

## BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DA DÉCADA DE 2001-2011 NO BRASIL

**BALANCED SCORECARD: A BIBLIOMETRIC STUDY ABOUT THE ACADEMIC PRODUCTION OF THE 2001-2011 DECADE IN BRAZIL**

Recebido em 20.09.2012 | Aceito em 30.11.2012 | Segunda versão aceita em 08.12.2012 |

Nota: este artigo foi aceito pelos Editores Romualdo Douglas Colauto e Ademir Clemente e passou por uma avaliação *double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

---

FLORINDO RHAONI PICOLI

Mestrando em Administração | Universidade Federal do Paraná UFPR | Rua Adir Pedroso, 591 | Apto 12 | Bloco 04 | Afonso Pena | São José dos Pinhais-PR | Telefone: (41) 9983 2696 | E-mail: rhaonipicoli@gmail.com |

GUSTAVO ABIB

Professor da Universidade Federal do Paraná | Departamento de Administração Geral e Aplicada | Rua Silveira Peixoto, 380 | Apto 501 | Curitiba-PR | Telefone: (41) 9944 8800 | E-mail: gustavo.abib@gmail.com |

MARCOS WAGNER DA FONSECA

Professor da Universidade Federal do Paraná | Departamento de Administração Geral e Aplicada | Av. Pref. Lothário Meissner, 632 | 2. andar | Curitiba-PR | Telefone: (41) 8899 9943 | E-mail: marcos.w.fonseca@gmail.com |

### RESUMO:

Atualmente, além da díade de conteúdo e processo, os pesquisadores buscam ferramentas de acompanhamento e mensuração da estratégia. Dentre as ferramentas existentes, destaca-se o BSC, com aplicabilidade

prática e condizente às necessidades da nova economia. O objetivo deste artigo pauta-se na realização do mapeamento de características de produções acadêmicas, acerca do tema *Balanced Scorecard*, procedentes dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPADs. Realiza, para tanto, um estudo bibliométrico com um total de 56 publicações, dos anos de 2001 a 2011, baseando-se na análise de oito categorias distintas, as quais incluem desde quantidade de trabalhos publicados por evento, até aspectos metodológicos e autores mais citados. Possibilita averiguar, a partir dos resultados, quais elementos são mais comumente visualizados em produções referentes a essa temática, mapeando o campo para futuros trabalhos

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Mensuração Estratégica. EnANPAD

## ABSTRACT

Presently, beyond the dyad of content and process, the researchers are looking for tools for monitoring and measurement strategy. Among the existing tools, we highlight the BSC, with practical applicability and befitting the needs of the new economy. The purpose of this article is guided in performing the mapping features of academic productions, on the subject *Balanced Scorecard*, coming from the Annual Meetings of the National Association of Postgraduate Programs in Business Administration - ENANPADs. Performs for both, a bibliometric study with a total of 56 publications, the years 2001 to 2011, based on an analysis of eight distinct categories, which range from the amount of papers published per event, to methodological aspects and most cited authors. Enables ascertain, from the results, which elements are most commonly viewed in productions relating to this subject, mapping the field for future work.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Strategic Measurement. EnANPAD.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo no qual se inserem as organizações gera a necessidade de que as mesmas estabeleçam direcionamentos estratégicos que viabilizem sua sobrevivência e sucesso no mercado. Mais do que simplesmente delinear e implementar uma estratégia, as empresas precisam mensurar os resultados de sua aplicação (BIAZZO; GARENGO, 2012), a fim de conferir sua efetividade quanto às metas e objetivos estabelecidos, para que isso auxilie, ainda, o processo decisório quanto aos ajustes e medidas que precisam ser tomadas (KAPLAN, 2012; NEELY, 2007).

Durante anos acreditou-se que a avaliação do desempenho estratégico deveria pautar-se unicamente em indicadores financeiros. No entanto, 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 à elaboração de uma metodologia de avaliação destinada a mensurar ativos tangíveis e intangíveis,

que pudesse avaliar outras perspectivas além da financeira, 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).

Intitulada de *Balanced Scorecard* (BSC), a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton 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.

No Brasil, o principal encontro científico da comunidade acadêmica de Administração, o EnANPAD, tem discutido e apresentado publicações que tratam, dentre outras temáticas, do *Balanced Scorecard*. Apesar de essa discussão ocorrer ao longo das edições anuais do evento, há poucos estudos voltados a apresentar os aspectos semelhantes e distintos inerentes a essas produções. Três trabalhos bibliométricos foram identificados com esse propósito (BARBOSA, 2006; OLIVEIRA, 2008; SOUZA *et al.*, 2011), os quais, no entanto, ou não se basearam no EnANPAD, ou não analisaram um número consistente de artigos, levando-se em conta a quantidade que pode ser recuperada nas bases do evento.

