

**DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM BALANCED SCORECARD NO BRASIL:
UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO DE 2012 A 2022**

*DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD RESEARCH IN BRAZIL: A
BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE LAST 11 YEARS*

GEISON FRANCISCO DA SILVA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ALINE CRESPO DOS REIS NETO

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

EDSON DE ARO

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ADRIANA CAPARROZ

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM BALANCED SCORECARD NO BRASIL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO DE 2012 A 2022

Objetivo do estudo

Descrever o cenário recente das pesquisas referentes à ferramenta BSC no Brasil. Objetivos Específicos: a) Identificar os estudos sobre a ferramenta BSC quanto a metodologia científica utilizada na amostra; b) Verificar, catalogar as pesquisas seguindo modelos internacionais, principalmente utilizado por Hoque (2014).

Relevância/originalidade

Desenvolver um levantamento bibliométrico atualizado, com recorte de pesquisa que se inicia no ano de 2012 e se estende até o final do ano de 2022.

Metodologia/abordagem

Quantitativo por meio da revisão bibliométrica da literatura.

Principais resultados

A grande concentração de pesquisas que tratam adoção e implementação do BSC no Brasil dentro da amostra, em contraste com informações da academia internacional, também constatar o setor alimentício e agronegócio com maior representatividade dentro das amostras trabalhadas.

Contribuições teóricas/metodológicas

BSC no Brasil é pouco trabalhada se comparado a academia internacional, existe muito espaço para o desenvolvimento desse assunto, tanto preenchendo lacunas dos estudos existentes, quanto replicação e utilização de novas ferramentas ainda não utilizadas nessa temática no Brasil.

Contribuições sociais/para a gestão

Preencher lacunas dos estudos existentes, quanto replicação e utilização de novas ferramentas ainda não utilizadas nessa temática no Brasil.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Revisão da Literatura, Bibliometria, Planejamento Estratégico

DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD RESEARCH IN BRAZIL: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE LAST 11 YEARS

Study purpose

Describe the recent scenario of research regarding the BSC tool in Brazil. Specific Objectives: a) Identify studies on the BSC tool regarding the scientific methodology used in the sample; b) Verify, catalog research following international models, mainly used by Hoque (2014).

Relevance / originality

Develop an updated bibliometric survey, with a research cut that begins in the year 2012 and extends until the end of the year 2022.

Methodology / approach

Quantitative through bibliometric review of the literature.

Main results

The large concentration of research dealing with the adoption and implementation of the BSC in Brazil within the sample, in contrast to information from the international academy, also found the food and agribusiness sector to be more representative within the samples worked.

Theoretical / methodological contributions

BSC in Brazil is little worked compared to the international academy, there is a lot of room for the development of this subject, both filling gaps in existing studies, and replication and use of new tools not yet used in this theme

Social / management contributions

Fill gaps in existing studies, regarding replication and use of new tools not yet used in this area in Brazil.

Keywords: Balanced Scorecard, Literature Review, Bibliometric, Strategic Planning

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA EM BALANCED SCORECARD NO BRASIL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NO PERÍODO DE 2012 A 2022

1 Introdução

O mundo moderno acirrou a concorrência entre as organizações, obrigando-as a desenvolver processos de gestão mais eficientes, tanto para atender às necessidades dos clientes quanto para manter saudáveis os controles internos de seus investimentos. Desse modo, o novo *status quo* passou a ser o contínuo desenvolvimento dos processos dentro das organizações (Ferreira & Diehl, 2013).

Dentro desse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton em 1992, despontou como uma ferramenta que poderia ser implementada em diferentes setores da indústria. Dentro do planejamento estratégico, esse recurso é visto como uma ferramenta chave no desenvolvimento e mensuração de performance das organizações, tornando-se uma ferramenta para desenvolvimento contínuo visando um forte vínculo entre planejamento e execução (Hasan & Chyi, 2017).

Na academia, são comuns os trabalhos realizados a partir de estudos bibliométricos, cujo objetivo consiste em descrever a utilização da ferramenta BSC em relação às abordagens adotadas atualmente nos trabalhos que tratam do planejamento estratégico e suas ferramentas (Hasan & Chyi, 2017), em quais indústrias se concentram maior parte dos trabalhos relacionados ao tema (Mio, Costantini & Panfilo, 2021; Hoque, 2014), onde incide maior aplicação da ferramenta BSC, se em empresas de grande ou pequeno porte (Neto, Marinho & carvalho, 2018) e se a ferramenta é aplicada também no setor público (Garengo & Sardi, 2020).

Com essas questões, o último estudo bibliométrico publicado no Brasil que trata o tema é fruto da pesquisa de Ferreira e Dihel, publicada em 2013, onde os autores realizaram levantamento na plataforma Scielo com o intuito de identificar quais os principais objetivos das pesquisas referentes ao BSC. Os autores identificaram que maior parte dos estudos se referiam a integração do BSC a outras metodologias de análise de desempenho organizacional; outra conclusão do estudo foi quanto ao meio de investigação mais utilizado, onde se identificou que 56,90% das pesquisas são estudo de caso (Ferreira & Diehl, 2013).

