

Uma análise bibliométrica sobre o *Balanced Scorecard* no período de 2000 a 2016

Recebimento dos originais: 23/11/2017
Aceitação para publicação: 05/05/2018

Flênya Rafaella Moura Silva Montenegro

Graduada em Ciências Contábeis – Universidade Federal da Paraíba

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

Endereço: Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Campus I. Cidade Universitária – Campus Castelo Branco, João Pessoa-PB.

E-mail: flenyamoura@gmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Doutor em Agronegócios – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

Endereço: Departamento de Finanças e Contabilidade, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Campus I. Cidade Universitária – Campus Castelo Branco, João Pessoa-PB.

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Resumo

Administrar uma organização sob premissas que vão além da perspectiva financeira tornou-se o grande atrativo do *Balanced Scorecard* (BSC), que desde o seu surgimento vem sendo difundido nos campos acadêmico e profissional. Diante deste cenário, o presente trabalho busca realizar uma análise do perfil de publicação realizada acerca do *Balanced Scorecard* durante o período de 2000 a 2016. Identificaram-se 49 artigos, dos quais se verificaram as seguintes variáveis na produção científica investigada: quantidade de autores por artigo; gênero, formação acadêmica, titulação e natureza da instituição vinculada ao autor principal; autores com maior número de publicações; quantidade de publicações e localização geográfica das instituições; classificação da pesquisa; abordagem e método para coleta de dados; e classificação das referências bibliográficas. Baseado em um estudo exploratório-descritivo foram coletados dados através de uma pesquisa bibliográfica, onde se pôde observar o reduzido número de publicações sobre o tema abordado, se constatando a necessidade de ampliar a produção científica e acadêmica, a fim de que se possa elucidar e compreender melhor o *Balanced Scorecard* e seu uso efetivo.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*. Sistemas de Medição de Desempenho. Análise Bibliométrica.

1. Introdução

A acirrada competição observada entre as empresas fez surgir à necessidade de se adotar estratégias corporativas, aumentando a importância da sua correta formulação e execução e a adoção de sistemas de medição de desempenho, permitindo que os executivos

utilizem indicadores que possibilitem gerenciar a implementação da estratégia, avaliando de forma ampla a organização.

Para Galas e Ponte (2005) é através da gestão estratégica que as organizações buscam garantir a manutenção de suas vantagens competitivas. As estratégias são definidas a partir de diversos fatores ambientais internos e externos (estrutura da empresa, economia, tecnologia, mercado consumidor) a fim de assegurar o bom desempenho de uma empresa, especialmente em momentos turbulentos e imprevisíveis.

Além disso, Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2010), afirmam que medir o desempenho organizacional vem sendo um dos grandes desafios para as organizações. No tocante a esta questão, destaca-se na literatura e no âmbito empresarial o já consolidado modelo de medição de desempenho organizacional *Balanced Scorecard* (BSC), cuja origem data do ano de 1992.

Desde o primeiro artigo publicado por Kaplan e Norton (*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, em 1992) cresce o número de estudos e aplicações do sistema nas mais diversas áreas, influenciados pelo cenário econômico em constante transformação que requer da literatura e das organizações grandes avanços na proposta de como se elaborar e implementar a estratégia.

A partir disso, este trabalho tem como objetivo analisar o perfil dos artigos publicados acerca do *Balanced Scorecard* no período de 2000 a 2016. Para isso, este artigo foi dividido em cinco seções: a introdução aqui explanada; o referencial teórico que tratará sobre o BSC; os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa; uma análise do histórico de artigos publicados sobre a temática, além dos resultados, conforme as categorias pesquisadas; e as considerações finais acerca desse estudo.

A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo CNPq. O Esse estudo se justifica pela relevância de inteirar-se sobre o que trata as pesquisas a respeito do *Balanced Scorecard*, que apesar de ter seus princípios e aplicações extensivamente explorados no meio acadêmico, possui um número reduzido de publicações e referências voltadas ao tema.

2. *Balanced Scorecard*

No início da década de 1990, Kaplan e Norton, motivados pela crença de que os métodos de avaliação do desempenho organizacional utilizados por essas organizações eram obsoletos, desenvolveram o BSC, uma metodologia que visa à avaliação, medição e

otimização do desempenho organizacional por meio de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho que consideram indicadores financeiros e não financeiros que permite a visualização dos resultados das ações por meio de quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997), a saber:

a) **Perspectiva Financeira:** evidencia as consequências econômicas imediatas das ações realizadas através de medidas financeiras de desempenho, uma vez que são elas que indicam se a implementação e execução da estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;

b) **Perspectiva do Cliente:** aborda ações estratégicas que são capazes de auxiliar os empresários a identificarem os segmentos de clientes e mercado que desejam atender, bem como as medidas de desempenho da organização nesses segmentos-alvo. Inclui medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes;

c) **Perspectiva dos Processos Internos:** as medições desta perspectiva devem ser voltadas para os processos internos que tem maior impacto na atração, retenção e satisfação de clientes, em segmentos-alvo de mercado, bem como para o atendimento das expectativas dos *shareholders* de excelentes retornos financeiros, atingindo, desta forma, os objetivos financeiros da empresa; e

d) **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** objetiva oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos que gere crescimento e melhoria no longo prazo.

