

Balanced Scorecard: Uma Análise Bibliométrica dos Anos de 2001 à 2011

Balanced Scorecard: A Bibliometric Analysis of the Years 2001 to 2011

Anderson Catapan

Doutorando em Administração na PUCPR
Mestre em Contabilidade e Finanças pela UFPR
Professor da Escola de Negócios da PUCPR
e-mail: anderson@catapancontadores.com.br

Tamiris Aparecida Caron

Graduanda em Gestão Financeira na PUCPR
e-mail: givejustice@hotmail.com

Cristiane Rosa Diniz Ogata

Graduanda em Gestão Financeira na PUCPR
e-mail: cris-2404@hotmail.com

Tuiane Michelly Camargo

Graduanda em Gestão Financeira na PUCPR
e-mail: tuiane_camargo@hotmail.com

Sibele Cristiane Keppen de Oliveira

Graduanda em Gestão Financeira na PUCPR
e-mail: bele_keppen@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo desenvolve um estudo bibliométrico sobre Balanced Scorecard, com o objetivo de identificar as tendências e publicações entre o período de 2001 a 2011. Para tanto, identificaram-se os principais periódicos veiculados nas revistas B1, B2 e B3, e coletaram-se 24 artigos. Analisaram-se: a tipologia, o número de autores, publicação por autor, técnica utilizada, setor pesquisado, forma de coleta de dados, período de análise e resultado da pesquisa. Os resultados mostraram que os artigos de cunho teórico, 54%, predominaram em relação aos artigos empíricos, 46%. Destaca-se também o número de publicações, cerca de 71% delas, foram idealizadas por 2 autores, enquanto 21%, apresentaram somente 3 autores. Em relação ao período estudado, 50% dos artigos não informaram seu período de pesquisa, entretanto 33% dos restantes, informaram o período de estudo de até 1 ano.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard (BSC); Bibliometria; Periódicos.

Abstract: This article develops a Bibliometric study on Balanced Scorecard to identify trends and publications between the period from 2001 to 2011. To this end, the leading journals were conveyed in the magazines B1, B2 and B3, and collected yourself 24. Analyzed: the typology, the number of authors, publication by author, technique used, researched sector, data collection form, period of analysis and the search result. The results showed that the theoretical imprint articles, 58% were predominant in relation to empirical articles, 46%. Highlighted also the number of publications, about 71% of them, were intended by 2 authors, while 21%, showed only 3 authors. In respect of the period studied, 50% of articles have not reported their exploration period, however 33% for the remaining, reported the study period of up to 1 year.

Key- Words: Balanced Scorecard (BSC); Bibliometrics; Journals.

1 INTRODUÇÃO

Hamel (2001) explica que no processo de inovação do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que os mercados estão se adequando à globalização econômica e as tecnologias e sistemas de informação estão reduzindo o tempo disponível para a efetiva tomada de decisão. Portanto, o segredo é elaborar estratégias que gerem novas receitas e sejam tão revolucionárias como os novos tempos (HAMEL, 2001.)

Até os anos 50, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Kaplan e Norton (1997) enfatizam a necessidade de incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não-financeiros, como satisfação dos clientes, retenção dos clientes, motivação dos funcionários, dentre outros.

Na busca de modelo que viabilize uma análise focada nos resultados da organização, não se restringindo apenas a indicadores de qualidade, muitas empresas começam a adotar o Balanced Scorecard (BSC). Quando se utiliza o BSC, fica estabelecida uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos (CAVALCANTI, LIMA, PONTE; 2004).