Porém, após analisar os estudos de Ferreira e Dihel (2013) e ao compará-lo com pesquisas realizadas em outros países com o mesmo tema que foram publicadas em periódicos internacionais, verifica-se a existência de uma lacuna nas publicações de pesquisas realizadas no Brasil e publicadas em periódicos brasileiros, faltando identificar, por exemplo, uma divisão de estudos por setores econômicos e também englobar outros jornais na análise para melhorar a precisão da pesquisa bibliométrica (Hoque, 2014). Dentro desse contexto, este trabalho pretende responder a seguinte questão: como se encontra o cenário geral das pesquisas sobre o BSC atualmente no Brasil?

Sendo assim, este estudo possui como objetivo descrever o cenário recente das pesquisas referentes à ferramenta BSC no Brasil. Pretende-se ainda, a) Identificar os estudos sobre a ferramenta BSC quanto a metodologia científica utilizada na amostra; b) Verificar, catalogar as pesquisas seguindo modelos internacionais, principalmente utilizado por Hoque (2014).

Ao final do estudo, pretende-se também encontrar possíveis lacunas dentro dos resultados, possíveis dispersões da publicação dentro dos jornais identificados realizando paralelos com os estudos internacionais, qual o nível de desenvolvimento/maturidade do BSC nas empresas Brasileiras, se é possível levantar alguma sugestões sobre a questão, se dentro do setor público existe boa representatividade de organizações usando a ferramenta, tudo isso

tendo como referência a consistência dessas informações com outros estudos bibliométricos feitos dentro ou fora do Brasil.

Estudos anteriores referentes ao assunto recomendam a replicação da revisão sistemática, visando preencher lacunas que estes estudos possam ter deixado, além de sugerir que sejam trazidas novas abordagens para a síntese do conhecimento em si. (Sivarajah et al., 2017; Mio, Costantini & Panfilo, 2021).

Sendo assim, este estudo busca desenvolver um levantamento bibliométrico atualizado, com recorte de pesquisa que se inicia no ano de 2012 e se estende até o final do ano de 2022. O recorte de tempo justifica-se pelo fato de que esta pesquisa tem como base os estudos de Ferreira e Diehl (2013), que também tiveram o foco da sua pesquisa voltado para publicações em periódicos brasileiros (Ferreira & Diehl, 2013; Picoli, Abib & Fonseca, 2012).

Ainda, buscando alcançar os objetivos propostos por este estudo, pretende-se adotar outras ferramentas estruturais de análises em pesquisas, como as utilizadas em estudos realizados em outros países e publicadas em periódicos internacionais (Gonzalez-Sanchez, Broccardo & Pires, 2012; Laury, Matondang & Sembiring, 2020).

2 Balanced Scorecard

O BSC, desde sua concepção como ferramenta, foi criado por Kaplan e Norton (2001) ao observarem que no mercado era praticado apenas a medição de performance e controle de metas das organizações pela perspectiva financeira; que poderia, no longo prazo, gerar comportamentos distorcidos da realidade com o que a companhia está passando no momento e também com os valores organizacionais (Mio, Costantini & Panfilo, 2021).

Visando observar tanto valores tangíveis como os controles financeiros já bastante conhecidos pelo mercado, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram uma ferramenta que traz, se somando a essa, valores intangíveis dentro das organizações; perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado; que visam fundamentalmente trazer uma perspectiva de causa e efeito que consegue medir e trabalhar a estratégia das organizações de uma forma muito próxima da realidade.

Essas perspectivas adicionais visam medir e desenvolver aspectos não antes analisados, como por exemplo, se um restaurante treina seus funcionários pode atender melhor os clientes, atendendo melhor os clientes, a organização consegue fidelizá-los, com clientes mais fiéis se acumulando a empresa gera um melhor desenvolvimento financeiro no longo prazo (Kaplan; Norton, 2001).

O BSC parte da premissa que existe integração e conexão entre suas faces que conseguem se alimentar para promover o melhor desempenho das organizações, sendo que a promoção do desempenho das três faces não financeira pode potencializar indiretamente o desempenho financeiro (Northcott; Taulapapa, 2012).

2.1 Uso da Ferramenta BSC

Segundo Gumbus (2005), 50% das empresas cotadas na Fortune 500 utilizam o método BSC, sendo essas as 500 maiores corporações americanas. Os ganhos relatados por essas empresas vão desde melhora na conexão entre o processo de *budgeting* com a estratégia da companhia, até melhora na cultura organizacional, conseguindo trazer para o dia a dia pequenos passos da estratégia de longo prazo.

A implantação dessa ferramenta transforma também as perspectivas de quem faz a gestão nesse mesmo estudo de Green et al (2002), em que foi observado uma mudança nas reuniões após a implantação da ferramenta, pois além de decisões pontuais sobre o que

precisava ser resolvido dia a dia, também eram discutidos mudanças e projetos que poderiam mudar todo o fluxo de trabalho da organização, se observou uma maior interconexão entre as faces do negócio de acordo com os propósitos do BSC.