A partir dessa conjuntura, o objetivo do artigo consiste em mapear, por meio dos preceitos da bibliometria, os principais elementos presentes nas produções acadêmicas, acerca do BSC, apresentadas nos EnANPADs no período de 2001 a 2011, valendo-se, portanto, das publicações de mais de dez edições do evento.

Com base nesse objetivo, realizou-se o estudo presente neste artigo, o qual se divide em quatro seções, além desta introdução, intituladas como: o *Balanced Scorecard*; Procedimentos Metodológicos; Apresentação e Análise dos Resultados; e Considerações Finais. A seção do *Balanced Scorecard* traz uma breve revisão teórica sobre o surgimento dessa metodologia, seus objetivos, suas quatro perspectivas, e os mecanismos necessários para seu efetivo uso em vista ao alinhamento estratégico. Na seção seguinte, têm-se os Procedimentos Metodológicos que orientaram este estudo rumo ao objetivo delineado. Subsequentemente, são apresentados os resultados da pesquisa, juntamente com a análise, calcados em frequências absolutas e relativas oriundas dos testes bibliométricos. Por fim, na última seção, são realizadas as considerações finais e ponderações relativas a este estudo e aos resultados obtidos.

## 2 BALANCED SCORECARD

Os estudos acerca do *Balanced Scorecard* (BSC) iniciaram-se no início da década de 90, a partir de uma pesquisa realizada pelo Instituto Nolan Norton com diversas empresas. A motivação da pesquisa baseava-se na 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 forma, a capacidade de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1996).

Liderado pelo executivo principal da Nolan Norton, David Norton, o estudo contou ainda com a consultoria acadêmica de Robert Kaplan, além de representantes de inúmeras empresas, que conjuntamente buscavam desenvolver um modelo de medição de desempenho que extrapolasse os aspectos unicamente financeiros. Após a análise de estudos de caso, eles identificaram em uma empresa um recém-criado *scorecard* que via ao encontro do que procuravam, pois, além dos fatores econômicos, preocupava-se com medidas de desempenho inerentes a prazos, qualidade, ciclos de

processos, dentre outros elementos. Com base nesse método, o grupo realizou um conjunto de discussões e incorporação de ideias que resultaram em uma ampliação do *scorecard* original, transformando-o no, então intitulado, *Balanced Scorecard*, cujo nome buscava refletir o equilíbrio necessário entre medidas financeiras e não financeiras, perspectivas internas e externas, e objetivos de curto e longo prazos (KAPLAN; NORTON, 1996).

Em 1992, baseando-se no resultado obtido com o estudo e discussões, Kaplan e Norton sintetizaram as premissas do BSC no artigo “*The balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, o qual foi publicado na *Harvard Business Review* e apresentava o mecanismos para implementação de estratégia que se tornariam conhecidos e utilizados por uma ampla variedade de empresas (KAPLAN; NORTON, 1996).

Além do artigo inicial, obras foram publicadas em defesa da utilização do BSC, nas quais Kaplan e Norton (1996, 1997, 2000) inferem que diferentemente da era industrial, na qual o sucesso organizacional baseava-se unicamente na economia de escopo e de escala, a era da informação torna necessário explorar também os ativos intangíveis presentes em uma organização. Para tanto, eles consideram o *Balanced Scorecard* como metodologia adequada a englobar e complementar as medidas financeiras de desempenho passado com vetores que impulsionam o futuro, fornecendo instrumentos voltados a traduzir a missão e estratégia da empresa em um abrangente conjunto de medidas da performance.

Para medir o desempenho organizacional o BSC se apoia em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento. A primeira destina-se a sintetizar as consequências econômicas e demonstrar se a estratégia está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. A segunda enfoca-se na segmentação de clientes, em sua satisfação, assim como na aquisição de novos consumidores e a lucratividade proporcionada por eles. A perspectiva dos processos internos preocupa-se com a identificação de novos processos que possibilitarão atingir os objetivos delineados. Por fim, o aprendizado e crescimento volta-se para infraestrutura necessária a melhoria de longo prazo, tendo como fontes principais as pessoas, os sistemas de informação e os procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Berry, Broadbent, e Otley (2005) a análise de medidas financeiras deve pautar-se na performance organizacional, de modo que ela seja avaliada inicialmente como instrumento de administração voltado a correta destinação e utilização de recursos que possibilitem atingir os objetivos organizacionais, e posteriormente estudada quanto ao alcance dos objetivos, mensurando a rentabilidade e o retorno sobre o investimento. Ademais, é preciso que haja uma correta administração dos recursos, valendo-se, para tanto, de mecanismos de controle das entradas e saídas de ordem financeira. Essa visualização está de acordo com o norteamo estratégico delineado por Kaplan e Norton (1997), a partir da perspectiva financeira, visto que os autores defendem a necessidade de um claro delineamento da aplicação dos recursos, de modo que estes estejam alinhados com a estratégia e com a mensuração dos resultados obtidos, averiguando-se o retorno sobre o capital empregado.