Para Kraemer (2002) o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando a organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura. Procura traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e metas diferenciadas de acordo com as quatro perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Nesse contexto a questão de pesquisa do presente artigo resume-se em: **Quais as tendências temáticas e metodológicas relativas as publicações de artigos veiculados em periódicos B1, B2 e B3 durante os anos de 2001 a 2011, que abordaram temas relativos ao BSC?**

Este artigo está estruturado em cinco categorias. A primeira categoria trata da introdução do artigo. A segunda categoria é o referencial teórico, que abrange os conceitos sobre o Balanced Scorecard e suas aplicações. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa. A quarta apresenta os resultados encontrados. Na quinta categoria serão apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção subdivide-se em duas partes: na primeira, os conceitos do Balanced Scorecard, onde aponta as perspectivas quanto ao uso desta ferramenta e na segunda, suas aplicações, onde será apresentado sua contribuição, estratégia e benefícios, quando da sua implementação nas organizações.

2.1 CONCEITOS SOBRE O BALANCED SCORECARD

Em um ambiente como o atual, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do sistema de informação gerencial, em face da competitividade, está em fornecer informações corretas e oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

Acreditava-se que os métodos de avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiado por indicadores contábeis e financeiros, estavam obsoletos. (KAPLAN; NORTON,

1997). O BSC surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton de criar um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. Kaplan e Norton (1997) apresentam as medidas do Balanced Scorecard como complementares às tradicionais medidas de desempenho financeiras.

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

Nessa conjuntura, Campbell (1997) lembra que os administradores necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o Balanced Scorecard. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não-financeiro, em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da companhia.

Atkinson et al. (2000) definem que o Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (2000, p.119) afirmam que o Balanced Scorecard é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

2.2 APLICAÇÃO DO BSC

O Balanced Scorecard, doravante referenciado como BSC, é um instrumento de gestão que faz parte dos elementos de artefatos da contabilidade gerencial (CHENHALL, 2003; ITTNER; LARCKER; MEYER, 2003), e que desde a sua divulgação tem passado por vários estágios de desenvolvimento. Segundo Wickramasinghe e Alawattage (2007), o BSC passa a fazer parte do elenco de artefatos da contabilidade gerencial que uma organização pode escolher implementar e, caso seja aceito pelos gestores, torna-se uma das formas de controle gerencial (BURNS; SCAPENS, 2000).

Dentro do elenco de atributos identificados com as empresas que utilizam o BSC, um refere-se a atributos de 'seleção' e um de 'escopo'. O atributo de seleção identificado foi a disponibilidade de 'informações financeiras para avaliação de desempenho' e o atributo referente ao escopo foi 'informações com escopo futuro' (medido pela disponibilidade do orçamento).

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 289), na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. O BSC é uma ferramenta para implementação da estratégia da empresa, portanto, não tem a abrangência e amplitude necessária para implementar as metas em nível operacional. O BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. Enquanto, o orçamento vai realizar a segunda etapa de implementação em nível operacional, por meio das metas operacionais. O BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo

orçamentário, com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

O Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustados às unidades de negócio nas diferentes fases do seu crescimento e ciclo de vida. Alguns exemplos de estratégias que direcionam os objetivos financeiros do BSC nessa perspectiva podem ser citados, como por exemplo, para empresas em crescimento, o aumento das vendas em novos mercados e para novos clientes, o qual gera novos produtos e serviços.

Downing (2000) mostra o BSC como uma das razões que levaram as empresas a alcançar o alinhamento organizacional. A implantação do BSC leva ao alinhamento em virtude de permitir discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes. Segundo Berry (2003), a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC contribui para a definição das prioridades de projetos a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros pretendidos. As perspectivas do BSC preocupam-se em retratar as estratégias da empresa:

Quadro 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard

PERSPECTIVA FINANCEIRA	O Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustados às unidades de negócio nas diferentes fases do seu crescimento e ciclo de vida. Exemplo de estratégia que direciona os objetivos financeiros do BSC nessa perspectiva pode ser citado: <ul style="list-style-type: none"> • Para empresas em crescimento, o aumento das vendas em novos mercados e para novos clientes, o qual gera novos produtos e serviços.
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	A perspectiva dos clientes permite o alinhamento das empresas com segmentos específicos de clientes e mercados, utilizando as seguintes medidas de resultado relacionadas aos clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas essenciais dos clientes; • Medidas de proposta de valor;
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA	Os objetivos e as medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. A análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa deverá buscar a excelência. Uma cadeia de valor completa dos processos internos deve ser definida para que os objetivos estratégicos possam ser avaliados e associados a cada elo da cadeia de valor.
PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura necessária para a realização dos objetivos das outras três perspectivas, além de serem os vetores de resultados das três outras. Esses vetores podem ser classificados da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos funcionários; • Capacidade dos sistemas de informação; • Motivação, delegação e alinhamento;

Fonte: Adaptado de Gassenfert e Soares (2007).

Para Frezati, Relvas e Junqueira (2010), cada perspectiva envolve um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas específicas da organização com foco na visão e estratégia.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo analisou as tendências das pesquisas acerca do Balanced Scorecard, por meio da bibliometria. Para Beuren e Souza (2008), a bibliometria constitui-se em um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação. Espejo *et. al.* (2009) explica que indicadores de desempenho bibliométrico são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de pesquisas futuras.

Acerca da pesquisa bibliométrica, Cooper e Schindler (2003) a definem como um estudo de cunho descritivo, pois o pesquisador tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos. Tais estudos podem envolver a coleta de dados e a criação da distribuição do número de vezes que o pesquisador observa um único evento ou característica. (CATAPAN, CHEROBIM; 2010).

Para a realização da pesquisa foi necessário a escolha dos periódicos para a coleta de dados, realizada entre Março de 2012 e Maio de 2012. Os periódicos selecionados para a pesquisa foram: RAC. Revista de Administração Contemporânea, RAE., RAE Eletrônica, RAM. Revista de Administração Mackenzie, Revista Contabilidade & Finanças. (Periódicos B1); Base (UNISINOS), REAd. Revista Eletrônica de Administração, Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Periódicos B2); Contabilidade Vista & Revista, RAI : Revista de Administração e Inovação, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista Contemporânea de Contabilidade (UFSC), Revista de Contabilidade e Organizações, Revista Universo Contábil (Periódicos B3).

Os artigos foram selecionados de acordo com os sites de cada periódico, os quais compreendessem os anos de 2001 a 2011. A forma usada para a seleção dos artigos foi a da palavra Balanced Scorecard nas palavras-chave dos artigos.

A população da pesquisa ficou em 35 artigos inicialmente, os quais foram lidos e avaliados para verificar se realmente tratavam do assunto Balanced Scorecard. Após selecionados, foram excluídos os artigos que não abordavam especificamente o tema, reduzindo a população para 24 artigos. A próxima fase compreendeu o levantamento de informações sobre o assunto para a pesquisa exploratória. A finalidade desta foi avaliar a aplicação do Balanced Scorecard em diversos ramos, bem como os resultados obtidos e o possível aproveitamento ou não da ferramenta aqui estudada. A próxima etapa foi manipular os dados alcançados, afim de um melhor entendimento, através de tabela e gráficos.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Após o levantamento de informações obtidas através dos 24 artigos, pode-se relatar, nesta seção os seguintes resultados:

Tabela 1 - Tipologias Metodológicas

Tipologia	Publicações	%
Teóricos	13	54%
Empíricos	11	46%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nota-se que dos artigos pesquisados, 54% são teóricos e 46% são empíricos. Um exemplo de artigo teórico é de Campos e Moraes (2004), publicado na revista Contabilidade Vista e Revista, dos periódicos B3, onde o principal objetivo do artigo é pesquisar as contribuições do BSC para a melhoria do nível informacional da contabilidade gerencial. Como artigo empírico, a publicação de Frezzati, Relvas e Junqueira (2010), publicado na revista RAE, dos periódicos B1, tem por objetivo investigar se existe associação entre a estrutura de atributos da contabilidade gerencial e a existência do Balanced Scorecard (BSC) em empresas brasileiras. A Tabela 2 ilustra o número de autores por publicação.