Um propósito organizacional que sofreu bastante modificação nos últimos tempos foi a questão ambiental, que vem trazendo cada vez mais pressão sobre as organizações, principalmente em multinacionais que possuem estrutura em diversos países. Existe grande preocupação que ações inadequadas regionais de suas subsidiárias possam trazer grande impacto negativo para sua imagem, o que vem colocando para essas empresas a necessidade de desenvolver propósitos mais sustentáveis e adotar uma governança bem estrutura com esse propósito (George; Schillebeeckx, 2022)

No estudo de Mio, Costantini e Panfilo (2021) é discutido o papel do BSC para levar as organizações mais próximas de seus objetivos sustentáveis, observa-se neste estudo que as organizações possuem dificuldades para medir e abordar a sustentabilidade de forma prática. Em um estudo específico, é abordado uma variação da ferramenta BSC, no caso chamada de SBSC (*Sustainability Balanced Scorecard*) que além das faces já conhecido do próprio BSC, traz também a perspectiva de sustentabilidade, uma face não financeira de alta relevância na atualidade.

Estudos mostram que a implantação do SBSC pode ajudar as empresas tanto a implementarem sustentabilidade quanto fazer disso uma perspectiva mais presente nos processos de decisão do dia a dia corporativo, um ponto crítico no cenário atual da alta gestão onde existem mais exigências cobrando sustentabilidade das organizações, também se deve considerar que o impacto ambiental e social de uma organização não é parte de uma gestão financeira e sim de propósitos intangíveis, o impacto social e ambiental de uma organização geralmente se manifestam no longo prazo, apesar de partirem de atitudes no dia a dia, tornando esse um ponto complexo de se controlar tanto no curto quanto longo prazo (Epstein & Wisner, 2001; Schaltegger & Wagner, 2006; Mio, Costantini & Panfilo, 2021).

O uso da ferramenta BSC também é observado no setor público. Diferente do setor privado, que visa competitividade, no setor público se encontram fortes métricas referente a qualidade de atendimento ao público e confiança do público com relação a serviços de saúde, trazendo indicadores como tempo de espera na fila do hospital para ser atendido, porcentagem de clientes satisfeitos, quantidades de cirurgias, tempo médio de espera, todos pontos importantes para os geradores dentro dessas organizações, porém, uma dificuldade encontrada é a inexistência de planos de incentivos para os colaboradores atingirem as metas, algo recorrente no setor público tanto internacional (Gonzalez-Sanchez, Broccardo & Pires, 2012; Hasan & Chyi, 2017) quanto nacional (Ferreira & Sogabe, 2021).

Em um estudo promovido por Ferreira e Sogabe (2021), foi descrito a implementação da ferramenta BSC em 12 prefeituras do estado do Mato Grosso através do programa de desenvolvimento integrado (PDI) do Tribunal de Contas do Estado (TCE-MT). Nesse estudo, constatou-se um desenvolvimento avançado da ferramenta dentro dos municípios, identificado através de diversos respondentes que participaram tanto da implementação quanto manutenção e continuidade da ferramenta.

Foi observado que diversos indicadores estavam em uso, e que os gestores se mostraram bastante otimistas com o desenvolvimento contínuo que a ferramenta promoveu, mostrando uma grande compatibilidade com a gestão do dia a dia, de forma geral a ferramenta se mostrou bastante eficiente dentro da amostra analisada, indicando um bom desempenho no setor público.

3 Procedimentos Metodológicos

Objetivando atender os pontos propostos por este estudo, optou-se pela utilização de um método bibliométrico, uma vez que ele é considerado um método transparente por descrever todos os passos da execução, ser reproduzível por outros pares, tendo na sua estrutura mecanismos que evitam vieses; um método bastante interessante para *insights* quantitativos os quais podemos analisar diversas métricas respondendo perguntas específicas (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

Segundo Machado (2016), bibliometria é uma forma de identificar padrões em diferentes artigos científicos, conseguindo avaliar a quantidade e qualidade das publicações; possui a função de mapear uma área de estudo e levantar possibilidades de caminhos futuros.

Sendo a pesquisa desenvolvida no presente trabalho de análise das publicações científicas, esse método se faz bastante adequado, pois dentro do plano de coleta se consegue estabelecer critérios para filtragem se embasando na bibliometria, seja filtrando as palavras-chave, seleção de artigos revisados por pares, ou na própria escolha dos jornais utilizados na coleta de informação.

A bibliometria se trata da ciência da documentação, se preocupando também com a produção científica dos periódicos, trazendo ferramentas que facilitem aos pesquisadores conseguir se situar e trabalhar com as diversas fontes de informações disponíveis (Ferreira, 2010).

O plano adotado de coleta e análise dos dados seguiu o formato de três fases indicados por Tranfield, Denyer e Smart (2003):

- Fase 1 - Planejamento do Processo - Definindo o objetivo de pesquisa, formular uma proposta de pesquisa e desenvolver os protocolos da pesquisa;

- Fase 2 - Conduzir o Processo de Revisão - Identificar, selecionar, avaliar e sintetizar os estudos pertinentes;

- Fase 3 - Reportar e Disseminar os Resultados Gerais da Pesquisa- Desenhar o cenário geral onde se encontra o campo de pesquisa, quais resultados de outros pares, reportar resultados da pesquisa em questão.