Kaplan e Norton (2000) pontuam, no entanto, que a empresa não pode restringir-se a indicadores econômicos e concentrar-se apenas em suas capacidades internas, com ênfase exclusiva no desempenho de produtos e inovação tecnológica. Apesar da relevância desse enfoque, torna-se essencial compreender a necessidade de oferecer produtos e serviços alinhados à preferência dos consumidores, o que caracteriza a perspectiva dos clientes inerente ao BSC, para que haja a tradução das declarações de missão e estratégia em objetivos específicos coerentes com os desejos do mercado.

Apesar do olhar externo necessário para visualização dos anseios dos clientes, a preocupação com os processos internos também deve existir, configurando, assim, outra perspectiva do *Balanced Scorecard*, a qual se preocupa em unir diferentes aspectos, visto que propõe o delineamento de uma

cadeia de valor completa na qual os processos internos se iniciem com procedimentos de inovação destinados a identificar necessidades atuais e futuras dos consumidores, para que as operações se fundamentem nessa base ao ofertar produtos e serviços, valendo-se, ainda, de um acompanhamento pós-venda que complemente o valor proporcionado aos clientes (KAPLAN; NORTON, 2000).

Villajuana (2010) infere que os processos internos devem, ao mesmo tempo, ser capazes de gerar valores para os clientes e criar benefícios financeiros para a empresa, ligando, dessa forma, as três perspectivas iniciais do BSC, que se unem a última, de aprendizagem e crescimento, ao buscar definir quais são as capacidades, em relação aos membros organizacionais, necessárias para desenvolver processos adequados, otimizados e condizentes com os objetivos e estratégias organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*”. As considerações dos autores, acerca da relevância e da forma de estimular a aprendizagem, são condizentes com a ideia de autores como Argyris (2000), por exemplo, o qual apregoa que o aprendizado em âmbito organizacional deve ser promovido pela empresa por meio de um ambiente adequado a esse tipo de comportamento, de modo que os membros organizacionais se sintam motivados e possam desenvolver um raciocínio produtivo, que seja permanentemente estimulado a contribuir para a resolução de problemas, evolução e inovação organizacional.

As diferentes perspectivas do BSC geram, de acordo com Kaplan e Norton (1997), um conjunto diverso de medidas, as quais devem ser integradas, gerando um instrumento de implementação estratégica que une aspectos financeiros e não financeiros, devendo refletir, de modo consensual, articulado e operacionalizado, a estratégia corporativa.

A implementação da estratégia deve partir de uma visão compartilhada e direção comum, fruto da participação e envolvimento de todas as pessoas que atuam no processo de execução, ou seja, é preciso que as estratégias de longo prazo, concretizadas no BSC, contem com a participação e comprometimento de todos os membros organizacionais, gerando. Assim, um alinhamento que pode ser alcançado, segundo pontuam Kaplan e Norton (1997), por três mecanismos: programas de comunicação e educação, cujo intuito é aumentar a compreensão de cada indivíduo sobre a estratégia, motivando-o a agir em prol do alcance da mesma; programas de estabelecimento de metas, nos quais as medidas estratégicas de alto nível devem ser traduzidas em ações individuais, gerando um efeito cascata, para que cada membro tenha consciência acerca de sua melhor forma de ação; e vinculação de sistemas de compensação, o qual está ligado às formas de recompensa e motivação intrínseca para realização das metas.

Kaplan e Norton (1997) observam que as metas delineadas no BSC, a serem alcançadas de três a cinco anos à frente, são eficazes em impulsionar a mudança organizacional e, conseqüentemente, gerar melhorias e transformação na empresa, representando uma descontinuidade do desempenho atual de cada unidade de negócio. Os autores enfatizam a necessidade de *feedback*, análise e reflexão destinados a testar e adaptar a estratégia às condições emergentes, visto que não pode haver linearidade e rigidez no modelo de gestão estratégica das organizações que estão imersas na atual era da informação. Torna-se imprescindível enxergar a estratégia como um processo, no qual é preciso realizar incrementos, pois as ações inicialmente pretendidas podem ser superadas pela realidade. A complementação e ajuste ocorre por meio do aprendizado gerado pelo *feedback*, sendo esta construção um dos aspectos mais inovadores do BSC.

Para Kaplan e Norton (1997), a estrutura do BSC deve ser implantada visando não apenas estabelecer um conjunto de medidas, mas sim desenvolver um novo sistema gerencial, o qual não se pauta apenas em resultados financeiros, visto que também leva em consideração e reconhece o valor das capacidades competitivas e ativos intangíveis presentes no ambiente organizacional, preocupando-

se, ainda, em mobilizar a organização e passar uma mensagem consistente a todos, engajando-os no processo de implementação e alcance da estratégia.

