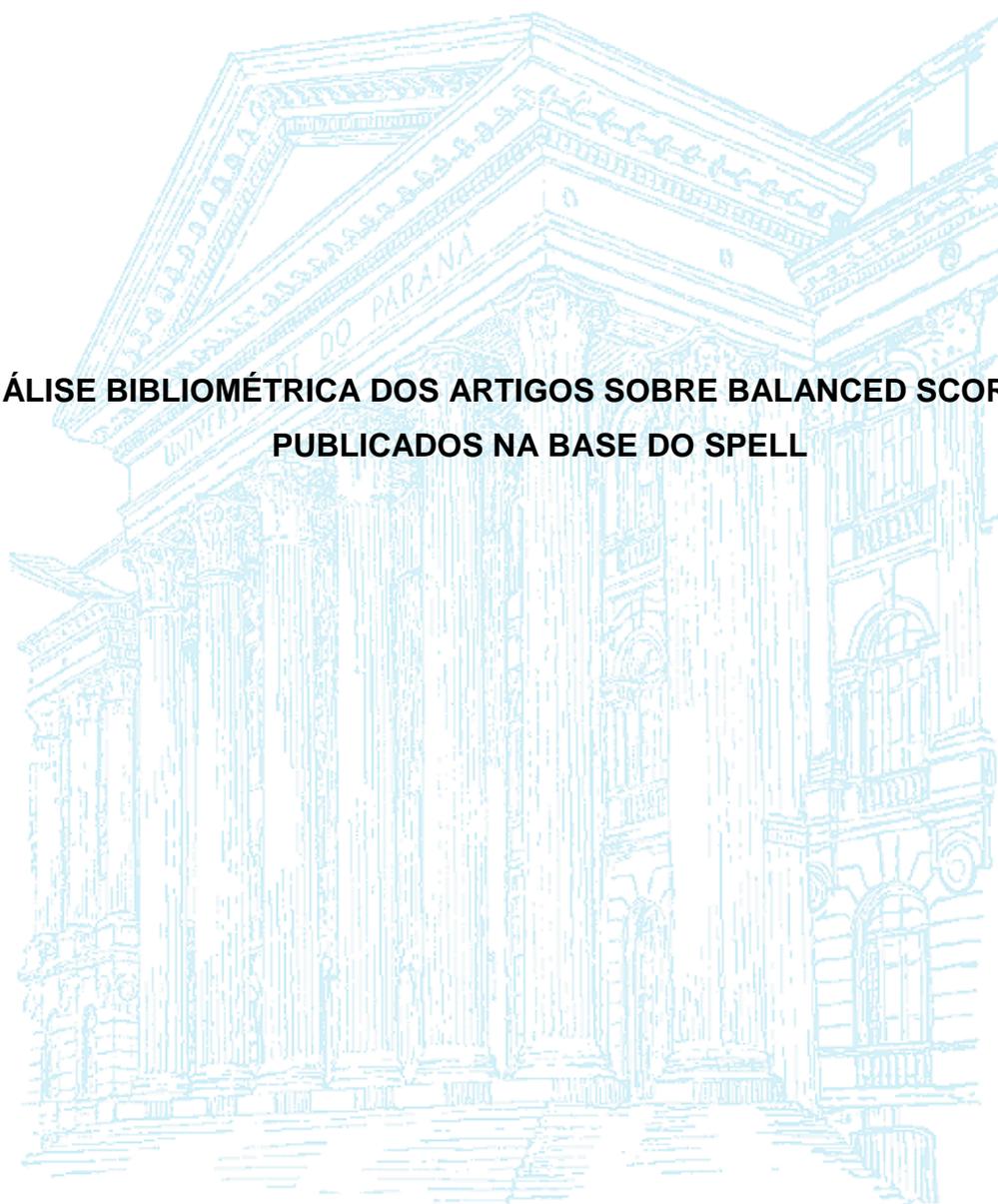


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDLAINNE NEVES

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS ARTIGOS SOBRE BALANCED SCORECARD  
PUBLICADOS NA BASE DO SPELL**



CURITIBA

2016

EDLAINNE NEVES

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS ARTIGOS SOBRE BALANCED SCORECARD  
PUBLICADOS NA BASE DO SPELL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sérias Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, pela saúde e disposição que me permitiram concluir o presente trabalho.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Mayla Cristina Costa pela orientação e ensinamentos que possibilitaram a realização deste estudo.

A Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de fazer o curso.

*“Se você ficar de olho apenas no lucro, você vai economizar no produto. Mas se você se concentrar em fazer produtos realmente bons, então o lucro virá a seguir.”*

(Steve Jobs)

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar o perfil das publicações científicas sobre o tema balanced scorecard disponibilizados na base de dados do SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Para o desenvolvimento do estudo em questão foram realizadas pesquisas bibliográficas e análise bibliométrica dos dados. Por meio desta pesquisa foi possível identificar o ano de publicação dos artigos, as classificações metodológicas utilizadas, os objetivos propostos, o vínculo institucional, a graduação e titulação dos autores. Para a análise do vínculo institucional dos autores utilizou-se o software UCINET 6.0. Como resultado, observou-se que existe uma grande variedade de objetivos nos trabalhos analisados, no entanto, a maior quantidade refere-se à implantação do BSC, integração com outros métodos ou metodologias e avaliação de resultados da utilização do BSC, fato que pode indicar que a sua adoção ainda é recente em grande parte das empresas pesquisadas e que o método está sendo testado ou adaptado a realidade das empresas. A maioria dos artigos encontrados trata do BSC em organizações do setor privado, no entanto, também foram encontrados trabalhos relativos ao terceiro setor, empresas públicas e de economia mista. O artigo mais antigo encontrado data de 2001 e a maioria dos artigos analisados foram escritos por dois autores.

Palavras-chave: Análise Bibliométrica, Balanced Scorecard, Ucinet

## ***ABSTRACT***

The present study aims to analyze the profile of scientific publications on the subject available balanced scorecard on the basis of not SPELL data - Scientific Electronic Library Journal. For the study development in question were performed bibliographic research and bibliometric analysis of data. Through this research was possible to identify the year of publication of the articles, as methodological classifications used, the proposed objectives, the institutional bond, an undergraduate and titration of Authors. For the analysis of the institutional bond of Authors was used UCINET 6.0 software. As a result, it was observed that there is a wide variety of purposes in the analyzed studies, however, the largest amount refers to the implementation of the BSC, integration with other methods or methodologies and results of evaluation of the use of the BSC, which may indicate that their adoption is still fresh in most of the companies surveyed and that the method is being tested or adapted the reality of companies. Most of the articles deals with the BSC in private sector organizations, however, it was also found work on the third sector , public enterprises and mixed economy. The oldest article found date 2001 and the majority of the papres analysed were written for two authors.

Key words: Bibliometric Analysis, Balanced Scorecard, Ucinet

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR.....	20
FIGURA 2 - PROGRESSÃO DAS PUBLICAÇÕES AO LONGO DOS ANOS.....	37
FIGURA 3 - GRÁFICO DE REDES 1.....	40
FIGURA 4 - GRÁFICO DE REDES 2.....	41
FIGURA 5 - GRÁFICO DE REDES 3.....	42
FIGURA 6 - GRÁFICO DE REDES 4.....	43
FIGURA 7 - GRÁFICO DE REDES 5.....	44
FIGURA 8 - GRÁFICO DE REDES 6.....	45
FIGURA 9 - GRÁFICO DE REDES 7.....	46
FIGURA 10 - GRÁFICO DE REDES 8.....	47
FIGURA 11 - GRÁFICO DE REDES 9.....	48
FIGURA 12 - GRÁFICO DE REDES 10.....	49

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RELAÇÃO DE ARTIGOS SOBRE BSC PUBLICADOS NA BASE DO SPELL.....	25
TABELA 2 - RELAÇÃO DE NOMES DOS AUTORES E QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR CADA UM DELES NA BASE DO SPELL.....	30
TABELA 3 - FORMAÇÃO DOS AUTORES.....	34
TABELA 4 - OBJETIVOS E TEMAS MAIS FREQUENTES NOS ARTIGOS ANALISADOS.....	35
TABELA 5 - MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS NOS ARTIGOS.....	35
TABELA 6 - PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS AO LONGO DOS ANOS.....	36
TABELA 7 - PALAVRAS CHAVES COM MAIOR OCORRÊNCIA NOS ARTIGOS ANALISADOS.....	37
TABELA 8 - RELAÇÃO DAS REVISTAS EM QUE OS ARTIGOS FORAM PUBLICADOS.....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVOS	9
1.3	JUSTICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	9
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>11</b>
2.1	COLETA DE DADOS	11
2.2	ANALISE DO VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES	12
2.2.1	UCINET 6.0	13
<b>3</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
3.2	PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	15
3.2.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	15
3.2.2	PERSPECTIVA DOS CLIENTES	16
3.2.3	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	16
3.2.4	PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	17
3.3	MAPAS ESTRATÉGICOS	17
3.3.1	A ESTRATÉGIA EQUILIBRA AS FORÇAS CONTRADITÓRIAS	17
3.3.2	A ESTRATÉGIA BASEIA-SE NA PROPOSIÇÃO DE VALOR DIFERENCIADA PARA O CLIENTE	18
3.3.3	CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DE PROCESSOS EMPRESARIAIS INTERNOS	18
3.3.4	A ESTRATÉGIA É COMPOSTA POR TEMAS SIMULTÂNEOS E COMPLEMENTARES	18
3.3.5	O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DETERMINA O VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS	19
3.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.4.1	DETERMINAÇÃO DE MISSÃO DA EMPRESA	21
3.4.2	A ANÁLISE AMBIENTAL, QUE INCLUI A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CHAVES DE SUCESSO	21
3.4.3	O ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
3.4.4	A DETERMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	22
3.4.5	A AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	22
3.5	FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA	23
3.5.1	FASE DE CRESCIMENTO	23
3.5.2	FASE DE SUSTENTAÇÃO	23
3.5.3	FASE DA COLHEITA	24
<b>4</b>	<b>ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>25</b>
4.1	ARTIGOS COLETADOS	25
4.2	AUTORES E O NUMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS	30
4.3	OBJETIVOS E TEMAS DOS ARTIGOS	34

4.4	METODOLOGIAS UTILIZADAS NOS ARTIGOS	35
4.5	ANO DE PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS	36
4.6	PALAVRAS CHAVE	37
4.7	REVISTAS E PERIÓDICOS	38
4.8	ANÁLISES DO VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES COM BASE NOS GRÁFICOS GERADOS A PARTIR DO UCINET 6.0	39
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário competitivo e globalizado onde os métodos tradicionais de mensuração baseados em indicadores financeiros já não são suficientes para fornecer informações confiáveis sobre o desempenho das empresas e os ativos intangíveis passam a ter valor superior ao dos ativos tangíveis, se torna necessária uma mudança dos padrões de mensuração.

O Balanced Scorecard surgiu como uma ferramenta de apoio para medir acompanhar e monitorar o desempenho das empresas, se tornando um sistema de gestão à medida que foi sendo utilizado pelas organizações. Com o passar dos anos o BSC se tornou um dos métodos mais difundidos entre as empresas levando diversos pesquisadores a escrever sobre o tema.

Tendo em vista a relevância do assunto, o presente trabalho pretende analisar os artigos publicados na base do <sup>1</sup>SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library para verificar o perfil destas pesquisas científicas.

O SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica que foi iniciado em 2012.

<sup>2</sup>Para fazer parte do Spell, o periódico deve atender as seguintes condições:

- 1) Estar classificado no Qualis de Administração, Contabilidade e Turismo no estrato B5 ou superior;
- 2) Ser periódico genuíno da área de Administração, Contabilidade e Turismo, o que exclui revistas de outras áreas ou multidisciplinares;
- 3) Pagar contribuição, diretamente à ANPAD, por documento incluído no portal;
- 4) Caso o periódico não seja vinculado a algum programa associado à ANPAD, o valor por documento incluído será diferenciado.

