

# **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE O *BALANCED SCORECARD* NO PERÍODO DE 2002 A 2008**

## **RESUMO**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão moderna que tem como principal função o alinhamento das ações e resultados de uma organização com seus objetivos. Neste estudo tem-se como objetivo analisar a produção científica sobre BSC, a partir dos artigos publicados nos anais de dois eventos de notória importância para a área de contabilidade, o ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e o Congresso Brasileiro de Contabilidade, referente ao período de 2002 e 2008. Com a pesquisa foram encontrados 35 artigos que atendiam alguma das duas palavras-chave, definidas pelo escopo deste estudo, a saber: bsc e *balanced scorecard*. Trata-se de um estudo de caráter descritivo, e bibliométrico das publicações ocorridas no período. Como resultados destacam-se: (i) grande importância do ENANPAD na publicação de pesquisas sobre BSC; (ii) baixa incidência de publicações sobre o tema nos eventos escolhidos; (iii) predomínio de publicação de artigos qualitativos e descritivos; (iv) predomínio de estudos de caso e levantamentos; (v) inexistência de grandes autores sobre o tema e; (vi) a maioria dos estudos quer apenas analisar algo baseado nesse modelo ou quer analisar a implantação em apenas um caso, poucos são os estudos que visam o melhor entendimento do BSC e suas relações com outras atividades e funções das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** BSC. *Balanced Scorecard*. Bibliométrico. Gestão.

## **1 INTRODUÇÃO**

O sistema contábil tradicional baseado em premissas de longo prazo e padrões, sem mudanças de características e especificações, poderá perder a utilidade fazendo com que as informações fornecidas pela contabilidade sejam incoerentes com a realidade das organizações.

Segundo Padoveze (2001), com as constantes mudanças no cenário mundial as empresas não podem mais ter informações distorcidas de sua realidade. Se a contabilidade não estiver adequada aos novos tempos, a empresa não terá como competir. Uma boa contabilidade não é receita de sucesso das empresas, mas uma contabilidade que se utiliza de informações financeiras e não financeiras, é um pré-requisito ao sucesso almejado.

Tradicionalmente, a contabilidade tem enfoque financeiro e, embora necessária, demonstra não ser mais suficiente para gestão de um negócio. Vive-se em um mundo em transformação, onde os gestores necessitam acompanhar as mudanças, e a contabilidade não pode continuar focada em resultados econômicos e financeiros, mas agregada outras formas de gestão também em resultados não financeiros.

O interesse crescente pela contabilidade também surge da habilidade em ajudar os gestores a adaptarem-se as mudanças, uma constante no mundo dos negócios. As decisões econômicas dos dias de hoje diferem daquelas de dez anos atrás. Conforme as decisões mudam, as demandas por informação também mudam. Os contadores devem adaptar seus sistemas as mudanças nas práticas gerenciais (HORGREN *et al*; 2004).

Podem ser citadas diversas novas ferramentas de gestão disponíveis como o BSC – *Balanced Scorecard*, os critérios da FNQ entre outros. Essas ferramentas ajudam as organizações a descobrirem: (a) o que é importante e o que não é; (b) o quão bem está se fazendo (status quo, perfil de desempenho); (c) o quanto falta para alcançar as metas e o benchmarking; e (d) se são necessárias mudanças e onde (DUTRA e ENSSLIN, 2008).

Uma das ferramentas que tem grande destaque no cenário empresarial nacional é o *Balanced Scorecard* - BSC, que veio como forma a solucionar uma das grandes deficiências das organizações modernas: garantir um melhor controle e o alcance dos objetivos organizacionais. Para os seus criadores o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

O crescimento da implantação do BSC em organizações públicas e privadas é notável, os próprios Kaplan e Norton (2001) argumentam que o seu primeiro livro já foi traduzido em mais de 18 idiomas. Mesmo assim a taxa de fracasso na implantação dessa ferramenta é mais notável ainda. Segundo Moreira (2002), setenta por cento das experiências com o BSC fracassam.

Dada a importância do BSC para as organizações atualmente, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características da produção científica sobre BSC - *Balanced Scorecard* no período de 2002 a 2008? Para alcançar tal objetivo, analisou-se a produção científica acerca do tema em dois dos principais eventos da área de Administração e Contabilidade no contexto nacional, o ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e o Congresso Brasileiro de Contabilidade. Considerando o exposto, este trabalho será útil para pesquisadores e profissionais que buscam conhecimento sobre BSC, oferecendo uma base de artigos analisados e devidamente classificados, além de mostrar as contribuições, tendências e demonstrar aspectos presentes na produção científica em questão.

