro perspectivas, formando uma relação de causa e efeito. Segundo Berry (2003), essa relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC colabora para a definição das prioridades de projetos a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros almejados. Cada perspectiva abrange um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas específicas da organização com foco na visão e estratégia, destacam Frezati, Relvas e Junqueira (2010).



Para Matitz (2009), as propriedades do BSC, enquanto sistema de mensuração que alia medidas financeiras e não financeiras, estabelece um foco que fornece um senso de direção compartilhado por toda a organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC assemelha-se a um simulador de voo, ou seja, precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de *feedback*, que descrevam a trajetória, o plano de voo, da estratégia. Logo, o BSC não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso, mas sim uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007).

O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Dessa forma, tem sido amplamente utilizado pelas empresas, fazendo com que as organizações focalizem a estratégia organizacional, colocando-a no centro dos processos gerenciais. Contribuindo, portanto, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa que, tendo a informação como sua base, possui aplicabilidade prática calcada em sólidos fundamentos históricos, sendo, assim, um referencial de processo de gerenciamento de desempenho, combinadas com as necessidades da nova economia (KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN; NORTON, 2000).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo pautou-se na pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Markoni e Lakatos (2001), embasa-se no desenvolvimento da pesquisa a partir da bibliografia publicada em relação à determinada temática, valendo-se, dessa forma, de fontes secundárias. Em seguida, por meio da bibliometria, estudo que tenta quantificar os processos de comunicação escrita (PRITCHARD, 1969), buscou-se coletar, ler e analisar os artigos relativos ao tema BSC, identificando e destacando os principais pontos inerentes às publicações oriundas dos eventos da ANPAD, no período de 2000 a 2012.

Acerca da pesquisa bibliométrica, Cooper e Schindler (2003) a define como um estudo de cunho descritivo, pois o pesquisador tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos. Espejo *et. al.* (2009) explicam que indicadores de desempenho bibliométrico são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de pesquisas futuras. Dessa forma, contribui para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação (BEUREN; SOUZA, 2008).

A abordagem desta pesquisa é descritivo-exploratória, que segundo Martins e Theóphilo (2007), buscam mapear o campo de estudos acerca do tema, utilizando dados quantitativos descritivos e complementando com dados qualitativos. Optou-se por tal abordagem devido à natureza do estudo bibliométrico e seu respectivo objetivo de delinear um esboço de um assunto, descrevendo e explorando-o.

Em um primeiro estágio, foram selecionados 54 artigos que apresentavam no título ou nas palavras-chave as expressões “*Balanced Scorecard*” e/ou “BSC”. A relação dos eventos da ANPAD que contemplavam artigos com essas delimitações foram: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) - principal congresso de Administração do país; Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Simpósio de Gestão da





Inovação Tecnológica da ANPAD ; Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO); Encontro da Divisão de Administração Pública/APB da ANPAD (EnAPG); e Encontro de Administração da Informação (EnADI). Faz-se mister ressaltar que, esses eventos foram selecionados devido a sua relevância no meio acadêmico.

Em um segundo estágio, após leitura prévia e identificação do BSC como tema principal, foi realizada uma apreciação dos artigos avaliando aspectos distintos do texto, a saber: a caracterização geral dos trabalhos (identificação do período e dos autores), métodos de pesquisa utilizados (classificação da pesquisa, tipologias metodológicas, abordagem da pesquisa, forma de coleta de dados, setor econômico e área temática), e, por fim, avaliação das referências (identificação dos autores mais citados e origem das fontes empregadas nos artigos). Para isto, foi adotada uma abordagem exploratório-descritiva, tendo como método de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica.

O terceiro estágio traz informações sobre os artigos analisados, além de análises das variáveis de forma qualitativa e quantitativa. Neste estágio foi utilizada a essência dos princípios da Lei de Lotka para dar respaldo teórico ao trabalho estatístico realizado. Considerada uma das três principais leis bibliométricas, a Lei de Lotka relaciona à produtividade de autores e se fundamenta na premissa básica de que alguns pesquisadores publicam muito e muitos publicam pouco (VOOS, 1974). Este princípio foi aplicado com a finalidade de avaliar o perfil dos autores que mais publicaram nos eventos considerados sobre o BSC.