Entende-se por documento, artigos, pensatas, opinião, entrevistas, editorial, resenhas, caso de ensino, resumos de teses e dissertações, apresentações de fórum, entre outros. Documentos como sumário, nominata de avaliadores, equipe editorial ou quaisquer informações que não sejam de cunho acadêmico não são incluídas.

---

<sup>1</sup> SPELL. Disponível em: <http://www.spell.org.br>

<sup>2</sup> <http://www.spell.org.br/sobre/inclusãodeperiódicos>

## 1.1 PROBLEMA

Qual o perfil da produção científica referente ao Balanced Scorecard publicada na base do SPELL?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar o perfil dos artigos publicados na base do SPELL com o tema Balanced Scorecard.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os artigos referentes ao tema Balanced Scorecard pesquisados na base do SPELL
- Identificar e demonstrar as principais características das referidas publicações

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Como não se pode controlar aquilo que não é possível medir, os indicadores tornam-se fundamentais para utilização e aplicação do Balanced Scorecard.

O balanced scorecard utiliza um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para mensurar a estratégia das organizações. A partir do BSC passa a ser possível mensurar a geração de valor pelas empresas e uma melhor gestão dos recursos e resultados.

Devido à ampla utilização da referida metodologia pelas empresas nacionais e internacionais e a relevância da proposta de tal modelo, a presente pesquisa se fez necessária. Dessa forma, a partir da consideração do Balanced Scorecard utilizado como retórica de consultores e como um sistema de comunicação e gestão empresarial, que visa a melhoria dos indicadores econômicos e financeiros e utilização dos indicadores subjetivos para análise empresarial, considera-se que a

análise deste modelo foi crescente para verificação também da aproximação da academia com a área empresarial.

Nesse sentido, esse estudo é relevante por demonstrar como a academia no Brasil veio utilizando os conceitos criados por Kaplan e Norton, assim como, por meio de sua análise via o desenvolvimento de estudos teóricos-empíricos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente estudo, quanto ao método, foi utilizada a pesquisa bibliográfica pelo fato de ter sido produzida a partir de material já publicado. Em relação à forma de abordagem do problema foi utilizado o método quantitativo. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que descreve as características dos artigos em análise. (GIL, 2008)

### 2.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada na base do SPELL no mês de março de 2016, através dos seguintes procedimentos:

- a) Na base de dados do SPELL, na seção Periódicos, no campo para pesquisa foi selecionado “Titulo do documento” e realizada uma pesquisa tendo como parâmetro de busca os termos “Balanced Scorecard” e “BSC” obteve-se como resultado 102 artigos.
- b) Após baixar os artigos salvando-os em formato pdf, foram extraídas dos mesmos e armazenadas em planilhas de Excel as seguintes informações:
  - ✓ Título;
  - ✓ Nome dos Autores;
  - ✓ Fonte da publicação;
  - ✓ Ano da Publicação;
  - ✓ Classificação metodológica;
  - ✓ Objetivos propostos;
  - ✓ Palavras chaves;
  - ✓ Vinculo institucional dos autores;
  - ✓ Graduação e titulação dos autores.
- c) Após a extração dos dados, foram realizadas análises e padronizações das informações permitindo uma melhor demonstração dos resultados.

## 2.2 ANÁLISE DO VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES

No site do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico<sup>3</sup> foram consultados os currículos dos 274 autores que escreveram os artigos utilizados na pesquisa, através da opção “Buscar currículo” e os parâmetros “nome” como modo de busca, nas bases doutores e demais pesquisadores. Com esse procedimento localizou-se 225 currículos, portanto não foram encontrados currículos de 49 autores.

Posteriormente, foram extraídas dos 225 currículos, salvos em pdf, informações de vínculo profissional e também relativas à formação dos referidos autores da seguinte forma:

Informações relativas à formação:

- ✓ Título: Doutorado, Mestrado, Pós graduação, Bacharelado e Pós doutorado;
- ✓ Universidade;
- ✓ Estado.

Informações relativas ao vínculo profissional:

- ✓ Universidade;
- ✓ Estado

A data de publicação dos artigos foi utilizada como referência para coleta das informações tanto do vínculo profissional quanto da formação acadêmica.

Ex: Em um artigo publicado em 2002, o autor concluiu doutorado em 2013, pós doutorado em 2015 e mestrado em 2001. Neste caso, foi usada a formação de mestrado na seleção de dados, pois, os títulos de pós doutor e doutor foram conquistados em períodos posteriores a publicação do artigo pesquisado. Em relação ao vínculo profissional foi utilizado o mesmo critério, considerando o exemplo, foi localizado o vínculo no ano de 2002 ou anterior.

Nos próprios artigos, foi possível localizar as informações de mais 47 autores, portanto, a análise foi feita com base em informações de 272 autores. Foram

---

<sup>3</sup> CURRICULO LATTES. Disponível em: [HTTP://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do?metodo=apresentar](http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do?metodo=apresentar)

desconsiderados 2 autores pelo fato de não ter sido possível encontrar informações a respeito dos mesmos.

Em alguns casos não foi possível definir o vínculo profissional e a formação acadêmica, simultaneamente, para um mesmo autor, por esse motivo na análise de vínculo institucional tais informações foram analisadas em conjunto.

### 2.2.1 Ucinet 6.0

Após a seleção, os dados foram analisados através do aplicativo Ucinet 6, tendo como base as informações selecionadas conforme procedimentos descritos no item 2.1. A seguir foi elaborada uma lista com o nome dos autores, devido ao fato de alguns autores terem escrito mais de um artigo alguns nomes ficaram duplicados, por isso, foram removidas as duplicatas.

O próximo passo foi criar uma lista das universidades com as quais os autores possuíam vínculo profissional ou de formação acadêmica.

O aplicativo Ucinet gera os mapas de rede com base em matrizes, então, foi criada uma matriz com os nomes dos autores nas linhas e das universidades nas colunas.

As universidades são o vínculo entre os autores, para facilitar a análise foram definidos intervalos de dados, criando matrizes menores. Os resultados foram apresentados no item 4.1.8.

### 3 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O Balanced Scorecard surgiu na década de 90 de um estudo, patrocinado pela KPMG e realizado por Nolan Norton, presidente da Renaissance WorldWide Strategy Group, e Robert Kaplan, professor da Harvard Business School. O estudo tinha como motivação a idéia de que os modelos de medição e gestão da época eram baseados apenas em indicadores financeiros que mensuravam adequadamente o passado, no entanto, em um mundo globalizado e competitivo já não era suficiente, se fazia necessário o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de mensurar a geração de valor pelas empresas, voltada para projeções e desempenhos futuros.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. KAPLAN E NORTON (1997, pg. 2)

Na era da informação os ativos intangíveis se tornam mais valiosos do que os ativos tangíveis, o faz com que a avaliação dos mesmos passe a ser de fundamental importância para as organizações, por isso, o BSC foi composto de indicadores financeiros e não financeiros.

O Principal objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho que sirvam de base para um sistema de mensuração e gestão estratégica.

As principais possibilidades proporcionadas pela adoção do BSC são:

- ✚ Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- ✚ Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- ✚ Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- ✚ Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

#### 3.1 ESTRATÉGIA

Segundo o mini dicionário Aurélio (2000, p. 321) a palavra estratégia significa a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou para alcançar e manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras

ações táticas ou ainda, a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

Em um contexto empresarial a estratégia é uma forma de planejar, projetar e pensar o futuro das organizações considerando o conhecimento do negócio e a verificações de tendências em busca de auferir ou manter vantagem competitiva.

Uma empresa será competitiva se conseguir formular, implantar e divulgar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter ou ampliar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Segundo Kaplan e Norton, o BSC oferece um modelo para a descrição de estratégias que criam valor, contendo vários elementos importantes dos quais se destacam:

- O desempenho financeiro que é um indicador de desempenho (lag indicator) e também o critério definitivo do sucesso da organização;
- O principal componente da melhoria nos indicadores financeiros é a satisfação dos clientes. O elemento central desta estratégia é a escolha da proposição de valor para os clientes.
- Os processos internos constituem-se em indicadores de tendência de melhorias que geram impactos junto aos clientes e conseqüentemente, nos resultados financeiros.
- Os ativos intangíveis criam valor sustentável e são expostos na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, o qual descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.

## 3.2 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Na metodologia do BSC o desempenho organizacional é medido através de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

### 3.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira funciona como ponto de convergência para os objetivos e medidas das demais perspectivas do Balanced Scorecard, sendo

composta por indicadores que resumem as conseqüências das ações imediatas realizadas pela empresa.

Os indicadores financeiros essenciais são:

- Retorno sobre o investimento/ Valor econômico agregado
- Lucratividade
- Aumento/ Mix de receita
- Produtividade da redução de custos

Para que a perspectiva financeira seja efetiva ela devera ser originada de um eficiente planejamento orçamentário que englobe todos os planos de investimento, gastos e receitas que a empresa tem no ano.

### 3.2.2 Perspectiva dos clientes

Está perspectiva mensura os objetivos relacionados à participação de mercado permitindo a identificação de seguimentos de clientes e mercados em que a empresa pretende competir. Contempla medidas de características que geram satisfação e fidelidade no segmento alvo,

Medidas essenciais dos clientes:

- Participação de mercado
- Aquisição de clientes
- Lucratividade de clientes
- Satisfação de clientes

### 3.2.3 Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva são abordados os objetivos e a eficiência dos processos internos, os quais são atingidos com o alinhamento entre as diversas áreas da organização, proporcionando uma melhoria no desempenho da empresa como um todo, permitindo a identificação e mapeamento de gargalos e pontos que deverão ser melhorados.

Medidas essenciais dos processos internos:

- Qualidade
- Tempo de resposta
- Custo

- Lançamento de novos produtos.

### 3.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento influencia e suporta a perspectiva dos processos internos, pois, são as pessoas que executam e supervisionam todos os processos. A retenção e crescimento das pessoas são os principais objetivos desta perspectiva.

Medidas essenciais do aprendizado e crescimento:

- Satisfação dos funcionários e
- Disponibilidade dos sistemas de informação.

## 3.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos representam visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos organizacionais nas quatro perspectivas.

Para que uma empresa tenha resultados com a implantação do BSC é necessária a integração e alinhamento organizacional. Através dos mapas estratégicos é possível visualizar a estratégia e difundi-la em todos os níveis hierárquicos da organização gerando sinergia e envolvimento de todos. Os princípios dos mapas estratégicos são:

- A estratégia equilibra as forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se na proposição de valor diferenciada para o cliente;
- Criação de valor através de processos empresariais internos;
- A estratégia é composta por temas simultâneos e complementares;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

### 3.3.1 A estratégia equilibra as forças contraditórias

Em geral o corte de custos, realizado para aumentar o desempenho financeiro em curto prazo, entra em conflito com os investimentos em ativos intangíveis que

aumentam a receita em longo prazo, por isso, o ponto de partida da descrição das estratégias deve ser equilibrar os objetivos financeiro de curto e longo prazo.

### 3.3.2 A estratégia baseia-se na proposição de valor diferenciada para o cliente

A estratégia deve definir nitidamente os segmentos de clientes-alvos e as proposições de valor necessárias para agradá-los, pois, a satisfação dos clientes torna o negócio sustentável.

### 3.3.3 Criação de valor através de processos empresariais internos

As empresas devem focar nos processos críticos internos que mais contribuem para o aumento da produtividade e a preservação do funcionamento da empresa.

Kaplan e Norton (2004) classificam os processos internos em quatro grupamentos:

- *Gestão operacional*: produção e entrega de produtos e serviços aos clientes;
- Gestão de clientes: Estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes;
- Inovação: Desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos;
- Regulatório e social: Conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.

Cada um dos grupamentos citados pode conter centenas de subprocessos que criam valor de alguma maneira, cabe aos executivos identificar os processos críticos mais importantes para a geração de valor para os clientes. Esses processos críticos são chamados de temas estratégicos.

