

# Balanced Scorecard nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – Administração, Ciências Contábeis e Turismo – de 2008-2012: uma análise bibliométrica

## Balanced Scorecard in journals classified by Capes as Qualis A and B – Management, Accounting and Tourism – from 2008-2012: a bibliometric analysis

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar as publicações científicas acerca do Balanced Scorecard (BSC), a partir dos títulos e resumos dos artigos publicados entre os anos de 2008 e 2012 nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Quanto à metodologia, esta pesquisa é bibliográfica, bibliométrica, quantitativa e descritiva. A amostra é composta por 78 artigos de 48 periódicos. Os resultados revelaram que: foram publicados, em média, 15,6 artigos por ano e apenas em 2010 houve crescimento importante na quantidade de artigos; os periódicos que mais publicaram sobre o BSC foram os de classificação B3 (48,72%); quanto aos setores, 23,08% dos artigos abordaram o BSC no setor privado, 17,95% no setor público, 11,54% no 3º setor, e 47,43% dos artigos não especificaram os setores; quanto às atividades de produção, 52,56% das abordagens ocorreram nas atividades terciárias (serviços – 50,00%, comércio – 2,56%), 11,54% nas secundárias (indústria/semi-indústria), 3,85% nas primárias (agropecuária/extrativismo) e em 32,05% não houve especificação; 41,03% das experiências com o BSC foram positivas, apenas 2,56% foram negativas e 56,41% dos artigos não demonstraram, nos resumos, conclusão sobre as experiências. A hegemonia das experiências positivas frente às negativas indica que o BSC pode contribuir notavelmente para a melhoria do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Medição de desempenho organizacional. Bibliometria.

### ABSTRACT:

*This research aims to characterize scientific publications about Balanced Scorecard (BSC), from the titles and abstracts of articles published between 2008 and 2012 in journals classified by Capes as Qualis A and B – Management, Accounting and Tourism. Regarding to methodology, this research is bibliographical, bibliometric, quantitative and descriptive. The sample is composed of 78 articles from 48 journals. The results show that: 15,6 articles were published a year, on average and only in 2010 there was relevant increase in amount of articles; the journals that most published about BSC were the ones classified as B3 (48,72%); regarding to sectors, 23,08% of articles broached BSC in private sector, 17,95% in public sector, 11,54% in 3rd Sector and 47,43% of articles did not specified sectors; about production activities, 52,56% of broaches occurred in tertiary industry (services – 50,00%, goods – 2,56%), 11,54% in secondary (industry/semi-industry), 3,85% in primary (agriculture/extrativism) and in 32,05% there was no specification; 41,03% of experiences with BSC were positive, only 2,56% were negative experiences and 56,41% of articles did not show, in their abstracts, conclusion about the experiences. The hegemony of positive experiences compared to negative experiences indicates that BSC can contribute significantly to improvement of organizational performance.*

**Keywords:** Balanced scorecard. Measurement of organizational performance. Bibliometrics.

### Wanderson Miranda Assis

Especialista em Finanças e Controladoria (Unileste). Bacharel em Ciências Contábeis (Unileste).  
Contato: Av. Tancredo Neves, 3.500, Bairro Universitário, Coronel Fabriciano (MG), CEP 35170.056.  
E-mail: [wandersonmassis@gmail.com](mailto:wandersonmassis@gmail.com).

### Fabília Souza Teixeira

Mestra em Contabilidade pela FEA/USP. Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração do Centro Universitário do Leste de Minas (Unileste).  
Contato: Av. Tancredo Neves, 3.500, Bairro Universitário, Coronel Fabriciano (MG), CEP: 35170.056.  
E-mail: [fsteixeira42@gmail.com](mailto:fsteixeira42@gmail.com).

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação científica é parte fundamental do exercício da ciência e, portanto, uma pesquisa possui valor somente quando é comunicada (CRISTOVÃO, 1979; LAVILLE; DIONNE, 1999). Alvarenga (1996, p. 60) afirma que tal comunicação objetiva “criar, criticar e contribuir para um consenso racional de ideias, conhecimentos e informações”, e que a comunicação científica formal ocorre por meio da publicação, como em livros e periódicos.

De acordo com Laville e Dionne (1999), periódicos são publicações regulares, entre as quais se destacam as revistas científicas, e, nestas, o artigo é possivelmente o meio mais importante de comunicação da pesquisa. Santos (2010, p. 37) acredita que “a análise da evolução dos periódicos científicos evidencia a sua importância dentro do processo de comunicação científica”. Diante dessa importância, Alvarenga (1996) ressalta que o periódico científico é a comunicação formal mais notável, e que por isso é objeto de estudo para conhecimento dos processos de comunicação, bem como das particularidades e do desenvolvimento dos ramos específicos da ciência.

