

Revista de Administração e Contabilidade

Volume 17, Ano 2025

Feira de Santana, ID edição: 10.29327/2508556.17.1

ISSN: 2177-8426

Análise da produção acadêmica da última década na base Scopus sobre o *Balanced Scorecard*

Erika Schaffer Carvalho

Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Email: erkschaffer@gmail.com

Tiago de Moura Soeiro

Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Email: mourasoeiro@gmail.com

João Gabriel Nascimento de Araujo

FUCAPE Business School (FUCAPE)

Email: j_gabriel90@hotmail.com

Juliana Gonçalves de Araújo

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Email: juhliana.araujo@gmail.com

Resumo

Proposto em 1992, o Balanced Scorecard foi apresentado como uma ferramenta voltada aos executivos visando a um melhor gerenciamento, se tornando um modelo altamente aderido ao redor do mundo e desde então vem sendo objeto de investigação. Frente a importância da ferramenta no campo da contabilidade gerencial, este estudo tem como objetivo principal analisar a produção acadêmica do período de 2011-2020 a respeito do BSC a fim de identificar suas características e os possíveis avanços e tendências. Foi realizado estudo bibliométrico nas pesquisas em contabilidade em âmbito internacional disponíveis na base de dados Scopus a respeito do BSC. Para isso, foi utilizado o pacote Bibliometrix no R como ferramenta de auxílio na análise de dados. Um total de 897 publicações, no período de 2011 a 2020 foram analisadas. Foram investigadas as características da produção científica na área. Foi possível identificar, através da análise dos resultados, o teor e a evolução das pesquisas que envolvem BSC e, por fim, indicar as lacunas de conhecimento e as possíveis temáticas para pesquisas futuras sobre o tema.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard. BSC. Contabilidade Gerencial. Bibliometria.

1 INTRODUÇÃO

A datar do início das pesquisas e debates sobre o processo administrativo das empresas, a gestão habitualmente é compreendida como peça fundamental para alcançar os objetivos organizacionais (Bernardi; Silva; Battochio, 2012). Um dos motivos está engendrado nas medidas tradicionais de desempenho que se concentram exclusivamente em métricas financeiras (Johnson; Kaplan, 1987; Kaplan; Norton, 1992), as quais enfocam em resultados financeiros de curto prazo ao passo em que sacrificam perspectivas de longo prazo (Hoque, 2014). Neste contexto, acrescentar um enfoque sobre as medidas não financeiras, como entregas no prazo, redução de custos de processo, qualidade, tempo de ciclo e a complexidade do produto beneficiaria as organizações a longo prazo (Lynch; Cross, 1991; Merchant, 1985; Chenhall; Langfield-Smith, 2007).

Entretanto, implementar estratégias e atingir os objetivos desejados pode ser desafiador, dentre outros motivos, pela falta de articulação entre a perspectiva financeira e não-financeira da empresa, suscitando assim a implementação de um sistema de gestão estratégica capaz de determinar o englobamento dos processos que propulsionam a *performance* da organização e que busca determinar um relacionamento entre os resultados operacionais e os financeiros (Galindo, 2015).

Foi neste cenário que surgiu o *Balanced Scorecard* com a proposta de realizar um melhor alinhamento entre a execução e os objetivos estratégicos das organizações. A lógica do BSC pressupõe uma relação de causa-efeito entre as dimensões financeiras e não financeiras, servindo, desta forma, como uma ponte entre a estratégia e o desempenho dos processos com o objetivo de otimizar o desempenho geral da organização por meio da utilização de vários indicadores interrelacionados (Galindo, 2015; Kádárová; Durkáčová; Kalafusová, 2014).

O BSC pode ser entendido como um sistema de gerenciamento abrangente que integra estratégia e operações (Kaplan, 2009) o qual fornece uma visão mais rica e holística da organização e que pode ser usado com qualquer seleção de perspectivas apropriadas para um determinado exercício (Dechow, 2012; Kaplan, 2012). Sendo assim, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais (Kaplan; Norton, 1997). Portanto, o BSC é um método de gestão estratégica para avaliar o desempenho, para traduzir os objetivos estratégicos de uma organização num conjunto de indicadores de desempenho, para criação e o gerenciamento das estratégias a longo prazo, tornando viáveis os processos gerenciais mais críticos (Kádárová; Durkáčová; Kalafusová, 2014).

Portanto, o surgimento do BSC como ferramenta, abordagem e filosofia, evoluiu para preencher a carência de um sistema de gestão integrado, que transpõe os objetivos estratégicos em indicadores e metas mensuráveis, transportando-as em variáveis objetivas e subjetivas de uma forma holística e sistemática (Côrrea, 2005; Kádárová; Durkáčová; Kalafusová, 2014). Desde sua idealização, o BSC tornou-se um tópico de investigação relevante no campo da Contabilidade Gerencial ao passo em que seu conteúdo e estrutura foram se desenvolvendo e introduzidas alterações ao modelo original, aproximando o BSC das necessidades da comunidade empresarial.