### 3.3.4 A estratégia é composta por temas simultâneos e complementares

As estratégias devem ser formuladas de forma balanceada, para tanto devem conter pelo menos um tema estratégico de cada um dos quatro grupos grupamentos de processos internos. Identificar os temas estratégicos e reforçar processos dos

quatro grupamentos gera crescimento sustentável e valor para os acionistas com o passar do tempo.

### 3.3.5 O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis

Os ativos intangíveis da organização são tratados na quarta perspectiva do BSC de aprendizado e crescimento. Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias:

- ❖ Capital humano: Talento e conhecimento empregados;
- ❖ Capital da informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica
- ❖ Capital organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

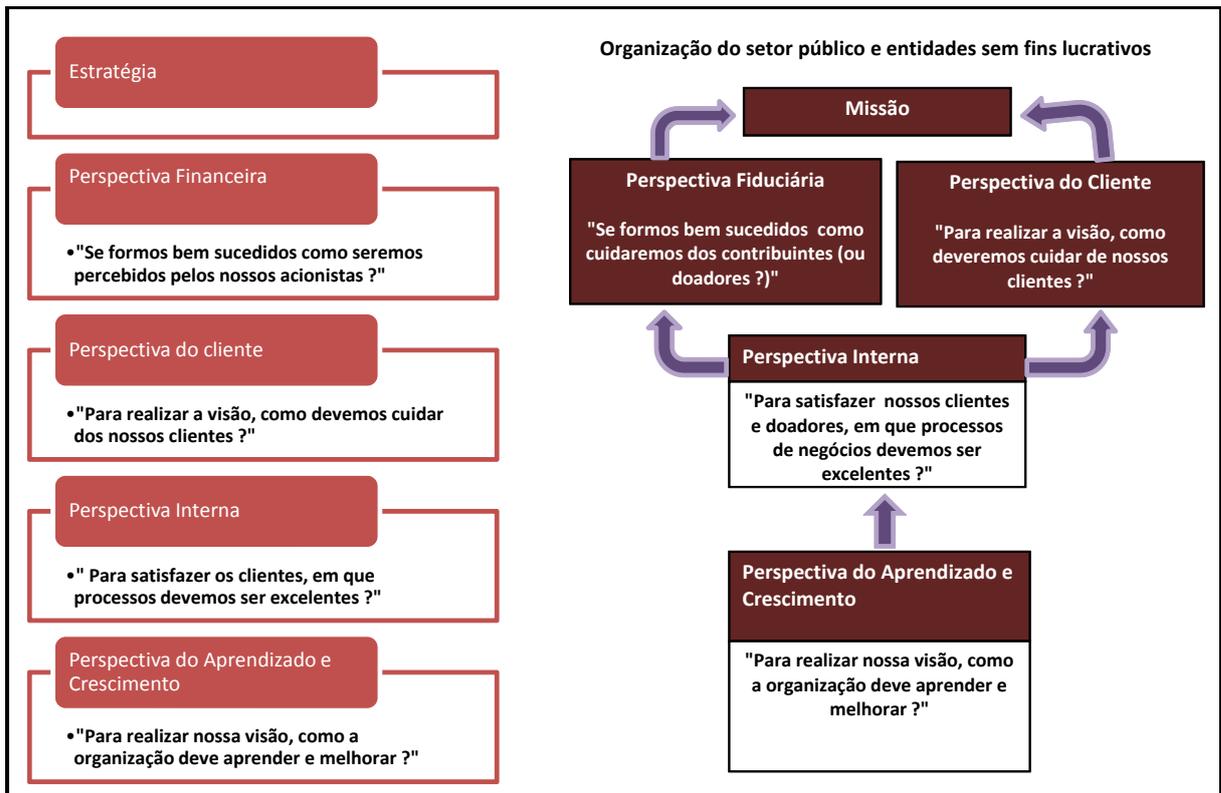
Para que ocorra o alinhamento dos ativos intangíveis fazendo com que eles contribuam para a realização da estratégia podem ser utilizados três abordagens básicas:

- ✓ Funções estratégicas, que geram alinhamento dos ativos intangíveis a estratégia;
- ✓ Portfólio estratégico da TI, que alinha o capital de informação com os temas estratégicos;
- ✓ Agenda de mudanças organizacionais, que alinha e integra o capital organizacional com melhorias e aprendizado continuado dos temas estratégicos.

Em síntese, o mapa estratégico quando ajustado a estratégia da empresa demonstra como os ativos intangíveis impulsionam melhorias nos processos internos e geram valor para acionistas, clientes e comunidade.

Na figura 1 pode ser visualizado um modelo simples, que ilustra o mapa estratégico como ferramenta na gestão pública e privada.

FIGURA 1 – MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR



FONTE 1 - R. Kaplan; D. Norton (2004, p.8)

### 3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a atividade gerencial exercida pelos altos executivos de definir o que fazer (traçar objetivos) e dotar a organização de ferramentas necessárias para fazer (ações requeridas). Normalmente o planejamento estratégico é realizado de forma organizada seguindo certa metodologia.

Para a elaboração de um planejamento estratégico pode-se utilizar uma seqüência básica que compreende:

- ✓ Determinação de missão da empresa;
- ✓ A análise ambiental, que inclui a identificação dos fatores chaves de sucesso;
- ✓ O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
- ✓ A determinação de estratégias;
- ✓ A avaliação das estratégias.

#### 3.4.1 Determinação de missão da empresa

A definição da missão da empresa constitui a primeira etapa para elaboração de um planejamento estratégico. Como a missão deve proporcionar uma visão clara e explícita da forma de atuação, âmbito e natureza dos negócios da empresa, estabelecê-la pode ser uma tarefa crítica.

#### 3.4.2 A análise ambiental, que inclui a identificação dos fatores-chaves de sucesso

A análise ambiental avalia a situação da empresa nos ambientes internos e externos. Essa avaliação é realizada a partir da definição dos fatores-chaves para o sucesso da empresa, os quais orientam a identificação dos fatores ambientais críticos internos e externos.

Os fatores-chave de sucesso são atributos indispensáveis para que a empresa obtenha êxito em suas atividades e objetivos, podendo ser qualitativos ou quantitativos.

Para a análise das variáveis ambientais críticas verificam-se os fatores que podem afetar positiva ou negativamente os fatores-chave, podendo ser internos ou externos.

As variáveis ambientais críticas externas são representadas por fatores sociais, políticos, econômicos e tecnológicos que podem interferir nos fatores-chave de forma positiva ou negativa. Os impactos positivos de alterações no ambiente externo são chamados de “Oportunidades” e os negativos chamam-se “Ameaças”.

As variáveis ambientais críticas internas representam fatores relacionados aos processos de operação, decisão e administração de uma empresa, à forma de distribuição de seus produtos, a sua estrutura organizacional, etc. As variáveis ambientais internas também podem gerar impactos positivos quando são chamados de “Pontos Fortes” ou negativos que são chamados de “Pontos Fracos”.

#### 3.4.3 O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos

As diretrizes estratégicas são relevantes para o processo de seleção e dimensionamento dos objetivos estratégicos podendo ser definidas como:

Um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais. OLIVEIRA, PEREZ E SANTOS (2014, pg. 36)

#### 3.4.4 A determinação de estratégias

Seguindo as opções “produto – mercado – tecnologia” são definidas as estratégias básicas de uma empresa em relação as alternativas “produto – mercado” podem ser citados os seguintes exemplos:

- *A estratégia de penetração de mercado* que se refere à busca de aumentar os volumes de vendas sem alterar os produtos que a empresa comercializa e o mercado no qual ela atua.
- *A estratégia de desenvolvimento de produto* está focada em explorar novos canais de distribuição dos produtos, por isso, está voltada a entrada em novos segmentos de mercado e descoberta de novas formas de utilização dos produtos já existentes.
- *A estratégia de desenvolvimento de mercado* tem como exemplo mais comum da sua adoção a expansão geográfica nos mercados nacional e internacional.

#### 3.4.5 A avaliação das estratégias

Para diminuir o leque de alternativas e definir as melhores estratégias podem ser utilizados os seguintes critérios de eliminação:

- a) As que não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas potencialidades não serão utilizadas;
- b) Serão descartas as estratégias que não reduzem as vulnerabilidades;
- c) Caso não eliminem as ameaças dos ambientes interno e/ou externo, também serão desconsideradas.

Todos os critérios constituem um filtro pelo qual as estratégias devem passar, quanto maior o número de critérios definidos menor o numero de estratégias escolhidas.

### 3.5 FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA

Em cada fase da existência de uma empresa os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente, segundo Kaplan e Norton os principais ciclos são: crescimento, sustentação e colheita.

#### 3.5.1 Fase de crescimento

A fase de crescimento representa o início da vida de uma empresa, na qual são realizados investimentos em produtos ou serviços com grande potencial, muitas vezes tendo que comprometer consideravelmente os recursos disponíveis.

Nesta fase as empresas podem gerar fluxos de caixa negativos e baixos retornos sobre o capital investido.

Os objetivos financeiros globais na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de venda para determinados mercados, regiões e grupos de clientes.

#### 3.5.2 Fase de sustentação

Na fase da sustentação já não são efetuados tantos investimentos quanto na fase do crescimento, entretanto, espera-se que a empresa continue atraindo investimentos. Outra expectativa é de que as empresas mantenham a participação de mercado conseguindo aumentá-la a cada ano, sendo obrigadas a manter excelentes retornos sobre o capital investido.

Os objetivos de investimento serão direcionados a ampliar a capacidade, buscar a melhoria contínua e aliviar estrangulamentos.

Os objetivos financeiros na maioria dos negócios, na fase de sustentação, estarão direcionados a lucratividade podendo ser expressos por meio de medidas contábeis como margem bruta e receita operacional.

### 3.5.3 Fase da colheita

Na fase da colheita investimentos significativos não são mais justificáveis, pois, a empresa terá alcançado a fase da maturidade em que deseja colher os resultados dos investimentos realizados nas fases de crescimento e sustentação.

Os objetivos financeiros desta fase serão o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

## 4 ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada tendo como base 102 artigos com 274 autores no total, publicados na base do SPELL.

### 4.1 ARTIGOS COLETADOS

Foram coletados e analisados 102 artigos, cujos títulos estão descritos na tabela a seguir.

Pode-se verificar que 7 foi o maior número de autores em um único artigo, 2 é o número mais comum de autores por artigo, ocorrendo em 37 artigos e 3 é o segundo número mais comum, presente em 30 artigos.