Segundo Araújo (2006, p. 12), no início do século XX, em virtude da necessidade de estudar e avaliar as atividades de produção e comunicação científica, surgiu a bibliometria: “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico”. Conforme Vanti (2002 *apud* ARAÚJO, 2006), o termo ‘bibliometria’ foi criado por Otlet em 1934, mas só veio a se popularizar em 1969 com a publicação de um artigo de Alan Pritchard intitulado ‘Bibliografia estatística ou bibliometria?’ A princípio, a bibliometria ocupava-se da mensuração de livros, mas, aos poucos, contemplou outros formatos como os artigos de periódicos (ARAÚJO, 2006).

Quanto à produção científica na ciência da Contabilidade, Souza *et al.* (2008 *apud* NASCIMENTO; PEREIRA; TOLEDO FILHO, 2010) asseveram que os periódicos brasileiros já podem ser computados entre os principais elementos da produção científica nacional. Theóphilo e Iudicibus (2005) salientam que os trabalhos que abordam a produção científica em Contabilidade no Brasil são, geralmente, norteados pela bibliometria.

Na Contabilidade e áreas afins, na temática medição e gestão de desempenho, um dos assuntos que têm se destacado é o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento que faz a ligação entre a estratégia da empresa e a medição de seu desempenho. No âmbito internacional, tal destaque do BSC entre os métodos de mensuração de desempenho é evidenciado em trabalhos como os de Neely (2005) e Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010). Ao utilizarem uma amostra que contemplava 6.618 artigos de 546 diferentes revistas, cuja base de dados compreendia o período de 1970 a 2008, Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2010, p. 6) constataram um “domínio de Kaplan e Norton, e o *Balanced Scorecard*” nas publicações sobre medição e gestão de desempenho. No âmbito nacional, diversos autores verificaram a relevância do BSC nas publicações sobre ferramentas de medição de desempenho (RIBEIRO, 2013; SILVA; LIMA, 2009; VALMORBIDA *et al.*, 2012).

Assim, diante da atualidade e relevância desse tema, a questão que norteia a presente pesquisa é: quais características envolvem a produção científica sobre o BSC nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – Administração, Ciências Contábeis e Turismo, entre os anos de 2008 e 2012?

Portanto, o objetivo consiste em caracterizar as publicações científicas acerca do BSC, a partir dos títulos e resumos dos artigos publicados entre os anos de 2008 e 2012 nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Tal caracterização compreende aspectos quanto: às publicações e natureza das pesquisas (teórica/prática); aos setores e às atividades de produção em que o BSC é pesquisado; e às experiências com o BSC.

Para o profissional e para o estudante da Contabilidade e áreas afins, a presente pesquisa mostra-se relevante ao analisar a produção científica a respeito de um dos mais utilizados sistemas de mensuração de desempenho organizacional, o qual permite à Contabilidade Gerencial fornecer informações que satisfaçam as atuais demandas das organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Sistema de Classificação Qualis/Capes

A Capes é uma fundação do Ministério da Educação, a qual busca expandir e consolidar a pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) no Brasil. Além disso, o órgão atua na formação de professores da educação básica, conforme a Lei nº. 11.502 de 11 de julho de 2007.

Qualis é um conjunto de procedimentos que a Capes utiliza para estratificação da qualidade da produção científica dos programas de pós-graduação. Segundo a Capes, “o Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos” (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE NÍVEL SUPERIOR, 2012). A classificação de tais periódicos se dá pelas áreas de avaliação e é atualizada anualmente. Os periódicos são classificados em estratos indicativos de qualidade – A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C, este com peso zero. Caso o periódico seja classificado em duas ou mais áreas, pode receber avaliações distintas. Tal classificação, porém, não objetiva estabelecer a qualidade dos periódicos de forma absoluta.

### 2.2 *Balanced Scorecard*

É evidente a mudança no que diz respeito aos ativos tangíveis e intangíveis, pela qual passaram as empresas em todo o mundo. Antes, o valor de cada empresa estava, majoritariamente, nos seus ativos tangíveis. Porém, nos últimos anos, na transição da era industrial para a era da informação, os ativos intangíveis tornaram-se a maior fonte de valori-

zação das organizações. Segundo Kaplan e Norton (2004), há décadas se nota uma gradual transição de uma economia baseada em ativos tangíveis para uma economia fundamentada em ativos intangíveis, os quais, em média, já representam mais de 75% do valor das empresas.

Diante deste novo cenário, os métodos então usados para mensuração de desempenho das organizações, geralmente baseados em indicadores financeiros, mostraram-se obsoletos e ineficazes. Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), houve aumento no número de críticas às análises estritas a medidas financeiras.

Apesar da importância dos indicadores financeiros, estes eram insuficientes para satisfazer as necessidades empresariais de longo prazo em um mercado cada vez mais competitivo. Para Kaplan e Norton (1996), a gestão por meio de relatórios financeiros continuava presa a um modelo contábil que fora desenvolvido há séculos. De acordo com esse raciocínio, Lopes (2012) adverte que os contadores e demais profissionais usuários da contabilidade necessitam refletir profundamente sobre mensuração e reconhecimento de ativos intangíveis, sob o risco de que a contabilidade não consiga demonstrar a realidade das modernas organizações baseadas principalmente em ativos intangíveis.