O presente estudo está fundamentado da seguinte forma, além da primeira seção de caráter introdutório: na segunda seção será apresentada a revisão de literatura sobre o *Balanced Scorecard* e estudos bibliométricos anteriores como forma de comprovar a pertinência desse estudo; na seção três será apresentado o método do estudo; na seção quatro serão apresentados os resultados e na seção cinco serão expostas as considerações finais deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O BSC – *BALANCED SCORECARD*

Os primeiros estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard* remontam a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Esse estudo tinha como motivação a idéia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1996 e 1997) o *Balanced Scorecard* reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas. Ele

também expressa um equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e precisam de alguma forma, ser medidos no momento presente.

O BSC pode ser melhor entendido pela Figura 1.

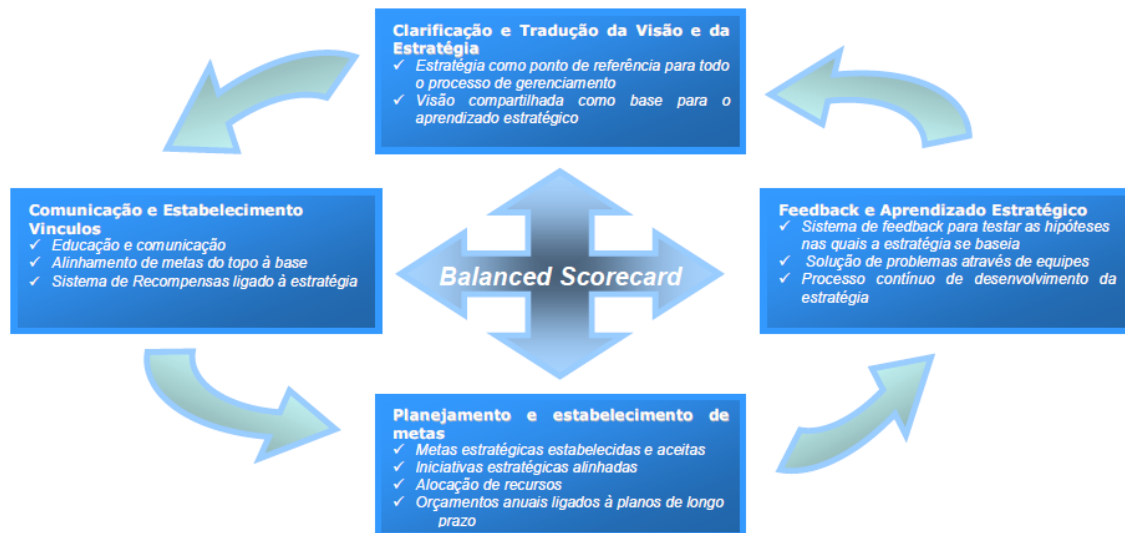


Figura 1: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica

Fonte: Rodrigues, 2006.

As principais etapas ou processos que o BSC procura atender são (KAPLAN; NORTON, 1996 e 1997):

a) Clarificação e tradução da visão e da estratégia -traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo do *scorecard* feito pela equipe dos executivos, partindo da Perspectiva Financeira, seguida pela do Cliente, pelos Processos Internos e terminando no Aprendizado e Crescimento. Esses investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos contribuem para gerar melhoria e inovação para os processos internos, os clientes e acionistas;

b) Comunicação e vinculação de Objetivos e Medidas Estratégicas - a comunicação (por meio de e-mail, jornais internos, quadros de avisos e outros) visa apresentar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem sucedida. Os *scorecards* servem de base para comunicar e obter o compromisso de executivos com a estratégia de uma unidade de negócio fazendo com que todos na organização tenham uma clara compreensão das metas de longo prazo das unidades de negócios, como também das estratégias adequadas para alcançá-las;

c) Planejamento e estabelecimento de metas - esse processo permite que quantifiquem os resultados pretendidos a longo prazo; identifiquem mecanismos que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e estabeleçam referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*. Os executivos deverão assim, estabelecer metas para os objetivos dos *scorecard* para os próximos três ou cinco anos, com vistas para a transformação da organização;