4 Descrição e Análise dos Dados Coletados

Na Fase 1 foi definido como propósito do estudo levantar os cenários atuais das pesquisas sobre o BSC feitas no Brasil, para conseguir formular uma amostra com qualidade foram elencadas as principais condições de onde e como os dados serão extraídos de suas bases:

Condição I - Foram elencados os bancos de dados *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science* para coleta dos dados devido sua grande relevância na academia, variedade e curadoria das documentações, todas as bases usadas possuem os mesmos padrões de filtros, assim, podendo se unificar às bases com mais facilidade, mantendo os parâmetros de pesquisa.

Condição II- Para se manter um nível aceitável de controle de qualidade, foram considerados apenas artigos revisados por pares, seguindo recomendações de David e Han (2004), selecionando os filtros apenas o tipo de documento artigo.

Condição III- Como linha do tempo para procura dos artigos, foram considerados materiais publicados entre 2012 e 2022, visando trazer um panorama mais recente dos últimos 11 anos sobre o tema.

Condição IV - Foram filtrados artigos publicados em inglês e português, devido a linguagem de trabalho para produção da pesquisa.

Condição V - Foram utilizadas as palavras-chave “*Balanced Scorecard*” e “BSC” ao realizar a pesquisa nessas plataformas, considerando-as estando no título, resumo ou palavra-chave das bases de dados usadas.

Condição VI - Foram considerados apenas artigos dentro do filtro “Brasil” existente dentro das plataformas, visando fazer um recorte das pesquisas promovidas neste país, se alinhando aos objetivos de pesquisa do presente estudo.

Na Fase 2, onde se executou a extração das bases de dados seguindo as condições da Fase 1, foram encontrados inicialmente 227 artigos, sendo 37 da base Scielo, 153 do Scopus, 37 da Web of Science, usando a ferramenta de exportação presente nas bases de dados, a base foi tratada e posteriormente unificada para se realizar a primeira análise dos documentos com uso do Software Excel. O Quadro 1 descreve de forma resumida todo processo de extração e tratamento dos dados trabalhados.

Base de dados	Scielo, Scopus e Web of Science
Condição I - Tipo de documento	Apenas artigos
Condição II - Filtro	Revisados por pares
Condição III - Período	2012-2022
Condição IV - Idioma	Inglês ou português
Condição V - Palavras-chave	"balanced scorecard" ou "BSC"
Condição VI - Filtro País	Brasil
Quantidade publicações extraídas	227
Quantidade após remoção de duplicados	196
Quantidade final **	104
** Para chegada no quantidade final foram removidos: artigos que não tem relação com o tema, artigos que não estão em português ou inglês, artigos que não foram produzidos no Brasil.	

Quadro 1 – Resumo da extração e tratamento dos dados

Após a primeira análise, foram removidos os artigos duplicados, restando 196 documentos da amostra inicial. Desses foi realizado uma análise individual visando retirar os artigos que não tem correlação com o tema de pesquisa, não estão em português ou inglês e artigos que não foram produzidos no Brasil, seguindo as condições da Fase 1, assim, restando 104 artigos, sendo essa a amostra final a qual foi trabalhada no estudo.

Conforme descrito em resumo na Figura 1, dentro dos 104 documentos finais da amostra, foi realizada uma análise aprofundada, replicando os procedimentos adaptado utilizado por Shields (1997) e Hoque (2014), no qual se catalogaram qualitativamente as publicações em objetivo de pesquisa, abordagem, procedimentos, indústria a qual se trata o tema do artigo e qual aspecto do BSC é tratado na pesquisa. Também foi adicionado como adaptação uma coluna para identificar se o texto se trata de uma organização pública ou privada.



Figura 1 - Fluxo estruturação da base de dados

4.1 Distribuição de frequência por jornal

A Tabela 1 exibe a distribuição de frequência das publicações que foram identificadas em 67 jornais que tratam o tema BSC no recorte estudado. Identificou-se com destaque a revista *Espacios*, com 15 publicações, como a que publicou maior quantidade de estudos sobre o tema, porém se observou que todos os estudos dessa revista foram publicados entre 2012 e 2017, ficando uma lacuna considerável sem publicações entre 2018 e 2022. Em publicações gerais também se destacou o jornal *Custos e Agronegócio*, com 4 publicações, e o jornal *Gestão e Produção*, também com 4 publicações.

Referente a revista *Espacios*, de maior destaque na amostra, os dados se mostram condizentes com uma pesquisa feita por Cortés-Sánchez (2020), onde se investigou publicações ibero-americanas, em que o Brasil e a Espanha compunham juntos 65% de todas as publicações; foi observado que o jornal *Espacios* era o preferido em pesquisa de *business management and accounting* (BMA).

No estudo de Ferreira e Diehl (2013), em que se analisa publicações específicas sobre BSC no Brasil, identificou-se a revista *Gestão e Produção* com maior frequência, tendo 5 publicações, dentro do presente estudo se constata, a mesma revista, entre os três primeiros com 4 publicações 3,8% conforme Tabela 1.

Pode-se observar que essa revista se mantém ativa no assunto principalmente se considerar que são recortes de tempo diferentes e base de dados diferentes em cada estudo, pesquisa de Ferreira e Diehl analisa de 2003 até 2011, sendo o recorte de 2012 até 2022, períodos que não se sobrepõem, também se pode considerar que a base de Ferreira e Diehl (2013) foram BDTD e Scielo e do presente estudo se usaram as bases da Condição I, se sobrepondo apenas a base Scielo.