Em função do desenvolvimento do BSC, esta pesquisa foi motivada pela necessidade de efetuar uma revisão de estudos empíricos e teóricos relacionados ao BSC publicados entre 2011 e 2020 em revistas científicas da área de *Business, accounting e management* indexadas à base Scopus. Estudos de revisão prévios foram realizados e contribuíram para sumarizar as

pesquisas sobre o BSC à época (Hoque, 2014; Abdullah; Umair, 2013; Albertsen; Leug, 2014). Pesquisas mais recentes envolvendo revisões sobre o BSC apresentam campos de investigações específicos, tais como a aplicação do BSC ao setor público (Freitas *et al.*, 2021; Bezerra *et al.*, 2020); BSC nas Instituições de Ensino Superior (Al-Hosaini; Sofian, 2015); BSC e sustentabilidade (Suaad, 2020; Hansen; Schaltegger, 2016).

Dada a produção acadêmica mundial relacionada ao BSC, existe uma ausência de estudos compreensivos que sumarizam o conjunto de obras publicadas sobre tal artefato (Vitória, 2017). Desta forma, esta pesquisa objetiva analisar as características da produção científica envolvendo o BSC com a finalidade de fornecer novas evidências e direcionamentos para o desenvolvimento do tema. Nesse sentido, a questão de pesquisa que norteou este trabalho foi: Quais as características da produção científica a respeito do BSC publicada no período de 2011 - 2020 em periódicos de Contabilidade indexados no Scopus?

2 ESTUDOS DE REVISÃO SOBRE O **BALANCED SCORECARD**

Tendo em vista o escopo da pesquisa, foram selecionados 8 artigos de 2011 até 2020 com maior influência sobre a temática do BSC publicados anteriormente com o foco na análise bibliométrica, a partir disso extraímos seus respectivos autores, seus objetivos e achados. Dessa maneira, conseguimos expectar os resultados do trabalho.

Quadro 1 – Pesquisas de Revisão Anteriores envolvendo o BSC

Autoria	Objetivo	Achados
Silva e Gonçalves, (2011)	Abordar como ocorre a formulação e implementação do planejamento estratégico no setor público	Percebeu-se que existem lacunas entre a fase de formulação e a fase de implementação, uma vez que, nesta última, foram identificadas as maiores dificuldades.
Kádár Ová <i>et al</i> (2014)	Encontrar as ferramentas certas para enfrentar os desafios da globalização e da turbulência econômica.	Na presente pesquisa, entre modelos abrangentes de avaliação de desempenho, o modelo BSC foi considerado como um modelo de pesquisa mais adequado para a avaliação de desempenho e traduzir a objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho. Além disso, o BSC não pretende ser apenas um instrumento estratégico sistema de medição, mas também como um sistema de controle estratégico que pode alinhar objetivos departamentais e pessoais para estratégia geral.
Hoque (2014)	Identificar questões importantes pertinentes aos interessados na prática do BSC que ajudarão a detectar lacunas na base de conhecimento.	A partir desta revisão de estudos nos últimos 20 anos, aprendemos que para algumas organizações é difícil integrar o <i>Balanced Scorecard</i> com outras ferramentas de controle gerencial, como orçamento, e que as organizações tendem a usar muitas medidas em um único scorecard. Consequentemente, as organizações muitas vezes podem acabar medindo as coisas erradas.
Erik G. Hansen e Stefan Schaltegger (2014)	Investigar como a arquitetura do BSC pode ser adaptada para integrar a sustentabilidade corporativa.	Esta revisão da literatura mostra que a integração do social, questões ambientais e éticas no BSC podem ser motivadas por instrumentos, sociais/ políticos e por normas de perspectivas teóricas.
Dag Øivind	Revisar o uso do BSC em cinco	Apresentaram várias perspectivas críticas sobre o BSC.

Madsen e Tonny Stenheim (2015)	áreas de pesquisa: contabilidade e gestão, hotéis e turismo, educação, o setor da saúde, e o setor público.	Uma importante linha de crítica tem focado em questões conceituais e teóricas relacionadas ao pressuposto de causalidade, o pressuposto de racionalidade e a visão de que a estratégia pode ser implementada de cima para baixo, a retórica em torno do BSC e a forma como o conceito é apresentado em livros e artigos e que o BSC exibe muitas características de uma moda de gestão, e pode ser um exemplo de um produto de consultoria “vinho velho em garrafa nova”.
Fahmi Fadhl Al-Hosaini e Saudah Sofian (2016)	Revisar os diferentes estudos sobre o uso de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) no contexto da perspectiva das instituições superiores.	Apesar de utilizar perspectivas convencionais como financeiro, cliente, processo de negócios internos e aprendizagem e crescimento, as IES preferem a aplicação de outras perspectivas não financeiras, como participação da comunidade, inovação, parceria estratégica e excelência em pesquisa científica.
Soares (2017)	Avaliar a evolução do estudo sobre o BSC entre 1997 e 2016 e concluir quais aspectos pertinentes que suscitam maior interesse e geram maior preocupação.	Por um lado, foram identificados quais os aspetos críticos e mais investigados, como a relação causa-efeito e a dimensão temporal, relacionados com BSC, onde existe um maior interesse por parte da comunidade científica. De uma outra perspectiva foram identificados temas poucos investigados onde existem vastas oportunidades de investigação sobre aspectos pouco explorados, como o escasso número de estudos em economia emergentes, pouca informação em como o BSC pode ser utilizado na atribuição de incentivos, e o desenho complexo e a sobrecarga de informações exigem um esforço por parte dos autores, pouca validação causa-efeito et al. porém fundamentais para a literatura sobre BSC.
Bezerra et al. (2020)	Realizar a revisão teórica acerca da aplicação do BSC em instituições públicas	Percebeu-se que, apesar das muitas dificuldades na aplicação do BSC em organizações públicas, os resultados mostraram que o uso desta ferramenta traz grandes contribuições, como o planejamento estratégico que permite direcionar a empresa onde ela quer chegar, melhoria da gestão pública e o uso dos recursos para o controle e a melhoria das ações de planejamento em âmbito institucional.