d) *Feedback* e o Aprendizado Estratégico - o *BSC* permite monitorar e se ajustar a implementação da estratégia, e se necessário, efetuar mudanças na própria estratégia, e nesse processo de aprendizado é necessário que a visão seja compartilhada em toda organização. A construção dos *scorecards* induz a um raciocínio sistêmico e dinâmico em função da ênfase dada às relações de causa e efeito (OLVE *et al.*, 1999; LONEEFF, 2001). O resultado desse

processo pode resultar na reafirmação da crença na estratégia atual, com ou sem ajustes, ou poderá revelar a necessidade de uma estratégia totalmente nova. Esse é o resultado de um aprendizado de círculo duplo.

As organizações competitivas e modernas são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que permitam mantê-las em uma posição de liderança em seus mercados. Isso tem feito com que muitas empresas e executivos sejam atraídos pelo BSC, desejando saber o que é, como é sua estrutura e o que pode fazer por eles (OLVE *et al.*, 1999). Nesse sentido, as quatro perspectivas - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento – fornecem um modelo amplo, em que se decompõem a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilitam aos administradores um *framework* e um guia dos principais aspectos do negócio (RODRIGUES, 2006).

Segue uma representação das perspectivas do BSC na Figura 2.

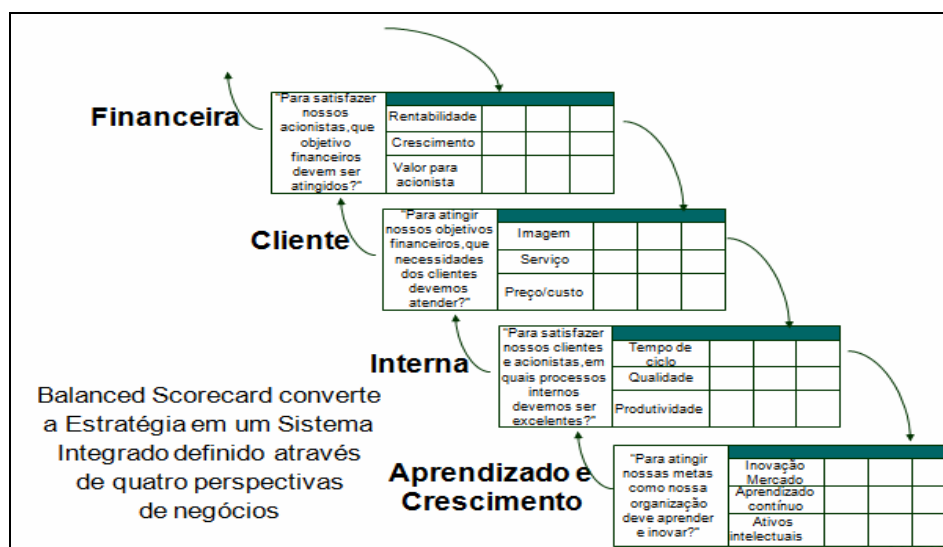


Figura 2- As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 2001.

Entende-se que a partir das perspectivas apresentadas No mais alto nível conceitual, o *Balanced Scorecard* é um framework que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenho.

Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado que é a integração .

Para essa integração, as organizações valem-se de três princípios (KAPLAN; NORTON, 2000): (i) as estratégias são conjuntos de hipóteses de causa e efeito, e essas relações podem ser expressas por seqüências de afirmativas “se-então”; (ii) o *Balanced Scorecard* mensura os resultados por meio de medidas genéricas de resultados, que podem ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), e os indicadores de tendências (*leading indicators*), um bom *BSC* deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho; (iii) o *Balanced Scorecard* deve enfatizar os resultados financeiros como Retorno sobre Investimentos - ROI ou Valor Econômico Agregado – EVA.

O *scorecard* ideal é aquele que quer deixar transparecer a estratégia para que qualquer observador seja capaz de olhá-lo e entender a estratégia que está por trás daqueles objetivos e medidas.

## 2.2 ESTUDOS ANTERIORES

Podem ser citados entre os estudos que iniciaram a análise da produção científica brasileira na área de gestão, os estudos de Bertero; Caldas e Wood Jr (1998, 1999), Fleury (2003) e ainda Wood Jr e Paula (2002). Esses estudos tinham como objetivo analisar a gestão brasileira de forma ampla.