Tabela 2 - Número de autores por publicação

Autores	Publicações	%
1 autor	1	4%
2 autores	17	71%
3 autores	5	21%
4 autores	1	4%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Quanto a quantidade de autores por artigo observa-se a proporção de 4% das publicações foram realizadas por apenas um autor. Como por exemplo, Kraemer (2002) do artigo intitulado: “O BSC e seu impacto na Contabilidade Gerencial”, publicado na Revista Contabilidade vista e revista, dos periódicos B3, onde o artigo tem com o objetivo evidenciar a utilização do BSC por empresas que pretendem ter êxito com suas estratégias de curto, médio e longo prazo, melhorando assim sua situação no futuro.

A maior parte dos artigos, 71%, das publicações, foram idealizados por 2 autores, por exemplo o artigo de Kimura e Suen (2003) “ Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais”, da revista RAE Eletrônica, dos periódicos B1, onde sua finalidade é apresentar um inovador modelo de decisão baseado em múltiplos critérios integrado a aplicações de Balanced Scorecard e Valor Presente Líquido. Na seqüência, 21% das publicações foram realizadas por 3 autores, no qual o artigo de Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) “Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da Qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças”, da Revista Contabilidade e Finanças, dos periódicos B1, que discute a possibilidade de integração da GQT e BSC verificando as melhorias que podem alcançar, principalmente no gerenciamento da estratégia da organização.

E, finalmente, 4 % das publicações foram realizadas por 4 autores, como exemplo, o artigo de Curi *et. al.* (2010) “Implementação do Balanced Scorecard de acordo com os Preceitos da Gestão do Conhecimento em uma Organização que Explora a Atividade Pecuária de Gado Bovino de Corte em Minas Gerais”, da Revista Contemporânea de Contabilidade UFSC, dos periódicos B3, onde o resultado da implementação do modelo de avaliação BSC permitiu aos gestores da organização rural conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas.

Dando continuidade aos resultados obtidos, em relação às técnicas utilizadas em cada artigo, destaca-se a técnica Alfa de Cronbach, por exemplo o trabalho de Frezzati, Junqueira e Relvas (2010), “BSC e a estrutura de atributos da Contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro”, dos periódicos B1, Revista RAE. Outra técnica presente nos artigos é a AHP, que representa um método de análise multicriterial baseado em um processo de ponderação aditiva, no qual os diversos atributos relevantes são representados através de sua importância relativa, demonstrado no artigo de Kimura e Suen (2003) “Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais”.

Segundo Cooper *et. al.* (2004) a metodologia DEA tem sua origem com o trabalho de Farrell (1957), que propôs uma abordagem de análise que pudesse ser mais adequada à gestão de qualquer organização produtiva. Um exemplo de uso da mesma é apresentado no artigo de Cavalcante e Macedo (2009) “Performance de agências bancárias: aplicando DEA a múltiplas perspectivas do desempenho”, dos periódicos B3, da revista contemporânea de contabilidade UFSC. Com relação aos setores pesquisados, apresentam-se os seguintes resultados, ilustrados na Figura 1.

