



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA CECÍLIA MORAES COUTINHO GONÇALVES**

**ANÁLISE CIENTOMÉTRICA DO BALANCED SCORECARD COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS**

Recife

2024

MARIA CECÍLIA MORAES COUTINHO GONÇALVES

**ANÁLISE CIENTOMÉTRICA DO BALANCED SCORECARD COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador (a):** Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

Recife

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

MORAES COUTINHO GONÇALVES, MARIA CECÍLIA .  
ANÁLISE CIENTOMÉTRICA DO BALANCED SCORECARD COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS / MARIA  
CECÍLIA MORAES COUTINHO GONÇALVES. - Recife, 2024.

39 : il., tab.

Orientador(a): Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

Coorientador(a): Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -  
Bacharelado, 2024.

9,5.

Inclui referências.

1. Ciências contábeis. 2. Balanced Scorecard. 3. Administração. I. Fontes de  
Souza Vasconcelos, Ana Lucia. (Orientação). II. Fontes de Souza Vasconcelos,  
Ana Lucia. (Coorientação). IV. Título.

330 CDD (22.ed.)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

MARIA CECÍLIA MORAES COUTINHO GONÇALVES

### **ANÁLISE CIENTOMÉTRICA DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Federal de  
Pernambuco – UFPE, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis

Aprovado em 26 de setembro de 2024.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.(a). Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.(a). Umbelina Cravo Teixeira Lagioia  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.(a). Caio Arruda Souza Henriques  
Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder força, sabedoria ao longo desta jornada acadêmica. Sem sua orientação e bênçãos, este trabalho não seria possível.

Agradeço a mim mesma, por nunca desistir, por enfrentar os desafios com coragem e determinação, e por acreditar que este sonho era possível.

À minha família e amigos, agradeço por todo o apoio, carinho e paciência. Em especial, minha gratidão a meus pais e avó Hilda, onde sempre soube o significado do amor incondicional refletivo em viver com vocês. Serei grata por sempre estarem ao meu lado em todas as escolhas feitas em minha vida. Vocês foram a minha força para continuar e realizar esse sonho que é nosso.

Gratidão as minhas amigas de faculdade Jasmine, Laryssa e Luiza, que juntas tornamos nossa trajetória mais leve e divertida. Obrigada por todos os momentos vividos na UFPE, foi um prazer ter vocês na minha rotina acadêmica e agradeço por permanecerem em minha vida até hoje.

Agradeço profundamente à minha orientadora, Ana Lúcia, por sua orientação, paciência e apoio inestimável ao longo deste trabalho. Suas sugestões e críticas construtivas foram fundamentais para a realização deste projeto.

Por fim, expresso minha profunda gratidão à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em nome do reitor Alfredo Gomes, por proporcionar as condições necessárias para a realização deste curso. Agradeço também aos docentes do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, cujas contribuições foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal ao longo desta jornada.

## RESUMO

O estudo busca investigar a evolução da produção científica sobre o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas empresas. Assim, a pesquisa teve como objetivo identificar as características quantitativas e qualitativas dos artigos publicados nos últimos 10 anos, período de 2013 até 2023. A cienciometria foi utilizada para avaliar esse estudo e identificar os trabalhos acadêmicos publicados nos periódicos analisados. Utilizando a plataforma *capes* como busca, foi composta a partir de 326 artigos e com a triagem de período, País, entre outros, obteve a amostragem de 40 artigos que abordavam o tema corretamente. Entre os resultados, constatou-se que a produção científica sobre o BSC e gestão estratégica foi instável ao longo dos anos, com um crescimento entre 2013 e 2015, seguido por oscilações e uma queda constante de 2021 a 2023. A metodologia revelou que havia mais publicações antigas do que no período da pesquisa, com 326 artigos antes da triagem. Isso demonstra que o interesse pelo tema foi maior em períodos anteriores, mas não se manteve durante a amostragem. No entanto, os artigos publicados foram completos, apresentando abordagens atuais das quatro perspectivas da ferramenta. Os efeitos do BSC nas empresas foram extremamente positivos, resultando em melhor desempenho estratégico, impacto significativo na tomada de decisões, maior controle na gestão e nos indicadores, entre outros.

**Palavras-chave:** Balanced scorecard. Cienciometria. Gestão estratégica.

## ABSTRACT

The study seeks to investigate the evolution of scientific production on the Balanced Scorecard as a strategic management tool in companies. Thus, the research aimed to identify the quantitative and qualitative characteristics of articles published in the last 10 years, from 2013 to 2023. Scientometrics was used to evaluate this study and identify academic works published in the journals analyzed. Using the Capes platform as a search, it was composed of 326 articles and with period screening, country, among others, a sample of 40 articles was obtained that addressed the topic correctly. Among the results, it was found that scientific production on the BSC and strategic management was unstable over the years, with growth between 2013 and 2015, followed by fluctuations and a constant decline from 2021 to 2023. The methodology revealed that there were more older publications than during the research period, with 326 articles before screening. This demonstrates that interest in the topic was greater in previous periods, but was not maintained during the sample. However, the published articles were comprehensive, presenting current approaches from the four perspectives of the tool. The effects of the BSC on companies were extremely positive, resulting in better strategic performance, significant impact on decision making, greater control over management and indicators, among others.

**Keywords:** Balanced scorecard. Scientometrics. Strategic management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC – Eixos.....	15
Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC – Vertical.....	17
Figura 3 – Diagrama de fluxo PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram apenas buscas em bases de dados e registros.....	21
Tabela 1 – Ramo da atividade dos artigos analisados.....	23
Tabela 2 – Quantitativa abordagem de estudo dos artigos analisados.....	24
Tabela 3 – Percentual dos principais diagnósticos da implantação do BSC dos artigos de implantação.....	25
Tabela 4 – Percentual dos principais diagnósticos da utilização do BSC dos artigos de análise.....	26
Gráfico 1 – Percentual de publicações que compõem a amostra no período.....	22
Gráfico 2 – Abordagem de estudo dos artigos analisados.....	24

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2.	JUSTIFICATIVA	9
1.3.	OBJETIVOS	10
1.3.1.	<b>Objetivo Geral</b>	10
1.3.2.	<b>Objetivos Específicos</b>	11
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1.	GESTÃO ESTRATÉGICA	12
2.1.1.	<b>Desenvolvimento da Gestão Estratégica</b>	13
2.2.	BALANCED SCORECARD	14
2.2.1.	<b>Origem e características do BSC</b>	15
2.3.	MEDIDAS DO BALANCED SCORECARD À ESTRATÉGIA	19
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>23</b>
4.1.	PERFIL DOS ARTIGOS PUBLICADOS EM ANÁLISE	23
4.1.1.	<b>Estudos que desenvolvem a implementação do Balanced Scorecard</b>	26
4.1.2.	<b>Estudos que analisam a utilização do Balanced scorecard implementado</b>	27
4.1.3.	<b>Estudos que realizam uma projeção da utilização do Balanced scorecad</b>	29
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Este estudo busca investigar a evolução da produção científica no Brasil sobre o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica, na qual a empresa analisa o progresso de um negócio em relação às suas metas e objetivos. Nesse sentido, o trabalho aborda uma análise cientométrica do funcionamento do BSC, além das características da aplicação, demonstrando seus benefícios em empresas e na sua estratégia.