Segundo Contrada (2000), o primeiro fator que torna o *Balanced Scorecard* tão atrativo são essas quatro perspectivas e as respectivas interconexões que tornam possível a visão completa da empresa. O segundo fator é a capacidade de integração de sua estrutura com outras ferramentas de gerenciamento já existentes, tornando possível o convívio do *Balanced Scorecard* com outras ferramentas de controle ou de gerenciamento baseado em valor.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho evolui uma pesquisa exploratório-descritiva; de natureza quantitativa e qualitativa; e quanto aos procedimentos é classificada como bibliográfica.

A partir de uma análise bibliométrica, esse estudo procurou identificar o perfil dos artigos de anais de congressos relacionados ao *Balanced Scorecard*. O universo da pesquisa para a seleção dos artigos científicos abrangeu Anais de congressos vinculados à Associação

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). A escolha dos anais se deu por critério de representatividade do evento e à similaridade com o assunto pesquisado, sendo estes os eventos: o Encontro da ANPAD (ENANPAD) e o Encontro de Estudos em Estratégia (3Es).

Para seleção dos artigos utilizou-se, como primeiro critério, aqueles que possuísem em seu título e/ou em suas palavras-chave terminologias relacionadas ao *Balanced Scorecard*. A partir disso, foi realizada a leitura e posteriormente a seleção dos artigos que tivessem esta temática, formando uma amostra de 49 artigos sobre o tema, em um período de 2000 a 2016, cuja distribuição está contida na Tabela 1.

Tabela 1: Evolução das publicações sobre *Balanced Scorecard*

Anos	Nº de artigos	%
De 2000 a 2004	17	34,69
De 2005 a 2008	19	38,78
De 2009 a 2012	10	20,41
De 2013 a 2016	03	6,12
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A partir dos dados coletados e associados à evolução das publicações, observa-se que os percentuais são relativamente próximos, havendo apenas uma disparidade no intervalo dos anos 2013 e 2016 em relação aos demais períodos, com um baixo índice de publicações, somando apenas 6,12%. No intervalo que compreende os anos de 2005 a 2008, o número de publicações foi significativamente maior, totalizando 19 artigos, o que representa 38,78% da amostra de artigos encontrados nos eventos da ENANPAD e 3Es.

Após a seleção dos artigos, iniciou-se a análise de resultados, constituída pela análise de frequência, considerando algumas variáveis, a fim de se atingir o objetivo proposto: número de autores por artigo; gênero do primeiro autor; formação acadêmica; titulação do primeiro autor; autores com maior número de publicações; natureza da instituição; publicação por instituição; localização geográfica da instituição; classificação da pesquisa; abordagem adotada pelo pesquisador; método de coleta de dados; e classificação da bibliografia.

Para a tabulação e análise dos dados utilizaram-se os softwares *Microsoft Office Excel* e *IBM SPSS Statistic*, versão 21.

4. Resultados da Pesquisa

4.1. Histórico de publicações sobre o *Balanced Scorecard*

O Quadro 1 apresenta um histórico com publicações encontradas a partir da análise realizada nos eventos da ANPAD, acerca *Balanced Scorecard*. Foi selecionado, dentre os 49 artigos encontrados, um por ano, no período de 2000 a 2016.