Dentro da amostra de jornais identificados, observou-se uma grande dispersão das publicações, sendo que 59 jornais de um total de 67 possuem menos de 3 publicações cada um, cenário bem contrastante com a pesquisa promovida por Hoque (2014), que desenvolve o mesmo tema, porém em um cenário internacional, onde 4 jornais de contabilidade somam 55% das pesquisas, nesse estudo não se constatou a motivação desse contraste entre o cenário nacional e internacional. Abaixo se encontra Tabela 1, com o ranqueamento por frequência dos principais jornais identificados na amostra.

Tabela 1 – Distribuição de frequência por jornal que trata o BSC

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Espacios	1	2		5	3	4						15	14,4%
Custos e Agronegocio							2			1	1	4	3,8%
Gestao e Producao		1			1	1		1				4	3,8%
Int. J. Product. Perform. Manag.				1			1			1		3	2,9%
Journal of Cleaner Production							2		1			3	2,9%
JOTMI **		1			1	1						3	2,9%
Production	1		1								1	3	2,9%
SISTEMAS & GESTAO							1	1			1	3	2,9%
Outros ***	6	2	5	7	5	6	8	7	6	8	6	66	63,5%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

**Journal of Technology Management and Innovation

***59 jornais tendo cada um deles menos de 3 publicações

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Distribuição de frequência por tópico de pesquisa

A Tabela 2 mostra a distribuição de frequência dos artigos por tópico abordado, as categorias utilizadas para cada tópico foram feitas com base no estudo de Hoque (2014), o qual trabalhou o mesmo tema, porém na academia internacional.

Entre os 104 artigos finais, mais de 45% focam em adoção e implementação da ferramenta, 18 deles (17,3%) tratam da difusão da ferramenta, 16 deles (15,4%) têm foco na eficiência do BSC e se traz resultados para organização. Ainda, 8 artigos (7,7%) abordam a ferramenta com enfoque no seu impacto dentro do processo de decisão nas organizações, 7 (6,7%) tratam uma relação de causa e efeito com uso do BSC, 4 (3,8%) tratam uma revisão crítica da ferramenta ou revisão bibliométrica dentro desse tópico. Também foram identificados na amostra 4 artigos (3,8%) tratam o impacto da implantação da ferramenta BSS na saúde mental dos colaboradores afetados pelo processo de mudança que a ferramenta traz para organização.

O estudo de Hoque (2014) identificou um foco maior nas discussões conceituais sobre o BSC nos jornais de *business and management*, sendo esse assunto presente em 52,2% dos seus artigos analisados em contraste com as informações da Tabela 2, se observou uma concentração dentro do tópico “adoção e implementação” com 45,2%, ficando a análise de que no cenário nacional existe uma concentração na implantação da ferramenta e no cenário internacional mais análises conceituais e impacto da ferramenta no processo de decisão. Abaixo se encontra a Tabela 2, com os principais tópicos abordados dentro da amostra.

Tabela 2 – Distribuição de frequência por tópico abordado

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Adoção/Implementação	5	4	2	6	5	6	4	3	3	5	4	47	45,2%
Difusão do BSC	1	2	1	2	2	1	4		1	2	2	18	17,3%
Eficiência BSC			1	2	2	2	1	2	3	2	1	16	15,4%
Processo de Decisão	1		1			1	2	1			2	8	7,7%
Relação de causa e efeito			1	1	1	1	1	2				7	6,7%
Análise Crítica/ Bibliométrico				2		1	1					4	3,8%
Impacto saúde mental colaboradores	1						1	1		1		4	3,8%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Distribuição de frequência por procedimento de pesquisa

Na Tabela 3 é possível observar grande concentração de artigos tratando BSC com enfoque em estudo de caso, sendo eles, 45 estudos, correspondendo a 43,3% da amostra. Esse valor faz bastante sentido ao se verificar o que mostra a Tabela 2 onde aponta maior concentração de textos tratando sobre adoção e implementação. Verifica-se que é comum o uso de estudo de caso para analisar esse tipo de assunto como observado em diversos estudos que implementaram o BSC em diferentes tamanhos e tipos de organizações (Barros & Wanderley, 2016; Funke et al., 2022).

Observa-se na Tabela 3 uma consistência com outras pesquisas bibliométricas sobre o BSC no Brasil. Um estudo desenvolvido por Picoli, Abib e Fonseca (2012) identificou uma frequência relativa de 40% em estudo de caso, e na pesquisa de Ferreira e Diehl (2013), 63,64%, dados que se assimilam com o encontrado na presente pesquisa que possui 43,3% de estudo de caso, sendo esse item o de maior concentração em ambos os artigos.

No cenário internacional, a pesquisa de Mio, Costantini e Panfilo (2021) identificou que 47,7% dos artigos eram sobre estudo de caso, porém, esse estudo trata apenas da ferramenta SBSC, que inclui a perspectiva de sustentabilidade que possui uma discussão e implementação bem mais recente que o próprio BSC na forma original. No estudo de Hoque (2014), que trata a bibliometria da ferramenta de forma geral e também internacional, encontra-se uma concentração de estudo de caso em 29,8% em jornais de contabilidade e 13,4% nos jornais de *Business and Management* trazendo percentuais menores de concentração para esse procedimento de pesquisa.