TABELA 1 - RELAÇÃO DE ARTIGOS SOBRE BSC PUBLICADOS NA BASE DO SPELL

<b>Trabalhos publicados na base do SPELL</b>	<b>N° de Autores</b>
Gestão de desempenho por competências: Integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus	7
Implantação do balanced scorecard: Estudo de caso em empresa de consultoria	6
Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do balanced scorecard: O caso de uma cooperativa de crédito	6
Fatores potencializadores e restritivos à implantação do balanced scorecard: Um estudo em uma empresa de construção civil do Ceará	5
Estudo de caso do desdobramento de metas e gestão de desempenho de projetos na engenharia da Petrobras	5
Diagnóstico para implantação do balanced scorecard: Um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte	5
Proposição de uma metodologia baseada no balanced scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada	5
Balanced scorecard: Sua aplicação em um banco de varejo no Brasil	5
Evidenciação do estado da arte do tema balanced scorecard no setor de e-commerce	5
Balanced scorecard em uma clínica de cirurgia plástica: Uma proposta de ferramenta para gestão estratégica	5
Fatores críticos na implantação do balanced scorecard-BSC	5
Gestão estratégica no poder legislativo: O caso da câmara dos deputados	5
Aplicação da metodologia do balanced scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios	4

Tableau de bord Vs balanced scorecard	4
A Evolução da aplicação do planejamento estratégico situacional na administração pública municipal brasileira: O caso Santo André	4
Gestão da inovação e ampliação da inclusão sociodigital: Uma análise da aplicação do balanced scorecard no Programa Navegapará	4
Uma avaliação da adoção do BSC pelos tribunais de contas dos estados	4
Desempenho e análise da utilização do balanced scorecard na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP	4
Avaliação do processo de implementação do balanced scorecard: Um estudo de caso na indústria do cimento	4
A disseminação das estratégias corporativas baseadas no balanced scorecard: Um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais	4
A inserção da ferramenta balanced scorecard no planejamento estratégico de uma empresa em crescimento: Um estudo de caso na empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgico Ltda	4
Gestão pública através de mapas estratégicos do balanced scorecard: Um estudo de caso do festival Floripa Teatro Isnard Azevedo	4
Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do balanced scorecard	4
Mapa estratégico e painel de desempenho: Um estudo numa empresa da grande Florianópolis	4
Utilização do balanced scorecard em ambientes cooperativistas: Um estudo de caso	4
Modelando o BSC para as universidades do sistema ACADE	4
Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma pequena empresa	4
Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard	4
Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental	4
O alinhamento da remuneração variável com a estratégia em ambientes de balanced scorecard	4
Implementação do balanced scorecard em uma empresa de software	4
Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros	3
Balanced Scorecard na análise de desempenho de um empresa de produção de frutas no estado de Goiás	3
Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional	3
Mapa estratégico do balanced scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na justiça federal do Rio Grande do Norte	3
As melhores práticas de controladoria: O balanced scorecard como ferramenta de gestão	3

Mapeamento conceitual do balanced scorecard no ensino superior	3
BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: Uma análise no ambiente brasileiro	3
Desenvolvimento da liderança formal o modelo de gestão da SIEMENS	3
Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: O caso das unidades de refino da Petrobras	3
Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard	3
Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced scorecard promovendo mudanças	3
Balanced scorecard em instituições de ensino superior: Uma análise das perspectivas	3
Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais utilizando um modelo de scorecard dinâmico	3
O alinhamento do pensamento estratégico: O BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal	3
Scorecard sistêmico: Modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares	3
O balanced scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso	3
Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual	3
O impacto da implementação do balanced scorecard no desempenho financeiro	3
Uma contribuição à avaliação dos periódicos científicos por meio do balanced scorecard: Ilustração da avaliação e operacionalização da gestão estratégica na RCC	3
O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: Um estudo de caso	3
Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e balanced scorecard: Em busca da vantagem competitiva sustentável	3
O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: O caso Petrobras	3
Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: Um estudo sob a perspectiva dos stakeholders	3
O uso da ferramenta balanced scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte	3
Análise da adequabilidade do balanced scorecard a um plano estratégico: Estudo de caso em um APL - Arranjo Produtivo Local	3
Prontidão estratégica do capital humano por meio da abordagem balanced scorecard: Um estudo de caso na gerência de contabilidade e controladoria da companhia de gás de Santa Catarina	3
Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: Um estudo sob a ótica do balanced scorecard	3

Balanced scorecard na administração pública municipal: Um estudo de caso na prefeitura municipal de Porto Alegre	3
Balanced scorecard: Adequação para a gestão estratégica nas organizações pública	3
Mapa estratégico para uma indústria do setor lácteo	3
Alinhamento estratégico e balanceamento de performance: Um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancárias	2
Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário	2
O balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão	2
Balanced Scorecard: Fins de sua utilização por gestores	2
Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no terceiro setor: Relevância do balanced scorecard - uma simulação	2
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	2
O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: Um estudo de caso sobre sua aplicabilidade	2
Balanced scorecard: Uma abordagem voltada ao cliente na cooperativa de crédito de livre admissão de associados - Sicoob Canoinhas/SC	2
Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros	2
Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA - C	2
Fatores críticos para a implantação do balanced scorecard: A visão de consultores organizacionais	2
Perfil da produção científica brasileira sobre balanced scorecard	2
Análise de modelos de balanced scorecard elaborados a partir da ótica da sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT	2
Performance de agências bancárias: Aplicando DEA a múltiplas perspectivas do desempenho	2
Ferramentas de análise Gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais	2
Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: Um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança	2
Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas	2
Potencialidade do uso combinado do balanced scorecard e da aprendizagem organizacional na gestão estratégica de saúde em município de pequeno porte	2
Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional	2

Pressões institucionais e adoção do balanced scorecard: O caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil	2
Factores determinantes na implementação do balanced scorecard em Portugal	2
Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação	2
A Contribuição do balanced scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade	2
Análise do desempenho organizacional de agências bancárias: Aplicando DEA aos indicadores do BSC	2
Modelo estratégico de loja virtual considerando características de confiança e usabilidade	2
Implementação da estratégia: Um estudo de caso da interação BSC – PNQ	2
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: Estudo de caso em uma instituição pública	2
Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos	2
Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard	2
Estratégia em ação: Planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID	2
O balanced scorecard como framework para a ação estratégica	2
Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas	2
O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: Um estudo de casos múltiplos	2
Implementação do balanced scorecard: Um caso prático	2
O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: Um estudo de casos múltiplos	2
Conseqüências da implantação do balanced scorecard nas companhias abertas brasileiras	2
Estudo para implantação do balanced scorecard em uma IES como um observatório da educação	2
O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial	1
Proposições para os conflitos entre marketing e produção visando o atendimento aos clientes: Um estudo de caso em uma empresa de autopeças	1
O Desdobramento das estratégias e a estruturação da gestão estratégica: O caso de uma empresa de transporte internacional rodoviário de cargas	1
Balanced scorecard mediado pela gestão do conhecimento: Modelo de uso para micro e pequenas empresas	1

#### 4.2 AUTORES E O NÚMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS

O maior número de artigos sobre BSC escritos por um mesmo autor foi 4, no entanto, a maioria dos autores publicou apenas 1 artigo, tal fato pode indicar que os autores não deram continuidade as pesquisas.

TABELA 2 - RELAÇÃO DE NOMES DOS AUTORES E QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR CADA UM DELES NA BASE DO SPELL

Nome	Quant./A	Nome	Quant./A
Sérgio Murilo Petri	4	Fernanda Marques	1
Vera Maria Rodrigues Ponte	3	Leoni Pentiado Godoy	1
Eduardo Santos Galas	3	Fernanda Marques de Almeida Holanda	1
Carlos Eduardo Facin Lavarda	3	Luana Paula de Souza Barros	1
Leonardo Ensslin	3	Amarildo Da Cruz Fernandes	1
Carlos Rogério Montenegro de Lima	3	Luciana Mourão Temporal	1
Juliane Vieira de Souza	3	Fernando Maciel Ramos	1
Miguel Eduardo Moreno Añez	2	Luis Moretto Neto	1
Josué Vitor de Medeiros Júnior	2	Flávio Hourneaux Junior	1
Irani Rocha	2	Manuel Portugal Ferreira	1
Andréa Cavalcanti Correia Lima	2	Francisco Sobreira Netto	1
Marcelo Álvaro da Silva Macedo	2	Marçal Rogério Rizzo	1
Antônio André Cunha Callado	2	Gardênia da Silva Abbad	1
Sandra Maria dos Santos	2	Marcelo Assumpção Neitzke	1
Augusto Cezar de Aquino Cabral	2	Georgina Alves Vieira da Silva	1
José Francisco de Carvalho Rezende	2	Marcelo Medeiros da Rosa	1
César Augusto Barreto da Silva	2	Gérson Tontini	1
Lúcia Lima Rodrigues	2	Márcia Cristina Zago Novaretti	1
Edimara Mezzomo Luciano	2	Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio	1
Maria Naiula Monteiro Pessoa	2	Márcia Reis Machado	1
Fernando A Ribeiro Serra	2	Glaiton Serafim	1
Sady Darcy da Silva Junior	2	Marcio Romano	1

Glaydson Teixeira Cavalcante	2	Ana Cristina Fachinell	1
Sandra Rolim Ensslin	2	Marcos Ávila	1
Ilse Maria Beuren	2	Guilherme Teixeira Portugal	1
Valdirene Gasparetto	2	Marcos Villas	1
Marcelo Hugo de Medeiros Bezerra	1	Gustavo de Aguiar Ribeiro	1
Roberto Aurélio Merlo	1	Maria Augusta Machado Soares	1
Antonio Cezar Bornia	1	Gustavo Vanzo Odebrecht	1
Alfredo Benedito Kugeratski Souza	1	Maria de Fátima Araújo Frazão	1
Tânia Regina Sordi Relvas	1	Hamilton Luiz Correa	1
Auster Moreira Nascimento	1	Maria Elizabeth Pereira Kramer	1
Maria do Carmo Assis Todorov	1	Helder Viana Costa	1
Basiliki Theophane Calochorios Litvac	1	Maria Raquel Mesquita Melo	1
Paulo Sergio Ceretta	1	Helena Costa Oliveira	1
Bianca Thais Hubner	1	Mariane de Souza Cardoso	1
Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira Boffi	1	Hélio Raymundo Ferreira Filho	1
Bruno Costa Barino	1	Mário Teixeira Reis Neto	1
Luis Felipe Dias Lopes	1	Herbert Kimura	1
Bruno Henrique Rocha Fernandes	1	Martinho Isnard Ribeiro de Almeida	1
Marco Vinício Zimmer	1	Hildo Meirelles de Souza Filho	1
Camila Avozani Zago	1	Mauricio Gregianin Testa	1
Maristela Parise de Lima	1	Hugo Pena Brandão	1
Carlos Alberto Diehl	1	Mauro Calixta Tavares	1
Oscar Dalfovo	1	André Sathler Guimarães	1
Carlos Alberto Gonçalves	1	Maxwell dos Santos Celestino	1
Reinaldo de Lima Jr	1	Inacilma Rita Silva Andrade	1
Carlos Alberto Kühn	1	Moisés Araújo Almeida	1
Rogério Ventura Teixeira	1	Alexandre Laval Silva	1
Adriane Zorzi	1	Nara Medianeira Stefano	1
Sidnei Vieira Marinho	1	Jacir Favretto	1
Alberto Sanyuan Suen	1	Nelmar Vaccari	1
Leonor Farias Abreu	1	Jadir Roberto Dittadi	1
Carolina Guarçoni Pereira	1	Oldack Leal Sampaio Neto	1
Mara Jaqueline Santore Utzig	1	Jair Antonio Fagundes	1
Celso Edgar Caparica	1	Oscar Pedro Amaral Martins	1
Márcia Di Creddo Maximo	1	Jamerson Viegas Queiroz	1
Aline de Almeida Filgueiras	1	Patrícia do Prado Felix	1
Marcus Fonseca	1	Jansen Maia Del Corso	1