Quadro 1: Histórico de publicações encontradas nos eventos

Trabalhos e autores (em ordem cronológica)	Objetivos
Análise Comparativa de duas Metodologias para Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> . Walter, Bornia e Neto (2000)	Apresentar uma análise comparativa entre duas metodologias de elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .
Identificação dos Fatores Que Induzem ao Uso do <i>Balanced Scorecard</i> como Instrumento de Gestão Estratégica. Nakamura e Mineta (2001)	Verificar se a visão dos executivos brasileiros, baseada em suas experiências e em seus aprendizados, está alinhada com a filosofia do <i>Balanced Scorecard</i> .
SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um Modelo de SGA Que Utiliza o BSC. Campos e Selig (2002)	Apresentar um sistema de gestão ambiental (SGA) que utiliza o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como ferramenta de integração das questões ambientais e estratégicas da organização.
Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para Implementação e Uso do <i>Balanced Scorecard</i> . Goldszmidt (2003)	Reunir, a partir de uma revisão de literatura, os principais fatores críticos para a implementação e uso do BSC.
Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no <i>Balanced Scorecard</i> : Estudo de Caso em uma Instituição Pública. Galas (2004)	Identificar quais fatores interferiram na implantação de um modelo de gestão estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental.
Estudo Exploratório do Uso do <i>Balanced Scorecard</i> como um Sistema de Medição de Desempenho Estratégico. Nakamura, Mineta e Martin (2005)	Analisar o uso de Sistemas de Medição de Desempenho sob o contexto estratégico e a tendência de utilização do <i>Balanced Scorecard</i> pelos principais bancos brasileiros.
Um Estudo sobre a Aderência do <i>Balanced Scorecard</i> às Empresas de Capital Aberto e Fechado. Dietschi e Nascimento (2006)	Identificar se as características do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) são mais aderentes às empresas de capital aberto do que às de capital fechado.
<i>Balanced Scorecard</i> na Gestão de uma Organização Estudantil Universitária: O Estudo de Caso AIESEC. Costa e Scare (2007)	Compreender a aplicabilidade de uma ferramenta como o <i>Balanced Scorecard</i> em uma Organização Estudantil Universitária.
Avaliação e Gestão da Pesquisa Agropecuária em Cooperativas Agroindustriais: Proposta de um Modelo Baseado em Dinâmica de Sistemas e <i>Balanced Scorecard</i> . Souza, Protil e Fernandes (2008)	Desenvolver um instrumento de avaliação e gestão dos investimentos em pesquisa agrícola na cadeia produtiva do trigo e seu impacto na rentabilidade de cooperativas agroindustriais.
Uma Análise Empírica do Impacto do <i>Balanced Scorecard</i> sobre o Desempenho de Organizações Brasileiras. Castro <i>et al.</i> (2009)	Fazer uma análise econométrica da possível associação entre o desempenho financeiro e o uso do BSC.
Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional <i>Performance Prism</i> ao <i>Balanced Scorecard</i> : Um Estudo sob a Perspectiva dos <i>Stakeholders</i> .	Identificar as contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional <i>Performance Prism</i> ao BSC sob a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .

Silva Junior, Luciano e Testa (2010)	
Análise sobre a Aplicabilidade da Ferramenta BSC à Administração dos Consórcios Intermunicipais de Saúde de Minas Gerais: Um Estudo de Caso no CISMEV. Guimarães (2011)	Apresentar uma ferramenta de apoio à gestão para os Consórcios Intermunicipais de Saúde, alicerçada no BSC por meio de uma proposta de projeto piloto em um Consórcio selecionado para tal.
Análise do <i>Balanced Scorecard</i> à Luz da Teoria dos <i>Stakeholders</i> . Hourneaux Junior e Corrêa (2012)	Analisar a relação entre a influência dos <i>stakeholders</i> que são considerados em cada uma das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e o emprego de indicadores de desempenho em cada uma dessas perspectivas.
Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o <i>Balanced Scorecard</i> . Hourneaux Junior, Dias e Eboli (2013)	Examinar como as organizações têm realizado o processo de avaliação dos resultados obtidos em suas iniciativas de Educação Corporativa.
Percepção de Justiça Organizacional dos Gestores na Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> para a Mensuração do Desempenho Estratégico. Barros e Beuren (2015)	Averiguar a percepção de justiça organizacional dos gestores na utilização do <i>Balanced Scorecard</i> para a mensuração do desempenho estratégico da empresa.
Proposição de um Processo de Planejamento Estratégico Apoiado no BSC para o Serviço Público: o Caso do Serviço de Licenciamento Municipal de Pequenas Reformas. Fares, Bastos e Fortunato (2016)	Desenvolver, baseado no BSC, a estratégia municipal, relacionando-a ao serviço de licenciamento de pequenas reformas (SLPR).

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Observa-se que os temas relacionados ao BSC vêm sendo amplamente explorados no contexto acadêmico. A pesquisa desenvolvida por Walter, Bornia e Neto (2000), apresentou uma análise comparativa entre duas metodologias de elaboração do *Balanced Scorecard*. Estas duas metodologias foram analisadas e comparadas, identificando em quais situações as mesmas são mais utilizadas.

Na pesquisa realizada por Nakamura e Mineta (2001) através de questionários junto a 68 pessoas que ocupam cargos na gerência de diversas organizações, e concluiu-se que de uma forma geral, as ideias dos executivos acerca do que deve ser um sistema de indicadores de desempenho, no contexto do controle estratégico de uma organização, estão fortemente alinhadas com a filosofia geral do *Balanced Scorecard*, principalmente no que se refere ao uso de indicadores financeiros e não financeiros.

