

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ERIKA SCHAFFER CARVALHO

PRODUÇÃO ACADÊMICA EM CONTABILIDADE A RESPEITO DO *BALANCED*
***SCORECARD*: análise do período de 2011-2020 na base de dados SCOPUS**

MACEIÓ
2022

ERIKA SCHAFFER CARVALHO

PRODUÇÃO ACADÊMICA EM CONTABILIDADE A RESPEITO DO *BALANCED SCORECARD*: análise do período de 2011-2020 na base de dados SCOPUS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como um dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Tiago de Moura Soeiro

MACEIÓ
2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

C331p Carvalho, Erika Schaffer.
Produção acadêmica em contabilidade a respeito do *Balanced Scorecard*: análise do período de 2011-2020 na base de dados SCOPUS / Erika Schaffer Carvalho. - 2022.
35 f. : il.

Orientador: Tiago de Moura Soeiro.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 31-35.

1. Balanced Scorecard. 2. Contabilidade gerencial. 3. Produção acadêmica. I. Título.

CDU: 657

ERIKA SCHAFFER CARVALHO

**PRODUÇÃO ACADÊMICA EM CONTABILIDADE A RESPEITO DO
BALANCED SCORECARD: análise do período de 2011-2020 na base de dados
SCOPUS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Alagoas, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Aprovado em 28/02/2022

Banca Examinadora

Prof. Dr. Tiago de Moura Soeiro
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

Prof. Dra Ana Paula Lima Marques Fernandes
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

Prof. Me. Yan Daevid Lira Guimarães
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Alagoas

RESUMO

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

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. *BSC*. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

Designed in 1992, the Balanced Scorecard was presented as a tool for executives aiming at better management, becoming a highly accepted model around the world. Given the importance of the tool in the management accounting field, this study has as its main objective to analyze the academic production in the period of 2011-2020 regarding the BSC in accounting research at an international level available in the Scopus database, in order to identify its characteristics and possible advances and tendencies. For this, a bibliometric study was carried out using Bibliometrix as data analysis software with a total of 897 publications, from 2011 to 2020. The characteristics of scientific production in the area were investigated. It was possible to identify, through the analysis of the results, the content and evolution of research involving BSC and, finally, to indicate the knowledge gaps and possible themes for future research on the subject.

Keywords: *Balanced Scorecard*. BSC. Management accounting.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 09 |
| 1.1 Caracterização do problema | 09 |
| 1.2 Objetivo geral | 10 |
| 1.3 Objetivos específicos | 10 |
| 1.4 Justificativa e relevância..... | 11 |
| 1.5 Estrutura da pesquisa | 12 |
| 2 <i>BALANCED SCORECARD</i>: CONCEITO E EVOLUÇÃO..... | 13 |
| 2.1 Estudos de revisão sobre o BSC | 17 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 20 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO | 22 |
| 4.1 Análise das características gerais | 22 |
| 4.1.1 Informações Gerais sobre a base de dados | 22 |
| 4.1.2 Evolução da produção científica | 22 |
| 4.1.3 Periódicos com o maior número de publicações por ano | 23 |
| 4.2 Análise dos autores mais relevantes..... | 24 |
| 4.2.1 Número de artigos publicados por autor | 24 |
| 4.3 Análise das Obras | 25 |
| 4.3.1 Trabalhos mais citados | 25 |
| 4.3.2 Referências mais citadas..... | 26 |
| 4.4 Discussão..... | 28 |
| 4.4.1 Contribuições das obras investigadas..... | 28 |
| 4.4.2 Debate, Gaps e Recomendações para uma futura agenda de investigação | 29 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 31 |
| REFERÊNCIAS | 33 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização do problema

Um dos principais objetivos de uma organização é a busca pela melhoria contínua do desempenho organizacional, devido à importância da utilização eficiente dos recursos disponíveis na execução das atividades da instituição. Nesse contexto, é fundamental definir estratégias que sejam estabelecidos os objetivos e metas de longo prazo da organização, bem como o delineamento de suas ações. Assim, estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões da alta direção da organização que leva ao desenvolvimento de ações, políticas e diretrizes internas, que visam a melhorar o relacionamento da instituição com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado (SOUZA, 2011; FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014).