Para identificação dos autores mais referenciados, baseou-se no princípio do acoplamento bibliográfico. De acordo com Marshakova (1981), o acoplamento bibliográfico mede o grau de ligação entre dois ou mais artigos, segundo o número de documentos idênticos citados por esses artigos. Além disso, para analisar o estado da arte sobre o tema, foi utilizado o princípio da obsolescência da literatura, que estima o declínio da literatura de determinada área do conhecimento.

As classes presentes no delineamento do tipo de pesquisa foram definidas com base em Gil (2008), que considera os meios de coleta de dados e as formas de controle das variáveis envolvidas como elementos importantes para a definição de um estudo. Os métodos de coleta de dados foram classificados segundo as proposições apresentadas por Gil (2008) e Martins e Theóphilo (2007), distinguindo-se, portanto, entre questionário, entrevista e observação. Optou-se por pontuar apenas os meios empregados em trabalhos empíricos, visto que a coleta exclusivamente bibliográfica e documental atua como forma de delineamento de pesquisa teórica.

Em quarto estágio, foram selecionados 22 artigos dentre os 54 que possuíam autores com maior publicação no período considerado, com o objetivo de fazer um mapeamento sobre eles, elencando: número de artigos publicados, formação acadêmica, titulação, área de atuação, natureza das instituições e localização geográfica.

No último estágio, realizou-se a organização dos dados, que teve como facilitador a utilização do Software Microsoft Excel para tabular os dados e elaborar cálculos inerentes à pesquisa. Os dados levantados foram tratados por meio de estatística descritiva através da análise da frequência relativa. Os resultados foram interpretados com base na literatura da área e na experiência prévia de seleção de artigos pelos autores.



### 3.1 Amostra da pesquisa

O universo de estudo deste trabalho compreende a produção científica sobre BSC publicada nos seis eventos da ANPAD. Em ordem cronológica, a Tabela 1 aborda a descrição de realização de cada evento. O EnANPAD existe há 16 anos com realização anual, o EnEO existe há 13 anos, o 3Es existe há 10 anos, o EnAPG existe há 9 anos, o Simpósio há 7 anos e, o EnADI há 6 anos. Esses dados são utilizados como facilitadores para o entendimento da evolução do tema nos respectivos eventos, evidenciando seu período de início.

**Tabela 1** - Histórico de eventos da ANPAD

Eventos	Ano de Iniciação	Frequência de Realização
<b>EnANPAD</b>	1997	Todo ano
<b>EnEO</b>	2000	Anos pares
<b>3Es</b>	2003	Anos ímpares
<b>EnAPG</b>	2004	Anos pares
<b>Simpósio</b>	2006	Anos pares
<b>EnADI</b>	2007	Anos ímpares

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram analisados os artigos publicados sobre BSC nos eventos científicos citados na Tabela 1, tomando como base inicial o ano de 2000 e estendendo-se até 2012. Mediante isto, foi coletado um total de 54 artigos, cuja distribuição está apresentada na Tabela 2. Destaca-se que a primeira publicação sobre o BSC ocorreu no ano de 2000, ou seja, no quarto ano do evento EnAnpad.

Na Tabela 2, pode-se observar a quantidade de artigos que tratam do BSC. Os anos de 2007 e 2008 reúnem o maior número de publicações sobre este tema nestes eventos, com um total de sete artigos publicados. Têm-se, na sequência, os anos de 2009 e 2010, ambos com a mesma frequência relativa de 11,11%. O maior número de publicação sobre BSC concentra-se no EnANPAD, representando 79,64% dos artigos analisados. Entretanto, este é um acontecimento esperado, visto que o EnANPAD é o evento mais antigo e que tem ocorrência anualmente. Cabe ressaltar que este evento é considerado o maior evento nacional na área de Administração do país.