Portanto, surgiu a necessidade de metodologias que, não limitadas ao âmbito financeiro, acolhessem essa nova situação e contemplassem os ativos intangíveis das organizações.

Assim, em 1990, o Instituto Nolan Norton, associado à empresa KPMG, patrocinou um estudo que durou um ano. Intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que objetivava o desenvolvimento de um novo sistema de medição de desempenho, tendo a participação de grandes organizações, tais como: Advanced Micro Devices (AMD), Apple Computers, General Electric (GE), Hewlett Packard (HP) e Shell Canada (KAPLAN; NORTON, 1996). O principal executivo do instituto, David P. Norton, liderou o estudo e contou com a participação de Robert S. Kaplan, professor de Harvard. Era o início de um conceito em que Kaplan e Norton (2004) recomendavam às organizações que mantivessem os indicadores financeiros, mas que considerassem também indicadores não financeiros sob outras três perspectivas – clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1996) conceituam o BSC como um instrumento que traduz tanto a missão quanto a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizados conforme quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Tais medidas servem de base para um sistema de medição de desempenho e de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1996).

Os desenvolvedores do BSC não estabelecem, porém, uma natureza rígida para o modelo das quatro perspectivas, pois, apesar de se mostrarem adequadas para organizações e empresas de diversos setores, pode ser necessário que outras perspectivas complementares, tais como a de fornecedores e da comunidade, sejam agregadas (KAPLAN; NORTON, 1996). Entretanto, os autores alertam que as medidas de possíveis perspectivas complementares só devem ser incorporadas ao BSC se forem fundamentais para o sucesso da estratégia. Além disso, segundo Kaplan e Norton (1996), as medidas utilizadas no BSC precisam estar totalmente integradas à cadeia de relações causais, que determinam e evidenciam a história da estratégia. Ou ainda, conforme Niven (2003), o real valor destas medidas provém da análise dos resultados à luz dos pressupostos sobre as relações entre os indicadores.

Sobre a perspectiva financeira, cabe ressaltar que o BSC não ignora o aspecto financeiro das organizações, apesar de salientar que este, unicamente, é insuficiente para as empresas da era da informação em diante. Os indicadores financeiros são necessários e importantes para observar as consequências de decisões já tomadas na organização e direcionar ações para alcançar novos objetivos e metas.

Para Panicker e Seshadri (2013), a perspectiva financeira é uma estratégia para o crescimento, rentabilidade e risco, do ponto de vista do acionista. Olve, Roy e Wetter (2001) ressaltam que na perspectiva financeira encontra-se o que se espera de uma empresa no que diz respeito ao crescimento e à lucratividade. Entretanto, estes autores destacam que as expectativas de uma organização podem ir além da condição financeira, como no caso dos órgãos públicos, podendo-se mencionar também as organizações sem fins lucrativos. Kaplan e Norton (2004) observam que o fator crítico de sucesso destes dois tipos de organização está no cumprimento da missão. Isso, porém, não permite o abandono da perspectiva financeira, uma vez que mesmo o terceiro setor necessita dela para o desenvolvimento de suas atividades. Para Niven (2003), o BSC, tal como para o setor privado, é igualmente apto a proporcionar uma rápida transição das organizações públicas e sem fins lucrativos do século XXI.

A elaboração de um BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1996), deve servir de estímulo para que os objetivos financeiros sejam associados à estratégia da empresa. Para eles, as medidas financeiras indicam se a estratégia de uma organização, bem como sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Quanto à perspectiva dos clientes, Olve, Roy e Wetter (2001, p. 66) a consideram como o coração do BSC, pois se a empresa “falhar na entrega dos produtos e serviços certos, satisfazendo as necessidades de custo do cliente com eficiência, tanto no curto como no longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio vai definir e morrer”.

Kaplan e Norton (1996) destacam ser necessário que as empresas identifiquem os segmentos de mercado por meio dos clientes atuais e potenciais, e que definam os segmentos nos quais querem atuar. Para eles, “empresas que tentam ser tudo para todos geralmente acabam não sendo nada para ninguém” (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 64).

Lima (2003) adverte que, geralmente, os clientes atuais divergem dos clientes potenciais quanto a preferências e à valorização dos atributos de produtos/serviços. Kim, Suh e Hwang (2003) ressaltam que clientes fiéis são criados a partir do cumprimento de suas expectativas e necessidades, sendo que a concepção de valor para o cliente ocorre por meio da personalização (customização) de produtos e serviços, prestação de informações adicionais e melhoria da qualidade

percebida. Para estes autores, em uma relação de causa e efeito, ao se estabelecerem relacionamentos satisfatórios de longo prazo com os clientes, a empresa aumenta receitas e lucros.