Ainda podemos citar diversos estudos que vislumbraram analisar alguma disciplina da gestão de maneira restrita. Dentre esses podemos citar os trabalhos de Medeiros e Oliveira (2007), que analisam a produção de qualidade de vida no trabalho, e o estudo de Serra; Pereira e Lissoni (2008), que analisam a teoria de RBV – Resource-based-view.

Nos meta-estudos citados, cada campo de estudo que é foco de pesquisa recebe um tratamento específico no que diz respeito aos dados analisados. No caso do artigo de Serra; Pereira e Lissoni (2008) foram analisadas as inter-relações dos artigos com as teorias de autores que influenciaram as pesquisas e ainda as tendências das metodologias dos artigos. Já no estudo de Medeiros e Oliveira (2007), foram analisadas mais aprofundadamente, a tipologia dos métodos e a corrente científica dos artigos.

Cumprindo ainda citar alguns outros meta-estudos já publicados nos anais do ENANPAD, para confirmar a tendência de se analisar a produção científica como forma de verificar o estado-da-arte de determinado assunto, como o estudo de Cappelle *et al.* (2006), que analisou a inserção de uma visão de gênero da produção científica, e o estudo de Closs, Arambutu e Antunes (2006) que abordaram a produção científica sobre o ensino de administração, chegando à conclusão que os artigos mencionaram necessidade de mudança do contexto e da forma do ensino de administração no Brasil.

Nesse contexto a presente pesquisa objetiva estender tais estudos a diferentes áreas, buscando aprofundar o conhecimento sobre a realidade da produção científica de BSC realizada no Brasil.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Este estudo classifica-se como descritivo, pois seu objetivo é analisar a produção científica publicada em periódicos / anais de evento referentes ao tema avaliação de desempenho organizacional, no período de 2002 a 2008. As pesquisas de base descritiva buscam descrever as características de determinadas populações, registrar, analisar e interpretar a natureza atual da realidade, com vistas ao aprimoramento de idéias (GIL, 1996). Essas características descritivas ficam evidentes na presente pesquisa, uma vez que a produção científica pesquisada será representada por indicadores de publicações científicas, possibilitando a identificação do perfil de desempenho e a evolução de sua produção.

Para alcançar seu objetivo, este trabalho utiliza o estudo bibliométrico para a análise dos dados. Para Macias-Chapula (1998, p. 134), a bibliometria “é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” e, segundo Santos (2003, p.29), seu princípio “é de analisar a atividade científica ou técnica através de estudos quantitativos das produções”.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa-quantitativa, pois a análise realizada procura identificar características da produção científica e utiliza meios estatísticos para tabular os dados e informar os resultados. Por meio das técnicas qualitativas é possível interpretar os resultados e ampliar o conhecimento; por meio das técnicas quantitativas, é possível embasar as informações qualitativas com o apoio de métodos estatísticos (RICHARDSON, 1999).

#### **3.2 MÉTODO DE PESQUISA**

O método, segundo Kuhnen (2004), pode ser definido como sendo os procedimentos adotados pelo pesquisador ou o caminho que este estabelece para realizar a pesquisa. No caso deste artigo buscou-se analisar a incidência de artigos relacionados ao tema Avaliação de Desempenho. Para tanto, foram seguidos os seguintes procedimentos:

- (i) seleção dos periódicos/anais de congresso a serem utilizados como fontes para coleta de dados – anais de eventos significativos da área de contabilidade como o Congresso Brasileiro de Contabilidade e o ENANPAD;
- (ii) determinação do período de tempo a ser coberto pela investigação – 2002 a 2008, permitindo resultados mais abrangentes e completos;
- (iii) determinação das palavras-chaves a serem usadas na busca bibliográfica – *bsc* e *balanced scorecard*;
- (iv) realização da busca com base no site dos eventos;
- (v) refinamento dos artigos encontrados, pois alguns artigos não se encaixavam no escopo desse estudo;
- (vi) exclusão de artigos da amostra nas seguintes condições: (i) artigos cujo arquivo estava com defeito ou corrompido; e (ii) artigos não disponíveis por qualquer motivo, o que é o caso da edição de 2004 do Congresso Brasileiro de Contabilidade que não tem os artigos aprovados disponível na internet.