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que estas revisões têm como enfoque investigar os seguintes aspectos: 1. a importância do BSC nas organizações durante os anos; 2. potenciais melhorias e evoluções para os executivos de diversas áreas de atuação; se a ferramenta surtiria efeitos positivos como instrumento de execução e não apenas como instrumento de medição. Na maior parte dessas obras, o BSC é percebido como uma ferramenta arbitrária, a partir da identificação da dificuldade de integração da ferramenta aos outros mecanismos de controle gerencial como o orçamento. Além disso, há indícios sobre como as organizações tendem a usar muitas medidas em um único *scorecard*, o que gera, consequentemente, uma medição imprecisa (Hoque, 2014).

Hoque (2014) segue a estrutura de Shields (1997) para analisar os artigos publicados. Assim, foram classificados em porcentagem e por tópicos: contextos de pesquisa, teorias de pesquisa, métodos de pesquisa e técnicas de análise de dados primários. O autor revê os

artigos e seleciona alguns temas centrais, teorias e métodos de investigação, benefício econômico e melhoria de desempenho, utilidade na tomada de decisão, comunicação estratégica, papel dos consultores etc. Esse estudo teve como foco principal identificar questões importantes pertinentes aos interessados na prática do BSC, que ajudaram a detectar lacunas na base de conhecimento.

Vale acentuar que, nas pesquisas recentes sobre o BSC, a ferramenta é compreendida não só como um sistema de medição estratégica, mas também como um sistema de controle estratégico que pode alinhar objetivos departamentais e pessoais com a estratégia global (Kádárová; Durkáčová; Kalafusová, 2014), como também caracteriza-se como uma opção pertinente em organizações empresariais de quaisquer naturezas, sobretudo quando já há componentes de planejamento da gestão estratégica e organizacional da empresa (Bernardi; Silva; Batocchio, 2012).

Uma maior adesão do BSC está associada ao interesse das empresas na adoção de técnicas que permitirão o aperfeiçoamento dos desempenhos empresariais. Por isso, buscam sistemas de controle estratégico que possam auxiliar a se destacar no mercado e obter lucros (Missunga *et al.*, 2019).

Apesar de não existir competitividade entre os estados e as ferramentas de mensurar desempenho dos setores públicos adotadas por eles, percebeu-se uma recente adesão do *Balanced Scorecard* no setor público. A adesão da ferramenta neste setor aumentou significativamente a quantidade de pesquisas voltadas a analisar o BSC neste contexto, o que ocorre também devido ao compartilhamento e ao envolvimento dos cidadãos no setor público (Silva; Gonçalves, 2011).

Pesquisas revelam que algumas das entidades e instituições do setor público aderiram ao sistema do BSC, tendo como casos de sucesso a cidade de Charlotte, localizada nos Estados Unidos, e o Rio Grande do Sul, localizado no Brasil. Outras referências brasileiras são: a Embrapa, Inmetro, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Tribunal de Contas da União (Silva; Gonçalves, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi delineada como uma bibliometria uma vez que tem por objetivo de analisar a produção acadêmica do período de 2011-2020 a respeito do BSC nas pesquisas em contabilidade em âmbito internacional disponíveis na base de dados SCOPUS a fim de identificar suas características e os possíveis avanços e tendências.

Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem adaptada das revisões apresentadas por Soeiro e Wanderley (2019), Costa *et al.* (2017) e Hoque (2014), consistindo em: i) definir o tema-problema-objetivo da revisão; ii) identificar, selecionar e classificar os artigos; iii) avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis, iv) bem como as lições aprendidas; e v) lacunas e agendas para pesquisas futuras.

Para a realização desta revisão foi delimitado inicialmente que a busca pela literatura relevante relacionada ao *Balanced Scorecard* fosse procedida na base de dados Scopus da Elsevier, visando a garantir abrangência na seleção dos artigos. A Scopus é uma base de dados multidisciplinar, lançada pela editora Elsevier, em 2004. É o maior banco de dados de resumos, citações e textos completos da literatura científica mundial revisada, com cobertura desde 1960, com mais de 18.500 títulos de aproximadamente 5.000 editoras internacionais e atualizações diárias (SCOPUS, 2021).

A busca de artigos que trataram do artefato foi realizada tendo definido como termo de busca inicial o “*Balanced Scorecard*” ou sua abreviação “BSC”. Desta forma, buscou-se artigos que correspondiam pelo termo no título, resumo ou palavras-chave. Para uma busca avançada foram definidas a seguinte *string* de busca: TITLE-ABS-KEY (“*Balanced Scorecard*” or “BSC”).