No que diz respeito aos processos internos, Kaplan e Norton (1996) salientam que nessa perspectiva são identificados os processos críticos em que se deve buscar a excelência, a fim de que tanto os objetivos dos acionistas quanto os de segmentos específicos de clientes sejam atendidos. Ainda segundo Kaplan e Norton (2004, p. 43),

(...) os processos internos realizam dois componentes vitais de uma estratégia organizacional: (1) eles produzem e entregam a proposição de valor para os clientes, e (2) eles aperfeiçoam os processos e reduzem os custos para o componente produtividade na perspectiva financeira.

Almeida (1999, p. 2) ressalta que é a perspectiva dos processos internos que irá garantir “a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces”.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), observa-se, na perspectiva dos processos internos, a principal diferença entre os sistemas de medição de desempenho tradicionais e o BSC. Eles apontam que, mesmo quando os sistemas tradicionais incluem medidas não financeiras, baseadas no tempo e na qualidade, o foco permanece na melhoria de processos já existentes na organização. Enquanto isso, o BSC costuma identificar processos novos, nos quais a excelência deve ser alcançada, e que são fundamentais para que os objetivos financeiros e dos clientes sejam obtidos. Ainda conforme Kaplan e Norton (1996), no BSC, os objetivos dos processos internos evidenciam processos que são primordiais para o sucesso da estratégia da empresa, mas entre os quais vários podem não estar sendo executados.

A quarta perspectiva do BSC é a de aprendizado e crescimento. Colauto e Beuren (2005) afirmam que, para que as organizações da era da informação adquiram e mantenham um diferencial competitivo, é urgente intensificar a relevância em relação à obtenção e gerenciamento do conhecimento humano e à contínua aprendizagem interativa. Almeida (1999) também avalia que o desenvolvimento da organização baseado no aprendizado serve de âncora às demais perspectivas, as quais, sem essa correlação, apresentarão resultados momentâneos.

Demonstrando a relação de causa e efeito entre as perspectivas, Teixeira (2003) observa que o aprendizado é necessário para aprimorar os processos internos, pois o aperfeiçoamento destes proporciona o aprimoramento dos produtos e serviços, o que possibilita o aumento da satisfação dos clientes. Esta, por sua vez, gera fidelização e aumento na participação de mercado da empresa, o que interfere em seus resultados financeiros.

A importância desta perspectiva é ratificada quando Kaplan e Norton (2004) indicam que ela transcreve os ativos intangíveis da organização e o papel destes na estratégia.

Quanto às medidas para esta perspectiva, Kaplan e Norton (1996) relatam que há uma deficiência no número dessas medidas em relação às demais perspectivas do BSC. No que diz respeito a indicadores específicos, os autores destacam que as empresas geralmente não efetuam a medição dos resultados e dos vetores das capacidades próprias dessa perspectiva. Para eles, tal lacuna é decepcionante, já que um dos mais importantes objetivos para adotar o *scorecard* é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

A respeito do desenvolvimento do referencial teórico, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, uma vez que promove a explicação e discussão de determinado assunto, tema ou problema em questão a partir das referências publicadas em diversos meios, tais como livros, periódicos, revistas, enciclopédias, entre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa caracteriza-se também como bibliométrica, já que bibliometria é definida por Pritchard (1969, p. 349) como “a aplicação da matemática e métodos estatísticos para livros e outros meios de comunicação”. Esse tipo de estudo busca mensurar, quantitativa e estatisticamente, a produção e a disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006). Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa, a qual, conforme Richardson (2008, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média [...] às mais complexas”.

No que se refere ao objetivo, é descritiva, pois busca descobrir com que frequência determinado fenômeno ocorre, assim como sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características, interligando fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996).

Para a coleta de dados, foi levantada a relação de periódicos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, atualizada em 2012, disponível por meio do aplicativo WebQualis no portal da Capes. Nesta relação, composta por 1.503 periódicos, foram aplicados diversos filtros (Quadro 1) para seleção dos periódicos a serem analisados na pesquisa.

Após a aplicação dos filtros, obteve-se amostra de 100 periódicos, com classificação entre A2 e B4. Dessa amostra, foram relacionados os artigos publicados no período compreendido entre os anos de 2008 e 2012 que continham no título, no resumo e/ou nas palavras-chave, os termos *Balanced Scorecard* e/ou BSC, entre os quais foram desconsiderados aqueles em que o BSC consta apenas em terceiro plano: não é o objeto principal de estudo e/ou não possui relevância na conclusão demonstrada no resumo destes artigos. Assim, foram encontrados 78 artigos, abrangendo um total de 48 periódicos. Formada a base dos artigos que abordaram o BSC, foram analisadas e sintetizadas as informações disponíveis no título e no resumo de cada um. Ademais, foi realizada a comparação dos resultados com outros trabalhos publicados



a respeito do tema, os quais utilizaram bases diversas de dados e contemplaram diferentes períodos.