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

Os artigos foram classificados da seguinte forma: (i) quanto aos seus autores – descrito o nome completo dos seus autores, mas na contagem da autoria foram considerados apenas os 4 primeiros de cada artigo; (ii) quanto à abordagem metodológica – classificados em artigos teóricos, empíricos ou estudos de caso, conforme a literatura corrente, como, por exemplo, a classificação de Phelan, Ferreira e Salvador (2002); (iii) quanto ao objetivo do artigo; (iv) ano de publicação – de acordo com o ano da publicação do artigo.

### 3.4 APRESENTAÇÃO DOS PERIÓDICOS/EVENTO

Neste momento passa-se a apresentar os anais de evento utilizados nesta pesquisa:

- (i) O Encontro da ANPAD – EnANPAD – Grande incentivador da produção científica da área, realiza-se anualmente, no mês de setembro e é hoje um dos maiores eventos da comunidade científica e acadêmica de administração e contabilidade;
- (ii) Congresso Brasileiro de Contabilidade – Evento que ocorre de quatro em quatro anos e é realizado pelo Conselho Federal de Contabilidade em conjunto com os Conselhos Regionais de Contabilidade e é, atualmente, o maior evento contábil do Brasil.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta dos artigos analisados, optou-se pela busca em dois eventos: o congresso brasileiro de contabilidade e o encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração. Conforme mostra a Tabela 1, fica evidente a predominância da publicação de artigos referentes à BSC no Enanpad, mesmo tendo o BSC sido criado por profissionais da área de contábeis. Uma hipótese que pode justificar esses números é o fato do BSC ser uma ferramenta estratégica mais utilizada na Administração, além de englobar um número maior de dimensões mais ligadas à administração do que a contábeis. Outra hipótese é o fato do Enanpad já ocorrer a quase o dobro de tempo e ter mais pesquisas publicadas do que o CBC.

Tabela 1 - Total de artigos amostrados

Fonte/ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Congresso brasileiro de contabilidade							2	2
ENANPAD	1	4	6	4	2	9	7	33
Total geral	1	4	6	4	2	9	9	35

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 2 mostra que apesar de ser um evento que se destaca na publicação sobre BSC, em relação ao total de artigos, o percentual sobre o tema, mesmo em ascensão, ainda é inexpressivo. O fato do BSC ser uma ferramenta/modelo abrangente pode dificultar o acesso a essas informações, o que inviabiliza pesquisas. Outro argumento é o fato de um planejamento feito por meio de um BSC conter informações estratégicas que nem sempre podem ser divulgadas, o que também acaba por inviabilizar; ou desmotivar uma pesquisa.

Tabela 2 - Relação de artigos amostrados no ENANPAD em relação ao total publicado

Artigos/ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Total do ENANPAD	554	630	799	787	836	964	1005	5575
Artigos amostrados	1	4	6	4	2	9	7	33
Percentual anual	0,18%	0,63%	0,75%	0,51%	0,24%	0,93%	0,70%	0,59%

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação aos aspectos metodológicos dos artigos estudados, pode-se verificar qual o tipo de pesquisa mais utilizado, conforme mostra a Tabela 3. Dentre a amostra pesquisada verifica-se que a pesquisa descritiva é comumente utilizada nos artigos referentes à BSC. Isso porque a maioria dos artigos tem como finalidade apenas descrever o uso do BSC em uma determinada organização, como mostra a Tabela 7.

Tabela 3 - Artigos amostrados por tipo da pesquisa

Tipo/ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Descritiva		2	5	2	2	5	6	22
Explicativa							1	1
Exploratória	1	2	1	2		4	2	12
Total geral	1	4	6	4	2	9	9	35

Fonte: elaborado pelos autores.

Outro aspecto metodológico a ser abordado é a abordagem utilizada nas pesquisas, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Artigos amostrados por abordagem de pesquisa

Abordagem de pesquisa/ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Qualitativa	1	3	3	4	2	6	6	25
Quantitativa		1	3			2	1	7
Quanti/quali						1	2	3
Total geral	1	4	6	4	2	9	9	35

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre os artigos amostrados existe a prevalência de abordagens qualitativas, o que está diretamente relacionado aos objetivos dos artigos, demonstrados na Tabela 7. Por se tratar de um modelo de estratégia, e ser constantemente pesquisado como foi aplicado nas

organizações, uma abordagem qualitativa aparece como a melhor forma de atender esse objetivo. Ressalta-se o que as pesquisas referentes a BSC estão indo contra as tendências apontadas em outros bibliométricos, que apontam um uso crescente de metodologias quantitativas.