Com a finalidade de refinar os resultados foram aplicados alguns critérios de inclusão e exclusão: a) a busca foi delimitada somente em artigos completos já publicados, sendo excluídos outros trabalhos como livros, capítulos de livros, artigos de congressos, e artigos no prelo; b) o período de delimitação temporal de busca compreendeu a última década disponível, ou seja, 2010 a 2020; c) a busca foi restrita à área de *Business, Management and Accounting* ou equivalentes; e d) a busca foi realizada apenas no idioma inglês. Essas definições buscam abranger o máximo de resultados possíveis, tendo em vista que não se conhece exatamente a dimensão do campo científico pesquisado.

Após estes procedimentos, a amostra de artigos foi composta de 897 artigos. A base de dados resultante após os procedimentos apresentados anteriormente precisou ser tratada para uniformização e padronização dos termos utilizados que estivessem relacionados aos mesmos conceitos e para completar informações faltantes de forma manual.

No primeiro momento, foram separados todos os artigos com a temática de “*Balanced Scorecard*” no período de 2011 até 2020, em que existe uma lacuna espacial de pesquisas bibliométricas, logo após foram selecionados alguns artigos mais pertinentes (vide capítulo 2), a partir daí foram feitas as análises dos dados encontrados com auxílio da ferramenta “R”.

O software R foi usado para gerenciar e tratar as referências coletadas. R é uma linguagem de programação multi-paradigma orientada a objetos, programação funcional, dinâmica, fracamente tipada, voltada à manipulação, análise e visualização de dados (R Project, 2021). Facilita o trabalho de investigação e da escrita do trabalho científico e permite reunir referências bibliográficas de bases de dados online, importar os metadados e agrupá-los de diversas formas.

Definidas as palavras-chave na rede pelo SCOPUS, podemos destacar informações estatísticas como as obras mais relevantes, autores mais citados, evolução dos temas, os periódicos com mais publicações.

4 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados da análise dos artigos acadêmicos voltados para a contabilidade no período de 2011 a 2020, sobre o tema *Balanced Scorecard*. Inicialmente, é apresentado um breve resumo sobre os artigos mais relevantes do tema em âmbito nacional e internacional, por meio de uma análise dos artigos publicados. Na segunda parte, será caracterizado o conjunto dos trabalhos analisados, seguindo-se a análise propriamente dita dos artigos em tópicos distintos.

A partir de uma consulta à base de dados Scopus, voltada para indexação de trabalhos acadêmicos, ao fim de agosto de 2021 foram encontrados 897 artigos a partir da palavra-chave *Balanced Scorecard* ou BSC, com evolução ao longo do tempo conforme gráfico 1.

4.1 Informações Gerais sobre a Banco de Dados

O presente artigo bibliométrico tem como base o intervalo de tempo de 2011 até 2020, utilizando a base de dados SCOPUS em que a pesquisa retornou 385 fontes, 897 documentos em artigos, totalizando 1.997 autores citados. Foram registradas 41.382 referências, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Apresentação dos principais dados

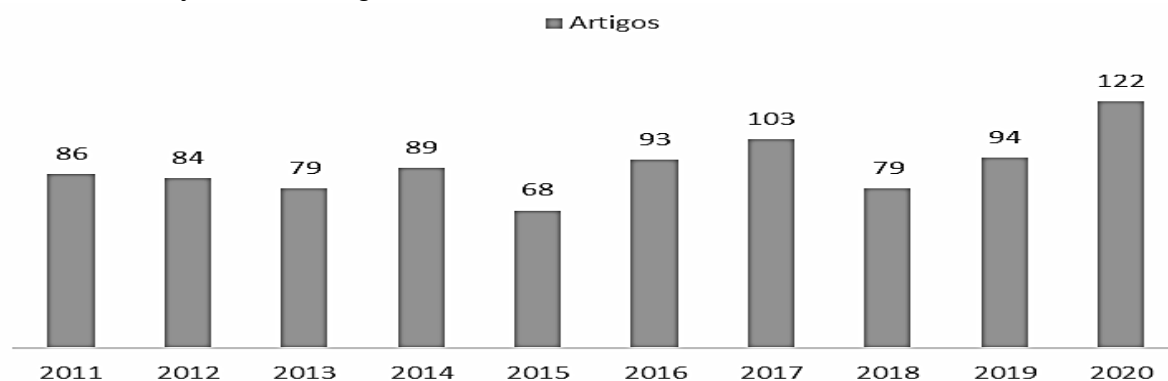
Descrição	Resultados
Intervalo de Tempo	2011:2020
Fontes (Artigos)	385
Documentos	897
Referências	41.382
Palavras- chave (ID)	1.073
Autores	1.997

Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

4.2 Evolução da Produção Científica

O Gráfico 1 apresenta a produção anual de artigos no período analisado.

Gráfico 1 - Produção anual de artigos.



Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

Considerando o gráfico acima, observa-se que a distribuição dos artigos nos 10 anos, 2011 a 2020, deu-se de modo praticamente homogêneo, com números de publicações próximos nos anos de 2011, 2012, 2013, 2014, 2016, 2018 e 2020. O número de publicações nos anos de 2017, 103, e no ano de 2020, 122, indicam que, principalmente neste último ano, a temática BSC foi discutida de modo mais constante. O número de produções no ano de 2015, como visto, é o mais baixo entre todos os anos considerados para o levantamento, cerca de 45% dos números de produções no ano com maior número, 2020.

4.3 Periódicos com o Maior Número de Publicações por Ano

Quadro 2 - Publicações sobre BSC nos periódicos que compõem a base de dados

Periódico (publicação por ano)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
International Journal of Productivity and Performance Management	7	3	1	1	3	1	7	5	4	4	36
Journal Of Cleaner Production	1	1	0	1	1	4	2	4	1	6	21
Benchmarking	0	1	1	3	2	2	0	5	1	2	17
Journal Of Accounting and Organizational Change	2	5	0	5	1	0	0	0	1	1	15
Total Quality Management and Business Excellence	2	2	2	2	0	3	0	1	1	0	13
International Journal of Supply Chain Management	0	0	0	0	1	0	2	2	5	2	12
Quality - Access To Success	1	1	0	0	1	1	2	2	2	2	12

Academy of Accounting and Financial Studies Journal	1	0	1	0	0	0	1	1	2	4	10
Journal of Management Accounting Research	1	0	0	1	4	0	0	1	0	2	9
Measuring Business Excellence	2	3	0	2	0	0	1	0	0	1	9
Total	34	36	26	40	27	42	41	29	43	50	368

Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

O periódico *International Journal Of Productivity and Performance Management*, com 36 publicações dentro da temática, possui o maior número de publicações, com valores que representam 23% das publicações entre os 10 periódicos com maiores números entre os anos de 2011 e 2010. Como pode ser observado, nos últimos 5 anos considerados, 2016 a 2020, o número de publicações representa cerca de 58%, o que indica não ter havido aumento significativo na quantidade de publicações sobre BSC no período.

O segundo periódico com maior número de publicações é o *Journal of Cleaner Production*, em que se pode observar aumento significativo no número de produções publicadas nos últimos 5 anos considerados para a análise. A quantidade de publicações feitas no intervalo de 2016 a 2020 representa cerca de 80% da quantidade total de publicações sobre o tema BSC na revista. Juntos, os dois periódicos com maior número de publicações possuem 37% das publicações sobre BSC feitas na década 2011-2020.

4.4 Análise dos Autores Mais Relevantes

Quadro 3 - Autores com maior número de publicações sobre BSC x Quantidade de artigos publicados

AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Humphreys, K.	5
Islam, M.	5
Barnab, F.	4
Busco, C.	4
Gallo, P.	4
Hoque, Z.	4
Iazzolin, G.	4
Laise, D.	4
Lueg, R.	4
Madsen, D.	4

Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

Como indicado no quadro anterior, que apresenta os autores mais relevantes quanto ao número de publicações, há paridade que abrange o número de produções dos 10 autores indicados, com único dado distinto sendo a quantidade de publicações dos dois primeiros, cujo número de publicações nos 10 anos considerados é 5, enquanto os demais têm, todos, 4 artigos publicados.

4.5 Trabalhos mais citados

No Quadro 4, são apresentadas as 11 produções mais citadas entre as 941 componentes do levantamento.

Quadro 4 - Artigos com maior número de citações

Título	Autor	Periódico	Ano	Citações
Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research	Monica Franco - Santos	Management Accounting Research	2012	324
A <i>Balanced Scorecard</i> approach to establish a performance evaluation and relationship model	Chen, Fu-Hsiang	International Journal of Hospitality	2011	231

for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP		Management		
20 years of studies on the <i>Balanced Scorecard</i> : Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research	Zahariqul Hoque	The British Accounting Review	2014	183
Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on <i>Balanced Scorecard</i>	E.Grigoroudis	Omega	2012	176
Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based <i>Balanced Scorecard</i> : a collaborative decision-making approach	Arijit Bhattacharya	Production Planning & Control	2014	163
COBIT 5 and enterprise governance of information technology: Building blocks and research opportunities	Steven De Haes	Journal of Information Systems	2013	144
The Sustainability <i>Balanced Scorecard</i> : A Systematic Review of Architectures	Erik G. Hansen	Journal of Business Ethics	2016	140
Sustainable supply chain management: A closed-loop network hierarchical approach	MingLang Tseng	Industrial Management & Data Systems	2015	133
Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting	Deniz Appelbaum	International Journal of Accounting Information Systems	2017	95
Management and Accounting Innovations: Reflecting on what they are and why they are adopted	Cristiano Busco	Journal of Management and Governance	2015	94
The influence of organization's culture and internal control to corporate governance and its impact on state-owned enterprises corporate	A.F. Lubis	Journal of Management and Governance	2016	90

Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

Com 324 citações, *Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research*, produção de Mônica Franco-Santos a, Lorenzo Lucianetti e Mike Bourne, a produção mais citada descreve como propósito central do artigo o desenvolvimento de uma estrutura conceitual capaz de contribuir para um maior entendimento sobre as consequências de sistemas de medição de desempenho contemporâneos, classificando-as e com isso apresentando os principais impactos desses sistemas.