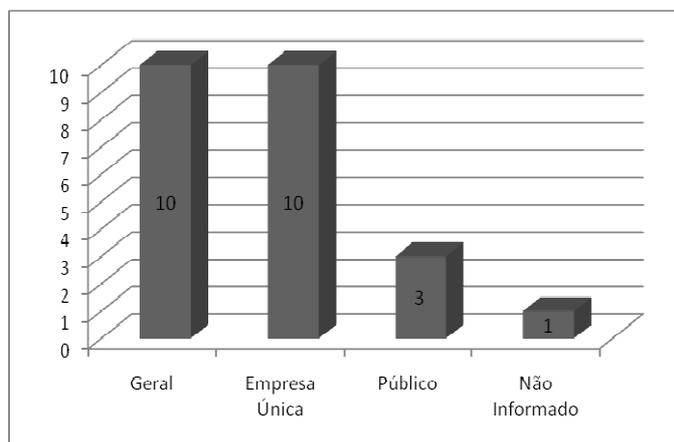


Figura 1 – Setores Pesquisados

De acordo com a Figura 2, foram encontrados 10 artigos de origem geral, representando 42% dos resultados. Um exemplo é o trabalho de Carpio e Rocha-Pinto (2011) “fatores críticos para a implantação do Balanced Scorecard: a visão de Consultores organizacionais”, que teve como objetivo principal da pesquisa identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação do Balanced Scorecard, a partir da perspectiva de consultores, extraído da revista Unisinos Base, dos periódicos B2.

Para trabalhos com empresa única, foram encontrados, 10 artigos, com 42% dos resultados. Um exemplo é Duarte e Filho (2008), “Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do estado de Mato Grosso: um estudo de caso”, onde objetivou-se verificar, no Balanced Scorecard, propriedades para seu uso como ferramenta de auxílio à gestão em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Mato Grosso.

Ainda, 3 artigos foram extraídos do setor público, representando a parcela de 13%. Um exemplo é encontrado em Feliu e Fillol (2011), “Análise da gestão por processos e competências por meio da perspectiva de processos e de aprendizagem e crescimento: a experiência da autoridade portuária de Valência”, onde mostra-se como uma autoridade portuária pode conseguir o cumprimento de determinados objetivos estratégicos e operacionais relacionados com a eficiência e eficácia nas operações dos serviços prestados, apoiando-se nessas ferramentas. A Figura 2 ilustra o período de análise da pesquisa.

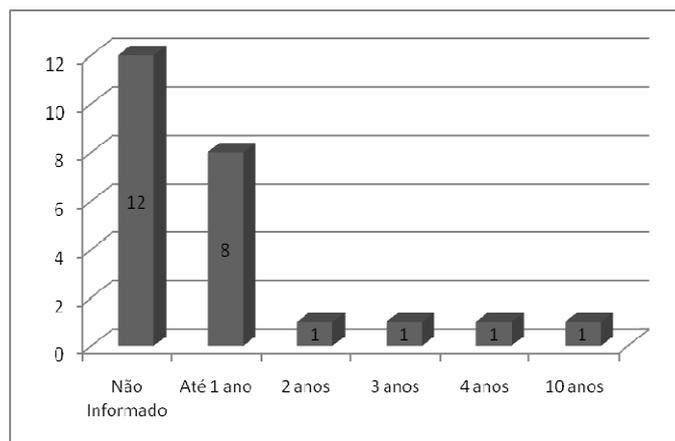


Figura 2 – Período de análise de pesquisa

Após o levantamento do período de análise das pesquisas, 50% dos artigos não foram informados quanto ao período de pesquisa. Artigos relatados até um ano tiveram a participação de 33%. Um exemplo é Bornia e Lunkes (2007), “Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário”, onde objetivou-se desenvolver proposta de orçamento renovado, com alinhamento das metas orçamentárias aos indicadores estratégicos do Balanced Scorecard.

Com a porcentagem de 4%, encontram-se pesquisas com 2 anos, 3 anos, 4 anos e 10 anos. Exemplos, respectivamente, são: Cavalcanti, Lima e Ponte (2004) “Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças”, da revista contabilidade e finanças, dos periódicos B1; Ensslin e Zorzi (2007), “Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C”, da revista contemporânea de contabilidade UFSC, dos periódicos B3; Feliu e Fillol (2011), “Análise da gestão por processos e competências por meio da perspectiva de processos e de aprendizagem e crescimento: a experiência da autoridade portuária de Valência”, da Revista Universo Contábil, dos periódicos B3 e finalmente o artigo de Cardoso e Petri e Souza (2011) “Uma contribuição à avaliação dos periódicos científicos por meio do Balanced Scorecard: ilustração da avaliação e operacionalização na gestão estratégica na RCC”, da revista contemporânea de contabilidade UFSC, dos periódicos B3.