As propriedades do BSC, enquanto sistema de mensuração que alia medidas financeiras e não financeiras, estabelecendo um foco que fornece um senso de direção compartilhado por toda a organização, também são destacadas por Matitz (2009). A autora observa que ao longo do tempo o enfoque das organizações permaneceu em medir aspectos econômicos. No entanto, embora a ênfase ainda permaneça fortemente restrita a esse fator, passa-se a visualizar a necessidade de considerar outros elementos, assim como apregoa o BSC, o qual pode ser tido mais como um projeto de mudança ao invés de simples medição de indicadores.

Kaplan e Norton (2000) destacam que o *Balanced Scorecard* tem sido amplamente utilizado pelas empresas e que essa permanente utilização tem levado a novas descobertas e modos de aplicação dessa metodologia, fazendo com que as organizações focalizem a estratégia organizacional, colocando-a no centro dos processos gerenciais. O BSC contribui, 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, condizente com as necessidades da nova economia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização desse estudo pautou-se, inicialmente, 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. Buscou-se, para tanto, coletar, ler e analisar os artigos relativos ao tema *Balanced Scorecard*, com o intuito de identificar e destacar, de maneira bibliométrica, os principais pontos inerentes às publicações oriundas dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPADs, dos anos de 2001 a 2011.

O EnANPAD é o maior evento brasileiro da comunidade acadêmica de administração. O evento é realizado anualmente, no mês de setembro, atuando como incentivador da produção científica da área, visto que milhares de artigos são submetidos à apreciação em cada ano, dentre os quais centenas são selecionados para apresentação. (ANPAD, 2012). Devido à relevância desse evento é que as publicações provenientes do mesmo foram escolhidas para fazer parte desse estudo.

Após definir que a base de artigos do EnANPAD é a fonte da pesquisa, realizou-se uma busca inicial no portal do Evento a fim de verificar se haveria um número consistente de artigos, acerca da temática desejada, para dar prosseguimento ao estudo. Por meio da digitação dos termos “*Balanced Scorecard*” e “BSC” no buscador do portal, obteve-se, sem delimitar os anos de edição do Evento, a recuperação de 42 arquivos, demonstrando consistência para realização da pesquisa.

Subsequente à pesquisa inicial realizada no portal do EnANPAD, procurou-se na própria base de artigos do Evento, como também nas bases de revistas nacionais relevantes na área de administração (como, por exemplo, RAC, RAE, e RAUSP), artigos que pudessem já ter realizado a pesquisa que se pretendia efetuar, ou seja, buscou-se encontrar estudos que tivessem efetuado uma análise bibliométrica acerca de publicações que tratam do *Balanced Scorecard*. Não foram identificados nas bases supracitadas nenhum estudo similar ao pretendido. O mesmo resultado foi obtido por meio de busca na biblioteca eletrônica de periódicos brasileiros Scielo. No entanto, ao realizar a procura em um buscador popular, não específico ao meio acadêmico, encontraram-se três trabalhos, os quais foram alvo de análise.

Dentre os trabalhos encontrados estavam duas dissertações e um artigo publicado em um evento. A primeira dissertação analisada foi escrita por Oliveira (2008) e realiza uma verificação da produção

acadêmica brasileira relativa ao *Balanced Scorecard* na área de administração, averiguando, para tanto, teses e dissertações. A segunda dissertação, de Barbosa (2006), efetua uma análise de aspectos metodológicos presentes em publicações brasileiras que tratam do BSC, mencionando, inclusive, artigos do EnANPAD. No entanto, o trabalho de Barbosa (2006) não trata especificamente das obras provenientes desse evento, restringindo-se a averiguar 25 publicações, referentes às edições de 1999 a 2005, em meio a artigos oriundos de outras bases de dados. A leitura dos trabalhos de Oliveira (2008) e Barbosa (2006) levou a consideração de que diferiam do estudo que se pretendia realizar. Todavia, foram encontradas similaridades com a outra obra recuperada durante a busca, o artigo de Souza *et al.* (2011).

Publicado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, o artigo de Souza *et al.* (2011) apresenta o resultado de um estudo bibliométrico realizado com as publicações dos EnANPADs dos anos de 2001 a 2010 que trataram do *Balanced Scorecard* como tema. A análise de Souza *et al.* (2011), no entanto, pauta-se em apenas dezesseis artigos, tornando seu estudo incompleto, visto que a busca prévia no portal do EnANPAD revelou haver mais que o dobro desse número de publicações acerca da temática no período de anos delimitados. Souza *et al.* (2011) não estabelecem em sua obra a razão da utilização de somente dezesseis artigos, mas acredita-se que os autores devem ter encontrado dificuldades no momento em que realizaram as buscas.

Devido a limitação averiguada no trabalho de Souza *et al.* (2011), optou-se por prosseguir com o estudo pretendido neste artigo que, embora possuísse um caráter similar ao publicado no SEGeT, detinha a possibilidade de realizar uma análise mais completa e consistente, visto o maior número de publicações a serem utilizadas, tomando como base o mesmo período, 2001 a 2010, acrescendo, ainda, os artigos relativos ao BSC do evento realizado em 2011.