Quadro 1 – Filtros aplicados para seleção dos periódicos a serem analisados

1	Periódicos com classificação entre A1 e B4.
2	Periódicos em língua portuguesa.
3	Periódicos cujos nomes contenham palavras relacionadas aos temas: contabilidade, gestão, administração, negócios, estratégia, planejamento. Foram preservados aqueles cujos nomes não determinavam temas, mas eram referentes às áreas de contabilidade, administração e afins.
4	Foram preservados os periódicos relacionados ao setor público.
5	Periódicos que permitem o livre acesso, por meio da internet, ao resumo dos artigos e que não demonstraram problemas de acesso no momento da pesquisa em que foram relacionados.
6	Foram desconsiderados os periódicos multidisciplinares que abordam as diversas ciências.
7	Foram desconsiderados os periódicos de áreas específicas que não tenham relação significativa com as áreas de contabilidade, administração e afins.

Fonte: elaborado pelos autores.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Publicação e natureza das pesquisas

A publicação de artigos que abordaram o BSC no decorrer dos cinco anos pesquisados apresentou relativa regularidade (Tabela 1). Em média, foram publicados 15,6 artigos por ano.

A maior quantidade de publicações ocorreu em 2010, 26,92% do total e cerca de 40% a mais que nos anos de 2011 e 2012 (cada um com 19,23%). O ano de 2009 representou 17,95% e em 2008 houve o menor percentual de artigos publicados (16,67%).

Tabela 1 – Quantidade de artigos sobre o BSC – 2008 a 2012

Ano	Quantidade de artigos	%
2008	13	16,67
2009	14	17,95
2010	21	26,92
2011	15	19,23
2012	15	19,23

Fonte: elaboração própria.

Não foi observada uma tendência constante de aumento ou de redução no número de artigos publicados sobre o BSC no decorrer dos anos. Tal condição foi verificada também em outros estudos bibliométricos sobre o BSC, os quais utilizaram diversas bases de dados e compreenderam diferentes períodos (ALMEIDA; COLAUTO; CUNHA, 2013; BRAGA; STEFFANELLO; GOMES, 2008; FERREIRA; DIEHL, 2013; GOES; SILVA; SOUZA, 2009; PICOLI; ABIB; FONSECA, 2012). Giordani e Galli (2012), porém, detectaram um decréscimo constante quanto às publicações sobre o BSC entre os anos de 2007 e 2011 na base de dados do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).

Quanto aos estratos indicativos da qualidade, os periódicos de classificação B3 foram os que mais publicaram artigos abordando o BSC, representando quase metade das publicações (48,72%), seguidos dos periódicos de classificação B4 (20,51%), B2 (14,10%), B1 (10,26%) e A2 (6,41%) (Tabela 2).

Tabela 2 – Quantidade de artigos por estratos indicativos de qualidade

Estratos indicativos de qualidade	Quantidade de artigos	%
A2	5	6,41
B1	8	10,26
B2	11	14,10
B3	38	48,72
B4	16	20,51

Fonte: elaboração própria.

A pesquisa demonstrou, ainda, que a maior parte dos artigos que abordaram o BSC é de natureza prática (80,77%), o que inclui estudos que analisaram a aplicação já realizada nos diversos tipos de organizações e setores, e trabalhos que objetivaram o desenvolvimento do BSC nas empresas, propondo sua aplicação. Apenas 19,23% dos artigos são voltados à teoria do BSC ou das ferramentas de gestão, incluindo o mesmo (Tabela 3).

Tabela 3 – Quantidade de artigos quanto à natureza teórica ou prática

Natureza da pesquisa	Quantidade de artigos	%
Teórica	15	19,23
Prática	63	80,77

Fonte: elaboração própria.

Nascimento, Kroenke e Beuren (2009), os quais também utilizaram a base de dados Qualis/CAPES, contemplando o período entre 2000 e 2008, encontraram semelhante frequência relativa, em que 26,09% dos artigos eram teóricos e 73,91%, práticos, em uma amostra de 46 trabalhos. Catapan *et al.* (2013), porém, analisando periódicos publicados em revistas classificadas entre B1 e B3 compreendendo os anos de 2001 a 2011, detectaram uma distribuição inversa, segundo a qual os artigos de natureza teórica representaram 54% e os de natureza prática, 46%, totalizando 24 artigos.