Outra forma de se classificar metodologicamente os artigos amostrados é classificá-los em teóricos e empíricos. Dentre os artigos empíricos, pode-se identificar a estratégia de coleta de dados utilizada, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Artigos amostrados por estratégia de pesquisa (apenas trabalhos empíricos)

Estratégia utilizada/ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Estudo de caso		1	5	3		3	3	15
Levantamento		1	1	1	2	4	4	13
Pesquisa-ação	1	1				1	1	4
Total geral	1	3	6	4	2	8	8	32

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme a Tabela 5 observa-se que não existe uma estratégia predominante, visto que o percentual de estudo de casos e levantamentos é muito próximo.

Já em relação aos artigos teóricos, pode-se identificar suas contribuições, conforme mostra o quadro 1.

Título	Autores	Objetivo	Ano/Evento
Inovação nos Sistemas de Gestão de Desempenho das Empresas Sustentáveis	Antonieta Elisabete Magalhães Oliveira Jose Carlos Barbieri	Mostrar o uso do BSC na gestão de ativos intangíveis.	2007 Enanpad
Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para a Implementação e Uso do Balanced Scorecard	Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt	Reunir, a partir de uma revisão de literatura, os principais fatores críticos para a implementação e uso do BSC.	2003 Enanpad
Modelagem Matemática do BSC – Balanced Scorecard: Adequações aos Problemas de Convergência e de Co-integração nos Indicadores desse Sistema Gerencial.	Bruno Brito Pereira de Souza Bruno Pérez Ferreira Marlusa Gosling	Apresentar críticas ao modelo de Kaplan e Norton (1992).	2008 Enanpad

Quadro 1 – artigos teóricos e suas contribuições. Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que ainda são poucos os estudos teóricos sobre BSC, o que junto com o fato das pesquisas existentes se voltarem, em maioria, ao objetivo de serem descritivas apenas, faz com que pouco se desenvolva, melhore a ferramenta. Além disso, as poucas pesquisas exploratórias e teóricas, não buscam desenvolver a ferramenta ou relacioná-la a outras questões organizacionais, mas sim ver como ela foi aplicada, como pode ser implantada, ou os erros de aplicação e implementação.

Por meio do Quadro 2 pode-se quais autores mais publicam na temática BSC.

Autores	Total
Eduardo Santos Galas	3
Lucila Maria de Souza Campos	2
Paulo Mauricio Selig	2
Vera Maria Rodrigues Ponte	2
Victor Prochnik	2

Quadro 2 - Autores mais freqüentes na amostra. Fonte: elaborado pelos autores.



Dentre a amostra pesquisada, verificou-se que dos 74 autores encontrados, apenas 5 publicaram mais de um artigo sobre BSC, o que mostra que as publicações sobre BSC não possuem um grande autor expoente de pesquisas científicas sobre o tema. Eduardo Santos Gala aparece como o autor que mais publicou sobre BSC nos eventos analisados, sendo autor de três artigos.

E, por fim, a tabela 7 mostra os objetivos dos artigos amostrados.

Tabela 7 - Artigos pelo objetivo pretendido

Tipo de objetivo	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total geral
Aspectos da ferramenta		3		1		2	2	8
Avaliação organizacional	1			1	2	4	3	11
Avaliar utilização em um caso (ou múltiplos)		1	6	2		3	4	16
Total geral	1	4	6	4	2	9	9	35

Fonte: elaborado pelos autores.

Os artigos referentes à BSC analisados, em sua maioria, tem como objetivo descrever a utilização da ferramenta em um caso (ou múltiplo). Verifica-se com isso uma falta de pesquisas que busquem desenvolver, melhorar a metodologia do BSC, ou até mesmo relacioná-la com outros aspectos da estratégia organizacional, como desempenho ou qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção científica indica o esforço dos pesquisadores na ampliação das fronteiras do conhecimento e também na caracterização do cotidiano vivenciado pelas organizações, além de sinalizar tendências e perspectivas de desenvolvimento econômico e social, mais precisamente quando se analisa a área de gestão das organizações.