Cesar Cupertino	1	Patrícia Schmidt Hahn Lima	1
Maria Tereza Leme Fleury	1	João Bosco Arbués Carneiro Júnior	1
Christine Schneider	1	Paulo Henrique de Oliveira	1
Mauricio Lima	1	João Eduardo Azevedo Ramos da Silva	1
Cibele Barsalini Martins	1	Pedro Paulo Carbone	1
Neimar Sousa Pinto Pereira	1	João Paulo Barbosa Falleiros	1
Cíntia Paese Giacomello	1	Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt	1
Patrícia Rodrigues Quesado	1	John Mills	1
Cláudio Farias Rossoni	1	Rafael Timóteo	1
Rafael Tadeu Vieira	1	Jonas Duarte da Silva	1
Cláudio Joel de Quadros	1	Reginalda Shizue Chonan	1
Renato Pereira Monteiro	1	José Antonio Valle Antunes Júnior	1
Cleber Augusto Pereira	1	Renata Gama e Guimaro Moura	1
Rogério Augusto Profeta	1	José Carlos Tiomatsu Oyadomari	1
Cleci Grzebieluckas	1	Renato Luis Artifon	1
Rozelito Felix	1	José Delfino Duarte	1
Cristian A Baldussi	1	Ricardo Coser Mergulhao	1
Sergio Bomfim Martins	1	José Dionísio Gomes da Silva	1
Cristian Baú Dal Magro	1	Roberta Catrib de Azevedo Lemos	1
Sirlei Salete Tiecker	1	Andson Braga de Aguiar	1
Cristina Crespo Soler	1	Roberto Fernandes dos Santos	1
Tomas Sparano Martins	1	José Leonardo Paz Diniz	1
Cristina de Fátima Sendón Calhau	1	Rodrigo Winter Afonso	1
Alexandre Pavan Torres	1	José Otávio Magno Pires	1
Cristina Martins	1	Rogério João Lunkes	1
Luiz Antonio Fernandes	1	Josemar Ribeiro de Oliveira	1
Daniel Augusto Dietschi	1	Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda	1
Antonio Carlos de Lemos Oliveira	1	Josir Simeone Gomes	1
Darci Schnorrenberger	1	Romualdo Douglas Colauto	1
Marcelo Pastoriza Tatsch	1	Antonia Egídia de Souza	1
Debora Cardoso do Nascimento	1	Rosane Maria Simon Vedovatto	1
Márcio André Veras Machado	1	Juliana Caroline Coutinho Coelho Guimarães	1
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	1	Ruth Terezinha Kehrig	1
Marcos Igor da Costa	1	Juliana Perez Terêncio	1

Santos			
Dércio Santiago da Silva Júnior	1	Antonio Lobosco	1
Maria Daniella de Oliveira Pereira da Silva	1	Juliana Werneck de Souza	1
Diane Rossi Maximiano Reina	1	Antonio M da Silva Carpes	1
Antonio Cezar Bornia	1	Aldo Leonardo Cunha Callado	1
Edilson Paulo	1	Antônio Roberto R Nogueira	1
Mario Shinzato	1	Udecir Francisco Somensi	1
Allard Schripsema	1	Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte	1
Mauricio Andrade de Lima	1	Valéria Ferreira de Almada	1
Edison Fernandes Polo	1	Alex Sandro Gasparetto	1
Mauro de Paula Freitas Filho	1	Vânia Santos da Cunha Camboim	1
Edmar Aderson Mendes de Paula	1	Silvana Anita Walter	1
Monica Franchi Carnielo	1	Alexandre Corrêa dos Santos	1
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira	1	Sionésio Correa de Souza	1
Nelson Hein	1	Wagner Igarashi	1
Edson Luiz Flores	1	Sirlei Tonello Tisott	1
Patrícia Bianco	1	Walter Gassenferth	1
Eduardo Henrique de Almeida	1	T Diana L v A de Macedo-Soares	1
Paulo Eterno Venâncio Assunção	1	Wilson Weber	1
Alcido Elenor Wander	1	Tatiana Marceda Bach	1
Pollyanna Gerola Giarola	1	Leonardo Corrêa Chaves	1
Elizandra Pertuzatti	1	Timóteo Ramos Queiroz	1
Rafaela Thomaz Queiroz	1	Alessandra Vasconcelos Gallon	1
Emanuel Junqueira	1	Arlei Antonio Cavalcanti	1
Renata Sitônio Maia	1	Leonardo Rabello da Silva	1
Emerson Antonio Maccari	1	Vera Ponte	1
Ricardo Erig	1	Vanessa do Nascimento	1
Fabiane Tubino Garcia	1	Verônica Eberle	1
Roberto Max Protil	1	Vasco Eiriz	1
Fabiano Domingos Bernardo	1	Victor Meyer Jr	1
Rogério João Lunkes	1	Vivianne Pereira Salas Roldan	1
Fabiano Ferreira	1	Veridiana Ferreira	1
Ronaldo Gomes Dultra-de-Lima	1	June Alisson Westarb Cruz	1
Fabiano Peruzzo Schwartz	1	Vicente M Ripoll Feliu	1
Sabrina Do Nascimento	1	Kátia Regina Gil Martins	1

Fábio Augusto de Lucca Moreira	1	Vilma da Silva Santos	1
Sandra Regina da Rocha-Pinto	1	Kelly Soares Theotônio	1
Fábio Frezatti	1	Vladimir Lisboa Veloso	1
Sérgio Lima Gabionetta	1	Kleber Albuquerque de Vasconcelos	1
Fábio Lotti Oliva	1	Wagner Luiz Lourenzani	1
Simone Letícia Raimundini	1	Laiza Mirela Pech	1
Fabricio Quadros Borges	1	William Barbosa Vianna	1
Susie Alves Silva de Macedo	1	Larissa Alves de Azevedo	1
Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz	1	Adolfo Alberto Vanti	1
Thiago Coelho Soares	1	Leila Riodades Daher Santos	1

Também foi identificada a graduação e titulação dos autores, não foi possível definir tais informações relativas a 19 autores, os quais foram desconsiderados dos resultados apresentados na tabela 3.

TABELA 3 - FORMAÇÃO DOS AUTORES

Graduação	Quant.
Doutorado	131
Mestrado	93
Pós-Graduação	18
Bacharelado	9
Pós-Doutorado	4
<b>Total geral</b>	<b>255</b>

#### 4.3 OBJETIVOS E TEMAS DOS ARTIGOS

Pode ser observada uma grande variedade de objetivos que motivaram a elaboração dos artigos em análise. A maioria dos artigos são relativos a implantação do BSC, integração com outros métodos ou metodologias e avaliação de resultados da utilização do BSC, o que pode indicar que a sua adoção ainda é recente em grande parte das empresas pesquisadas e que o método está sendo testado. Foi desconsiderado um artigo, na presente análise, por não ter sido possível identificar com precisão o objetivo do trabalho.

TABELA 4 - OBJETIVOS E TEMAS MAIS FREQUENTES NOS ARTIGOS ANALISADOS

<b>Temas e objetivos dos trabalhos</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Integração do BSC com outros métodos ou metodologias	23	22,77%
Avaliação dos resultados da utilização do BSC	13	12,87%
Implantação do BSC	10	9,90%
Comparação do BSC com outros modelos ou metodologias	8	7,92%
Trabalhos que tratam sobre BSC na gestão estratégica e/ou no planejamento estratégico	8	7,92%
Trabalhos que tratam sobre formulação ou utilização de indicadores ou modelos de desempenho com base no BSC	8	7,92%
Utilização do BSC na avaliação de desempenho organizacional	6	5,94%
Desenvolvimento de Mapas Estratégicos	4	3,96%
Adaptação do BSC a um ramo de atividade específico	3	2,97%
Alinhamento organizacional	2	1,98%
Outros	16	15,84%
<b>Total geral</b>	<b>101</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.4 METODOLOGIAS UTILIZADAS NOS ARTIGOS

Pode-se verificar que o Estudo de caso é a metodologia mais utilizada nos artigos publicados na base do SPELL e que a pesquisa bibliográfica é o segundo método mais utilizado. Para a realização desta análise foram desconsiderados 5 artigos, nos quais não foi possível identificar o método de pesquisa utilizado.

TABELA 5 - MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS NOS ARTIGOS

<b>Meios de pesquisa utilizados</b>	<b>%</b>
Estudo de Caso	46,39%
Pesquisa bibliográfica	31,96%
Levantamento	16,49%
Pesquisa ação	3,09%
Documental	2,06%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.5 ANO DE PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS

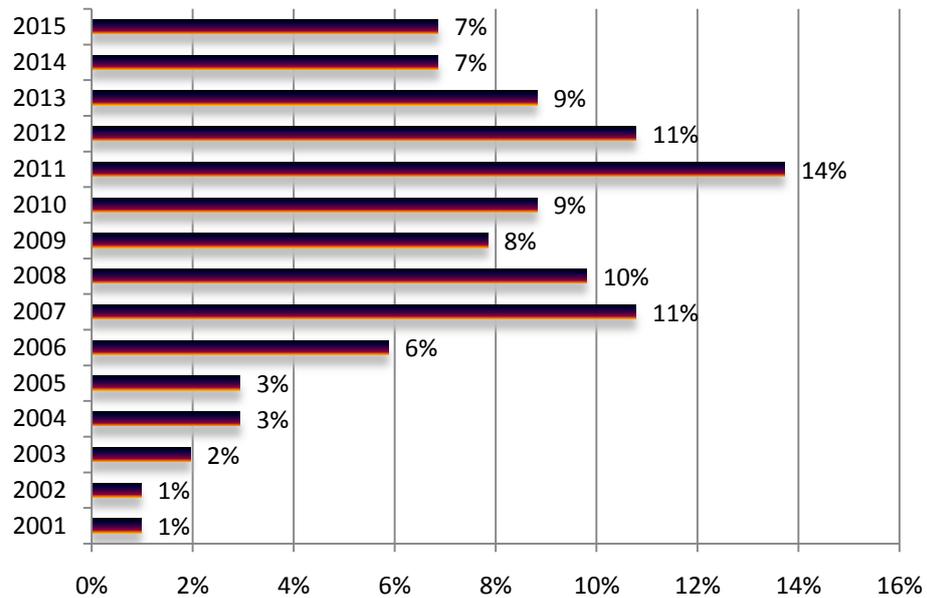
Na tabela 6 é possível verificar a progressão das publicações ao longo dos anos. O artigo mais antigo encontrado data de 2001, os anos com maior quantidade de publicação foram 2007, 2008, 2011 e 2012.

TABELA 6 - PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS AO LONGO DOS ANOS

Ano	%
2001	1%
2002	1%
2003	2%
2004	3%
2005	3%
2006	6%
2007	11%
2008	10%
2009	8%
2010	9%
2011	14%
2012	11%
2013	9%
2014	7%
2015	7%
<b>Total geral</b>	<b>100%</b>

O gráfico da figura 2 ilustra a evolução, em quantidade, das publicações dos artigos disponíveis na base do SPELL, no período de 2001 a 2015. Como se pode verificar há um aumento significativo das publicações a partir de 2007 e no ano de 2011 ocorre à maior quantidade de publicação.

FIGURA 2 - PROGRESSÃO DAS PUBLICAÇÕES AO LONGO DOS ANOS



#### 4.6 PALAVRAS CHAVE

As cinco palavras chave mais citadas nos artigos analisados foram, Balanced Scorecard, Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, Indicadores de Desempenho, o que pode indicar uma tendência em utilizar o BSC na definição de estratégia e planejamento das empresas, conforme demonstração na tabela abaixo. Foi desconsiderado um artigo, na presente análise, por não ter sido possível identificar as palavras chave no mesmo.

TABELA 7 - PALAVRAS CHAVES COM MAIOR OCORRÊNCIA NOS ARTIGOS ANALISADOS

Palavras Chaves	Quantidade	%
Balanced Scorecard	101	26,72%
Estratégia	16	4,23%
Planejamento Estratégico	12	3,17%
Indicadores de desempenho	11	2,91%
Gestão Estratégica	11	2,91%
Mapas Estratégicos	10	2,65%
Avaliação de desempenho	6	1,59%
Desempenho	6	1,59%
Alinhamento estratégico	5	1,32%
Outros	200	52,91%
<b>Total geral</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

#### 4.7 REVISTAS E PERIÓDICOS

A partir das informações extraídas dos artigos foi possível identificar as revistas nas quais, os mesmos, foram publicados, conforme relacionado na tabela 8. Observa-se que o maior número de artigos publicados por uma mesma revista foi de 5, ocorrendo com 2 revistas, ainda que a quantidade mais comum seja de 1 publicação por revista, com 30 ocorrências.