**Tabela 2** – Artigos publicados por ano de realização do evento

Ano	Eventos ANPAD						Frequência Absoluta (por ano)	Frequência Relativa (por ano)
	<u>EnANPAD</u>	<u>3Es</u>	<u>EnAPG</u>	<u>EnADI</u>	<u>Simpósio</u>	<u>EnEO</u>		
2000	1	-	-	-	-	-	1	1,84%
2001	3	-	-	-	-	-	3	5,56%
2002	-	-	-	-	-	-	-	0%
2003	4	-	-	-	-	-	4	7,41%
2004	5	-	-	-	-	-	5	9,26%
2005	3	1	-	-	-	-	4	7,41%
2006	3	-	1	-	-	-	4	7,41%
2007	6	-	-	1	-	-	7	12,96%
2008	6	-	1	-	-	-	7	12,96%
2009	5	1	-	-	-	-	6	11,11%
2010	3	-	-	-	2	1	6	11,11%
2011	-	2	-	1	-	-	3	5,56%
2012	4	-	-	-	-	-	4	7,41%
<b>Total Parcial</b>	43	4	2	2	2	1	54	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se ainda na Tabela 2 que no ano de 2002 não houve publicação sobre o assunto e o ano de 2001 possuiu a menor incidência de artigos, contando com apenas uma publicação, o que equivale a um percentual de 1,84%. A apreciação ano a ano permite verificar que existe uma tendência de aumento ou diminuição na abordagem do tema em função do tempo, visto que o número de publicações se altera, ora para mais, ora para menos. Durante os primeiros anos considerados, o tema teve uma participação escassa nos trabalhos acadêmicos desses eventos. A partir do ano de 2003 começam a focar mais na elaboração de trabalhos sobre o BSC, tendo seu auge em 2007 e 2008. Entretanto, em 2011 as publicações começaram a entrar em declínio novamente.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado do estudo bibliométrico é apresentado em tabelas, as quais possibilitam visualizar, de maneira quantitativa, a frequência absoluta e relativa dos dados coletados com base nas categorias previamente estabelecidas. Permitindo, dessa forma, realizar inferências e análises das variáveis citadas na seção anterior.

Inicialmente, no Quadro 1, foi apresentado um breve histórico acerca dos artigos publicados no ano de 2012, buscando evidenciar o estado da arte sobre o tema. Nos eventos da ANPAD no ano de 2012 foram publicados quatro artigos associados ao tema de estudo – BSC. O primeiro, “Análise do *Balanced Scorecard* à Luz da Teoria dos Stakeholders” analisou a relação entre a influência dos *stakeholders*, que são considerados em cada uma das perspectivas do BSC, como emprego de indicadores de desempenho em cada uma dessas perspectivas. Em seguida, “O Papel do BSC na Gestão da Inovação” estudou como o BSC se relaciona com o processo de inovação considerando antecedentes como estímulos externos às organizações e tensões dinâmicas. O terceiro, “BSC no Poder Judiciário: uma Proposta de Estudo da Estratégia como



Prática Social”, propôs um quadro de investigação que permitia uma compreensão mais adequada do fazer estratégia nas diversas instâncias no Poder Judiciário brasileiro. E por fim, “SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um Modelo de SGA que utiliza o BSC”, apresentou um sistema de gestão ambiental que se utiliza do BSC como ferramenta de integração das questões ambientais e estratégicas da organização.

**Quadro 1** – Histórico de publicações nos eventos da ANPAD (2012)

Artigos	Ano	Autores
<b>Análise do <i>Balanced Scorecard</i> à Luz da Teoria dos <i>Stakeholders</i></b>	2012	Flávio Hourneaux Júnior; Hamilton Luiz Corrêa.
<b>O Papel do BSC na Gestão da Inovação</b>	2012	Fabio Frezatti; Diógenes de Souza Bido; Ana Paula Capuano da Cruz; Maria José de Camargo Machado.
<b>BSC no Poder Judiciário: uma Proposta de Estudo da Estratégia como Prática Social</b>	2012	Fernanda Filgueiras Sauerbronn; João Felipe Rammelt Sauerbronn; Pedro Paulo de Toledo Gangemi; Janaina de Mendonça Fernandes.
<b>SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um modelo de SGA Que Utiliza o BSC</b>	2012	Lucila Maria de Souza Campos; Paulo Mauricio Selig.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, os estudos relacionam seus elementos essenciais de diferentes áreas ao planejamento estratégico de negócios do BSC. Inferindo dessa forma, que o estado da arte do tema corresponde na relação com vários setores em desenvolvimento, buscando maior eficiência em seu emprego e evidenciando maior interdisciplinaridade.