Kaplan e Norton criaram o Balanced scorecard em 1992 como uma forma de medir os resultados e acompanhar o desempenho da empresa, sob uma visão estratégica. O Balanced Scorecard foi criado para melhor traduzir a missão e a estratégia das em empresas em num conjunto abrangente de medidas de desempenho que tem por finalidade servir de base para um sistema de medição e gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

No mundo organizacional, as estratégias do negócio não são vistas apenas na parte financeira. Essa ideia foi transformada já na microeconomia, em 1942, pelo autor Joseph A. Schumpeter, que defendeu, a concepção de que a estratégia do negócio incluía muito mais do que a fixação de preços (Schneider, 2013). Ademais, no campo da administração, a estratégia está ligada à competição entre as organizações empresariais, então, a intensidade da competição, exige que as empresas adotem gestões estratégias inovadoras e medidas de desempenho bem definidas, como o BSC (Schneider, 2013).

### **1.1. PROBLEMA DE PESQUISA**

O sistema BSC permite traduzir a estratégia da empresa com medidas e indicadores de desempenho, sendo financeiras e não-financeiras, capaz de avaliar a performance dela (OLIVEIRA; RUA, 2021).

A visão da estratégia do negócio se torna completa e eficaz em conjunto de bons sistemas de medição de desempenho, como o BSC. Um bom sistema de medição de desempenho se torna vital para a estratégia de uma organização, pois são essas medições que verificam se o futuro desejado da organização está sendo

alcançada (Kaplan & Norton, 2001). Após o desenvolvimento do Balanced Scorecard por Kaplan e Norton, estudos e pesquisas foram realizadas na frequência que ela havia sendo utilizada nas empresas (Kaplan & Norton, 1997). Assim, vale a discussão como o BSC é perceptível na transformação estratégica das empresas, com base em análises científicas.

Essa pesquisa propõe um estudo cientométrico do uso do BSC como ferramenta de transformação estratégica das empresas brasileiras. O foco será em publicações sobre a inserção do BSC na formulação e aplicação de estratégias em empresas nacionais, contribuindo para a transformação das práticas de gestão.

Sendo assim, a pesquisa tem como questionamento: **Qual a evolução de produção científica sobre o Balanced Scorecard (BSC) contribuindo para a implementação e efetividade de estratégias nas empresas?**

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento das empresas está fortemente ligado à habilidade de seus líderes em tomar boas decisões. A comunicação estratégica do BSC em organizações que atuam em cenários competitivos auxilia na tomada de decisão e ajuste de alinhamento estratégico (Kaplan e Norton, 1997). Portanto, é essencial que o profissional competente fundamente todo o seu processo de tomada de decisão em estratégias desenvolvidas a partir da visão dos objetivos da empresa.

Obtendo a formação de estratégias e ações aos objetivos da empresa, BSC concede uma percepção de fatores financeiros e não financeiros utilizados para fornecer um plano estratégico de curto e longo prazo às organizações (Kaplan e Norton, 2000). Assim, mobilizando gestores e funcionários a favor da gestão estratégica e do sucesso da empresa. O BSC foi desenvolvido na década de 1990 e tem sido aplicado em várias empresas até os dias atuais. O periódico *Harvard Business Review* citou o BSC como uma das ideias de estão mais influentes dos últimos 75 anos (SIBBET, 1997). Então, sua metodologia continua sendo relevante, seguindo as evoluções no ramo empresarial e ocasionando o interesse para estudos.

Ademais, a análise cientométrica possibilita avaliar os estudos sobre o Balanced Scorecard em relação a gestão estratégica e seu impacto nos resultados organizacionais. As técnicas quantitativas de avaliação da informação atualmente podem dividir-se em quatro áreas principais: a Bibliometria, a Cienciometria, a Informetria e a Webometria (Vanti, 2002). Todas elas se propõem a medir a propagação do conhecimento científico e o fluxo da informação sobre diferentes aspectos. Essa avaliação ajuda a determinar se o BSC em estratégia continua sendo incluída nas atividades científicas nos últimos 10 anos, além de avaliar sua efetividade nas empresas.

Considerando os objetivos propostos por essa pesquisa, o estudo torna relevante a análise quantitativa da produção científica do BSC e seus efeitos práticos, como ferramenta nos últimos anos. A pesquisa cientométrica do Balanced Scorecard (BSC) é uma abordagem promissora, pois pode fornecer informações valiosas para gestores, pesquisadores e profissionais que buscam melhoria ou atualização sobre a gestão estratégica em suas organizações. Todas as áreas se baseiam no fato de que a essência da pesquisa é a produção do conhecimento e que a literatura científica é um desses componentes (MACIAS-CHAPULA, 1998).

### **1.3. OBJETIVOS**

Os objetivos representam as etapas que o autor irá percorrer para atingir o problema de pesquisa formulado.

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral é apurar a evolução intelectual do uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas empresas, sendo conduzida por meio de uma análise cientométrica. O estudo visa descobrir as principais tendências e lacunas na literatura científica brasileira publicadas no período de 2013 a 2023.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Verificar a produção do período de publicações sobre o Balanced Scorecard pelo Capes;
- Levantar o número de publicações com BSC e gestão estratégica;
- Quantificar e qualificar a totalidade de informações cientométricas disponíveis produzidas;
- Verificar os artigos científicos mais relevantes sobre Balanced Scorecard com gestão estratégica;
- Averiguar as características e efeitos na pesquisa acadêmica sobre o estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

No mundo corporativo, a estratégia está associada à competição entre empresas. Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), a concepção da estratégia é considerada tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações. Porém, anteriormente, a utilização da palavra “estratégia” era vista nos princípios militares, onde é derivada do grego *strategos* que significa “a arte do general” (Serra; Torres & Torres, 2002; Serra; Ferreira, 2012). Líder de alta patente dentro do ambiente de guerra, o general era o indivíduo responsável por comandar o exército e tomar decisões. Sua função consistia em analisar e decidir cada movimento a ser realizado por suas tropas, além de administrar os conflitos internos. Logo, não é de se admirar que muitas táticas de guerras tenham sido adaptadas ao ambiente corporativo (OLIVEIRA, 1988, p.146). Portanto, a estratégia era fundamental para o general gerir e obter sucesso nas operações militares.

A estratégia no ramo empresarial ocorreu no século XX, estando presente em situações de confronto e competição (Schneider, 2013). Esse método foi implementado tendo a visão de beneficiar a visão da empresa interna e externamente. A estratégia de uma organização relata como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004). De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), a incorporação da palavra estratégia ao universo da gestão empresarial ocorreu como força de metáfora, compreendendo-se a prática gerencial como algo similar à prática militar. No campo acadêmico, os economistas neoclássicos foram os responsáveis em produzir os primeiros ensaios teóricos sobre estratégia (Schneider, 2013).