## 4.2 Abordagens sociopolítica e econômica

### 4.2.1 Por setores

Utilizando-se da classificação mais tradicional do Direito, Alexandrino e Paulo (2010) o dividem em público e privado. Segundo estes autores, o Direito Público objetiva regular os interesses da sociedade, as relações entre ela e o Estado, e as relações entre as entidades e órgãos do Estado. Enquanto o Direito Privado visa regular os “interesses particulares, como forma de possibilitar o convívio das pessoas em sociedade e uma harmoniosa fruição de seus bens”. (ALEXANDRINO; PAULO, 2010, p. 2). Segundo Peyon (2004), partindo dessa classificação, haveria somente dois setores: o governamental (Estado) e o não governamental (iniciativa privada). Porém, dentro do Direito Privado coexistem dois subconjuntos sociopolíticos: “o do Direito da Empresa e o das entidades sem fins lucrativos.” (PEYON, 2004, p. 6). Assim, são evidenciados os setores sociopolíticos dos quais as pessoas jurídicas fazem parte: o Primeiro Setor (o Estado, público, sem fins lucrativos); o Segundo Setor (o mercado, privado, com fins lucrativos); e o Terceiro Setor (privado, sem fins lucrativos), sendo este último formado por entidades privadas, não estatais e não empresariais, que prestam atividades de interesse social, quer para fins privados, quer para fins públicos, e que não objetivam o lucro (ALEXANDRINO; PAULO, 2010; PEYON, 2004).

A presente pesquisa distinguiu também as denominadas sociedades de economia mista, as quais, de acordo com Alexandrino e Paulo (2010, p. 74) são:

(...) pessoas jurídicas de direito privado, integrantes da administração indireta, instituídas pelo Poder Público, mediante autorização de lei específica, sob a forma de **sociedade anônima**, com participação obrigatória de capital privado e público, sendo da pessoa política instituidora ou de entidade da respectiva administração indireta o controle acionário, para a exploração de atividades econômicas ou para a prestação de serviços públicos. (grifo do autor).

Portanto, considerando esses conceitos, o BSC foi pesquisado no Primeiro Setor e no Segundo Setor em, respectivamente, 17,95% e 23,08% (incluindo neste último as sociedades de economia mista, 6,41%), enquanto o Terceiro Setor é representado em 11,54% dos artigos. Em 47,43% não há especificação do setor a que pertencem as organizações estudadas (Tabela 4).

Tabela 4 – Quantidade de artigos que abordaram o BSC quanto aos setores

Setor	Quantidade de artigos	%
1º Setor – Público	14	17,95
2º Setor – Privado	13	16,67
Economia Mista	5	6,41
3º Setor – Sem fins lucrativos	9	11,54
Geral / não informado / não se aplica	37	47,43

Fonte: dados da pesquisa.

Os autores Rocha e Lavarda (2011), cuja análise compreendeu o período de 2000 a 2008 e utilizou diversas bases de dados, verificaram uma elevada concentração de estudos do BSC no setor privado, em relação aos demais: 42 artigos

relacionados a empresas privadas, 8 ao setor público e 3 a entidades sem fins lucrativos. Outras classificações foram dadas a 18 artigos de uma amostra composta por 71 trabalhos.

#### 4.2.2 Por atividades de produção

De acordo com Rossetti (2008), a classificação das atividades de produção tradicionalmente adotada é: atividades primárias (lavouras, produção animal, extração vegetal); atividades secundárias (indústria extrativa mineral, indústria de transformação, indústria da construção, atividades semi-industriais); e atividades terciárias (comércio, intermediação financeira, transporte e comunicações, governo e demais serviços). Ainda segundo o autor, nas atividades primárias, secundárias e terciárias, é elevada a intensidade do fator terra, do fator capital e do fator trabalho, respectivamente.

Nesta pesquisa, a subdivisão de serviços abrange todos os itens da divisão terciária, com exceção da subdivisão comércio.

Em 3,85% dos artigos que abordam o BSC, as organizações pesquisadas pertencem à divisão de atividades primárias de produção. As atividades secundárias correspondem a 11,54% e as terciárias somam mais da metade dos artigos (52,56%), sendo 50% relacionados à prestação de serviços e apenas 2,56% relativos ao comércio. Os artigos de natureza genérica, cujo estudo e/ou aplicação da pesquisa abordam as organizações das diversas atividades de produção, e aqueles que não identificam a natureza das atividades de produção da organização em questão, representam 32,05% dos artigos (Tabela 5).

Tabela 5 – Quantidade de artigos que abordaram o BSC quanto às atividades de produção

Atividades de produção	Setor	Quantidade de artigos	%
Primárias		3	3,85
Secundárias		9	11,54
Terciárias	Comércio	2	2,56
	Serviços	39	50,00
Geral / não informado		25	32,05

Fonte: dados da pesquisa.

Semelhante disposição do estudo do BSC nas atividades de produção foi verificada por Picoli, Abib e Fonseca (2012), cuja base de dados utilizada foi a do EnANPAD, abrangendo o período de 2001 a 2011, em que as terciárias representaram 60,71%, seguidas das secundárias e primárias (17,86% e 1,79%, respectivamente).