Os artigos “*A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP*” e “*20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*”, como visto, compõem junto à produção citada acima os trabalhos mais citados. Apesar do grande número de citações dos artigos listados nesta subseção, apenas Hoque, autor do terceiro artigo mais citado, figura na lista de autores mais produtivos.

4.6 Referências mais Citadas

No Quadro 5 a seguir, são apresentadas as referências com maior número de aparições nos artigos que compõem a base de dados desta pesquisa.

Quadro 5 - Referências mais citadas entre os artigos investigados

Ano	Referência	Citações
1996	Kaplan R.S. Norton D.P. Using The <i>Balanced Scorecard</i> as a Strategic Management System (1996) Harvard Business Review 74 (1) Pp. 75-85	56

1996	Kaplan R.S. Norton D.P. (1996) <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> Harvard Business School Press Boston Ma	51
1992	Kaplan R.S. Norton D.P. <i>The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance</i> (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79	45
2001	Kaplan R.S. Norton D.P. Transforming the <i>Balanced Scorecard</i> from Performance Measurement to Strategic Management: Part I (2001) Accounting Horizons 15 (1) Pp. 87-104	44
1996	Kaplan R.S. Norton D.P. Linking the <i>Balanced Scorecard</i> to Strategy (1996) California Management Review 39 (1) Pp. 53-79	38
2001	Malmi T. <i>Balanced Scorecards</i> in Finnish Companies: A Research Note (2001) Management Accounting Research 12 (2) Pp. 207-220	37
2004	Davis S. Albright T. An Investigation of The Effect of <i>Balanced Scorecard</i> Implementation on Financial Performance (2004) Management Accounting Research 15 (2) Pp. 135-153	35
1992	Kaplan R.S. Norton D.P. <i>The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance</i> (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79	34
2009	De Geuser F. Mooraj S. Oyon D. Does The <i>Balanced Scorecard</i> Add Value? Empirical Evidence on Its Effect on Performance (2009) European Accounting Review 18 (1) Pp. 93-122	30
1992	Kaplan R.S. Norton D.P. <i>The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance</i> (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79	30
2014	Hoque Z. 20 Years of Studies on The <i>Balanced Scorecard</i> : Trends Accomplishments Gaps and Opportunities for Future Research (2014) The British Accounting Review 46 (1) Pp. 33-59	29
2000	Lipe M.G. Salterio S.E. <i>The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures</i> (2000) The Accounting Review 75 (3) Pp. 283-298	28
2004	Banker R.D. Chang H. Pizzini M.J. <i>The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy</i> (2004) The Accounting Review 79 (1) Pp. 1-23	26
2000	Hoque Z. James W. Linking <i>Balanced Scorecard</i> Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance (2000) Journal of Management Accounting Research 12 (1) Pp. 1-17	26
2004	Kaplan R.S. Norton D.P. (2004) <i>Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes</i> Harvard Business School Press Boston Ma	25
1996	Kaplan R.S. Norton D.P. (1996) <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> Boston Ma: Harvard Business School Press	24
1992	Kaplan R.S. Norton D.P. <i>The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance</i> (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79	24
2000	Kaplan R.S. Norton D.P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It (2000) Harvard Business Review 78 (5) Pp. 167-176	23
1999	Otley D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research (1999) Management Accounting Research 10 (4) Pp. 363-382	23
1998	Ittner C.D. Larcker D.F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications (1998) Journal Of Management Accounting Research 10 Pp. 205-238	23

Fonte: Elaboração própria, a partir do Bibliometrix com base nos dados da pesquisa (2022).

Considerando as 20 referências mais utilizadas nos artigos analisados neste trabalho, como esperado, Robert S. Kaplan e David Norton são autores de 55% das produções mais referenciadas.

4.7 Contribuições das Obras Investigadas

A produção com maior número de citações, *Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research* (Franco-Santos; Lucianetti; Bourne, 2012), teve como objetivo central desenvolver uma estrutura conceitual acerca das consequências dos sistemas de medição de desempenho contemporâneos e das teorias que explicam estas consequências. Com essa tarefa, os pesquisadores puderam classificar, a partir dos estudos empíricos analisados, as consequências dos sistemas de

medição de desempenho contemporâneos em três categorias principais: comportamento do público, capacidades organizacionais e consequências do desempenho. Além de elucidar questões referentes ao conhecimento sobre os sistemas de medição de desempenho à época, a partir da identificação de inconsistências e lacunas nos estudos analisados.

Como indicado por Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), os impactos gerados pelos sistemas de medição de desempenho à época afetaram, de forma geral, o comportamento do público, as capacidades organizacionais e o desempenho, consequências estas advindas de potencial facilidade gerada pelos sistemas de medição de desempenho em desenvolver, implementar e revisar as estratégias dos negócios através do foco dado às decisões e ações das pessoas quanto aos objetivos estratégicos. Consideramos, com a explicitação dessas consequências positivas, a reafirmação de aspectos já apontados em revisões anteriores sobre BSC e sistemas de medição de desempenho (Kádár Ová *et al.*, 2014). Ambos os estudos consideram o BSC, nesse sentido, um modelo mais adequado para avaliação de desempenho, tendo em vista que seu papel não se restringiria ao de um instrumento estratégico, mas principalmente como um método de alinhamento entre os objetivos departamentais e os objetivos pessoais para a composição de uma estratégia geral.