TABELA 8 - RELAÇÃO DAS REVISTAS EM QUE OS ARTIGOS FORAM PUBLICADOS

Revistas	Nº de artigos publicados
Revista Eletrônica de Estratégia e negócios - REEN	5
Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE	5
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	4
Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC	3
Revista Contemporânea de Contabilidade	3
Revista Contabilidade & Finanças	3
Revista Contabilidade Vista & Revista	3
Revista da Micro e Pequena Empresa	3
Revista de Administração de Empresas - RAE	3
Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	3
Revista Eletrônica de Administração - REAd	3
Revista Universo Contábil	3
Revistas UNA - REUNA	3
Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE	2
Revista Ciências Administrativas	2
Revista de Administração e Inovação - RAI	2
Revista de Administração Mackenzie - RAM	2
Revista de Administração Pública - RAP	2
Revista de Ciências da Administração - RCA	2
Revista de Gestão - REGE	2
Revista de Gestão e Projetos - GeP	2
Revista do Serviço Público Brasília	2
Revista Gestão & Planejamento - G&P	2
Revista Gestão & Regionalidade	2
Revista Organizações em contexto	2
Revista Pensar Contábil	2
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	1
Future Studies Research Journal	1
Revista ADM.MADE	1

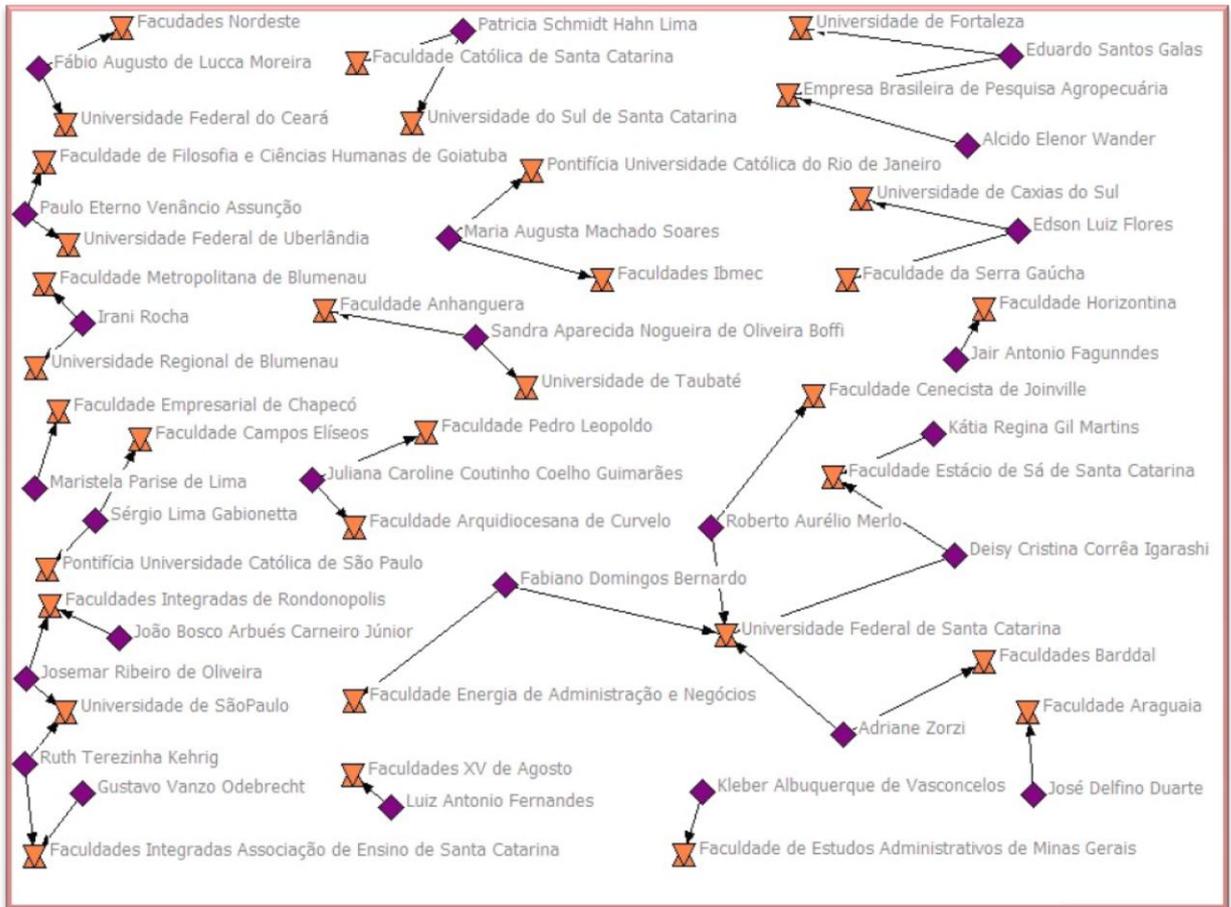
Revista Administração Pública e Gestão Social - APGS	1
Revista Alcance	1
Revista Capital Científico Eletrônica - RCCe	1
Revista Contabilidade, Gestão e Governança - CGG	1
Revista de Administração - RAUSP	1
Revista de Administração Contabilidade e Economia - RACE	1
Revista de Administração da UNIMEP	1
Revista de Administração Hospitalar	1
Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade - REUNIR	1
Revista de Contabilidade e Organizações - RCO	1
Revista de Economia e Administração	1
Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS	1
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	1
Revista de Negócios	1
Revista Economia & Gestão	1
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - GESTÃO.Org	1
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais - Internext	1
Revista Eletrônica do Mestrado em ADM da Universidade de Potiguar - RAUnP	1
Revista FACES Journal	1
Revista Gestão e Sociedade	1
Revista Gestão Organizacional - RGO	1
Revista Organizações e Sociedade O&S	1
Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão	1
Revista TAC	1
Revista Turismo - Visão e Ação	1
Revistas FACECLA	1
Revistas Organizações Rurais & Agroindustriais	1

#### 4.8 ANÁLISE DO VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES COM BASE NOS GRÁFICOS GERADOS A PARTIR DO UCINET 6.0

Para analisar os vínculos institucionais dos autores foi utilizado o aplicativo UCINET 6 que permite uma melhor visualização dos referidos vínculos.

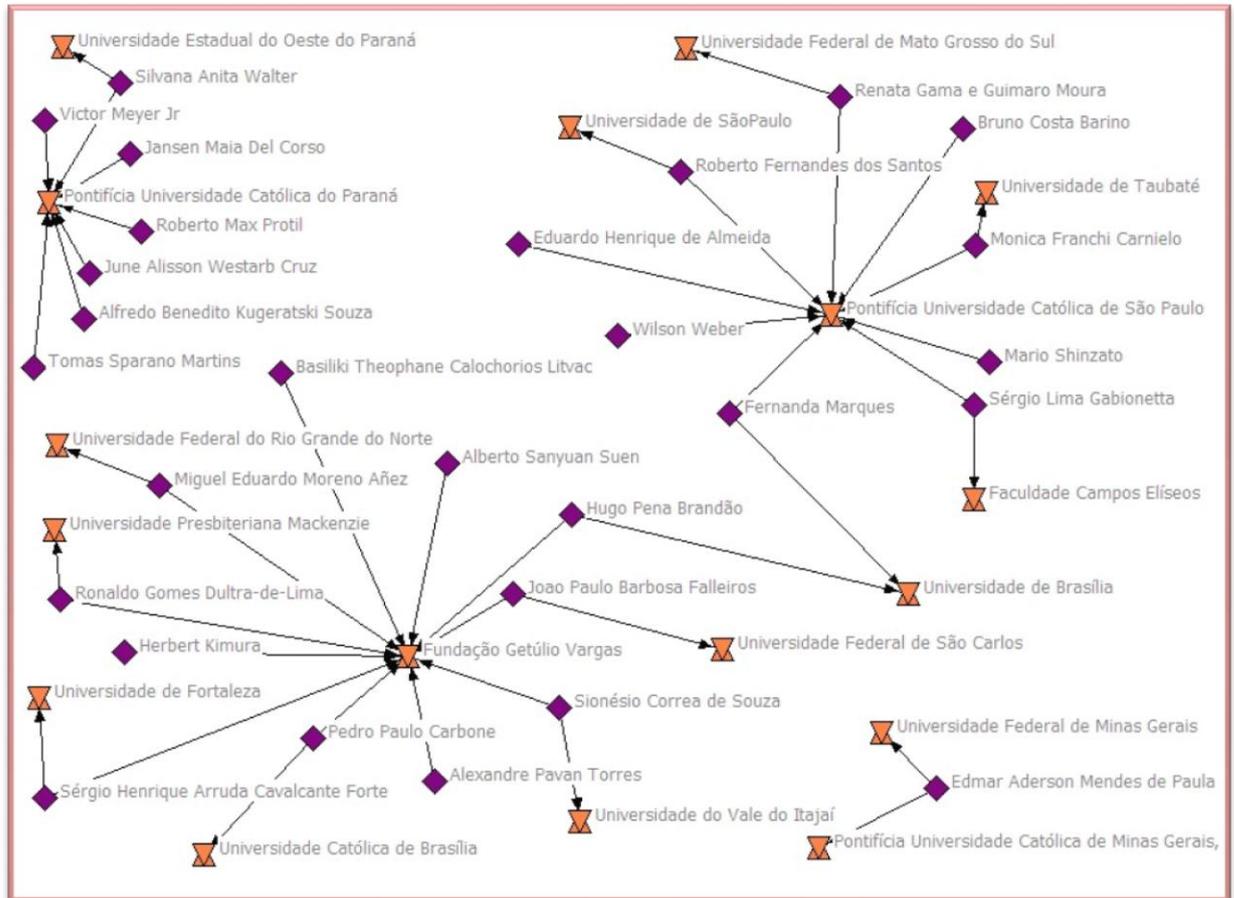
Na figura 3, pode-se verificar que a Universidade Federal de Santa Catarina possui o maior número de pessoas vinculadas a ela.

FIGURA 3 - GRÁFICO DE REDES 1



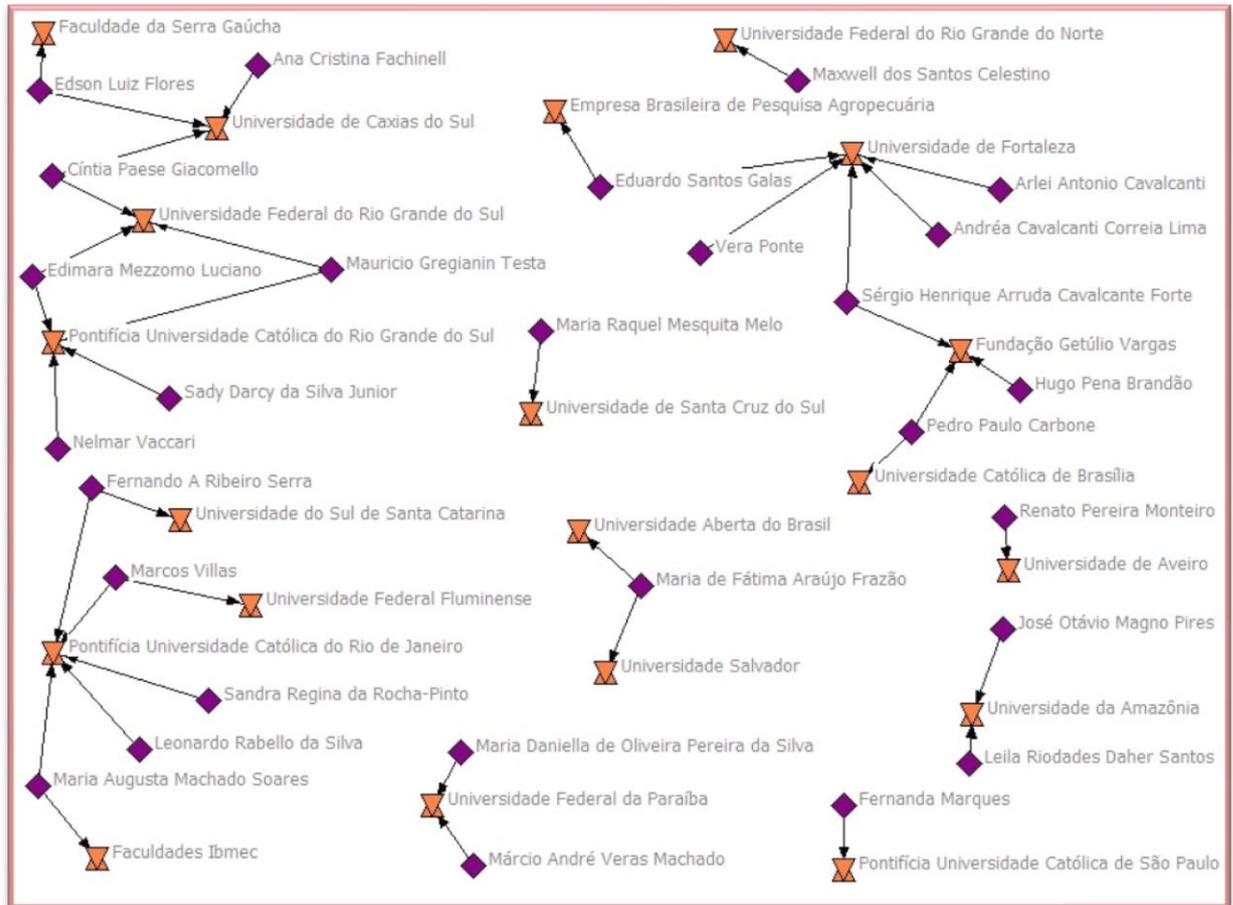
Observam-se na figura 4 que a maior quantidade de vínculos está presente na Universidade Pontifícia Católica de São Paulo e na Fundação Getúlio Vargas.