No estudo desenvolvido por Campos e Selig (2002), considera-se em linhas gerais, que uma das principais vantagens da implementação do SGA que utiliza BSC como ferramenta de integração das questões ambientais e estratégicas da organização, relaciona-se ao benefício de se ter objetivos, metas e indicadores de desempenho ambiental integrados à visão da organização.

Para Goldszmidt (2003), foi possível identificar quatorze fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*, divididos em dois grupos: Fatores Organizacionais (tal como se apresentavam antes da iniciativa do BSC, abrangendo processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação) e Fatores diretamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC (como liderança e apoio da alta administração e elaboração de indicadores).

Galas (2004) realizou um estudo na Embrapa, em 2003, e verificou que diversos fatores interferem na implantação do BSC, destacando-se os relacionados aos gerentes dos mais diversos níveis. O grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização foi considerado o principal fator para o sucesso na implantação de um instrumento de gestão como o BSC.

Na pesquisa conduzida por Nakamura, Mineta e Martin (2005) em bancos brasileiros, foi detectado que os gestores utilizam indicadores de medição de desempenho e ainda foi possível inferir que, através das visões e crenças de seus gestores, os bancos brasileiros tenderão cada vez mais ao uso de um Sistema de Controle e Gestão Estratégica como o *Balanced Scorecard*, muito embora ainda se verifique a supremacia do uso de indicadores financeiros.

Dietschi e Nascimento (2006) realizaram uma pesquisa, com a participação de executivos de 77 empresas com faturamento acima de R\$10 milhões. Os resultados indicam que as características do BSC são mais aderentes às empresas de capital aberto do que às de capital fechado, sendo os aspectos financeiros predominantes.

No estudo feito por Costa e Scare (2007), buscou-se uma melhor compreensão sobre a possibilidade de utilização de uma ferramenta de controle e alinhamento estratégico como o *Balanced Scorecard* e a sua aplicação em instituições sem fins lucrativos, mais especificamente a Organização Estudantil Universitária. Verificou-se que esse tipo de ferramenta traz um benefício real para os escritórios desenvolvedores e coordenadores da estratégia da organização como um todo.

A pesquisa conduzida por Souza, Protil e Fernandes (2008) permitiu uma melhor compreensão das complexas relações entre pesquisa e produção agrícola, facilitando assim o processo de análise e decisão de novos investimentos em pesquisa por parte dos gestores e analistas da cooperativa agroindustrial em estudo.

No estudo de Castro *et al.* (2009), a presença do BSC está associada a uma melhor margem de contribuição em empresas que adotaram esta ferramenta há mais de um ano.

Também se constata que o tempo de uso do BSC apresenta um coeficiente positivo e relevante com a margem de contribuição das empresas, mas não com o faturamento delas.

Silva Junior, Luciano e Testa (2010) realizaram entrevistas com profissionais que atuam na formulação ou implementação da estratégia organizacional e identificaram - sob as perspectivas dos *stakeholders* - diversas contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional *Performance Prism* para o *Balanced Scorecard*.

Na pesquisa desenvolvida por Guimarães (2011) foi possível identificar as principais fontes de resistência para a adoção de novos procedimentos e rotinas, destacando os desafios encontrados no processo de desenvolvimento do BSC por instituições públicas.

A premissa utilizada por Hourneaux Junior e Corrêa (2012) é de que, se as perspectivas consideram *stakeholders* específicos, deve haver uma correlação entre a influência desses *stakeholders* e um maior uso de indicadores nessas perspectivas. Os resultados apresentados apontam que não há uma total correspondência do uso dos indicadores nas perspectivas do BSC em relação à influência dos *stakeholders* como o modelo prevê.

Hourneaux Junior, Dias e Eboli (2013) realizaram uma pesquisa com organizações de vários setores econômicos atuantes no Brasil e os resultados obtidos apontam que há diferentes usos dos níveis de avaliação definidos na literatura e que a utilização do *Balanced Scorecard* pode diferenciar o uso de níveis mais complexos de avaliação.

Em relação à percepção de justiça processual e cidadania organizacional, o estudo de Barros e Beuren (2015) apresenta que a cidadania organizacional pode ter impacto sobre o modo como as atividades são coordenadas, influenciando assim a produtividade dos envolvidos na utilização do *Balanced Scorecard* para a mensuração do desempenho estratégico.

O estudo de Fares, Bastos e Fortunato (2016) propôs desdobrar, baseado no BSC e a partir do direcionamento estratégico municipal, o planejamento estratégico para o serviço de licenciamento de pequenas reformas (SLPR) no Município de Vitória, registrando as lições aprendidas no processo de construção do planejamento estratégico.