Decidida a continuidade do estudo, partiu-se para a busca efetiva dos artigos no portal do EnANPAD, os quais puderam ser obtidos de maneira completa por meio de acesso via login, realizando-se, conjuntamente, uma procura nos anais eletrônicos, adquiridos em formato de CD-ROM, dos eventos dos anos de 2001 a 2011, possibilitando, assim, o acesso integral aos textos dos trabalhos apresentados em cada encontro. Tanto no portal, quanto no uso do CD-ROM, utilizaram-se os termos “*Balanced Scorecard*” e “BSC” na ferramenta de busca. Observou-se que alguns artigos encontrados no CD-ROM não eram recuperados quando buscados diretamente no portal do EnANPAD, ao passo que outros pontuados pelo portal não eram obtidos pelo filtro de pesquisa do CD-ROM, embora constassem nos arquivos do mesmo. A pesquisa em ambas as ferramentas atuou, dessa forma, de maneira complementar, resultando, após o processo de análise inicial e eliminação de títulos repetidos, na recuperação de 57 artigos.

Uma vez obtidos os artigos, definiu-se os elementos que seriam analisados em todos eles a fim de realizar o estudo bibliométrico, o qual é definido por Pritchard (1969) como a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos a livros, artigos e outras mídias de comunicação, com o intuito de identificar aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada. Dessa forma, buscou-se identificar: o número de publicações relativas ao BSC em cada ano delimitado; o número de autores envolvidos; o número de artigos por divisão acadêmica do EnANPAD; as abordagens de pesquisa utilizadas; o delineamento dos tipos de pesquisa; os métodos de coleta de dados empregadas nos trabalhos empíricos; os setores econômicos que foram alvo de estudo; e os autores mais citados depois de Kaplan e Norton.

Destaca-se que a categorização - especificamente no que tange os aspectos metodológicos, como abordagem de pesquisa, delineamento do estudo, e método de coleta de dados - pautou-se, além das definições expressas nos próprios artigos, nas considerações de autores como Gil (2008) e Martins e Theóphilo (2007).

A abordagem de pesquisa é descritiva-exploratória segundo Martins e Theóphilo (2007), buscando mapear o campo de estudos acerca do tema “BSC” utilizando para tanto dados quantitativos descritivos e complementando com dados qualitativos.

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. Assim, definiu-se que a classificação seria em: estudo de caso único; estudo de caso múltiplo; estudo de campo; levantamento; e pesquisa teórica, sendo esta última à junção das pesquisas bibliográfica e documental, exclusivamente, que Gil (2008) nomeia como grupo das fontes de papel.

Os métodos de coleta de dados também foram classificados com base nas definições de 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 da pesquisa como teórica, discutida no parágrafo anterior.

Após a definição das categorias de análise, passou-se para a leitura efetiva dos artigos. Nessa fase, eliminou-se uma publicação que, embora tivesse sido recuperada juntamente com as outras por meio do filtro de busca, não tratava do tema *Balanced Scorecard*, tendo sido pontuada pelo buscador devido ao fato de que em seu texto havia a palavra “*Balanced*” ao tratar do termo avaliação balanceada, haja vista que o artigo se encontrava em língua inglesa. A leitura, no entanto, levou a consideração que tal publicação não era condizente com o estudo, o qual passou a basear-se na análise final de 56 artigos.

Findada a leitura, coleta e classificação dos dados, estes foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, obtendo-se, assim, a frequência absoluta e relativa, de acordo com as categorias delineadas, expostas em tabelas e possibilitando o estudo bibliométrico.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito anteriormente, 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.

A primeira Tabela demonstra a quantidade de artigos que tratam do *Balanced Scorecard* publicados por ano de realização do EnANPAD, tomando como base inicial o ano de 2001 e estendendo-se até 2011. Pode-se observar que o maior número de publicações concentra-se no ano de 2009, com um total de 10 artigos publicados. Tem-se, na sequência, os anos de 2004 e 2007, ambos com a mesma frequência relativa de 14,29%. Observa-se, também, que o ano de 2002 foi o que possuiu a menor incidência de artigos acerca do BSC, contando com apenas uma publicação, o que equivale a um percentual de 1,79%.

A análise ano a ano possibilita verificar que não há uma tendência de aumento ou diminuição de abordagem da temática em função do tempo, visto que o número de publicações se altera, ora para mais, ora para menos, sem seguir uma regra cronológica uniforme, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Artigos por ano de realização do evento

ANO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
2001	04	7,14%
2002	01	1,79%
2003	04	7,14%
2004	08	14,29%
2005	05	8,93%
2006	03	5,36%
2007	08	14,29%
2008	06	10,71%
2009	10	17,86%
2010	04	7,14%
2011	03	5,36%
Total	56	100,00%

Na Tabela 2, apresenta-se o número de autores envolvidos em cada publicação, demonstrando que há predominância de trabalhos escritos em dupla e em trio, com frequência relativa de 42,86% e de 37,50%, respectivamente, obtendo, juntos, um percentual de mais de 80%.