#### 4.1 Características gerais dos trabalhos analisados

O objetivo dessa sessão é sintetizar as características gerais das pesquisas desenvolvidas, de modo a evidenciar informações importantes para o arcabouço bibliométrico à luz do tema BSC.

**Tabela 3** – Número de autores por artigo

Eventos	Número de Autores por Artigos					Total de Artigos
	01 autor	02 autores	03 autores	04 autores	Mais de 04 autores	
<b>EnANPAD</b>	05	18	15	02	03	43
<b>3Es</b>	01	-	02	01	-	04
<b>EnAPG</b>	-	-	01	-	01	02
<b>EnADI</b>	-	02	-	-	-	02
<b>Simpósio</b>	-	01	01	-	-	02
<b>EnEO</b>	-	01	-	-	-	01
<b>Frequência Absoluta (Autores)</b>	06	22	19	03	04	54
<b>Frequência Relativa (Autores)</b>	11,11%	40,74%	35,18%	5,56%	7,41%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.



A Tabela 3 apresenta o número de autores envolvidos em cada publicação, demonstrando que há predominância em trabalhos escritos em duplas ou em trios, com frequência relativa de 40,74% e de 35,18% respectivamente, obtendo, juntos, um percentual de mais de 76% do total da amostra. As publicações individuais alcançaram 11,11% e as publicações com quatro ou mais autores apresentam as menores frequências observadas de 5,56% e 7,41%, respectivamente.

É apresentado na Tabela 4 os autores com maior número de publicações nos congressos da ANPAD a respeito do BSC. Eduardo Santos Gala e Victor Prochnik foram os autores com maior número de publicação, ambos com três artigos publicados. Os demais autores apresentados no *ranking* constam com duas publicações nos eventos.

**Tabela 4** – Autores com maior número de publicação

Autor	Número de Artigos	Formação Acadêmica	Titulação
Eduardo Santos Galas	03	Administração	Mestre
Victor Prochnik	03	Estatística	Doutor
Giseli Spessato	02	Contabilidade	Mestre
Ilse Maria Beuren	02	Contabilidade	Doutor
Lucila Maria de Souza Campos	02	Administração	Doutor
Luiz Carlos Miranda	02	Contabilidade	Pós Doutor
Roberto Katuhiro Nakamura M.	02	Engenharia Civil	Mestre
Vera Maria Rodrigues Ponte	02	Contabilidade	Doutor
Wilson Toshiro Nakamura	02	Administração, Contabilidade, Economia e Direito	Doutor
Fabio Frezatti	02	Administração	Doutor

Fonte: Dados da pesquisa.

Na próxima análise, que se encontra na Tabela 5, foi feita uma classificação dos autores mais citados. Torna-se pertinente destacar que a contagem se baseou na citação do nome do autor que consta em cada artigo, e não na quantidade de obras por ele realizadas e utilizadas como referência. Dessa forma, ainda que um escritor possuísse duas ou três de suas produções citadas em uma mesma publicação, definiu-se que o nome do mesmo seria contabilizado apenas uma vez.

Com exceção de Kaplan e Norton que aparecem em todas as publicações por serem os proponentes do BSC e de autores que tratam especificamente de aspectos metodológicos, a exemplo de Gil e Yin, cujas obras foram amplamente utilizadas na sessão de metodologia dos trabalhos, foram obtidos os nove nomes mais referenciados nos artigos considerados.

Em meio aos autores mais citados, encontram-se Mintzberg, com frequência relativa de 29,6%, Porter, com 24% e Hamel, com 12,6%, que embora suas áreas de estudo não façam menção direta com o tema estudado, BSC, são referências no tema Estratégia Organizacional, no qual a metodologia do BSC se enquadra. Epstein, com percentual de 25,9%, Manzoni com 20,4%, Neely, com 11,1% e Norreklit, com 14,8%, são outros autores amplamente mencionados. Cabe ressaltar ainda, dois pesquisadores nacionais, Soares Júnior e Prochnik, foram referenciados cada um sete vezes, com pesquisas que investigam os ganhos e as dificuldades da implantação do BSC em empresas brasileiras.