Ao abordar o BSC – *Balanced Scorecard*, o presente artigo na forma de estudo bibliométrico procurou caracterizar e analisar a produção científica referente ao período de 2002 a 2008, de artigos publicados nos Anais do ENANPAD e do CBC – Congresso brasileiro de Contabilidade.

Convém destacar que o objetivo do presente artigo foi atingido, já que a produção científica sobre o BSC foi devidamente levantada, classificada e analisada.

Como resultados globais da presente pesquisa, podem-se destacar: (i) grande importância do ENANPAD na publicação de pesquisas sobre BSC, já que dos 35 artigos amostrados, 33 são desse evento; (ii) baixa incidência de publicações sobre o tema nos eventos escolhidos; (iii) predomínio de publicação de artigos qualitativos e descritivos; (iv) predomínio de estudos de caso e levantamentos; (v) inexistência de grandes autores sobre o tema já que apenas 5 autores possuem mais de um artigo na amostra, e sendo que o autor mais encontrado possui apenas 3 artigos; (vi) a maioria dos estudos quer apenas analisar algum aspecto da organização baseado nesse modelo ou quer analisar a implantação em apenas um caso (ou múltiplos), poucos são os estudos que visam o melhor entendimento do BSC e suas relações com outras atividades e funções das organizações.

A relevância deste estudo está fundamentada na importância que a ferramenta ou modelo, como alguns assim nomeiam o BSC no cotidiano das organizações e na sua importância para resolver um dos maiores problemas da gestão moderna, que é o alinhamento das ações e das pessoas à estratégia.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se destacar: (i) ampliar o período de investigação dos artigos publicados; (ii) ampliar o escopo dos meios de publicação,

contemplando todos os anais de eventos e periódicos classificados como 'A' no Sistema Qualis /CAPES.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. **Produção Científica em administração de Empresas: Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate Local**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 147-178, Jan./Abr. 1999.

\_\_\_\_\_. **Produção Científica em Administração de Empresas: Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate Local**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. **A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 30., Anais..., Salvador: ANPAD, 2006.

CLOSS, L. Q.; ARAMBURÚ, J. V.; ANTUNES, E. D. **Produção Científica sobre o Ensino em Administração: uma Avaliação Envolvendo o Enfoque do Paradigma da Complexidade**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 30. Anais, Salvador: ANPAD, 2006.

DUTRA A.; ENSSLIN L. **Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional**. in: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (coord.) **Estratégias – formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva. 2008

FLEURY, S. (Org.). **Análise do Perfil dos Artigos Publicados na Revista de Administração Pública – RAP – No Período 1992-2002**. Rio de Janeiro: EAESP/FGV, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos.: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David. **Organização Orientada para a Estratégia- The Strategic-Focused Organization**, Rio de Janeiro, Campus , 2001.

\_\_\_\_\_. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, sep - oct- p. 167 a 176 2000.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, v. 74 n. 1 p 75 a 85 1996.

\_\_\_\_\_. **The balanced scorecard- measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 71 pág 134 a 147 fevereiro, 1992.

KUHNEN, V. J.; KESTRING, S. **Teoria e Prática da Metodologia Científica**. Blumenau, Nova Letra, 2004.

MACIAS-CHAPULA, C.A. **O papel da infometria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional**. Ciência da Informação, Brasília, v.27, n.2, p. 134-140, maio/ago. 1998.

MEDEIROS, J. P.; OLIVEIRA, J. A. **Uma Viagem à Produção Científica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: Estudo nos Anais do ENANPAD**. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais...Natal: ANPAD, 2007.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Tese de Doutorado, 2002.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**. 4. ed. São Paulo:Atlas,2001.

PHELAN S., FERREIRA, M. & SALVADOR, R. (2002) **The first twenty years of the Strategic Management Journal: 1980-1999**, Strategic Management Journal, 23, 1161-1168.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo Atlas: 1999

RODRIGUES, Wellington. **O *Balanced Scorecard* da Petrobras: Indicadores de Desempenho do *Downstream***. Rio de Janeiro, 155p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. **Produção Científica: Por que medir? O que medir?**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas, v.1, n.1, p22-30, jul./dez., 2003.

SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; Ferreira, M. ; PEREIRA, M. F. ; LISSONI, J. **EVOLUÇÃO DA PESQUISA EM RBV: um estudo dos últimos EnANPAD s**. Revista Brasileira de Estratégia, v. 1, p. 39-56, 2008.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. **Top-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.