FIGURA 4 - GRÁFICO DE REDES 2



Na figura 5 pode-se verificar uma maior vinculação entre as Universidades do Rio grande do Sul.

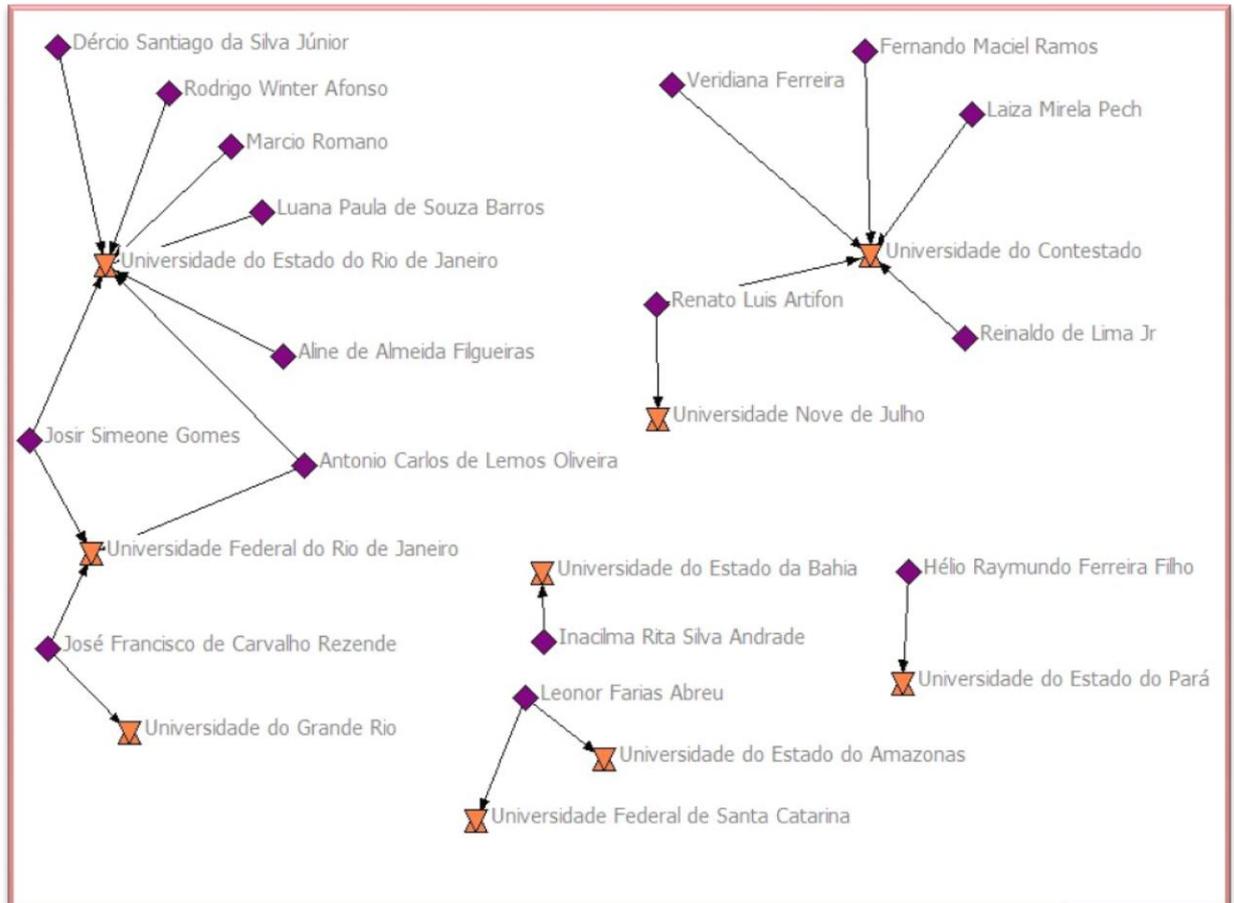
FIGURA 5 - GRÁFICO DE REDES 3





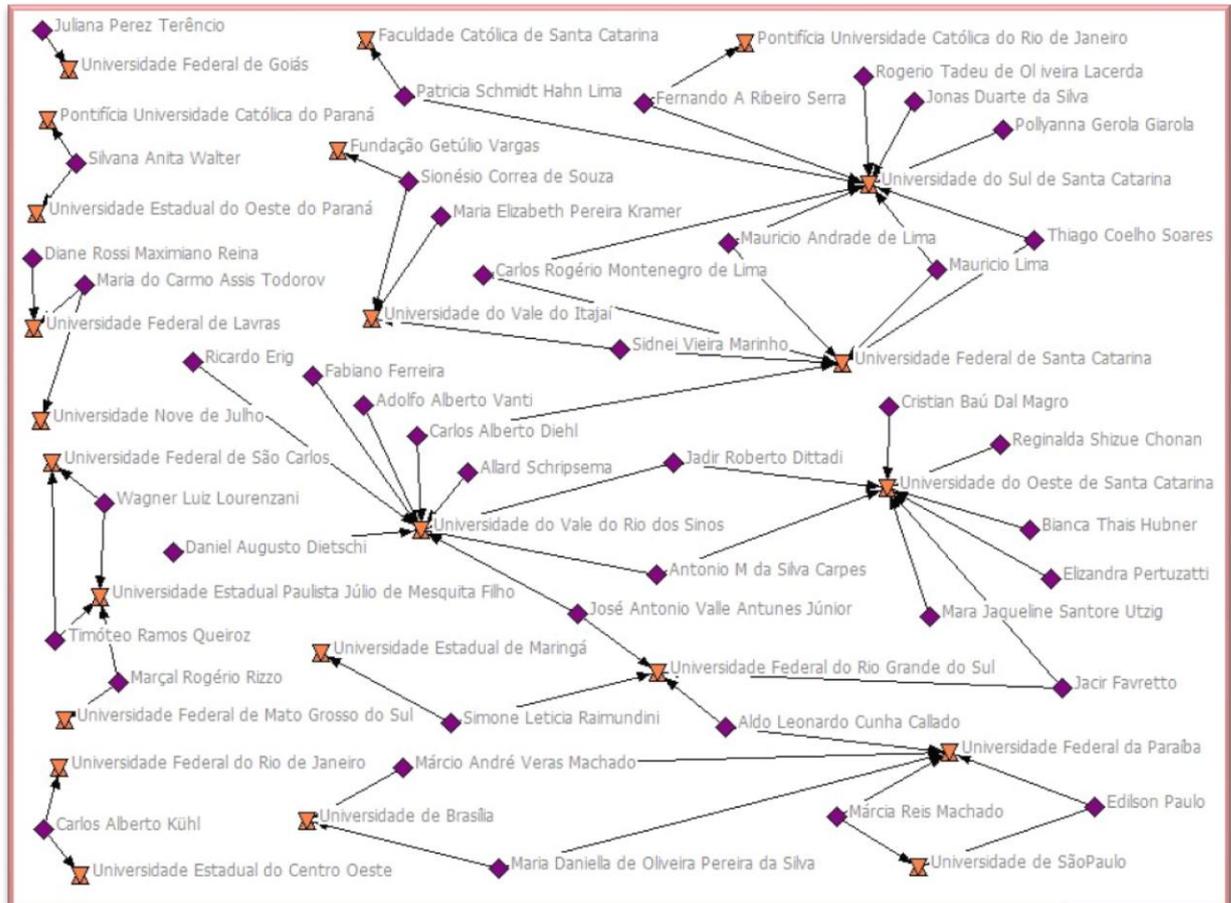
Analisa-se na figura 7 que o maior número de vínculos está estabelecido na Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

FIGURA 7 - GRÁFICO DE REDES 5



Na figura 8 é possível verificar uma grande vinculação entre os autores de Universidades de Santa Catarina.