Gestão Estratégica é o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas (Cerqueira Neto, 1993). A área de gestão estratégica experimentou um rápido desenvolvimento, tanto em termos teóricos quanto na criação de modelos práticos. A estratégia é um campo fundamental para o sucesso das organizações e seu conceito reforça isso.

Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e nãoeconômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (Andrews, 1991, p.52).

A gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão (Porth, 2002).

Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007) A gestão estratégica em uma organização deve evoluir para um processo e uma abordagem unificada que orienta as ações em toda a empresa. Ela envolve análises, tomadas de decisão e ações implementadas em todas as áreas da organização. Essa definição apresenta dois elementos que estão no gerenciamento estratégico, realizado de forma contínua: análises, decisões e ações.

### **2.1.1. Desenvolvimento da Gestão Estratégica**

O desenvolvimento da estratégia nos negócios foi expandindo. De acordo com Schineider (2013), sobre as ideias da microeconomia neoclássica, Joseph A. Schumpeter apresentou, em seu livro de 1942, uma discussão que defendia a ideia de que a estratégia de negócios abrangia muito mais do que a fixação de preços.

Então, um dos primeiros a acreditar e pôr em prática no negócio foi Alfred Sloan. Segundo Howarth (2006), o chefe da General Motors entre 1923 e 1955, desenvolveu uma estratégia de negócios para a montadora baseada nas forças e fraquezas de sua maior rival, a Ford. Essa estratégia serviu de inspiração para a famosa análise SWOT.

Esse modelo estratégico é a análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente externo. A SWOT foi considerada revolucionaram na época, proposta por professores de Harvard (Schneider, 2013). Outra grande ferramenta criada foi o Balanced Scorecard (BSC), em 1992.

Outra grande ferramenta criada foi o Balanced Scorecard (BSC), em 1992. BSC também foi considerado inovador, pois serve como instrumento de monitoramento. A primeira definição do Balanced Scorecard era de um Sistema de Medição de Desempenho. Depois da transformação, passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Segundo Schneider (2013) a partir da virada do século a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações Inter organizacionais.

## 2.2. BALANCED SCORECARD

Originado por Kaplan e Norton, o Balanced scorecard surgiu com a mudança da visão do negócio, que a gestão estratégica proporcionou para a obtenção de sucesso. Segundo Serra (2009), o BSC é uma ferramenta para transcrever a estratégia e a missão de uma empresa, com o objetivo de transformá-las em processos e metas estruturadas compostas por indicadores de desempenho que deem visibilidade aos colaboradores sobre os passos para os resultados atuais.

Com isso, se torna possível observar o objetivo do Balanced scorecard sendo, basicamente, medir o desempenho do negócio em diversas esferas, além do financeiro. De acordo com Bimbatti e Toledo (2002), o objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os stakeholders e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Ademais, essa ferramenta foi originalmente desenvolvida para o setor privado, mas gradualmente está sendo

adotada no setor público, com o objetivo de promover uma cultura de avaliação de desempenho e ajudar a aumentar a capacidade da organização de responder às demandas externas (Ghelman e Costa, 2006)

### **2.2.1. Origem e características do BSC**

No início de 1990 surgiram as primeiras pesquisas sobre o Balanced scorecard em um movimento de estudiosos no sentido de pesquisar, com base em empresas dos EUA, modelos alternativos de avaliação do desempenho que fosse melhor dos que já existiam. De acordo com Schmidt e Santos (2006), o modelo Balanced Scorecard é originalmente resultado de uma arguição analítica executada entre várias empresas, que na época formaram um grupo chamado *“Measuring Performance in the Organization of the Future”*, cujo principal patrocinador era a uma filial da companhia de consultoria Nolan e Norton, em 1990.

Esse estudo tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro (Kaplan e Norton, 1997). Então, o desenvolvimento do BSC já fazia parte de um estudo com o intuito de evolução do sistema de medição de desempenho, tornando algo mais completo e impactando diretamente à sustentação para o processo estratégico e decisório de uma empresa.

Com a grande procura de executivos para implementar o BSC nas suas empresas, em 1992, o modelo foi sendo refinado e vinculou-se a estratégia organizacional. Com isso, foi demonstrado o foco em 4 perspectivas: Financeiras, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (1997), na realidade o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

As 4 composições do Balanced Scorecard facilitam o entendimento da estratégia, além de todas estarem inter-relacionadas. Assim, o BSC integra quatro perspectivas (composição de eixos), cada um com o seu próprio conjunto de indicadores, que foram formulados originalmente para viabilizar o cumprimento da estratégia e visão da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Dito isso, a figura a seguir ilustra os quatro pilares do BSC, conforme proposto por Kaplan e Norton, que possuem relação entre eles.

FIGURA 1 – As quatro perspectivas do BSC – Eixos



Fonte: Paula, Gilles B. (2016)

- **Perspectiva financeira:** mede o desempenho financeiro da empresa, avaliando se as estratégias adotadas estão causando resultados econômicos positivos para a empresa. A visão financeira inicia com o crescimento da empresa, após isso vem a sustentação onde busca o reinvestimento e desenvolvimento, seguindo para a arrecadação onde a empresa colhe o retorno de seu investimento. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta

perspectiva, as empresas trabalham com crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados ou na ampliação do relacionamento com os clientes. Já a estratégia de produtividade irá na busca da execução das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir a redução de custos.

- **Perspectiva dos Clientes:** avalia a satisfação e a lealdade do cliente em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Ela inicia com a identificação dos clientes em potencial que deseja atingir. É preciso identificar que valor será oferecido aos clientes. Com a competição e a constante busca por novos consumidores, faz com que diversas organizações direcionem seus esforços na Perspectiva do Cliente (Kaplan e Norton, 1997). Assim, as entidades utilizam alguns indicadores e pesquisas de mercado para entender seu cliente e o que ele necessita. Os autores afirmam,

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes. (Kaplan e Norton, 1997, p.67).

Então, com o desenvolvimento de uma completa perspectiva do cliente, a empresa terá uma compreensão nítida do público-alvo e estarão preparados para orientar a seleção de medidas estratégicas na visão dos processos internos.