Neste contexto, se sugere que onde o estudo é discutido a mais tempo, como o BSC na forma original na academia internacional, o foco se remete para discussões conceituais e impacto no processo de decisão, onde o assunto é mais recente se foca na implementação. Porém, outras pesquisas são necessárias para aprofundar o assunto, principalmente para fazer um paralelo entre a academia nacional e internacional que aborda este tema, sendo que no Brasil, conforme indicado anteriormente, o foco é em estudos de caso e implementação. Abaixo se encontra Tabela 3, com os principais procedimentos utilizados dentro da amostra final.

Tabela 3 – Distribuição de frequência por procedimento de pesquisa

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Estudo de Caso	3	4	1	6	7	4	5	3	2	4	6	45	43,3%
Bibliográfica	4	1	1	2	3	5	1	2	3	4	2	28	26,9%
Levantamento		1	3	4		3	4	2		2	1	20	19,2%
Misto	1		1				2		1			5	4,8%
Pesquisa-ação				1			1	2	1			5	4,8%
Documental							1					1	1,0%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.4 Distribuição de frequência por objetivo de pesquisa

Dentro dos objetivos de pesquisa na Tabela 4, existiu um destaque ao objetivo exploratório, que foi identificado em 51 publicações, correspondendo a 49% da amostra.

Apesar de ser um assunto bastante trabalhado dentro da academia, foi identificado diversos estudos buscando observar o uso do BSC em contextos específicos ainda pouco analisados, como o uso da ferramenta para gestão e cuidado de área de proteção ambiental trazido por Barreto e Drummond (2017), onde foram selecionadas 25 áreas de proteção sobre a ótica do BSC em um estudo de caso.

O terceiro texto mais citado, estudo de Sales, Roses e Prado (2016), revisou o uso do BSC dentro do setor de TI do exército brasileiro, com enfoque na gestão de informações. Abaixo se encontra a Tabela 4, com os objetivos de pesquisas catalogados dentro da amostra final.

Tabela 4 – Distribuição por objetivo de pesquisa

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Exploratório	5	3	4	5	6	6	8	3	3	5	3	51	49,0%
Descritiva	2	1	2	7	3	6	4	3	4	3	4	39	37,5%
Explicativa	1	2		1	1		2	3		2	2	14	13,5%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.5 Distribuição de frequência por abordagem de pesquisa

Observa-se na Tabela 5 que a maior parte dos artigos identificados usam abordagem qualitativa, sendo eles 74, representando 71,2% da amostra, são seguidos por estudos quantitativos, que na amostra, são 23 artigos, que correspondem a 22,1% da amostra, 7 artigos são sobre estudos mistos, que representam 6,7% da amostra. Vale ressaltar que diversos estudos não tinham a identificação quanto sua abordagem, sendo assim, foi necessário uma leitura e definição do autor quanto sua categoria de abordagem.

A concentração de estudos qualitativos encontrados na Tabela 5 corresponde a 71,2% da amostra, sendo a de maior concentração. Essa concentração também foi observada no estudo

bibliométrico nacional de Picoli, Abib e Fonseca (2012), que encontrou que 67% dos seus dados são qualitativos, seguidos de estudo quantitativos e misto. Abaixo Tabela 5 com a distribuição de frequência completa dos dados encontrados separados por ano.

Tabela 5 – Distribuição por abordagem de pesquisa

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Quali	6	4	4	8	8	9	8	7	4	9	7	74	71,2%
Quanti	2	2		5	1	3	4	2	2	1	1	23	22,1%
Misto			2		1		2		1		1	7	6,7%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

Fonte: dados da pesquisa

Muitos estudos da ferramenta BSC utilizam estudo de caso, conforme já destacado na Tabela 3, que se justifica por estar fortemente relacionada ao seu processo de implantação, como identificado na Tabela 2. Em comparação com o cenário internacional, foi observado uma concentração menor dos estudos quanto a abordagem, sendo a maior concentração, a qualitativa, com percentual de 35% nos estudos de Hoque (2014), indicando um contraste com o cenário nacional que se mostrou tanto na revisão bibliográfica quanto na amostra da Tabela 5, grande concentração em abordagem qualitativa.

4.6 Distribuição de frequência por setor econômico

A Tabela 6 identifica a representatividade do setor público e privado com relação a ferramenta BSC. Em estudo internacional de Mio, Costantini e Panfilo (2021), o setor público teve representatividade de 10,7% da amostra, no presente estudo foram encontrados 20 artigos equivalente a 19,2% da amostra; o setor com maior representatividade foi o privado, com 37 artigos, representando 35,6% da amostra.

É importante ponderar que 29 estudos 27,9% das amostras não foram possíveis identificar se a empresa era pública ou privada, alguns estudos também foram catalogados como diverso 16 (15,4%), devido trataram de uma grande quantidade de organizações.