**Tabela 5 – Autores mais referenciados**

Autores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
MINTZBERG, H.	15	29,6%
EPSTEIN, M.	14	25,9%
PORTER, M.	13	24%
MANZONI, J. F.	11	20,4%
NORREKLIT, H.	08	14,8%
SOARES JÚNIOR, H.	07	12,6%
PROCHNIK, V.	07	12,6%
HAMEL, G.	07	12,6%
NEELY, A.	06	11,1%
Total parcial	88	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A frequência relativa da tabela acima é calculada em relação aos 54 artigos.

A classificação de pesquisa refere-se aos procedimentos adotados em sua execução e desenvolvimento. A Tabela 6 apresenta o delineamento da classificação das pesquisas realizadas, no qual se leva em consideração o ambiente em que os dados foram coletados.

**Tabela 6 – Classificação da pesquisa**

Delineamento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pesquisa descritiva	14	25,93%
Estudo de caso único	11	20,37%
Pesquisa exploratória	09	16,66%
Pesquisa-ação	06	11,11%
Pesquisa-levantamento (Survey)	05	9,26%
Estudo de casos múltiplos	05	9,26%
Pesquisa teórica	04	7,41%
Total parcial	54	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados, verificou-se que a pesquisa descritiva foi a mais utilizada pelos autores, representando 25,93%. O método de estudo de caso vem em seguida com 20,37% dos artigos publicados, seguido da pesquisa exploratória, com 16,66%, pesquisa-ação, com 11,11%. Em quinta posição, foi indicada a pesquisa-levantamento, com a frequência relativa de 9,26. Em seguida com a mesma frequência, encontra-se estudo de casos múltiplos e o menor perfil encontrado foi à pesquisa teórica, com 7,41%.

Cabe ressaltar que a metodologia adotada pelos autores em alguns trabalhos não estava apresentada de forma objetiva, o que dificultou a sua identificação em determinadas situações. Foram também observadas pesquisas que constavam mais de um método de delineamento de pesquisa. Nestes casos, foi selecionado o método considerado mais significativo para obtenção dos objetivos finais propostos pelo pesquisador.

Após o levantamento de informações obtidas através dos 54 artigos, os resultados sobre a tipologia metodológicas dos artigos são apresentados na Tabela 7. Com frequência absoluta de 64,82%, o método de estudo empírico foi o mais utilizado. Em seguida, ficou o método de estudo teórico com, 20,37% e teórico-empírico, com 14,81%.

**Tabela 7 – Tipologia metodológica**

Tipologia	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Estudo Empírico	35	64,82%
Estudo Teórico	11	20,37%
Estudo Teórico-empírico	08	14,81%
<b>Total parcial</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 apresenta os resultados associados às abordagens utilizadas nas pesquisas revisadas. De acordo com os resultados, foi observado que há uma preferência pela utilização conjunta de metodologias qualitativa e quantitativa, visto que em 37,04% das publicações averiguadas utilizaram essa abordagem. Em seguida, a pesquisa quantitativa foi a mais utilizada. Embora haja predominância da pesquisa quantitativa, observa-se que estudos de ordem qualitativa também são frequentes, uma vez que foram verificados em 18,52% dos trabalhos. No entanto, o ensaio teórico gerou uma frequência relativa de pouco mais de 9%.

**Tabela 8 – Abordagem da pesquisa**

Abordagem	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Quali-Quantitativa	20	37,04%
Quantitativa	19	35,18%
Qualitativa	10	18,52%
Ensaio Teórico	05	9,26%
<b>Total parcial</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram também investigados os métodos de coleta de dados utilizados nas pesquisas empíricas, conforme constam na Tabela 9. De acordo com os resultados obtidos, destaca-se que questionários e entrevistas são amplamente utilizados como formas de coleta de dados, haja vista que apresentaram, respectivamente, percentuais iguais a 46,30% e 24,07%. Ademais, ressalta-se também que as pesquisas bibliográficas e/ou documental tiveram frequência relativa de aproximadamente 17%. A pesquisa de campo se configura como tipo de pesquisa menos utilizada, em comparação as outras já citadas, mas, ainda assim, possui uma frequência relativa que pode ser descrita como relevante, uma vez que atinge mais de 10%.