Diante dos estudos apresentados, pode-se observar ainda que os autores têm procurado explorar, expandir e transmitir os conhecimentos acerca do *Balanced Scorecard*, a fim de que se possa melhorar a compreensão acerca do tema, através de pesquisas de campo para verificar sua aplicabilidade nas organizações.

4.2. Análise Descritiva

Os resultados alcançados em relação à quantidade de autores por artigos da amostra coletada estão dispostos na Tabela 2. Constata-se que 40,82% da amostra foi composta por artigos com 3 autores. Os artigos com 4 ou mais autores foram a minoria, constituindo 10,20% da amostragem analisada.

Tabela 2: Número de autores por artigo

Quantidade de Autores	Nº de artigos	%
1	07	14,29
2	17	34,69
3	20	40,82
4 ou mais	05	10,20
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Nos artigos analisados, observa-se que há uma predominância de publicações conjuntas, inferindo que esta ocorrência propicia o compartilhamento de informações para desenvolver e realizar a pesquisa.

Na Tabela 3 o número de artigos está distribuído por gênero do autor principal. Verifica-se que 71,43% dos artigos foram produzidos por indivíduos do sexo masculino e 28,57% por indivíduos do sexo feminino.

Tabela 3: Gênero do primeiro autor

Gênero	Nº de artigos	%
Masculino	35	71,43
Feminino	14	28,57
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Observa-se que há uma diferença significativa entre autores do gênero masculino frente ao feminino, havendo predomínio do primeiro com relação ao segundo. Assim, percebe-se que os autores homens demonstram maior interesse nas pesquisas relacionadas ao *Balanced Scorecard*.

A Tabela 4 demonstra as informações relacionadas à área de formação do autor principal. Os resultados mostram que 42,86% da amostra possuem como primeiro autor pesquisadores com formação em Administração.

Tabela 4: Área de formação acadêmica do primeiro autor

Formação Acadêmica	Nº de artigos	%
Administração	21	42,86
Engenharias	08	16,33
Contabilidade	07	14,29
Economia	05	10,20
Outros	08	16,33
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Constata-se que a predominância de administradores se dá pelo fato do *Balanced Scorecard* estar inserido na área de administração estratégica. Entretanto, verificou-se que pesquisadores de outras áreas fizeram estudos sobre o assunto, representando 8% da amostra. São elas: Ciência da Computação, Ciências Navais e Enfermagem. Também compõe a amostra as áreas de formação acadêmica não informada.

A Tabela 5 apresenta os resultados referentes à titulação do primeiro autor dos trabalhos investigados. Para tanto, foram consideradas as titulações já concluídas, não incluídas as em andamento. A maioria de 53,06% possui a titulação de doutorado, correspondendo a 26 dos artigos analisados, seguidos de pesquisadores mestres, que representam 40,82% da amostra analisada.

Tabela 5: Titulação do primeiro autor

Titulação	Nº de artigos	%
Doutor	26	53,06
Mestre	20	40,82
Especialista	02	4,08
Outros	01	2,04
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Examinou-se, a partir dos resultados, que a maior parte da amostra é composta por Doutores e Mestres. Os 2,04% corresponde à titulação não informada. Excetuando este último dado, percebe-se que, no geral, os pesquisadores analisados possuem pós-graduação.

Na Tabela 6, observa-se que o autor com maior número de publicações é Eduardo Santos Galas, da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) com 3 publicações dentre a amostra

analisada. Em seguida, estão os autores Flavio Hourneaux Júnior, da Universidade de São Paulo (USP); Lucila Maria de Souza Campos, da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) e Wilson Toshio Nakamura, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, cada um com 2 publicações.

Tabela 6: Autores com maior número de publicações

Autor	Instituição	Nº de artigos
Eduardo Santos Galas	UNIFOR	03
Flavio Hourneaux Júnior	USP	02
Lucila Maria de Souza Campos	UNIVALI	02
Wilson Toshio Nakamura	Mackenzie	02

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Estabelecendo uma relação com a Tabela 3, que mostra o gênero do autor principal, verifica-se que a predominância do sexo masculino é corroborada. Isso pode se confirmar pelo fato de haver, dentre os autores com mais publicações, apenas um indivíduo do sexo feminino.

Dentre as publicações pesquisadas se procurou analisar também a natureza da instituição dos primeiros autores dos trabalhos considerados. Os resultados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7: Natureza da instituição vinculada ao primeiro autor

Natureza	Nº de artigos	%
Pública	22	44,90
Privada	24	48,98
Outra	03	6,12
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Observa-se que a instituição privada correspondeu a 48,98% dos resultados, sendo composta por 24 instituições. Já a instituição pública teve 44,90% de representatividade na amostra, composta por 22 instituições.