Do total de 56 artigos, identificou-se que 7 foram escritos por apenas um autor, reforçando a propensão de trabalhos em grupo. Das quatro publicações que possuíam mais de três autores, identificaram-se três compostas por cinco pessoas e uma elaborada por sete escritores. Não foram encontrados artigos que possuíssem quatro ou seis autores, optando-se, portanto, por estabelecer a classificação “Mais que 3”.

**Tabela 2:** Número de autores envolvidos

Nº DE AUTORES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
01	07	12,50%
02	24	42,86%
03	21	37,50%
Mais que 03	04	7,14%
Total	56	100,00%

No que tange a área temática na qual as publicações foram enquadradas, tomou-se como base a divisão acadêmica do EnANPAD, a qual se destina a agrupar os artigos que possuem temas associados. Utilizando-se, portanto, da categorização do próprio evento, observou-se, conforme demonstra a Tabela 3, que os trabalhos acerca do *Balanced Scorecard* encontram-se dispostos em dez categorias distintas.

Com 26,79% de frequência relativa, tem-se a Contabilidade Gerencial como divisão acadêmica que concentra maior número de artigos relativos ao BSC. Acredita-se que esse resultado, somado aos 5,36% de publicações presentes na divisão Financeira, está atrelado ao enfoque econômico geralmente atribuído ao *Balanced Scorecard*, principalmente por causa de sua perspectiva financeira. A ampla discussão acerca do gerenciamento a partir da mensuração de desempenho calcada na performance contábil, verificada durante a leitura dos artigos, também contribui para compreensão desses percentuais.

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 divisão acadêmica do EnANPAD, possuindo apenas uma publicação a menos quando comparada com a divisão melhor colocada, gerando, assim, uma frequência relativa de 25%.

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho é a divisão acadêmica que aparece na terceira colocação em número publicações, com um percentual de 10,71%. O relevante enquadramento de trabalhos nesse grupo leva a acreditar, 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 3:** Artigos por divisão acadêmica do EnANPAD

DIVISÃO ACADÊMICA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Administração da informação	05	8,93%
Administração Pública e Social	04	7,14%
Contabilidade Gerencial	15	26,79%
Estudos Organizacionais	02	3,57%
Estratégia em Organizações	14	25,00%
Finanças	03	5,36%
Gestão de ciência, Tecnologia e Inovação	02	3,57%
Gestão de Operações e Logística	04	7,14%
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	06	10,71%
Marketing	01	1,79%
Total	56	100,00%

Verifica-se, ainda com base na Tabela 3, a incipiência de estudos que tratem do BSC na área de Marketing, visto que somente um artigo foi encontrado nessa divisão acadêmica no período de 2001 a 2011, sendo esta publicação, especificamente, relativa ao ano de 2008.

Na Tabela 4 se tem início a análise da metodologia empregada nos artigos. Apresenta, portanto, as abordagens de pesquisa utilizadas, demonstrando que há uma preferência por estudos qualitativos ao se pesquisar os aspectos inerentes ao *Balanced Scorecard*, visto que em 67,86% das publicações averiguadas utilizaram essa abordagem. Embora haja predominância da pesquisa qualitativa, observa-se que estudos de ordem quantitativa também são frequentes, uma vez que foram verificados em 28,57% dos trabalhos. No entanto, a utilização conjunta de ambas as abordagens, constituindo-se como Quali-Quanti, claramente descritas e expressas na metodologia dos artigos, gerou uma frequência relativa de pouco mais de 3%.

**Tabela 4:** Abordagem de pesquisa

ABORDAGEM	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Qualitativa	38	67,86%
Quantitativa	16	28,57%
Quali-Quanti	02	3,57%
Total	56	100,00%

Os resultados presentes da Tabela 5 tratam do delineamento dos tipos de pesquisa, no qual se leva em consideração o ambiente em que os dados foram coletados. Conforme pode ser observado, a

realização de estudos de caso é a estratégia de pesquisa utilizada na maior parte dos artigos, haja vista que possui uma frequência relativa de mais de 40%, sendo 30,36% referente a estudos de caso único e 10,71% concernente a estudos de caso múltiplo.

Depois do estudo de caso, o tipo de pesquisa mais realizada é a de cunho teórico. Ressalta-se que na classificação exposta na Tabela 5 foram agrupadas as pesquisas bibliográfica e documental em caráter exclusivo, ou seja, a frequência absoluta de 15 artigos refere-se a aqueles cujos dados são oriundos apenas de documentos e/ou bibliografia. Optou-se por realizar essa delimitação, em âmbito de exclusividade, pois se considera que as demais pesquisas, ainda que empíricas, também se baseiam, em um momento ou outro, em fontes bibliográficas e documentais, embora não deixem isso explícito em sua metodologia. Constatou-se, assim, que 26,79% dos artigos foram pesquisas puramente teóricas.