#### 4.3 Experiências com o BSC

As conclusões das pesquisas demonstradas no resumo dos artigos revelam que 41,03% das experiências com o BSC foram positivas e apenas 2,56%, negativas, enquanto 56,41% dos artigos não evidenciaram uma conclusão sobre a experiência com o BSC em seus resumos (Tabela 6). As explicações para este fato são: vários artigos se limitam a uma proposta de implantação do BSC; alguns analisam as características do BSC sem uma aplicação prática; outros se limitam a estudar os fatores organizacionais que podem facilitar ou dificultar a implantação do BSC; alguns artigos são propostas de adaptação ou união com outras metodologias; e vários não demonstram a conclusão da pesquisa no resumo.

Tabela 6 – Resultados das experiências com o BSC

Natureza da pesquisa	Quantidade de artigos	%
Positiva	32	41,03
Negativa	2	2,56
Não se aplica / não informado	44	56,41

Fonte: elaboração própria.

As duas experiências negativas afirmam que: os autores do BSC não se preocuparam em abordar a institucionalização da ferramenta, o que dificulta muito sua implantação; e o uso do BSC não melhorou o desempenho financeiro das organizações em que foi implantado, estudadas no referido artigo. As várias experiências positivas relataram, entre outros aspectos, que o BSC: melhorou o desempenho organizacional; aumentou a competitividade; reduziu custos; promoveu alinhamento e foco na organização; facilitou a tomada de decisão; melhorou a comunicação organizacional; melhorou o aprendizado estratégico e promoveu o conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores; e o BSC é uma das ferramentas de gestão mais estudadas e sobre a qual há grande volume de publicações a respeito.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo caracterizar as publicações científicas acerca do BSC, a partir dos títulos e resumos dos artigos publicados entre os anos de 2008 e 2012 nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Tal caracterização compreendeu aspectos quanto: às publicações e natureza das pesquisas (teórica/prática); aos setores e às atividades de produção em que o BSC é pesquisado; e às experiências com o BSC. A amostra foi composta por 78 artigos publicados em 48 periódicos.

A quantidade de artigos publicados por ano sobre o BSC se manteve relativamente estável no período pesquisado, uma vez que apenas em 2010 registrou-se crescimento importante em relação aos demais. Os periódicos de classificação B3 foram responsáveis por cerca da metade dos artigos. Além disso, mais de 80% dos artigos são de natureza prática.

O BSC foi pesquisado nos setores público e privado em, respectivamente, 17,95% e 23,08% dos trabalhos. As entidades sem fins lucrativos foram representadas em 11,54%. Em 47,43% não houve especificação dos setores aos quais pertencem as organizações estudadas.

Em comparação com o estudo de Rocha e Lavarda (2011), o qual revelou importante concentração da aplicação do BSC no setor privado, a menor diferença evidenciada na presente pesquisa, quanto ao estudo do BSC entre o setor público e privado, sugere elevação do cuidado no que se refere à eficiência e eficácia da gestão pública, bem como ao aumento no uso de metodologias, por parte do setor público, usualmente utilizadas no setor privado.

O BSC foi majoritariamente estudado nas organizações prestadoras de serviços (50% dos artigos), e pouco pesquisado nas atividades comerciais (2,56%) e nas atividades primárias – agropecuária e extrativismo – (3,85%). As atividades secundárias – industriais e semi-industriais – representaram 11,54% dos artigos e em 32,05% não houve identificação da natureza das atividades de produção da organização.

Ademais, 41,03% das experiências advindas da aplicação e do estudo do BSC foram positivas e apenas 2,56%, negativas, enquanto 56,41% dos artigos não trouxeram uma conclusão, em seus resumos, sobre a experiência com o BSC. A hegemonia das experiências positivas frente às negativas indica que o BSC pode contribuir notavelmente para a melhoria do desempenho organizacional.

Tendo em vista as limitações da pesquisa, como a análise restringida aos títulos e resumos dos artigos, o período de abrangência, o idioma dos periódicos, entre outras, algumas sugestões são listadas para pesquisas de norte semelhante: utilização dos artigos na íntegra; inclusão dos periódicos em língua estrangeira relacionados no sistema Qualis-Capes; abrangência de outros períodos; pesquisa sobre a abordagem do BSC por segmento (por exemplo: educação, saúde, siderurgia e metalurgia, sistema financeiro, etc.).