A Tabela 8 foi elaborada com base nas instituições de ensino que mais tiveram publicações. Dentre as elas, destaca-se a Universidade de São Paulo (USP) com 5 artigos publicados, o que representa 27,78% do total analisado. A Fundação Edson Queiroz - Universidade de Fortaleza (UNIFOR) com 4 artigos publicados equivale a 22,22% da

amostra. E a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) publicaram 3 artigos cada uma, totalizando 100% da amostra.

Tabela 8: Publicação por instituição

Instituição	Nº de artigos	%
USP	05	27,78
UNIFOR	04	22,22
UNIVALI	03	16,67
UFSC	03	16,67
UFRJ	03	16,67
Total	18	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A posição de destaque da produção científica da USP está associada, principalmente, à maior concentração de pesquisadores bem como a um investimento público e privado em atividades de pesquisa. A proximidade dos demais resultados pode, pelo menos em tese, refletir as políticas e diretrizes voltadas para a descentralização da atividade científica e tecnológica implementadas pelo poder público federal, tanto para universidades públicas quanto privadas.

As informações referentes à localização geográfica das instituições vinculadas ao primeiro autor estão dispostas na Tabela 9. Verificou-se que a região Sudeste teve o maior número de publicações, com 40,82% dos artigos analisados. Em seguida, destaca-se a região Sul com 32,65% da amostra. O menor dado quantitativo ocorreu na variável “Outras” (6,12%), que representa as regiões não informadas e exteriores ao país.

Tabela 9: Localização geográfica das instituições

Região	Nº de artigos	%
Sul	16	32,65
Sudeste	20	40,82
Centro-Oeste	01	2,04
Norte	01	2,04
Nordeste	08	16,33
Outras	03	6,12
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Estabelecendo uma relação entre a Tabela 9 de localização geográfica com a Tabela 8, que tratou das instituições com maior número de publicações, nota-se que as instituições com maior número de artigos publicados (USP, UNIFOR, UNIVALI, UFRJ e UFSC) concentram-se nas regiões que também possuem essa característica (Sul, Sudeste e Nordeste). Com isso, justifica-se a predominância de publicações nas referidas localizações geográficas.

Na Tabela 10 encontram-se as classificações da pesquisa mais frequentes nos artigos analisados. A pesquisa bibliográfica encontra-se na classificação de todos os artigos (100%), seguida da descritiva, com 87,76% da amostra e da exploratória, representando 57,14% dos artigos. Logo depois se tem a pesquisa estudo de caso (28,57%), a pesquisa-levantamento (20,41%), a pesquisa-ação (10,20%), o estudo de casos múltiplos (6,12%) e a pesquisa participante (2,04%).

Tabela 10: Classificação da pesquisa

Classificação da Pesquisa	Nº de artigos	%
Pesquisa bibliográfica	49	100
Pesquisa descritiva	43	87,76
Pesquisa exploratória	28	57,14
Pesquisa estudo de caso	14	28,57
Pesquisa-levantamento (<i>surveys</i>)	10	20,41
Pesquisa-ação	05	10,20
Estudo de casos múltiplos	03	6,12
Pesquisa participante	01	2,04

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Nota: O percentual é calculado em relação aos 49 artigos analisados.

Conforme Gil (2008), a unanimidade da classificação bibliográfica desta pesquisa pode ser justificada pelo fato de ter sido elaborado com base em material já publicado. Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria dos trabalhos desenvolvidos atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

A Tabela 11 mostra os resultados relacionados à abordagem adotada pelo pesquisador. Observa-se que 61,22% do total de estudos utiliza a abordagem qualitativa do seu problema de pesquisa. Seguida da abordagem qualitativa e quantitativa (32,65%) e a abordagem quantitativa (6,12%).

Tabela 11: Abordagem adotada pelo pesquisador

Abordagem adotada	Nº de artigos	%
Pesquisa qualitativa	30	61,22
Pesquisa quantitativa	03	6,12
Pesquisa qualitativa e quantitativa	16	32,65
Total	49	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Fazendo uma comparação entre os resultados observados na Tabela 11 e Tabela 10, que trata da classificação da pesquisa, conclui-se que a representatividade da pesquisa bibliográfica está relacionada com a abordagem qualitativa. Isso se justifica pelo fato de a primeira se utilizar de bases teóricas publicadas e a segunda de exames mais profundos do fenômeno que está sendo estudado.