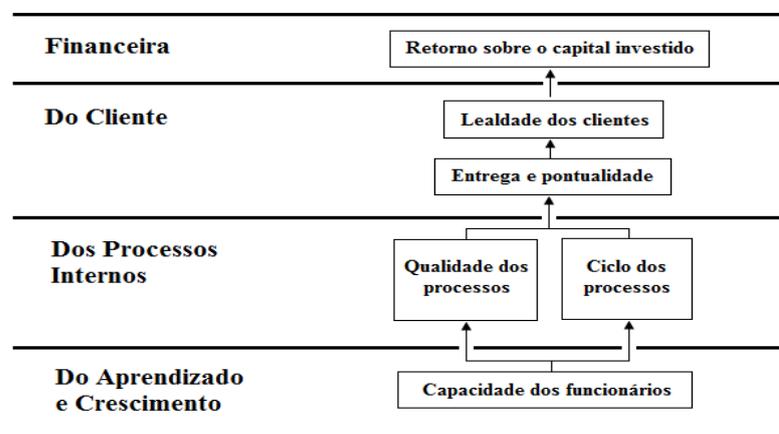
- **Perspectiva dos Processos Internos:** examina a eficácia dos procedimentos internos da organização, com o objetivo de aprimorá-los para aumentar a excelência dos produtos ou serviços. Para Herreiro Filho (2005), trata-se de perspectivas que visam demonstrar se as estratégias que foram implementadas estão contribuindo para aumentar o valor percebido pelos clientes, aos serviços, produtos, que são valores essenciais para as organizações. De acordo com as pesquisas de Kaplan e Norton, essa perspectiva era um dos diferenciais do BSC diante dos sistemas tradicionais, pois recomendava uma cadeia de valor completa dos processos internos. Faria

e Costa (2005) afirma que esta visão abrange três estruturas essenciais, isto é, a inovação, a pós-venda e a execução operacional, visando sempre o melhor atendimento dos desejos do consumidor final.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Concentra-se no aprimoramento e na evolução constante dos recursos humanos da organização, além da habilidade de inovação e da estrutura. Kaplan e Norton (1997) diz que esta perspectiva está ligada pelo Balanced Scorecard e a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento em longo prazo. São considerados vetores de resultados das três primeiras perspectivas do BSC. Então, essa perspectiva analisa se a empresa está tornando seus processos e produtos melhores com o tempo.

Kaplan e Norton (2001) indicam também que o sistema de avaliação deve ser construído de forma a tornar clara a conexão entre os objetivos e as expectativas. A criação da cadeia de causa e efeito pode ser representada por uma reta vertical que transpassa as quatro perspectivas do modelo BSC (figura 2).

FIGURA 2 – As quatro perspectivas do BSC – Vertical



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### 2.3. MEDIDAS DO BALANCED SCORECARD À ESTRATÉGIA

A medida de desempenho tem o objetivo de monitorar a eficiência e a eficácia dos processos, implementando as estratégias necessárias. Porém, existia dificuldades em sua execução nas empresas. A execução da estratégia é uma das tarefas mais desafiadoras para os gestores. Estudos mostram que as organizações enfrentam grandes dificuldades na implementação de suas estratégias” (Coutinho & Kallas, 2005).

Desse modo, o BSC proporciona a clareza e facilidade na execução das medidas estratégicas. Afinal, o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa com um conjunto de medidas que servem como base para o sistema de gestão (Padoveze, 2007). Isso torna o modelo essencial para o gerenciamento estratégico da empresa.

Então, papel do BSC torna-se óbvio e explícito em relação ao seu propósito de converter a missão e a estratégia em metas e ações, estruturadas através de indicadores para comunicar aos colaboradores e clientes os direcionamentos do sucesso atual e futuro. Ademais, o entendimento do modelo BSC em todas as esferas da empresa é de grande importância para a prática ser realizada de forma correta e se mantenha com a evolução interna e externa da empresa para o mundo corporativo. Vale salientar que o BSC pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo e comunicando prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes (KAPLAN & NORTON, 1993).

Então, essa análise traz uma percepção que a ocorrência de inovações e obtenção de consumidores mais informados, constituem cenários de negócios mais modernos e atualizados. Isso implica na procura do aprimoramento na qualidade de produtos e serviços da empresa, utilizando, assim, modelos estratégicos como o BSC. Entende-se, assim, que o BSC é uma ferramenta de gestão relevante. Afinal, o BSC possui taxas de utilização e satisfação de 29% e 3,93, respectivamente, o que demonstra que a ferramenta está praticamente na média de importância Bain & Company (2018). Então, o BSC que reproduz elementos necessários que o mundo empresarial precisa para se modernizar e transmitir isso para todos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterizado por uma investigação de natureza descritiva, com o foco em avaliar a evolução da produção científica brasileira por meio do mapeamento e identificação dos trabalhos acadêmicos publicados nos periódicos analisados, foi empregada a cienciometria como a técnica selecionada para a apresentação dos resultados alcançados.

A cienciometria analisa principalmente os aspectos quantitativos da produção científica, gerando informações importantes à compreensão de padrões e tendências de pesquisa, bem como à identificação de espaços e campos científicos que necessitam de mais atenção por parte dos pesquisadores (Chellappandi et al., 2018; Sousa e Santos-Filho, 2020). Sabe-se também que estudos ilustrativos compreendem as pesquisas que funcionam como um guia prático para pesquisadores (Alavin e Carlson, 1992). Assim, esta pesquisa se configura como um estudo ilustrativo com aplicação de ferramentas básicas de infometria, bibliometria e cienciometria.

Ainda, a cienciometria é percebida como uma ferramenta de avaliação, baseada em métodos, que permite quantificar e examinar as informações nas publicações científicas, essencialmente por meio da utilização de referências bibliográficas de artigos, de livros e de patentes; razão pela qual se torna importante analisar o papel destas diferentes publicações nas atividades dos pesquisadores, engenheiros” (SANTOS, 2003). O BSC foi originado através de pesquisas científicas e vem sendo estudado em diversas produções científicas, como a cienciometria utilizada neste trabalho pode observar.