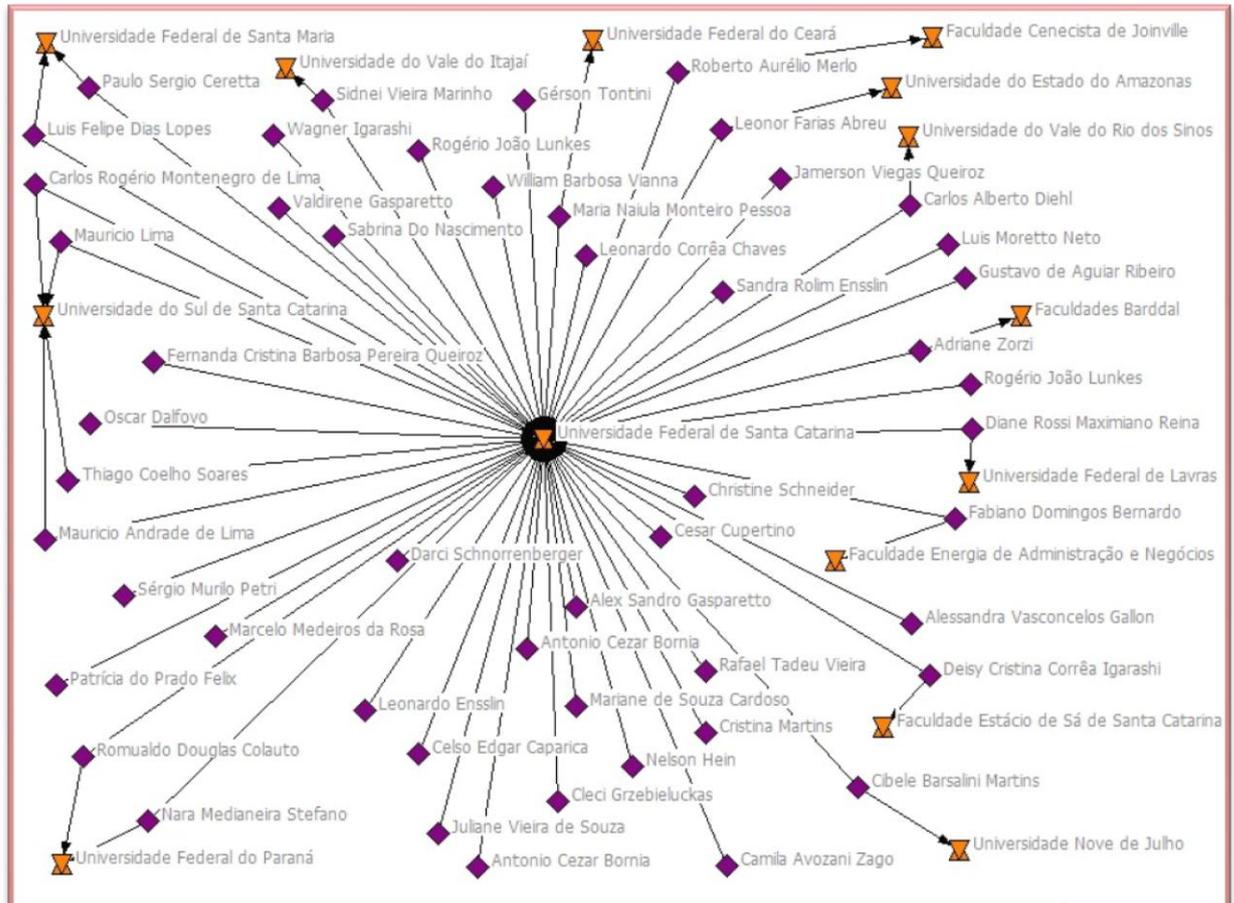
FIGURA 8 - GRÁFICO DE REDES 6





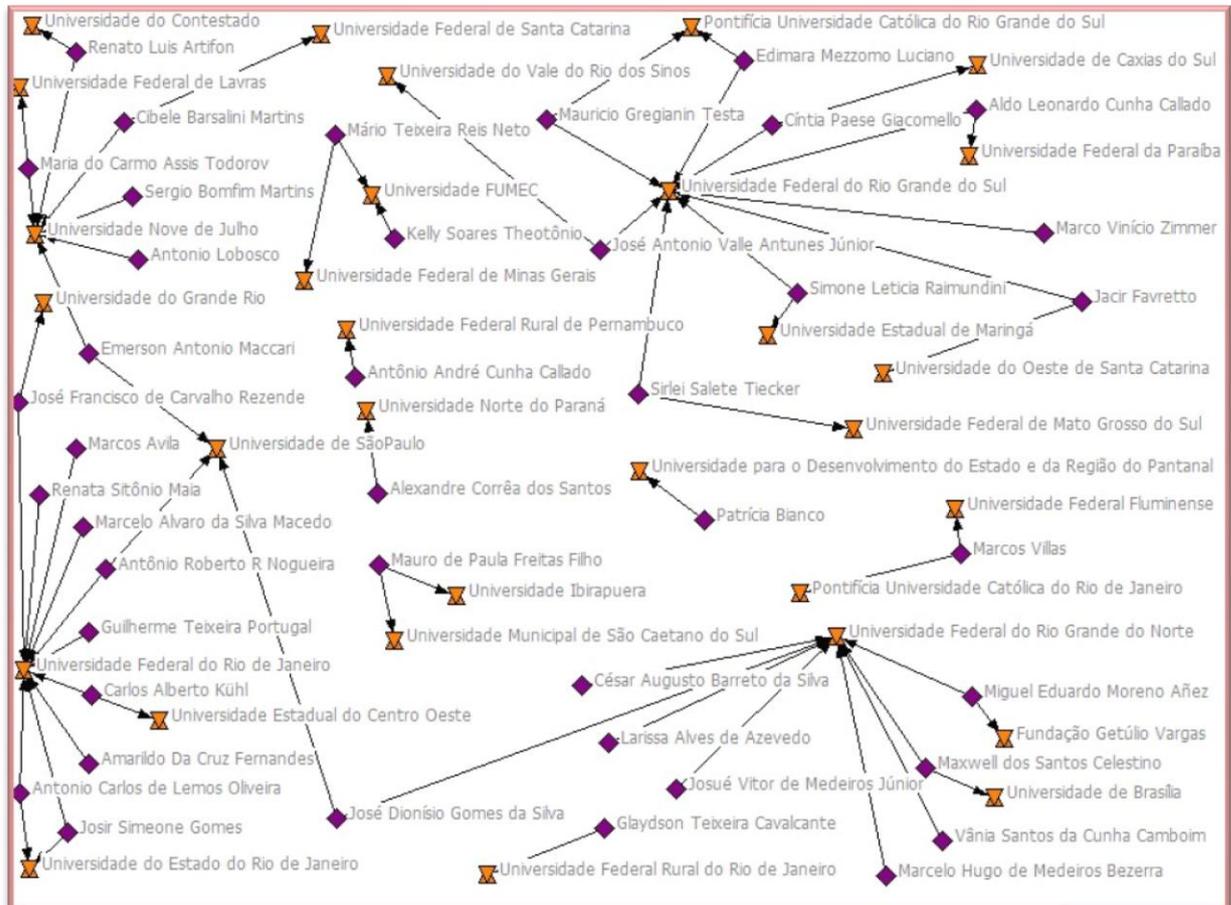
Na figura 10 é possível analisar que a Universidade Federal de Santa Catarina possui a maior quantidade de vínculos.

FIGURA 10 - GRÁFICO DE REDES 8



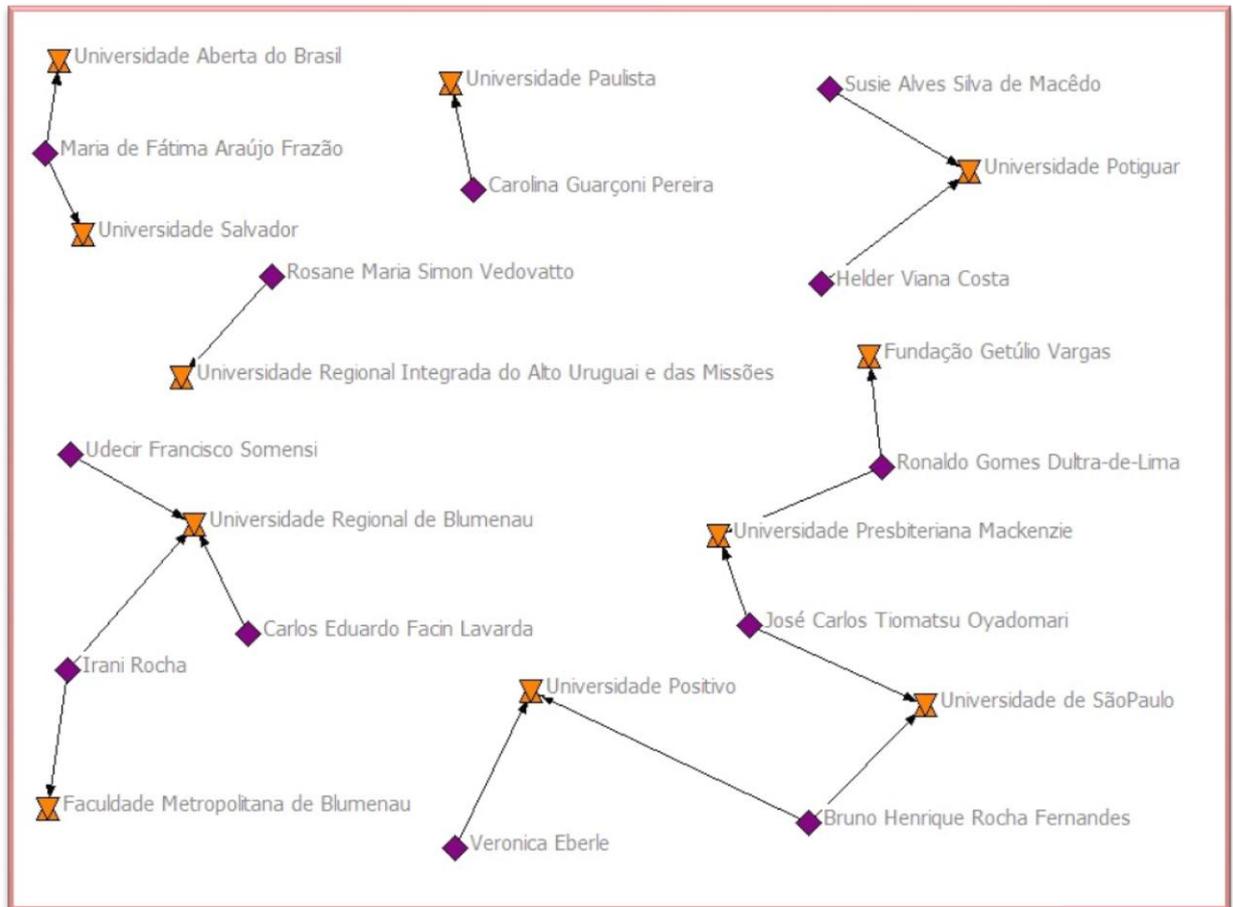
Na figura 11 observa-se um maior número de vínculos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Nove de Julho e Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FIGURA 11 - GRÁFICO DE REDES 9



A figura 12 não demonstra grande número de vínculos sendo a Universidade de São Paulo aquela que possui mais conexões.

FIGURA 12 - GRÁFICO DE REDES 10



Observando as figuras 2 a 11, é possível perceber que as instituições com maior quantidade de autores vinculados são a Universidade de São Paulo, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade de Brasília, tornando-as elementos centrais das redes analisadas.

Segundo Scott (2001, apud ULLRICH, OLIVEIRA e SCHEFFER, 2012, p. 562), os atores centrais de uma rede são os que possuem uma maior quantidade de interações e, conseqüentemente, maior influência e possibilidades de aumentar sua influência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o perfil das publicações científicas sobre o tema balanced scorecard disponibilizados na base de dados do SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library.

Os instrumentos de instigação utilizados foram pesquisas bibliográficas e análise bibliométrica dos dados. Por meio desta pesquisa foi possível identificar o ano das publicações dos artigos, as classificações metodológicas utilizadas, os objetivos propostos, a graduação e titulação dos autores, o vínculo institucional dos autores que foi analisado através do software Ucinet 6.0.

Como resultado, observou-se que existe uma grande variedade de objetivos nos trabalhos analisados, no entanto, a maior quantidade refere-se à implantação do BSC, integração com outros métodos ou metodologias e avaliação de resultados da utilização do BSC, fato que pode indicar que a adoção do método ainda é recente em grande parte das empresas pesquisadas e que ele está sendo testado e ou adaptado a realidade destas empresas. A maioria dos artigos encontrados trata do BSC em empresas do setor privado, no entanto, também foram encontrados trabalhos relativos ao terceiro setor, empresas públicas e de economia mista. O artigo mais antigo encontrado data de 2001. Dois é o número de autores por artigo que mais se repete nas publicações analisadas.

Em relação às limitações desta pesquisa, descreve-se a impossibilidade de definir o estado de origem dos artigos utilizados, visto que a maioria dos trabalhos foi escrita por pesquisadores vinculados a universidades de mais de um estado. A presente pesquisa baseou-se apenas na base de dados do SPELL e em um período específico de tempo, portanto, caso sejam realizados estudos em outras bases ou intervalos de tempos poderão ser encontrados resultados diferentes.

Para pesquisas futuras sugere-se que sejam realizadas pesquisas em outras bases de dados, com a análise de grande número de bases de dados poderá ser mapeada a produção científica de trabalhos sobre BSC no Brasil, bem como definida a evolução da utilização do método e os ramos de atividades que mais aderem a esta metodologia.

## REFERÊNCIAS

- DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um Estudo Sobre a Aderência do Balanced Scorecard às Empresas Abertas e Fechadas**. R. Cont. Fin.- USP, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan/abr 2008
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: O Dicionário de Língua Portuguesa**; coordenação de edição Marina Baird Ferreira. 8. Ed. Curitiba. Positivo, p. 321, 2000.
- FERREIRA, Fabiano; DIEHL, Carlos Alberto. **Perfil da Produção Científica Brasileira Sobre Balanced Scorecard**. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v. 6, n.1, p. 54-88, jan/abr 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. **Implementação da Estratégia: Um Estudo de Caso da Interação BSC – PNQ**. Alcance – UNIVALI, V.11, n.1 p. 101-119, Jan./Abr. 2004
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA. Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ULLRICH, Danielle Regina; OLIVEIRA, Josiane Silva de; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Formação de Redes Sociais de Coautoria na Área de Gestão de Pessoas: Uma Análise Bibliométrica em Periódicos Brasileiros no Triênio de 2007 a 2009**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 4, p. 553-570, out./dez. 2012