Na Tabela 12 verifica-se que o método de coleta de dados mais utilizado é a pesquisa bibliográfica e/ou documental, com 100% de representatividade na amostra e em seguida os métodos de pesquisa de campo (81,63%), de aplicação de questionários (44,90%) e de entrevista (32,65%).

Tabela 12: Método de coleta de dados

Método de coleta de dados	Nº de artigos	%
Pesquisa bibliográfica e/ou pesquisa documental	49	100,00
Pesquisa de campo	40	81,63
Questionários	22	44,90
Entrevista	16	32,65

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

É possível observar que a maioria dos artigos analisados tiveram dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e/ou documental e através de material coletado em campo, por meio de entrevistas e questionários. Estes instrumentos de obtenção/coleta de dados empregados na investigação científica são de extrema importância para a construção do conhecimento, pois permite o estudo e a análise em profundidade de informações acerca do tema.

A análise da bibliografia utilizada se constituiu na verificação dos 49 artigos, nos quais foi encontrado um total de 1299 referências bibliográficas. Por meio desta análise, constatou-se que o periódico internacional é a referência mais utilizada pelos autores dos artigos analisados. Em seguida se observa que os livros nacionais (28,95%) e os livros internacionais (10,32%) são também utilizados com bastante frequência.

Tabela 13: Classificação por referências bibliográficas

Tipo e Referências Bibliográficas		Total por Tipo	%	Total Geral	%
Livros	Nacional	376	28,95	510	39,26
	Internacional	134	10,32		
Periódicos	Nacional	84	6,47	519	39,95
	Internacional	435	33,49		
Teses e Dissertações	Nacional	45	3,46	45	3,46
	Internacional	00	0,00		
Sites <i>Web</i>	Nacional	52	4,00	79	6,08
	Internacional	27	2,08		
Anais e Eventos Científicos	Nacional	99	7,62	107	8,24
	Internacional	08	0,62		
Jornais e Magazines	Nacional	01	0,08	02	0,15
	Internacional	01	0,08		
Outros Tipos	Nacional	36	2,77	37	2,85
	Internacional	01	0,08		
Total		1299	100	1299	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Assim, nota-se que, dentro dos artigos relacionados à temática, maior parte das informações utilizadas nas pesquisas é obtida em periódicos internacionais diversos, bem como em livros de autoria nacional. Estabelecendo uma análise entre a representatividade das referências nacionais e internacionais, em relação ao total de 1299 referências, observa-se que possuem representatividade de, respectivamente, 53,35% e 46,65%.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho consistiu em uma análise bibliométrica, abordando a produção acadêmica acerca do *Balanced Scorecard*, de forma a permitir uma conclusão sobre a efetiva potencialidade do seu uso em diferentes áreas de conhecimento, períodos e lugares.

Diante disso, este trabalho analisou o perfil dos artigos publicados em dois eventos da ANPAD (ENANPAD e 3Es) acerca do tema durante o período de 2000 a 2016.

Em relação à autoria dos trabalhos analisados, constatou-se que a maior parte dos autores prefere uma publicação conjunta com autoria tripla (40,82%). Desses autores, predominam-se o gênero masculino (71,43%), a formação acadêmica em Administração (42,86%) e a titulação de doutorado (53,06%), sendo praticamente toda a amostra composta por pesquisadores pós-graduados. Constatou-se que o autor com maior número de publicações foi Eduardo Santos Galas, da Fundação Edson Queiroz - Universidade de Fortaleza (UNIFOR), com 3 publicações dentre a amostra analisada.

Quanto às instituições vinculadas aos autores principais, observa-se que a instituição privada correspondeu a 48,98% dos resultados, sendo composta por 24 instituições. Dessas instituições a que teve um maior número de publicações, dentre a amostra, foi a Universidade de São Paulo (USP) com cinco artigos publicados, o que representa 27,78% do total analisado. Além disso, a região Sudeste teve o maior número de publicações com 40,82% dos artigos analisados, seguida da região Sul com 32,65% da amostra.

No que concerne às características dos estudos, na classificação da pesquisa, a bibliográfica encontra-se em todos os artigos, seguida da descritiva, com 87,76% da amostra. Em relação à abordagem, 61,22% do total de artigos utiliza a abordagem qualitativa do seu problema de pesquisa e o método de coleta de dados mais utilizado é a pesquisa bibliográfica e/ou documental. Pode-se inferir que a predominância de pesquisas bibliográficas e qualitativas esteja ligada a necessidade de se ampliar a discussão acerca do *Balanced Scorecard*.