Os estudos de Chen, Hsu e Tzeng (2011) evidenciam que as perspectivas entre aprendizagem e crescimento, processos internos e clientes contribuem para a solidificação do desempenho financeiro como objetivo final. Essa percepção é asseverada por estudos posteriores (Hoque, 2014).

Bhattacharyaa *et al.* (2014) evidenciam que uma abordagem pautada em *decision-making* colaborativo e no *green* BSC é capaz de fornecer a gerentes ferramentas para a identificação da correspondência entre o desempenho dos fornecedores e as exigências impostas pela indústria e pela agenda ambiental. Além disso, informações coletadas no estudo indicam que a abordagem adotada potencialmente auxiliaria a empresa no reconhecimento de outros requisitos e de informações sobre clientes e mercados. Os apontamentos feitos nesta pesquisa são corroborados pelos dados indicados em Madsen e Stenheim (2015).

4.8 Debate, Gaps e Recomendações para uma futura agenda de investigação

As principais lacunas, as quais resultam em temas proeminentes de pesquisas vindouras sobre BSC, identificadas a partir das obras analisadas, serão apresentadas nesta seção.

Grande parte das lacunas identificadas em revisões anteriores sobre BSC se mantiveram ao longo dos anos. A variação internacional em práticas de BSC figura em Hoque (2014) como um dos aspectos relevantes a ser pesquisado em futuros estudos, tendo em vista que não foram identificados pelo pesquisador estudos que se configuraram como pesquisa *inter-country*. A constatação de Hoque (2014) foi corroborada por este estudo, pois não foram identificadas pesquisas, entre as principais obras, que analisaram ou compararam aplicações de BSC em instituições públicas ou privadas em distintos países. Estudos realizados nestes moldes poderiam prover uma perspectiva mais elaborada sobre as similaridades e diferenças entre nações quanto ao BSC.

Outras lacunas evidenciadas pelos estudos de Hoque (2014) e Franco-Santos *et al.* (2012) são reforçadas pelos achados deste estudo, como problemáticas quanto aos aspectos teóricos das pesquisas no campo da BSC. Nestas revisões anteriores foram identificadas obras que não explicitaram a associação teórica e obras que adotaram diversas teorias distintas, o que levou Franco-Santos *et al.* (2012) a considerar como perspectiva futura, para pesquisas sobre BSC, o trabalho com meta-teorias, as quais poderiam englobar abordagens de áreas diferentes.

Entre as principais obras coletadas neste estudo, as discussões que associaram o BSC e inovação foram praticamente nulas, o que nos leva a perceber este como um dos temas a serem pesquisados futuramente.

Por fim, sinaliza-se a importância de um olhar mais detalhado sobre a relação entre motivação individual e resultados da implementação de BSC, aspecto discutido superficialmente em pesquisas nas últimas décadas, mas ainda carentes de aprofundamento.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar a produção acadêmica do período de 2011-2020 a respeito do BSC nas pesquisas em contabilidade em âmbito internacional disponíveis na base de dados SCOPUS a fim de identificar suas características e os possíveis avanços e tendências.

Quanto às características gerais das obras investigadas neste estudo: verificou-se que, no que tange especificamente a distribuição da produção entre os anos considerados para o estudo, aumento considerável nas publicações cuja temática envolve o BSC somente no ano de 2020.

Sobre os principais periódicos quanto à temática BSC, critério pautado na quantidade de artigos publicados, cabe assinalar a importante posição ocupada pelo *International Journal Of Productivity and Performance Management*. O periódico possui, entre o ano de 2011 e 2020, 36 publicações cuja temática é BSC, sendo este o veículo, entre os 10 com maiores números de publicação, em que foram publicadas 23% das produções no intervalo de tempo considerado. Apesar da distância entre aquele jornal e o segundo colocado quanto ao número de publicações, é este que apresenta o maior aumento de publicações na temática com o passar dos anos: o *Journal of Cleaner Production* apresentou uma quantidade de publicações feitas no intervalo de 2016 a 2020 que representa cerca de 80% da quantidade total de publicações sobre o tema BSC na revista.

Identificou-se, quanto aos autores mais relevante a partir do critério de maior número de publicações, que os 10 autores mais produtivos apresentam número semelhante de publicações. Sobre as obras mais relevantes a partir do critério de maior número de citações, entre 20 trabalhos mais citados, com 324 citações, *Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research*, produção de Monica Franco-Santos, Lorenzo Lucianetti e Mike Bourne, como a obra mais relevante.

Como esperado, entre as principais referências utilizadas nas obras investigadas, obras de Kaplan e Norton foram as principais referências, estando as obras *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* e *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*, todas de autoria de Kaplan e Norton, como referências mais utilizadas.

Neste trabalho, ainda, foram identificadas lacunas que ajudam a delinear potenciais objetos e abordagens ainda pouco discutidas e analisados pelos pesquisadores que trabalham com a temática BSC.