A fonte de coleta de dados também foi mensurada. Destaca-se pesquisas com o uso de questionários e/ou entrevistas, por exemplo, Ensslin e Zorzi (2007), “Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C”, da Revista Contemporânea de Contabilidade UFSC, dos periódicos B3.

Finalizando a apresentação dos resultados desta pesquisa, a última variável selecionada foi o resultado encontrado nos estudos. Neste sentido, 79% das pesquisas apresentam resultados positivos. Um exemplo de artigo que obteve resultado positivo é Galas e Ponte (2006), intitulado “O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos”, o qual objetivou analisar os impactos da implantação do BSC nos fatores de alinhamento estratégico da TI com o negócio, sob a perspectiva dos gestores.

Como exemplo de artigo com resultados inconclusivos, podemos apontar “A adequação dos ERP para a geração de informações contábeis gerenciais de natureza intangível: um estudo exploratório”, de Alves e Antunes (2008), onde buscou-se estudar a contribuição do ERP para a qualidade da informação contábil gerencial, contudo, não foram

obtidas informações capazes de se ter uma estimativa dos investimentos realizados nos ativos intangíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que, dos 24 artigos pesquisados, 13 destes artigos foram de cunho teórico, (54%), e 11 empíricos, (46%). Em relação à quantidade de publicações por autor, destacam-se dois autores com 17 publicações (71%), seguido de 3 autores com 5 publicações (21%). Em relação às técnicas de pesquisa, destaca-se a técnica Alfa de Cronbach (69,8%), como mais utilizada no total dos artigos. Paralelamente, ao ambiente de pesquisa, observou-se que o BSC pode ser utilizado em amplos setores, tanto gerais (42%) como empresas únicas (42%), do rural à contabilidade gerencial, de instituições de ensino à performance de agências bancárias, independentes da área de pesquisa. Dando seqüência aos resultados, para o período de análise de pesquisa, na grande maioria dos artigos pesquisados não forneceram informações sobre o período de estudo (50%), seguido do resultado que artigos até um ano obtiveram uma porcentagem expressiva (33%).

Em relação à fonte de coleta de dados destacaram-se pesquisas (documentos) e questionários (entrevistas). Dos 24 artigos pesquisados, 79% dos resultados obtidos foram conclusivos, evidenciando o BSC como uma ferramenta precisa para a tomada de decisões, promovendo o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, desenvolvimento de metas e planos de ação. Esclarecendo assim, como de que forma e qual informação a empresa precisaria alcançar para a tomada de decisão correta.

Para pesquisas futuras, sugere-se utilizar a nova classificação Qualis/CAPES de periódicos, uma vez que a coleta de dados para estes artigos foi feita após a divulgação desta nova lista.

REFERÊNCIAS

ALVES,;ANTUNES, Rogério João. **A adequação dos Sistemas Enterprise Resources Planning (ERP) para a geração de informações contábeis gerenciais de natureza intangível: Um estudo exploratório.** R. Bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 10, n. 27, p. 161-174, abr./jun. 2008.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BASSO, Leonardo Fernando Cruz;PACE, Eduardo Sérgio Ulrich. **Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard.** RAE eletrônica, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

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

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

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário.** Contab. Vista & Revista., v. 18, n. 4, p. 37-59, out./ dez. 2007.

BURNS, J; SCAPENS, R. W. **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework.** *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

CAMPBELL, Andrew. **Keeping the engine humming.** *Business Quarterly*, v. 61, Summer, 1997.