**Tabela 9 – Forma de coleta de dados**

Abordagem	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Questionário	25	46,30%
Entrevista	13	24,07%
Bibliográfica e/ou documental	09	16,67%
Pesquisa de Campo	07	12,96%
<b>Total parcial</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que as pesquisas bibliográficas e documentais também se caracterizam como delineamentos teóricos foram usados em algumas pesquisas e não foram quantificadas, pois, para delineamento dos parâmetros dessa amostra foi abordado os principais meios de coletas utilizados pelo pesquisador, com a finalidade de obter um filtro das informações para uma melhor avaliação dos artigos. Desta forma, as 09 pesquisas qualificadas como bibliográficas e/ou documental só tiveram esse método de coleta de dados considerado.

Os setores econômicos investigados nos estudos das pesquisas referentes ao BSC são pontuados na Tabela 10. O setor que foi alvo de mais estudos e análises foi o de serviços, com a frequência relativa de 31,48%. Com aproximadamente 17%, encontra-se instituições da área pública e o terceiro setor, representando a segunda colocação, e o setor industrial representando a terceira colocação.

**Tabela 10 – Setor econômico**

Setores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Serviços	17	31,48%
Área Pública ou Terceiro Setor	09	16,67%
Industrial	09	16,67%
Outros	08	14,81%
Não se aplica	06	11,11%
Comercial	04	7,41%
Área agrícola	01	1,85%
Total parcial	54	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O BSC é utilizado nessas áreas por representar uma importante abordagem de gestão estratégica. Cabendo ressaltar que, abrange outros setores econômicos a exemplo do comercial e agrícola, mesmo que seja em pequena escala. As variáveis classificadas como “outros” e “não se aplica”, representam 14,81 % e 11,11%, respectivamente. Os resultados apresentados sugerem que a temática BSC tem um horizonte amplo de estudo, não se restringindo apenas a setores econômicos específicos e restritos.

Tomando como base a divisão acadêmica do EnANPAD, a qual se destina a agrupar os artigos que possuem temáticas associadas, observou-se, conforme demonstra a Tabela 11, que os trabalhos acerca do BSC encontram-se dispostos em dezessete categorias distintas. Com 23,3% de frequência relativa, tem-se a área de Contabilidade e o Controle Gerencial como divisão acadêmica que concentra maior número de artigos relativos ao BSC. Acredita-se que esse resultado, somado aos 9,6% de publicações presentes sobre Contabilidade e Controladoria e aos 4,7% em Operações Industriais e Serviços, está associado ao enfoque econômico geralmente atribuído ao BSC, principalmente por causa de sua perspectiva financeira. Outro assunto amplamente discutido nos artigos refere-se ao alinhamento estratégico necessário e viabilizado ao se adotar o BSC como metodologia. Isso ajuda a explicar a segunda posição, em número de artigos, ocupada por Estratégia em Organizações como frequência relativa de 16,2%.

Gestão de Pessoas é a divisão acadêmica que aparece na quarta colocação em número publicações, com um percentual de 7%. A gestão é uma abordagem importante à luz do BSC, compreendendo cinco temáticas das colocações seguintes. O relevante enquadramento de



trabalhos nesse grupo leva a defender, tomando-se também como base a leitura realizada, que as outras perspectivas do BSC, além da financeira, têm sido utilizadas como alvo de investigação e estudo, a fim de demonstrar sua contribuição no efetivo uso da ferramenta como um todo.