Observou-se, em se tratando da classificação das referências bibliográficas, que os pesquisadores do tema BSC utilizam, em sua maioria, periódicos internacionais e livros nacionais para referenciar seus estudos. Há um número significativo do uso de fontes internacionais, que pode ser decorrente da própria origem (Estados Unidos) do tema abordado e sua maior aplicabilidade. Entretanto a utilização de bibliografias nacionais resultou em 53,35%, em relação ao total, destacando-se além dos livros, os periódicos, anais e eventos.

Dos resultados encontrados pelo presente estudo, é possível inferir que as contribuições desta pesquisa para o meio acadêmico estão no fato de ter verificado a pluralidade de objetivos de estudos relacionados à ferramenta BSC, além de explorar as diversas informações levantadas por meio desta pesquisa. Portanto, apresenta-se como sendo de relevância por analisar a representatividade dos trabalhos publicados e de que forma têm

sido desenvolvidos estudos relativos a essa temática, incentivando, assim, uma maior discussão sobre o assunto neste meio.

Considerou-se a partir dessa pesquisa bibliométrica, que ainda é reduzido o número de publicações nessa área de estudo, constatando-se a necessidade de ampliar a produção científica e acadêmica, a fim de que se possa elucidar e compreender melhor o *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade.

Recomenda-se para pesquisas futuras a realização de outras análises bibliométricas em outros eventos e periódicos, para que se possa expandir o conhecimento acerca dessa área de estudo e para tomar conhecimento de como o tema tem sido abordado em trabalhos acadêmicos.

6. Referências

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*. Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BARROS, Claudio M. Edwards; BEUREN, Ilse Maria. Percepção de Justiça Organizacional dos Gestores na Utilização do Balanced Scorecard Para a Mensuração do Desempenho Estratégico. In: Encontro da ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SELIG, Paulo Mauricio. SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: um Modelo de SGA Que Utiliza o BSC. In: Encontro da ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

CASTRO, Vicente de C. B. de; PROCHNIK, Victor; REZENDE, José Francisco; NOGUEIRA, Antônio R. Ramos. Uma Análise Empírica do Impacto do Balanced Scorecard sobre o Desempenho de Organizações Brasileiras. . In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2009.

COSTA, Raphael Camargo; SCARE, Roberto Fava. Balanced Scorecard na Gestão de uma Organização Estudantil Universitária: O Estudo de Caso AIESEC. In: Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CONTRADA, M.. *Using the Balanced Scorecard to Manage Value in Your Business*.
Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing, 2000.

DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. UM ESTUDO SOBRE A
ADERÊNCIA DO BALANCED SCORECARD ÀS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO E
FECHADO. In: Encontro da ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

FARES, Fábio Aranha; BASTOS, Sérgio A. Pereira; FORTUNATO, Graziela. Proposição de
um Processo de Planejamento Estratégico Apoiado no BSC para o Serviço Público: o Caso do
Serviço de Licenciamento Municipal de Pequenas Reformas. In: Encontro da ANPAD, 40.,
2016, Costa do Sauípe. *Anais...* Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". In:
Educação e Sociedade, Campinas, v. 23, n.79, p. 257-272, ago. 2002.

GALAS, Eduardo Santos. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão
Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. In:
Encontro da ANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

GALAS, E. S; PONTE, V. M. R. O BSC e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de
Casos Múltiplos. In: Encontro da ANPAD, 24., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD,
2005.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein. Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos
para Implementação e Uso do Balanced Scorecard. In: Encontro da ANPAD, 27., 2003,
Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

GUIMARÃES, Juliana C. C. Coelho . Análise sobre a Aplicabilidade da Ferramenta BSC à
Administração dos Consórcios Intermunicipais de Saúde de Minas Gerais: Um Estudo de
Caso no CISMEV. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto
Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2011.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Análise do Balanced Scorecard à Luz da Teoria dos Stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; DIAS, Carolina A. de Freitas; EBOLI, Marisa Pereira. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard. In: Encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERT, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MINETA, Roberto Kazuhiro Nakamura. Identificação dos Fatores Que Induzem ao Uso do Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica. In: Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; MINETA, Roberto Kazuhiro Nakamura; MARTIN, Diogenes Manoel Leiva. Estudo Exploratório do Uso do Balanced Scorecard como um Sistema de Medição de Desempenho Estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SILVA JUNIOR, Sady D. da; LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um Estudo sob a Perspectiva dos Stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SOUZA, Alfredo B. Kugeratski; PROTIL, Roberto Max; FERNANDES, Amarildo da Cruz. Avaliação e Gestão da Pesquisa Agropecuária em Cooperativas Agroindustriais: Proposta de um Modelo Baseado em Dinâmica de Sistemas e Balanced Scorecard. In: Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; NETO, Francisco José Kliemann. Análise Comparativa de duas Metodologias para Elaboração do Balanced Scorecard. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.