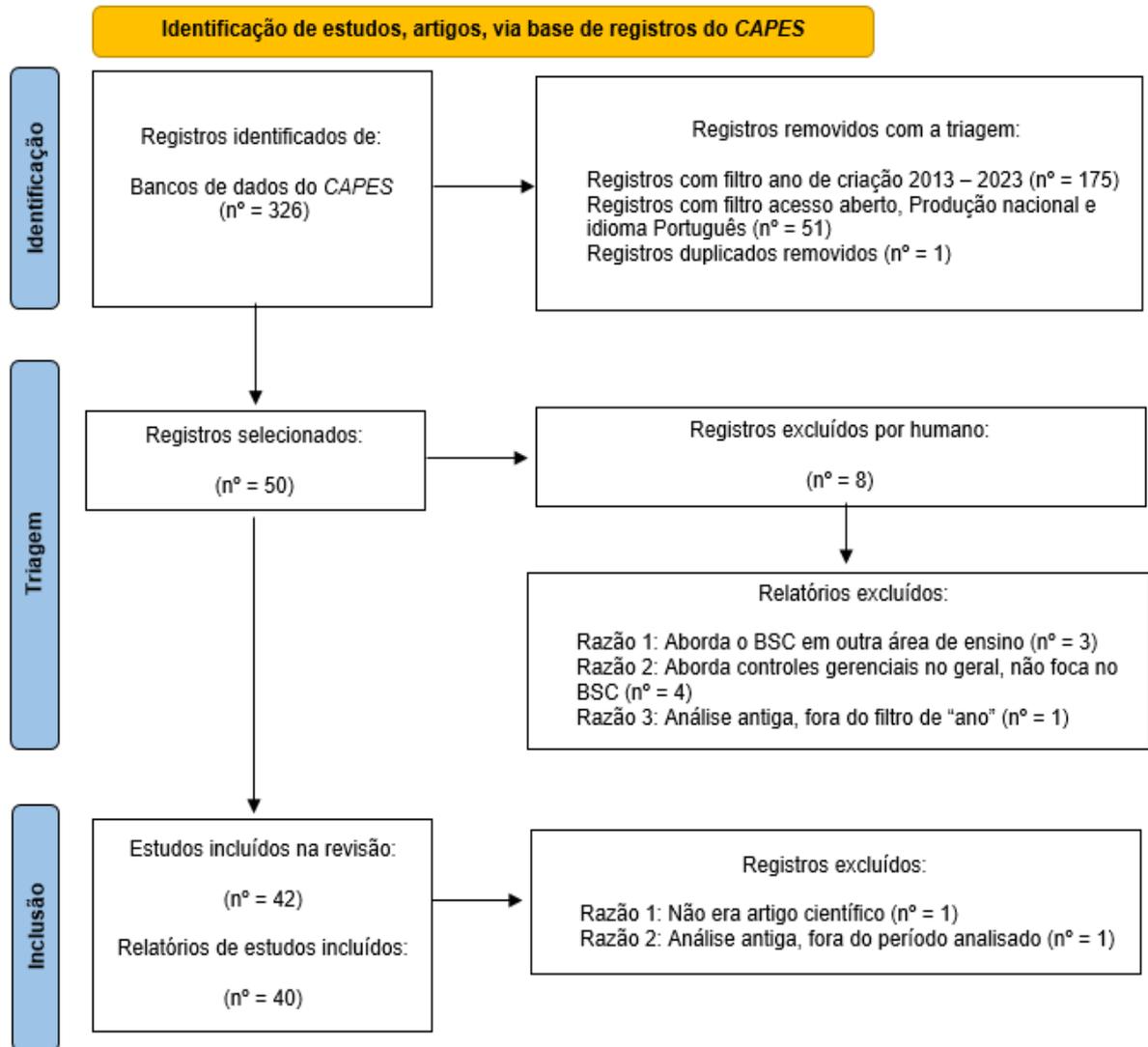
Além do mais, a cienciometria possui um grande potencial de aplicabilidade, permitindo acompanhar a evolução ou declínio dos campos científicos e identificar áreas emergentes que recebem maior suporte financeiro ou de recursos humanos para impulsionar o progresso (Silva e Bianchi, 2001). Assim, essa técnica pode proporcionar bons resultados para o progresso do tema e sustentação para novos trabalhos.

A princípio, a pesquisa foi resumida na sondagem de dados na plataforma digital *Periódicos Capes* e foram selecionados todos os artigos disponíveis acerca do tema nos últimos 10 anos, entre o período de janeiro de 2013 a dezembro de 2023. Foram selecionados artigos, com pesquisas realizadas no Brasil. É válido ressaltar que o desenvolvimento deste trabalho, foram analisadas as publicações que se referiam a “artigos”.

Com base nas palavras-chave mais frequentemente detectadas, estabelecemos alguns temas. As palavras-chave foram categorizadas como: “Balanced Scorecard”, “Gestão”, “Estratégica”. Dessa forma, foram coletados 326 artigos científicos, sendo 175 artigos entre o período de 2013 a 2023. Com essa amostra, foram realizados os filtros “produção nacional”, “acesso aberto” e “idioma português”, totalizando 51 artigos. Além disso, foi excluído os artigos duplicados na sondagem, onde encerra essa fase de amostragem em 50 artigos.

Para chegar nos artigos finais, após a seleção, foram observados seus resumos para o entendimento da abordagem do tema e foram selecionados os que eram relacionados ao uso do BSC na gestão estratégica. Ademais, foram excluídos 2 estudos que não condiziam com os filtros selecionados. Após esses processos, a amostra final consistiu em 40 artigos. A Figura 3 permite observar as etapas que foram seguidas para conduzir o estudo.

FIGURA 3. Diagrama de fluxo PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram apenas buscas em bases de dados e registros.



Fonte: Adaptado e traduzido de Prisma 2020 [5].

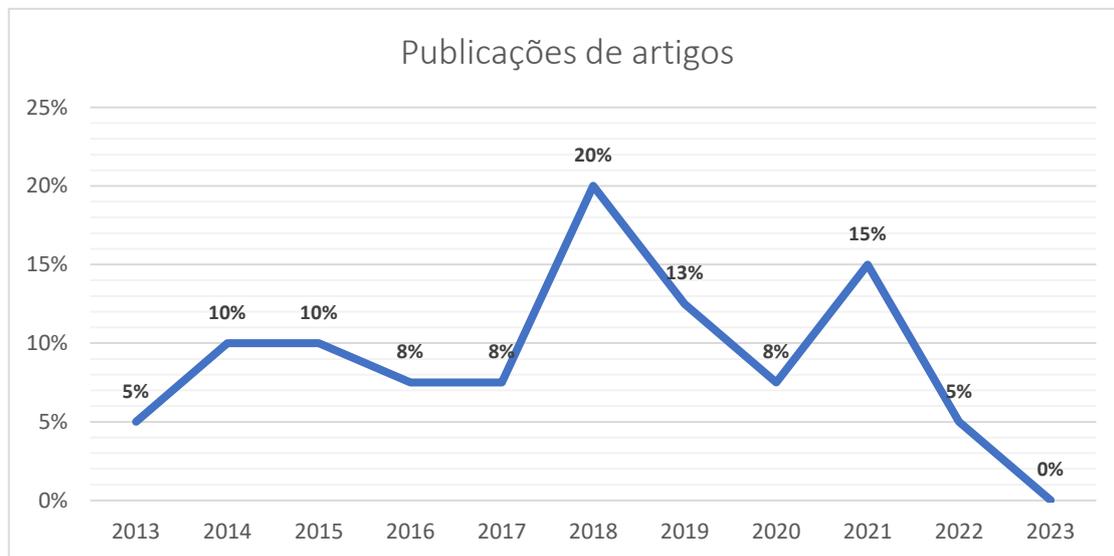
## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados da seguinte forma: características gerais dos artigos analisados, estudos que analisam o BSC nas empresas, estudos que apresentam a implementação, estudos que discutem a proposta ou aplicação da ferramenta já utilizada e estudos que efetuam uma projeção teórica do uso do BSC.

### 4.1. PERFIL DOS ARTIGOS PUBLICADOS EM ANÁLISE

Realizando a análise das publicações da amostra, foi verificado que, no período analisado, houve uma variação significativa durante os anos em relação ao tema, como demonstrado no Gráfico 1. Entre 2013 e 2015 a porcentagem de publicações cresceu se manteve constante, mas em 2016 obteve uma leve queda de 8%. Porém, em 2018, constatou-se um grande aumento de interesse acadêmico pelo tema, atingindo 20% no número de publicações.