**Tabela 11 – Artigos por divisão temática do EnANPAD**

<b>Divisão Temática</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Contabilidade e controle gerencial</b>	10	23,3%
<b>Estratégia em organização</b>	07	16,2%
<b>Contabilidade gerencial e controladoria</b>	04	9,3%
<b>Gestão de pessoas</b>	03	7%
<b>Operação industrial e serviços</b>	03	7%
<b>Gestão de informação e do conhecimento</b>	02	4,7%
<b>Gestão de tecnologia e inovação</b>	02	4,7%
<b>Gestão, mensuração e desempenho organizacional</b>	02	4,7%
<b>Modelagem e mensuração do desempenho</b>	02	4,7%
<b>Metodologia e análise da informação</b>	01	2,3%
<b>Gestão e políticas públicas</b>	01	2,3%
<b>Redes e relacionamentos intra e interorganizacionais</b>	01	2,3%
<b>Governança estratégica</b>	01	2,3%
<b>Administração estratégica</b>	01	2,3%
<b>Comportamento organizacional</b>	01	2,3%
<b>Gestão social e ambiental</b>	01	2,3%
<b>Gestão e Marketing</b>	01	2,3%
<b>Total parcial</b>	43	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

As referências utilizadas em uma produção textual são feitas para sustentar uma hipótese, apoiar uma ideia ou ilustrar um determinado raciocínio. O papel é oferecer ao leitor o respaldo suficiente para que ele possa comprovar a veracidade das informações fornecidas e possibilitar o seu aprofundamento no referido tema. Inicialmente com base nos resultados apresentados na Tabela 12, foi analisada apenas a relação entre as referências nacionais e internacionais, verificando-se que as referências nacionais correspondem a 55% do total, enquanto as internacionais representam 45%, possuindo frequências relativas próximas.

No segundo momento, foi analisada a frequência com que são utilizados os diferentes tipos de referências bibliográficas. Os livros nacionais é a referência mais utilizada pelos autores, sendo utilizados 385 livros, representando 26,2% das referências utilizadas. Logo em seguida, aparecem os livros internacionais, com 17,5%, o total destes livros foi de 257. Os periódicos internacionais são indicados como o terceiro tipo de referência mais utilizada pelos autores, correspondendo a 16,8% do total.

**Tabela 12 – Classificação das referências bibliográficas**

Tipo de Referências Bibliográficas		Referência absoluta (por tipo)	Referência relativa (por tipo)	Total Geral	%
Livros	Nacional	385	26,2%	642	43,7
	Internacional	257	17,5%		
Periódicos	Nacional	107	7,3%	354	24,1
	Internacional	247	16,8%		
Anais e Eventos Científicos	Nacional	63	4,3%	81	5,6
	Internacional	18	1,2%		
Sites Web	Nacional	140	9,5%	216	14,7
	Internacional	76	5,2%		
Teses e Dissertações	Nacional	63	4,3%	90	6,1
	Internacional	27	1,9%		
Jornais e Magazines	Nacional	11	0,8%	24	1,6
	Internacional	13	0,9%		
Outros Tipos	Nacional	53	3,7%	61	4,2
	Internacional	08	0,4%		

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que a maior utilização foi de livros com 43,7% e de periódicos com 24,1% como referências bibliográficas para a realização das produções científicas analisadas. Ao todo foram investigadas 1458 referências nos 54 artigos considerados, sendo possível calcular uma média de aproximadamente 27 referências bibliográficas por artigo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar um mapeamento bibliométrico acerca de estudos que tem como foco a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Os eventos utilizados como base para o desenvolvimento desta pesquisa foram os congressos realizados pela ANPAD, sendo selecionados apenas seis que apresentaram trabalhos acerca do BSC: EnANPAD, Simpósio, 3Es, EnEO, EnAPG e EnADI. Foi contabilizado um total de 54 artigos que abordavam a temática do BSC durante o período de 2000 a 2012.

Com base no estabelecimento de doze categorias de análise, puderam-se identificar as frequências absoluta e relativa dos principais elementos que compõem as produções acadêmicas consideradas neste estudo. Identificou-se, dessa forma, que houve um maior número de publicações acerca do BSC nos eventos dos anos de 2007 e 2008, enquanto que no ano de 2002 foi apresentada uma menor quantidade de trabalhos relativos ao tema investigado.