Confirmamos, finalmente, que este trabalho identificou a composição atual das pesquisas e estudos sobre BSC publicados na base de dados Scopus, apresentando as principais características. A seleção de uma única base de dados e o recorte amostral efetuado podem representar problemáticas quanto à pesquisa, suscitando, assim, o indicativo de necessidade de aprofundamento no tema a partir de pesquisas que abranjam outras bases.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, I.; UMAIR, T.; NAEEM, B. Developments on *Balanced Scorecard*: A historical review. **World Applied Sciences Journal**. [s.i], v. 21, n. 1, p. 134-141, 2013.
- ALBERTSEN, O. A.; LUEG, R. The *Balanced Scorecard*'s missing link to compensation. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 431-465, 2014.
- BANCHIERI, L.; PLANAS, F. C.; REBULL, M. What Has Been Said, and What Remains to Be Said, About the *Balanced Scorecard*? **Journal Of Economics and Business**, [S.I], v. 29, n. 1, p. 155-192, 2012.
- BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para Implantação de *Balanced Scorecard*: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, [S.L.], v. 17, n. 33, p. 87-102, 2012.
- BEZERRA, F.; et al. A implantação do *Balanced Scorecard* em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 1-17, 2020.
- BHATTACHARYA, A.; et al. Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based *Balanced Scorecard*: a collaborative decision-making approach. **Production Planning & Control**, [S.L.], v. 25, n. 8, p. 698-714, 2013.
- BIBLE, L.; KERR, S.; ZANINI, M. The *Balanced Scorecard*: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool that looked beyond the traditional financial measures, the *Balanced Scorecard* has evolved into an all-encompassing strategic management and control system. **Management Accounting Quarterly**, [s. l], v. 7, n. 4, p. 18-23, 2006.
- BRAAM, G.; NIJSSEN, E. Performance effects of using the *Balanced Scorecard*: a note on the dutch experience. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 335-349, 2004.
- CHEN, F.; HSU, T.; TZENG, G. A *Balanced Scorecard* approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. **International Journal of Hospitality Management**, V.30, p. 908-932, 2020.
- CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple Perspectives of Performance Measures. **European Management Journal**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.
- COSTA, D. **Ensaio sobre vieses cognitivos no processo de tomada de decisão gerencial**. (Tese de Doutorado). Curso de Gestão de Negócios, Economia e Mercados, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.
- CORRÊA, A. **O *Balanced Scorecard* como um sistema adaptativo complexo**: uma abordagem quântica à estratégia. (Tese de Doutorado). Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- DECHOW, N. The *Balanced Scorecard*: subjects, concept and objects: a commentary. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [S.L.], v. 8, n. 4, p. 511-527, 2012.
- FARIAS, C.; RODRIGUES, M. Gestão de custos logísticos fundamentada em um mapa de indicadores estratégicos aplicado a um provedor de internet. In: Simpósio de engenharia de produção. **Anais [...]** Bauru: Editora Unesp, 2010. p. 1-12, 2010.
- FREITAS, J.; OLIVEIRA, M.; VERONEZE, G.; PEREIRA, M. The Use of the *Balanced Scorecard* as a Strategic Tool in Public Institutions: a systematic review. **European Journal of Business and Management Research**, [S.L.], v. 6, n. 4, p. 26-33, 2021.

- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- GALINDO, A. Concepção do *Balanced Scorecard* como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 1-20, 2015.
- SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability. **Organization & Environment**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 3-10, 2015.
- HOQUE, Z. 20 years of studies on the *Balanced Scorecard*: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.
- SUAAD, J. **Sustainability *Balanced Scorecard* architecture and environmental investment decision making**: The mediating and moderating effects of knowledge and risk indicators. (Tese de Doutorado). University of Malaya, 2020.
- JOHNSON, H.; KAPLAN, R. **Relevance lost**: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- KÁDÁROVÁ, J.; DURKÁČOVÁ, M.; KALAFUSOVÁ, L. *Balanced Scorecard* as an Issue Taught in the Field of Industrial Engineering. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 143, p. 174-179, 2014.
- KAPLAN, R. Conceptual Foundations of the *Balanced Scorecard*. **Handbook Of Management Accounting Research**, [S.L.], p. 1253-1269, 2009.
- LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure Up!** Blackwell Publishers, London, U.K, 1991.
- MADSEN, D.; STENHEIM, T. The *Balanced Scorecard*: A Review of Five Research Areas. **American Journal of Management**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 24-41, 2015.
- PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “*Balanced Scorecard*”? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 148-169, 2014.
- R PROJECT. R Development Core Team. 2019. **R language definition**. Disponível em: <https://cran.rproject.org/doc/manuals/r-release/R-lang.pdf>.
- SHIELDS, M. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 3-61, 1997.
- SIBBET, D. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 2-12, 1997.
- SILVA, F.; GONÇALVES, C. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- SODERBERG, M.; KALAGNANAM, S.; SHEEHAN, N.; VAIDYANATHAN, G. When is a *Balanced Scorecard* a *Balanced Scorecard*? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.L.], v. 60, n. 7, p. 688-708, 2011.
- SOEIRO, T.; WANDERLEY, C. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 26, n. 89, p. 291-316, 2019.