Tabela 6 – Distribuição por setor econômico

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Privado	2	2	1	5	4	3	6	6	1	2	5	37	35,6%
Não Identificado	3	1	2	3	2	8	3		2	4	1	29	27,9%
Público		2		5	2	1	2	2	3	2	1	20	19,2%
Diverso	3	1	3		1		3		1	2	2	16	15,4%
Mista					1							1	1,0%
Sem fins lucrativos								1				1	1,0%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.7 Distribuição de frequência por atividade

A Tabela 7 tem por objetivo identificar a atividade específica de cada organização analisada em cada artigo, muitas foram catalogados como genérica, devido ter mais de uma indústria no mesmo estudo ou também por tratarem apenas de conceitos acadêmicos e não tratarem de uma empresa ou indústria específica, as categorias utilizadas para catalogar os artigos tiveram como base o estudo de Hoque (2014), que trata o mesmo tema, porém na academia internacional.

Dos estudos catalogados, a indústria alimentícia e agronegócio tiveram maior destaque, tendo 19 artigos representando 18,3% das amostras, setor de educação também teve representatividade tanto de organizações públicas quanto privadas, com 13 estudos representando 12,5% das amostras, em seguida temos o setor da saúde com 10 artigos representando 9,6% das amostras, demais setores ficaram bastante dispersos tendo menos de 6% cada setor de atividade.

Foi observado na academia internacional no estudo de Hoque (2014), maior concentração na atividade de serviços financeiros, contabilidade e empresas de aviação, sendo que o setor de alimentação e agronegócio não possuíam uma categoria própria nesse estudo, sendo que na amostra da Tabela 7 é indicado uma maior participação desse setor, um contraste com os estudos de Hoque (2014). Abaixo se encontra Tabela 7, com as principais atividades organizacionais identificadas na amostra final.

Tabela 7 – Distribuição de frequência por atividade organizacional

Anos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Total %
Genérico	5	1	3	3	2	4	3	2	3		1	27	26,0%
Alimentar/Agro	1	2		1		4	2	3		4	2	19	18,3%
Educação	1			1	3		1	3	2	1	1	13	12,5%
Saúde		2	2	2			2		1		1	10	9,6%
Tecnologia	1				1	3				1		6	5,8%
Transformação				1			1	1		1	2	6	5,8%
Energia		1				1				1	2	5	4,8%
Logística				1	2		1					4	3,8%
Varejo				2			2					4	3,8%
Órgãos do Governo**				2			1					3	2,9%
Financeira					1				1			2	1,9%
Automotiva										1		1	1,0%
Construção							1					1	1,0%
Infraestrutura										1		1	1,0%
Saneamento			1									1	1,0%
Segurança					1							1	1,0%
TOTAL	8	6	6	13	10	12	14	9	7	10	9	104	100%

** Indentificado Tribunal de Contas e Ministério Público

Fonte: dados da pesquisa

4.9 Três artigos mais citados

Foram elencados na Tabela 8 os três artigos mais citados, sendo o estudo com mais citações gerais de Bentes et al. (2012), o qual associa a ferramenta BSC com outra ferramenta de tomada de decisão chamada *Analytic Hierarchy Process* (AHP), onde foi elaborado um estudo de caso dentro de uma empresa de tecnologia onde se analisou a ferramenta BSC em associação com outras ferramentas.

No estudo de Nicoletti, Oliveira e Heleno (2018) se discutiu a associação do BSC com outros conceitos para refinar essa ferramenta em um contexto de sustentabilidade. No estudo de Andrade et al. (2018), se desenvolveu uma proposta no uso do BSC em universidades para monitoramento e implementação de programas de sustentabilidade. Abaixo, dentro da Tabela 8 se encontram os três artigos mais citados dentro da amostra.

Tabela 8 – Artigos mais citados

Mais Citados	Total Citações	Citações por ano	Autores	Ano	Título	Jornal
1	124	10,4	Bentes et al.	2012	Multidimensional assessment of organizational performance: integrating BSC and AHP	Journal of Business Research
2	56	14,0	Nicoletti Junior, A., de Oliveira, M.C., Helleno, A.L.	2018	Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives	Journal of Cleaner Production
3	55	13,8	Guerra et al.	2018	A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities	Journal of Cleaner Production

Fonte: dados da pesquisa

5 Considerações Finais

O objetivo da presente pesquisa foi identificar os estudos da ferramenta BSC no Brasil e identificar possíveis lacunas dentro das análises quantitativas, principalmente através de paralelos entre análises feitas no Brasil sobre o Brasil, quanto estudos internacionais. Através da amostra final de 104 artigos, publicados em 67 jornais através de 3 diferentes bases de dados, foi possível trazer uma visão dos principais métodos usados para pesquisas, quais indústrias foram as mais abordadas pelos pesquisadores e quais os principais aspectos em pauta sobre o BSC no Brasil, foi sim possível atender todos os objetivos de pesquisa traçados.

Dentro da amostra analisada com recorte do período entre 2012 e 2022, se observa que a pesquisa sobre BSC é sim bastante presente no Brasil, inclusive com boa representatividade de organizações públicas, conforme exibido na Tabela 6, mesmo considerando a pesquisa de Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2023) identificar que o Brasil é responsável por 3,76% das pesquisas sobre BSC no mundo.