Em relação aos autores dos trabalhos, observou-se a predominância de artigos com coautores, evidenciando que muitos trabalhos por se tratarem de temas multidisciplinares, foi observada uma preferência pela contribuição dos coautores. Em relação ao sexo, não houve uma influência específica. Sobre a formação acadêmica, os autores que mais tiveram publicação nos eventos foram os que se encontram inseridos na área de Ciências Contábeis. Quanto à titulação dos autores, a maioria são Doutores e trabalham em instituições públicas com localização geográfica predominante na região sudeste. No que tange a análise dos autores mais



referenciados, com exceção dos idealizadores Kaplan e Norton, Mintzberg e Epstein tiveram número de repetições mais significativas.

Diante dos aspectos metodológicos, a abordagem quali-quantitativa é a mais utilizada, com predominância de pesquisas descritivas. Pode-se inferir que o motivo pelo qual a pesquisa descritiva foi a mais utilizada está diretamente ligado com os objetivos de analisar e descrever o papel gerencial do BSC nas empresas, instituições, indústrias, entre outros setores. As formas de coleta de dados mais empregadas na realização de trabalhos empíricos foram os questionários e entrevistas. Convém ressaltar que no âmbito da temática do BSC, o estudo empírico possibilita analisar modelos gerenciais que mensuram diferentes medidas de desempenho organizacional com base no mercado e em setores econômicos.

Na abordagem dos setores, foi observado que o setor econômico de Serviços é o mais utilizado como foco nos estudos relativos ao BSC. Corroborando com esse dado, na análise da separação temática feita pelo EnANPAD, a Contabilidade e o Controle Gerencial são considerados como divisão acadêmica que concentra maior número de artigos relativos ao BSC. Esse resultado pode ter relação com o enfoque econômico geralmente atribuído ao BSC, principalmente por causa de sua perspectiva financeira.

Em fim, esses resultados permitem visualizar de que forma têm sido desenvolvidos alguns dos estudos relativos a essa temática. Sugere-se, no entanto, que esta pesquisa seja triangulada com base em outras publicações com diferentes base de dados, para que, possa-se ampliar a verificação dos elementos aqui estudados e consolidar as tendências inerentes a essa área.

## REFERÊNCIAS

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/index.php>. Acesso em 10 de julho de 2014.

BERRY, J. **Getting your Project priorities right**. In: Computerworld. p. 48, may 26, 2003.

BEUREN, I. M.; SOUZA, J. C. Em Busca de Um Delineamento de Proposta Para Classificação dos Periódicos Internacionais de Contabilidade Para o Qualis Capes. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP, v. 19, n. 46, p. 44-58, 2008.

BIAZZO, S.; GARENGO, P. **Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs**. Berlin: Springer, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ESPEJO, M. M. S. B; CRUZ, A. P. C.; LOURENÇO, R. L.; ANTONOVZ, T.; ALMEIDA, L. B. Estado da Arte da Pesquisa Contábil: Um Estudo Bibliométrico de Periódicos Nacional e Internacionalmente Veiculados Entre 2003 e 2007. **Revista de Informação Contábil**, v. 3, p. 94-116, 2009.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, abri./jun. 2010, 187-198, 187.



GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMEL, Gary. A era da evolução. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.24 jan./fev.2001.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A.; A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da Qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista de Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94; 30 jun. 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into actions. Boston: Harvard Business School, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRAEMER, M. E. P.. O Balanced Scorecard e Seu Impacto Na Contabilidade Gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 13, n.3, p.53-70, dez.2002.

LIPE, M. G.; SATERIO, S. E. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique Performance Measures. **The Accounting Review**. Florida, v.75, n.3, p.283-298, 2000.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. DE A. Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard*. **Revista Turismo – Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p.393-406, set/dez 2007.

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

MARSHAKOVA, I. V. Citation networks in information science. **Scientometrics**, [s.l.], v.31, n.1, p.13-16, 1981.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATITZ, Q. R. S. Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico. **Tese (Doutorado em Administração)**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

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

VOOS, H. Lotka and information science. **Journal of the American Society of Information Science**, New York, v. 25, p. 270-272, July/Aug. 1974.