CAMPOS, Fernando Celso de; MORAES, Délcio Duque. **Balanced Scorecard (BSC): Uma contribuição a contabilidade Gerencial.** *Contab. Vista & Revista*, v. 15, n. 2, p. 9-22, ago. 2004.

CARDOSO, Mariane de Souza; PETRI, Sergio Murilo; SOUZA, Juliane Vieira de. **Uma contribuição à avaliação dos periódicos científicos por meio do Balanced Scorecard: ilustração da avaliação e operacionalização da gestão estratégica na RCC**. UFSC, Florianópolis, v.8, nº15, p. 87-104, jan./jun., 2011

CARPIO, Gisele Rosenda Araujo Mello Del; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Fatores críticos para a implantação do Balanced Scorecard: a visão de consultores organizacionais.** *Unisinos Base*, v. 8, n.4, out/dez 2011.

CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo. **Estado da arte da governança corporativa: Estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010.** *RACE*, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan./dez. 2010

CAVALCANTE, Glaydson Teixeira; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Performance de agências bancárias: aplicando DEA a múltiplas perspectivas do desempenho.** UFSC, Florianópolis, ano 06, v.1, nº12, p. 87-108, Jul./Dez., 2009

CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future.** *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n. 2-3, p. 127–168, 2003.

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

DUARTE, José Delfino; FILHO, Mario de Paula Freitas. **Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do estado de Mato Grosso: um estudo de caso.** *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 112-125, 2008.

ENSSLIN, Leonardo; ZORZI, Adriane. **Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C.** ano 4, v.1, n. 7, jan./jun., 2007, p. 101-124.

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

FELIU, Vicente M. Ripoll; FILLLOL, Arturo Giner. **Análise da gestão por processos e competências por meio da perspectiva de processos e de aprendizagem e crescimento: a experiência da autoridade portuária de Valência.** Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 7, n. 2, p. 114-129, abr./jun., 2011

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle.** Revista de Administração Mackenzie, ano 1, n.1, p. 9-25

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel. **Bsc e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro.** Rae, São Paulo, v. 50, n. 2, abri./jun. 2010, 187-198, 187.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balancedscorecard: estudo de caso em uma instituição pública.** Revista de Administração Mackenzie, ano 6, n.2, 2005, p.87-111.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O balancedscorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos.** R. Cont. Fin. - USP, São Paulo, n. 40, p. 37 - 51, jan./Abri. 2006.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; NUINTIN, Adriano Antônio; CURI, Maria Aparecida; NOGUEIRA, Leandro Rivelli Teixeira. **Implementação doBalanced Scorecard de acordo com os Preceitos da Gestão do Conhecimento em uma Organização que Explora a Atividade Agropecuária de Gado Bovino de Corte em Minas Gerais.** Revista Contemporânea de Contabilidade, ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 7, v.1, nº13, p.63-88, Jan./Jun. 2010.

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria Augusta Machado. **Uma análise da evolução do balancedscorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros.** Ram - Revista de administração Mackenzie, volume 8, n. 2, 2007, p. 162-186.

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

ITTNER, C; LARCKER, D; MEYER, M. **Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard.** The Accounting Review, v. 3, n. 78, p. 725-758, 2003.

KAPLAN, R. NORTON, D. **Translating strategy into action: The Balanced Scorecard.** Harvard Business School Press,1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan. **Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais**. Rae-eletrônica, volume 2, n. 1, jan-jun/2003.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **O Balanced Scorecard e Seu Impacto Na Contabilidade Gerencial**. Contab. Vista & Ver. Belo Horizonte, v. 13, n.3, p.53-70, dez. 2002.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei; Antonio; PONTE, Vera. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da Qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças**. Revista de Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94; 30 jun./ 2004.

MAMBRINI, Ariosvaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Proposta de Integração dos Planejamentos Estratégicos e Operacionais ao Balanced Scorecard: O caso de uma Rede de Empresas**. Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 2, v.1, nº4, jul./dez. 2005.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno - teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.