Gráfico 1 – Percentual de publicações que compõem a amostra no período.



Fonte: Elaborada pela autora.

Apesar do aumento de publicações em 2018, esse pico não se manteve, ocasionando na variação durante os anos seguintes. É possível observar um novo pico em 2021, aumentando em 7% diante do ano anterior. Os últimos 2 anos, houve uma queda significativa de publicações. Isso indica que o BSC atingiu um ponto de

saturação em pesquisa, como também pode refletir mudanças nas prioridades devido a pandemia de COVID-19.

Essa instabilidade indica que o interesse acadêmico pelo BSC foi irregular, possivelmente devido à popularidade do tema. Na literatura, o autor Porth (2002) afirma que a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Então após a rápida solidificação do tema, junto com o uso da ferramenta BSC nas empresas, a popularidade em busca de mais pesquisas obteve quedas. Ademais, a baixa procura pode tornar escasso o registro de atualizações e adaptações do uso da ferramenta em empresas atuais.

Os estudos analisados também foram caracterizados pela área da atividade da empresa, onde foram utilizadas como estudo de caso para a pesquisa de estratégia com Balanced Scorecard. A Tabela 1 consta a distribuição das respectivas áreas da atividade.

Tabela 1 – Ramo da atividade dos artigos analisados

<b>ÁREA DA EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>
Setor Público	17
Empresas Privadas em geral	11
Área da saúde/hospitalar	4
Empresa sem fins lucrativos	2
Industria	2
Educação	2
Tecnologia	1
Eventos	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

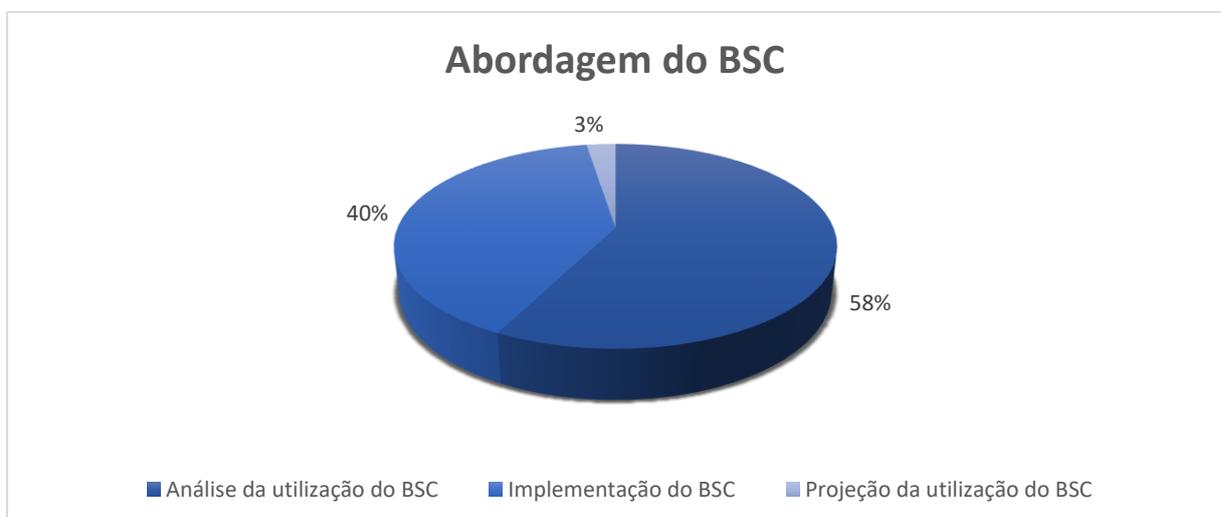
De acordo com as informações, a utilização do BSC é realizada em diversas setores, inclusive no setor público onde foi o mais representado no período analisado. Confirmando a inserção da área dita na Literatura por Ghelman e Costa (2006) que a ferramenta, mesmo sendo criada para o setor privado, foi adotada pelo setor público também.

As empresas privadas em geral e a área Hospitalar também obtiveram visibilidade para estudo com 11 artigos e 4 de estudos de caso. Vale ressaltar, que as empresas privadas compõem os segmentos de vestuário, transporte, consultoria, turismo e etc.

A tabela 1 demonstra que o BSC é amplamente adotado em vários setores, especialmente no setor público e empresas privadas. Isso demonstra que o BSC é uma ferramenta flexível e valiosa para aprimorar a gestão e o desempenho em diferentes contextos organizacionais. Essa percepção foi afirmada por Schneider (2013) que a partir da virada do século a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações Inter organizacionais. E o BSC faz parte dessa estratégia, pois deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, afirma os autores Kaplan e Norton (1997).

Em relação a abordagem dos artigos, observa-se que no período, o foco foi em analisar o desempenho da utilização do BSC já existente nas empresas e em outros estudos foi objetivado o estudo da empresa para a implementação da ferramenta. Por fim, a amostragem demonstrou um estudo focado na projeção de um BSC numa empresa, onde a ferramenta não foi implementada, mas houve o estudo bibliográfico para obter um prognóstico. O Gráfico 2 demonstra o percentual em relação aos objetivos dos estudos selecionados na amostra e a Tabela 2 destaca o quantitativo.

Gráfico 2 – Abordagem de estudo dos artigos analisados



Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 2 – Quantitativa abordagem de estudo dos artigos analisados

<b>ABORDAGEM DO BSC</b>	<b>TOTAL</b>
Análise da utilização do BSC	23
Implementação do BSC	16
Projeção de uma utilização do BSC	1
<b>Total</b>	<b>40</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.1. Estudos que desenvolvem a implementação do Balanced Scorecard

Nessa temática, encontram-se 16 estudos sobre o Balanced scorecard que aborda a sua implantação e seus resultados na empresa em estudo. Todos os artigos tiveram mais de uma conclusão em relação aos resultados do uso do BSC. Na Tabela 3 são apresentados os principais efeitos mencionados nos estudos da implementação. Vale ressaltar que houveram mais de um efeito nos 16 artigos.

Tabela 3 – Percentual dos principais diagnósticos da implantação do BSC dos artigos de implantação

<b>Principais efeitos da implementação do BSC</b>	<b>Nº de artigos</b>
Visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa	12
Clareza na tomada de decisão dos gestores e seu impacto na empresa	7
Maior controle dos objetivos, dos indicadores e da gestão	5
Ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa	4
Capacidade de projetar o futuro da empresa e traçar objetivos a longo prazo	4
Integração dos colaboradores com a estratégia empresa	2

Fonte: Elaborada pela autora.

Vale salientar que 2 efeitos foram percebidos em 4 artigos cada, sendo eles: O BSC sendo uma ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa e a capacidade do Balanced scorecard de projeção do futuro da empresa com objetivos a longo prazo. Por fim, a integração dos colaboradores com a estratégia empresarial também é vista em 2 estudos.