Na terceira posição, quanto ao tipo de delineamento utilizado nos artigos, aparece o Levantamento, com frequência relativa de 21,43%, o qual por meio de *surveys* possibilita a quantificação de dados e realização de inferências calcadas em testes estatísticos. O Estudo 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 5:** Tipos de pesquisa

DELINEAMENTO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Estudo de Caso Único	17	30,36%
Estudo de Caso Múltiplo	06	10,71%
Estudo de Campo	06	10,71%
Levantamento	12	21,43%
Pesquisa Teórica	15	26,79%
Total	56	100,00%

A Tabela 6 pontua as formas de coleta de dados utilizadas nas pesquisas empíricas. Não há, nessa Tabela, menção as pesquisas bibliográfica e documental, uma vez que essa forma de coleta de dados caracteriza o delineamento teórico, cujos resultados já foram expostos e comentados anteriormente.

**Tabela 6:** Formas de coleta de dados utilizadas nas pesquisas empíricas

MÉTODO UTILIZADO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Questionário	19	33,93%
Entrevista	17	30,36%
Observação	07	12,50%

Outro ponto a ser destacado é que as frequências apresentadas na Tabela 6 referem-se à quantificação de todas as formas de coleta de dados, de ordem empírica, explicitamente descritas na metodologia dos artigos que foram alvo de análise. Não houve, dessa forma, a delimitação de um único método por publicação, visto que muitos estudos utilizaram mais de um meio de obtenção de dados, valendo-se, por exemplo, de entrevista e questionário em uma mesma pesquisa. Assim, a soma referente ao total de artigos é considerada apenas para o cálculo da frequência relativa.

Explicados os parâmetros de construção e análise da Tabela 6, destaca-se que os questionários e as entrevistas são amplamente utilizados como formas de coleta de dados, havendo entre ambos os métodos uma frequência relativa de uso muito próxima, haja vista que apresentam,

respectivamente, percentuais iguais a 33,93% e 30,36%. Ademais, ressalta-se também o emprego da observação, cuja utilização foi pontuada em sete trabalhos.

Assim como no cálculo anterior, o somatório de cada classificação da Tabela 7 também não se restringiu a definição de um único setor por artigo analisado, pois muitas publicações realizaram um mesmo estudo em diferentes setores, sendo estes contabilizados em cada classe descrita. Definiu-se, ainda, que os ambientes pontuados nos artigos como alvos de estudo seriam enquadrados, a partir da leitura, nos setores econômicos primário, secundário, e terciário, respectivamente representados na Tabela 7 por Agropecuária e Extrativismo, Indústria e Manufatura, e Comércio e Serviços.

Os resultados demonstram que os estudos acerca do BSC buscaram, em sua maioria, tratar de aspectos inerentes ao setor de Comércio e Serviços, presente em 34 artigos. O setor de Indústria e Manufatura aparece na segunda posição, tendo sido utilizado em 10 publicações. Por fim, visualiza-se o setor de Agropecuária e Extrativismo como menos explorado por pesquisas que tratam do *Balanced Scorecard*, visto que foi alvo de estudo de apenas um trabalho.

**Tabela 7:** Setores alvo de estudo

SETOR	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Agropecuária e Extrativismo	01	1,79%
Indústria e Manufatura	10	17,86%
Comércio e Serviços	34	60,71%

Na Tabela 8 apresentam-se alguns dos autores mais citados nos artigos, com exceção de Kaplan e Norton que aparecem em todas as publicações por serem os idealizados do BSC. Também não foram incluídos nesta categoria os autores que tratam especificamente de aspectos metodológicos, como Gil, por exemplo, cuja obra foi amplamente utilizada na sessão de metodologia dos trabalhos. Torna-se pertinente destacar, ainda, que a contagem se baseou na citação do nome do autor em cada artigo, e não na quantidade de obras por ele realizadas e utilizadas como referência, ou seja, ainda que um escritor possuísse duas ou três de suas produções citadas em cada publicação, definiu-se que o nome do mesmo seria contabilizado apenas uma vez.

Dentre os autores mais citados encontram-se Mintzberg, com frequência relativa de 28,57%, Porter, com 23,21%, Hamel, com 17,86%, e Prahalad, com 16,07%, que embora não tratem especificamente do *Balanced Scorecard*, são referências no que tange o tema Estratégia Organizacional, no qual a metodologia do BSC se enquadra. Os outros autores amplamente referenciados, como Epstein, com percentual de 26,79%, Manzoni, com 25%, Neely, com 17,86%, e Norreklit, com 16,07%, são pensadores cujos trabalhos utilizados nas publicações abordam, de uma forma ou de outra, questões relativas ao *Balanced Scorecard* e o seu caráter estratégico.

Cabe destacar, ainda com base na Tabela 8, a menção feita a dois pesquisadores nacionais, Soares Júnior e Prochnik, que obtiveram, cada um, uma frequência relativa de 12,50% ao serem citados devido suas pesquisas, que investigam os ganhos e as dificuldades da implantação do BSC em empresas brasileiras.