Uma questão levantada na discussão da Tabela 1 foi a dispersão grande que existem nos estudos do BSC no Brasil entre os jornais, não tendo um jornal ou grupo de jornais com grande destaque, um contraste com estudo promovido por Hoque (2014) que se identificou grande concentração de artigos em poucas revistas, seria interessante refinar com profundidade as lacunas nesse tema, principalmente se comparado a capacidade produtiva entre jornais brasileiros.

Se levantou como sugestão no presente estudo, porque a academia internacional que estuda BSC possui foco maior em discussões conceituais sobre o tema e seu impacto no processo de tomada de decisão (Hoque, 2014) e academia nacional foco na adoção e implementação, acredita-se que esse seja um tópico relevantes para futuras pesquisas que venham a tratar o tema, foi uma lacuna identificada no presente estudo.

Também dentro da questão do desenvolvimento do BSC nas empresas brasileiras, se observou um forte presença do setor de serviço nas pesquisas internacionais (Hoque, 2014) e no Brasil maior participação da indústria alimentícia e agronegócio, conforme Tabela 7, seria interessante o desenvolvimento de outras pesquisas bibliométricas com uso de diferentes bases de dados para se verificar a consistência da informação exibida no presente estudo, pois a partir disso, acredita-se ser possível aprofundar no tema e analisar a maturidade das organizações brasileiras sobre a ótica da ferramenta BSC.

Foram encontrados poucos estudos bibliométricos com o recorte do cenário brasileiro, acredita-se que o desenvolvimento/replicação futura do tema traria mais maturidade para discussão do tópico bibliométrico do BSC no Brasil.

Uma sugestão de pesquisa seria o uso de Software como o VOSviewer que foi trabalhado no estudo de Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2023), utilizar dessa ferramenta para analisar a bibliometria no Brasil seria interessante, principalmente por permitir um uso de recorte mais amplo da amostra, principalmente pelo processamento ser majoritariamente acontecerem pelo software.

Um exemplo de flexibilização seria analisar as pesquisas em BSC no Brasil desde a criação da ferramenta em 1992 até os dias atuais, também analisar tipos de documentos que não

artigos e tomar medidas de flexibilização na seleção de dados, nesse cenário seria também possível identificar principais autores através de nuvens de palavras e identificar a conexão de citações entre eles.

REFERÊNCIAS

- Barreto, C. G., & Drummond, J. A. L. (2017). Strategic planning in Brazilian protected areas: Uses and adjustments. *Journal of Environmental Management*, 200, 79-87.
- Bentes, A. V., Carneiro, J., da Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of business research*, 65(12), 1790-1799.
- Cortés-Sánchez, J. D. (2020). A bibliometric outlook of the most cited documents in business, management and accounting in Ibero-America. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 1-8.
- de Andrade, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerd, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674-1690.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10.
- Evangelista de Barros, O. J., & Wanderley, C. D. A. (2016). Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 320-333.
- Ferreira, A. G. C. (2010). Bibliometria na avaliação de periódicos científicos. *DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação*, 11(3), 1-9.
- Ferreira, B. N., & Sogabe, V. P. (2021). Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores de planejamento. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 5(1).
- Ferreira, F., & Diehl, C. A. (2013). Perfil da produção científica brasileira sobre balanced scorecard. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(1), 54-88.
- Fonseca, M. W., Abib, G., & Picolli, R. F. (2012). Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(3).
- Funke, E., Siluk, J. C. M., Santos, J. R. G. D., & Gerhardt, V. J. (2022). Critical assessment for the performance measurement based on the customers' satisfaction of BrasilLata S/A. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 431-445.
- CC, S., & Prathap, S. K. (2020). Continuance adoption of mobile-based payments in Covid-19 context: an integrated framework of health belief model and expectation confirmation model. *International Journal of Pervasive Computing and Communications*, 16(4), 351-369.
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326.
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L., & Martins Pires, A. M. (2018). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. *The International journal of health planning and management*, 33(1), 6-30.
- Green, M., Garrity, J., Gumbus, A., & Lyons, B. (2002). Pitney Bowes calls for new metrics. *Strategic finance*, 83(11), 30.
- Gumbus, A. (2005). Introducing the balanced scorecard: creating metrics to measure performance. *Journal of management education*, 29(4), 617-630.
- Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.

Junior, A. N., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of cleaner production*, 190, 84-93.

Junior, C. M., de Souza, M. T. S., dos Santos Parisotto, I. R., & Palmisano, A. (2016). As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 111-123.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Laury, H. A., Matondang, N., & Sembiring, M. T. (2020, May). Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: a literature review. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 801, No. 1, p. 012135). IOP Publishing.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.

Neto, J. V., Marinho, M. S., & Carvalho, P. S. (2018). Desafios da implantação do planejamento estratégico pelo micro e pequena empresa. *Desafios*, 39(33), 9.

Northcott, D., & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public sector management*, 25(3), 166-191.

Sales, L. D. S. B., Roses, L. K., & Prado, H. A. D. (2016). Aplicação do Balanced Scorecard Dinâmico na governança da informação do Exército Brasileiro. *Gestão & Produção*, 23, 757-770.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of management accounting research*, 9, 3-62.

Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of business research*, 70, 263-286.

Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102256.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.