Além disso, sabe-se que o BSC é uma ferramenta que apoia os processos decisórios e a implementação dos planos de governo (Taffarel, 2019) e também que o BSC instrui a gestão para desenvolver ações e iniciativas que direcionem para a

elevação do nível dos indicadores, tornando eficiente a gestão estratégica (Costa, 2021). Assim, é válido mencionar que, dos artigos que abordam a implementação do BSC, 7 são estudo de caso de órgão público e que eles mencionam a ferramenta como um modelo que traduz bem o alinhamento da estratégia e desempenho da entidade, o maior controle na gestão e nos indicadores, além do apoio na tomada de decisão.

Dentre os trabalhos da temática de implementação, foram obtidas as mesmas dos estudos de órgãos público entre outras. Júnior et al. (2020) destaca que o BSC contribuiu para a definição da missão, visão e valores, assim como o reconhecimento da estratégia empresarial. Já Bilato e Andrade (2021) mencionam que o BSC gerou uma avaliação positiva para os gestores, pois estes passaram a ter melhor visão do desempenho da empresa e também um maior auxílio nas tomadas de decisões.

Por fim, há também destaque para os pontos que devem ser melhorados nas empresas, a exemplo de que a deficiência de conhecimento de alguns gerentes para desenvolver o pensamento estratégico pode dificultar o desempenho do BSC (Aguiar et al., 2022).

Assim, esses resultados evidenciam a literatura sobre o BSC, a qual indica que esta ferramenta busca traduzir a missão e a estratégia da empresa com um conjunto de medidas que servem como base para o sistema de gestão (Padoveze, 2007).

#### **4.1.2. Estudos que analisam a utilização do Balanced scorecard implementado**

Nessa análise, encontram-se 23 estudos sobre o BSC que analisam os resultados das empresas que já fazem o uso da ferramenta. Todos os artigos tiveram mais de um efeito em relação aos resultados do uso do BSC. Na Tabela 4 são apresentados os principais impactos mencionados nos estudos. Vale ressaltar que houveram mais de um efeito nos 23 artigos.

Tabela 4 – Percentual dos principais diagnósticos da utilização do BSC dos artigos de análise

<b>Principais efeitos da utilização do BSC</b>	<b>Nº de artigos</b>
Visão significativa e alinhada das estratégias e desempenho da empresa	18
Maior controle dos objetivos, indicadores e gestão	12
Análise financeira	6
Clareza na tomada de decisão dos gestores e seu impacto na empresa	4
Ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa	4
Integração dos colaboradores com a estratégia empresa	4
Capacidade de projetar o futuro da empresa e traçar objetivos a longo prazo	3

Fonte: Elaborada pela autora.

Cabe salientar que 3 efeitos foram perceptíveis em 4 artigos cada, sendo elas: o impacto positivo na tomada de decisão dos gestores, a integração dos colaboradores com a estratégia empresarial e o BSC sendo uma ferramenta flexível e alinhada com as características da empresa. Finalizando, A capacidade de projeção futura da empresa e objetivos de longo prazo é vista em 13 estudos.

Esse tópico também obteve estudos de caso em Órgãos públicos, sendo 11 artigos. Ademais, apenas um artigo se refere a um estudo de caso de empresa do 3º setor. Em sua maioria, permanece com os mesmos efeitos dos estudos de implantação, que foram a tradução da estratégia e desempenho da entidade, controle na gestão e indicadores e a tomada de decisão. Apenas é acrescido o efeito financeiro que também é analisado através do BSC. Dentre os artigos dessa temática, Oliveira (2021) menciona que um dos benefícios da do BSC na administração pública seria facilitar a seleção das iniciativas e otimizar a alocação de recursos. Além disso, Ferreira e Sogabe (2021) mencionam que os gestores observaram que todos ou pelo menos a maioria dos indivíduos da organização, independentemente de seu nível organizacional conhecem as estratégias do BSC.

Na demais empresas, foram utilizados os mesmos dados dos estudos de órgãos públicos, entre outros. Lima et al. (2018) diagnosticam que o BSC como ferramenta de apoio à estratégia, passa por uma reciclagem de ideias, como a orientação estratégica, equilíbrio em curto, médio e longo prazo, além de espalhar os objetivos de forma fácil para compreensão de todos. Ainda, Callado e Silva (2018) enfatiza que os gestores em seu estudo, estão preocupados em conhecer o desempenho das

construtoras, não apenas relacionado às questões financeiras, mas também aos stakeholders, à inovação e aprendizagem interna.

Por fim, alguns estudos destacaram pontos de melhoria para as empresas, com os mesmos tópicos do estudo de implantação, incluindo outros. Como menciona Cardoso (2021), onde realiza alerta de que para o alcance do sucesso da ferramenta, a estratégia precisa ser reconhecida por todos e acompanhada sistematicamente.

Assim, se torna visível como a utilização do BSC está sendo aplicada conforme a literatura menciona, além de suas 4 perspectivas serem observadas nos efeitos dos estudos, alinhado com Kaplan e Norton (2001) sobre o Balanced Scorecard, que integra quatro perspectivas, onde cada uma compõe seu próprio conjunto de indicadores. Dessa forma é notório que o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial (Kaplan e Norton, 1997).

#### **4.1.3. Estudos que realizam uma projeção da utilização do Balanced scorecard**

Foi identificado apenas um estudo que realizou uma análise de uma implementação do BSC em empresas familiares no modelo MPE. Esse estudo tinha como objetivo demonstrar a importância da aplicação do BSC no controle de desempenho de pequenas empresas familiares.

Keil e Bogo (2013) apresentam que o planejamento estratégico numa empresa familiar começa realmente a partir da hora que a empresa e a família começam a se encaminhar para um processo de sucessão. Porém, a necessidade de saber a execução é importante. O Balanced Scorecard é uma opção para preencher essas lacunas no contexto das micro e empresas familiares, porque as perspectivas são analisadas sob a ótica da melhoria do processo (Keil e Bogo, 2013).

Com isso, os autores confirmam o que Kaplan e North (1997) mencionam, que o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

Esse estudo conclui que o Balanced Scorecard é uma ferramenta que pode ser utilizada em empresas de porte MPE, mas com algumas ressalvas. Para Keil e Bogo (2013) Uma das barreiras é o conhecimento, nem sempre o dono tem conhecimento das ferramentas estratégicas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou avaliar a evolução intelectual do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica das empresas em produções científicas. A avaliação foi feita através da análise bibliométrica de artigos publicados nos últimos 10 anos (2013 a 2023) no *Capes*.