**Tabela 8:** Autores mais citados depois de Kaplan e Norton

AUTORES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
MINTZBERG, H.	16	28,57%
EPSTEIN, M.	15	26,79%
MANZONI, J. F.	14	25,00%
PORTER, M.	13	23,21%
HAMEL, G.	10	17,86%
NEELY, A.	10	17,86%
NORREKLIT, H.	09	16,07%
PRAHALAD, C. K.	09	16,07%
PROCHNIK, V.	07	12,50%
SOARES JÚNIOR, H.	07	12,50%

Com o incremento da concorrência, inúmeras variáveis afetam o processo e o conteúdo estratégico, tornando importante a mensuração e o acompanhamento das estratégias (KAPLAN, 2012). Neste contexto a ferramenta de BSC passa a ser utilizada não somente por grandes organizações, mas também por empresas de menor porte (BIAZZO; GARENGO, 2012) oportunizando vários tipos de pesquisas.

Dentre as oportunidades de pesquisa destacam-se: a estruturação do BSC para setores públicos; pequenas empresas, empresas sem fins lucrativos, outras formas organizacionais, tais como cooperativas, entre outros. Além disso, pode-se medir o impacto no uso do BSC nos diferentes estágios do planejamento e também seu impacto na aprendizagem organizacional.

## 5 CONCLUSÕES

A gama de artigos relativos ao *Balanced Scorecard* publicados no EnANPAD ao longo dos anos de 2001 a 2011 denota a relevância que a metodologia idealizada por Kaplan e Norton representa para a área de administração, especialmente no campo de Estratégia. A busca no portal do EnANPAD e nos anais eletrônicos do Evento revelou a existência de 56 publicações que abordam o BSC como temática, no período de tempo delimitado, possibilitando realizar o estudo bibliométrico em que se baseou este artigo. Ademais, a procura por trabalhos que realizaram pesquisas semelhantes a esta, levou a análise de duas dissertações e um artigo, os quais, ao fim, foram considerados distintos dos objetivos aqui delineados, seja devido à diferença de fontes ou da extensão da coleta de dados.

Com base no estabelecimento de oito categorias de análise, pôde-se identificar as frequências absoluta e relativa dos principais elementos que compõem as produções acadêmicas que foram alvo de estudo. Identificou-se, dessa forma, que houve um maior número de publicações acerca do *Balanced Scorecard* no EnAnpad de 2009, ao passo que o Evento do ano de 2002 foi o que menos apresentou trabalhos relativos ao tema.

No que tange número de autores, observou-se a tendência de publicações em duplas e trios, e no que se refere à temática, verificou-se que Contabilidade Gerencial e Estratégia em Organizações são as divisões acadêmicas estabelecidas pelo EnANPAD que possuem maior concentração de artigos. A análise bibliométrica relativa a aspectos metodológicos revelou que a abordagem qualitativa é a mais utilizada, havendo predominância de estudos de caso como delineamento de pesquisa, e que

questionários e entrevistas são as formas de coleta de dados mais empregadas na realização de trabalhos empíricos. Outro fator que foi possível constatar é que o setor de Comércio e Serviços é o mais focado como alvo de estudos relativos ao BSC. Além disso, verificou-se que autores clássicos da área de Estratégica, como Mintzberg, por exemplo, estão entre os mais citados nos artigos, depois de Kaplan e Norton.

Esses resultados permitem visualizar a consonância existente entre o *Balanced Scorecard* e o campo de Estratégica, possibilitando, ainda, descobrir 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 internacionais, para que, desse modo, 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. Eventos. **EnANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eventos.php#>>. Acesso em: 21/07/2012.
- ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In. **Coleção Harvard Business Review**. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- BARBOSA, J. V. B. **Análise dos aspectos metodológicos das pesquisas brasileiras sobre *balanced scorecard***. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2006.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J. OTLEY, D. **Management Control**: theories, issues and performance. 2. Ed. New York: Palgrave Mcmilan, 2005.
- BIAZZO, S.; GARENCO, P. **Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Pratical Approach to Implementation within SMEs**. Berlin: Springer, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAPLAN, R. S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v.8, n.4, p.539-545, 2012.
- \_\_\_\_\_; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 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.
- 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.
- NEELY, A. D. **Business performance measurement**: unifying theories and integrating practice. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

OLIVEIRA, M. F. **Balanced scorecard**: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, 2008.

PRITCHARD, A. Statistical Bibliography or Bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, dec. 1969.

SOUZA, E. X. de.; MARTINS, C. E.; SANTOS, D. C. da S.; VANDERLEI, J. G. Um estudo bibliométrico sob o *Balanced Scorecard* nos EnANPADs dos anos de 2001 e 2010. In.: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VIII, 2011. **Anais...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/48414833.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

VILLAJUANA, C. **Cómo Tejer el *Balanced Scorecard***. Lima: Universidad ESAN, 2010.