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. *Direito administrativo descomplicado*. 18. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010.
- ALMEIDA, V. E.; COLAUTO, R. D.; CUNHA, J. V. A. Balanced Scorecard: estudo bibliométrico da produção científica brasileira 2002-2012. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA, 15, 2013, Porto. *Anais eletrônicos...* Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: <[http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1319.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1319.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- ALMEIDA, R. O. BSC novos indicadores empresariais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. 2, 28 dez. 1999.
- ALVARENGA, L. *A institucionalização da pesquisa educacional no Brasil: estudo bibliométrico dos artigos publicados na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos – 1944–74*. 1996. 262 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, pp. 11-32, jan./jun. 2006.
- BRAGA, A. L.; STEFFANELLO, M.; GOMES, C. M. Aplicação científica da metodologia Balanced Scorecard: um estudo longitudinal. In: SEMEAD, 11, 2008, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA-USP, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/801.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- CATAPAN, A. et al. Balanced Scorecard: uma análise dos anos de 2001 a 2011. *Revista Científica da AJES – RCA*, Juína (MT), v. 4, n. 8, pp. 31-47, jan./jun. 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, pp. 63-82, dez. 2005.
- COORDENAÇÃO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, [2012]. Disponível em <<http://www.capes.gov.br>> Acesso em: 12 dez. 2012.
- CRISTOVÃO, H. T. Da comunicação informal à comunicação formal: identificação da frente de pesquisa através de filtros de qualidade. *Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, pp. 3-36, jun. 1979.
- FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. Perfil da produção científica brasileira sobre Balanced Scorecard. *Reen – Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 54-88, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/843/1089>>. Acesso em: 9 jan. 2014.
- GIORDANI, G. H.; GALLI, L. C. L. Análise crítica do Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico sobre o tema. In: CONGRESSO DE GOES, P. E. B.; SILVA, A. P. F.; SOUZA, E. X. Balanced Scorecard: análise bibliométrica dos artigos publicados no Enanpad no período de 1999 a 2007. In: CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: Convibra, 2009. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/231\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/231_0.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNESP, 24, 2012, São Pedro. *Resumos...* São Pedro: Unesp, 2012. Disponível em: <[http://prope.unesp.br/cic/admin/ver\\_resumo.php?area=100072&subarea=21643&congresso=34&CPF=41869792866](http://prope.unesp.br/cic/admin/ver_resumo.php?area=100072&subarea=21643&congresso=34&CPF=41869792866)>. Acesso em: 16 fev. 2014.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.



- KIM, J.; SUH, E.; HWANG, H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, v. 17, pp. 5-19, 2003.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LIMA, M. A. *Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina*. 2003. 175f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- LOPES, A. B. (Org.). *Contabilidade e finanças no Brasil: estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, S.; KROENKE, A.; BEUREN, I. M. Indicadores de desempenho abordados em artigos de periódicos do Qualis/Capes – Brasil: um estudo bibliométrico do período 2000 – 2008. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION, 11, 2009, Trelew. *Anais eletrônicos...* Trelew: Instituto Internacional de Costos, 2009. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/1256209256-4-6.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2014.
- NASCIMENTO, S.; PÉREIRA, A. M.; TOLEDO FILHO, J. R. Produção científica em periódicos de contabilidade relacionada ao mercado de capitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 13, n. 1, pp. 32-43, jan./abr. 2010. Disponível em: <[http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/download/141/pdf\\_125](http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/download/141/pdf_125)>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, [S.l.], v. 25, n. 12, pp. 1264-1277, 2005.
- NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PANICKER, S.; SESHADRI, V. Devising a Balanced Scorecard to determine standard chartered bank's performance: a case study. *International Journal of Business Research and Development*, [S. l.], v. 2, n. 2, pp. 35-42, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencetarget.com/Journal/index.php/IJBRD/article/download/286/72>>. Acesso em: 22 fev. 2014.
- PEYON, L. F. *Gestão contábil para o terceiro setor*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.
- PICOLI, F. R.; ABIB, G.; FONSECA, M. W. Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, v. 4, n. 3, pp. 128-142, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/rcc/article/download/29860/19547>>. Acesso em: 16 fev. 2014.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, London, v. 25, n. 4, pp. 348-349, dez. 1969.
- RIBEIRO, H. C. M. Contribuição do Congresso USP ao estudo da área temática Controladoria e Contabilidade Gerencial: uma bibliometria. *RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [S.l.], v. 12, n. 2, pp. 709-746, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2371/pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2014.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (on-line)*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, pp. 19-34, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/55>>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- ROSSETTI, J. P. *Introdução à economia*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANTOS, S. M. *Perfil dos periódicos científicos de ciências sociais e de humanidades: mapeamento das características extrínsecas*. 2010. 176 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. Um estudo sobre modelos de gestão estratégica do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 29, 2009, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: Abepro, 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_WIC\\_108\\_717\\_12890.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_108_717_12890.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2014.
- TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.
- TEIXEIRA, F. S. *Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em instituição privada de ensino superior*. 2003. 195 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- THEÓPHILO, C. R.; IUDÍCIBUS, S. Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em contabilidade no Brasil. *UnB Contábil*, Brasília, v. 8, n. 2, pp. 147-175, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/20239>>. Acesso em: 22 fev. 2014.
- VALMORBIDA, S. M. I. *et al.* Avaliação de desempenho organizacional: panorama das publicações em periódicos nacionais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, pp. 67-84, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewFile/1495/1339>>. Acesso em: 22 fev. 2014.