Os dados da pesquisa apontam que a elaboração de estudos científicos sobre o BSC e gestão estratégica foram instáveis durante os anos. Não se obteve longos períodos de publicações de artigos sobre o tema, havendo apenas um crescimento de 2013 a 2015 e em seguida o quantitativo anual ficou em oscilação, havendo uma queda constante de 2021 a 2023. Esse resultado está evidenciando a instabilidade nas publicações de estudos, porém na metodologia foi observado que existem mais publicações antigas do que no período da pesquisa, pois antes da triagem haviam 326 artigos. Como isso, o estudo demonstra que a temática do BSC obteve alta procura em períodos anteriores, mas o período da amostragem apresentou este mesmo desempenho. A literatura identificou que o Balanced Scorecard é uma ferramenta estabelecida para gestores e pouco polêmica para publicações, que pode ocasionar a baixa procura da temática em para estudos, além de existir outras ferramentas de gestão que podem ser pesquisadas.

Apesar disso, os artigos publicados apresentam abordagens atualizadas das 4 perspectivas da ferramenta. Os estudos tiveram maior quantitativo (58%) em abordagem de análise da ferramenta em empresas com o BSC já implantado. Os demais estudos (40%) obtiveram foco em desenvolver o Balanced Scorecard numa empresa. Esses artigos obtiveram maior ênfase em estudos de caso em órgãos público, destacando o poder do BSC em ser flexível e adaptável para todo tipo em empresa.

Os estudos publicados no período analisado, evidenciou os efeitos do Balanced Scorecard na estratégia das empresas como um grande impacto positivo. Através dos artigos foi possível observar que a ferramenta proporciona uma visão significativa das estratégias e desempenho da empresa, relação direta com a tomada de decisão dos

gestores e seu acompanhamento em curto e longo prazo, além de sua permanência na utilidade em análises financeiras.

É válido pontuar que o presente estudo possui limitações relacionadas ao processo de publicações e análise de efetividade, uma vez que foram conduzidas de acordo com a interpretação dos pesquisadores. Além disso, a amostra final foi resumida a artigos brasileiros e em língua portuguesa.

Com pesquisas futuras, propõem-se a investigação de publicações que abordam a temática com implementação ou análise em comparativo com os períodos anteriores. Assim, haveria entendimento da diferença dos níveis e evolução de publicações sobre o tema e a avaliação da evolução da ferramenta nas empresas e seus desempenhos específicos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, T. S.; PIMENTA, A. A.; SOUZA, J. R. F. de.; NASCIMENTO, M. do.; PORTELA, F. F.; RIBEIRO, R. M. A utilização do modelo Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas. *Concilium*, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 587–599, 2022. Disponível em: <https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/587>. Acesso em: set. 2024.

ALAVI, M.; CARLSON, P. A review on MIS research and disciplinary development. *Journal of Management Information Systems*, n. 4, p. 45-62, 1992.

ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org.). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

BAIN & COMPANY 2018, 'Management Tools & Trends', acesso setembro 2024, <[https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf)>

BILATO, Gabriel Adam; ANDRADE, Herlandí de Souza. Aplicação do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica financeira em uma empresa transportadora de cargas. *Anais do III Simpósio acadêmico de engenharia de produção? SAEPRO (EEL-USP)*, p. 1-1, 2019.

BIMBATTI, Mario; TOLEDO, Nilton Nunes. Gerenciamento estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 9., 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2002.

CAMPBELL, André. Mantendo o motor funcionando. *Business Quarterly*, v. 61, verão de 1997.

CARDOSO, Antônio Augusto Brion et al. Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais: estudo comparativo entre propriedades produtoras de leite. *Medicina Veterinária*, v. 15, n. 4, p. 376-387, 2021.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos*. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHELLAPPANDI, P.; VIJAYAKUMAR, C. S. Bibliometrics, scientometrics, webometrics / cybermetrics, informetrics and altmetrics - an emerging field in library and information science research. *Shanlax International Journal of Education*, v. 7, p. 2320-2653, 2018. Disponível em: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2529398>. Acesso em: set. 2024.

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

COSTA, João. Elaboração do Balanced Scorecard alinhado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora da UFSC. *Revista Gestão Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2021. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5865>. Acesso em: set. 2024.

DA SILVA, Aline Romão; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 23-34, 2018.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic Management*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

GALINDO, A. G. Concepção do Balanced Scorecard Como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/1961/1184>. Acesso em: jun. 2024.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. DA. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII Simpósio de Engenharia da Produção, p.10, 2006.

GOMES DE LIMA JR, Celio; GOMES, Julianne; CARNEIRO, José; CASTELO, José Sarto. Implantação do Balanced Scorecard em uma indústria de cerâmica vermelha. *Revista Expressão Católica*, v. 7, p. 72, 2018.

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005. FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2005.

JÚNIOR, João Bosco Arbués Carneiro; DE OLIVEIRA, Nayra Angélica; NIVEIROS, Sofia Inés. Balanced scorecard em uma empresa do ramo de transporte revendedor retalhista. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 11, n. 2, p. 81-97, 2020.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KEIL, Carolina; BOGO, Vitor Paulo; EYERKAUFER, Marino Luiz. Estratégias e medidas de desempenho na gestão de empresas familiares: uma análise da aplicação do Balanced Scorecard. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, v. 2, n. 4, p. 173-176, 2013.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da Informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, São Carlos, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.

M. J., McKenzie J. E., Bossuyt P. M., Boutron I., Hoffmann T. C., Mulrow C. D. et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

NAVARRO FERREIRA, B.; PRADO SOGABE, V. Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores de planejamento. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, [S. l.], v. 5, n. 1, 2021.

OLIVEIRA, António; RUA, Orlando Lima. *Balanced Scorecard - Teoria e Prática*. Porto: Vida Económica, 2021.

OLIVEIRA, D. P. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Maria Rosa de. O Balanced Scorecard no planejamento estratégico da administração pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 06, Vol. 04, pp. 44-52. Junho de 2021

PADOVEZE, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional*. Cengage Learning, 2007. p. 122-123.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Cengage, 2003.

PAULA, G. B. Como as Diferentes Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) Podem Ajudar a Enxergar sua Empresa de uma Forma Diferente! Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: jun. 2024.

PORTH, S. J. *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SANTOS, R. N. M.; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cienciometria, infometria: Conceitos e aplicações. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SANTOS, Raimundo. Produção científica: Por que medir? O que medir? *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/6264/1/RDBCI-03.pdf>. Acesso em: jun. 2024.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. *Fundamentos de Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2013, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: 2013.

SERRA, F. A. R. Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Caso. Florianópolis: Insular, 2009.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. A evolução histórica do conhecimento em estratégia. Instituto Politécnico de Leiria, 2012. [Notas de aula]. Disponível em: [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula\\_evolucao-da-estrategia.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf). Acesso em: jun. 2024.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SIBBET, D. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. Harvard Business Review, 75(5), 2-12, 1997.

SILVA, J. A. da; BIANCHI, M. de L. P. Cientometria: a métrica da ciência. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 21, p. 5-10, 2001.

SIMONS, Robert. Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

TAFFAREL, Marinês. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para pequenos municípios. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2019.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/cgi-bin/fbpe/>. Acesso em: set. 2024.