Nesse sentido, é necessário que a organização sistematize o que será realizado por meio do planejamento estratégico (doravante PE). Assim, o PE pode ser definido como um instrumento administrativo que, através da análise do ambiente interno e externo, toma conhecimento das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, indicando um rumo a seguir para que a organização alcance os seus objetivos (ALBANO; GARCIA, 2015; FARIAS; LIMA, 2020).

Apesar dessa necessidade, muitas organizações têm dificuldades quanto à elaboração, execução e monitoramento de suas estratégias, o que demanda metodologias que as auxiliem neste processo. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta que auxilia as organizações a alcançarem seus objetivos estratégicos por envolver tanto indicadores financeiros quanto não financeiros (BLONSKI; PRATES; COSTA; VIZEU, 2017; CARVALHO-FILHO; AMORIM, 2020).

O *Balanced Scorecard* (doravante BSC) pode ser definido como uma metodologia de medição de desempenho que integra o uso de métricas financeiras, as quais representam os resultados das ações já realizadas, e métricas operacionais, que são direcionadores do desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON 1992). Desde sua idealização, o BSC tornou-se um tópico de investigação relevante no campo da Contabilidade Gerencial ao passo em que seu conteúdo e estrutura foram se desenvolvendo e introduzidas alterações ao modelo original, aproximando o BSC das necessidades da comunidade empresarial.

Em função do desenvolvimento do BSC, esta pesquisa foi motivada pela necessidade de efetuar uma revisão de estudos empíricos e teóricos relacionados ao BSC publicados entre 2011 e 2020 em revistas científicas da área de *Business, accounting e management* indexadas à base Scopus. Estudos de revisão prévios foram realizados e contribuíram para sumarizar as pesquisas sobre o BSC à época (HOQUE, 2014, ABDULLAH; UMAIR, 2013; ALBERTSEN; LEUG, 2014). Pesquisas mais recentes envolvendo revisões sobre o BSC apresentam campos de investigações específicos, tais como a aplicação do BSC ao setor público (FREITAS *et al.*, 2021; BEZERRA *et al.*, 2020); BSC nas Instituições de Ensino Superior (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015); BSC e sustentabilidade (JASSEM, 2020; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016).

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

1.2 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a produção acadêmica do período de 2011-2020 a respeito do *BSC* nas pesquisas em contabilidade em âmbito internacional disponíveis na base de dados Scopus a fim de identificar suas características e os possíveis avanços e tendências.

1.3 Objetivos específicos

- Realizar levantamento bibliométrico de artigos científicos internacionais e nacionais em contabilidade acerca do *Balanced Scorecard*;
- Buscar quais são os artigos mais relevantes na literatura e os periódicos com maior produção relacionada ao tema;

- Avaliar a evolução, o volume e o teor dos artigos a fim de caracterizar os estudos envolvendo o BSC;
- Identificar lacunas e possíveis temas para pesquisas futuras de forma a localizar as limitações dos estudos anteriores e em simultâneo estimular a investigação sobre BSC.

1.4 Justificativa e relevância

O BSC tem despertado e atraído o interesse de pesquisadores e organizações desde sua aparição (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996; HOQUE 2012, 2014), A revista *Harvard Business Review* se referiu ao BSC como um das ideias de gestão mais influentes dos últimos 75 anos (SIBBET, 1997). A Pesquisa Semestral da consultoria *Bain & Company*, que estuda ferramentas de gestão e suas tendências, classifica essa ferramenta como uma das ferramentas mais utilizadas por gestores em todo o mundo (RIGBY; BILODEAU, 2009, 2011, 2013). Nos últimos anos, várias revisões da literatura foram realizadas na extensa pesquisa do BSC. (ABDEL-KADER *et al.*, 2011; HOQUE, 2014).

Juntos, esses artigos de revisão, edições especiais e várias outras contribuições mostram que o BSC é um tema altamente relevante e oportuno. Ao mesmo tempo, vários autores notaram que pode ser desafiador definir o que o BSC realmente é (PERKINS; GRAY; REMMERS, 2014; SODERBERG *et al.*, 2011). O conceito de BSC evoluiu consideravelmente nos últimos 10-15 anos (BIBLE; KERR; ZANINI, 2006; BRAAM; NIJSSEN, 2004; COOPER; EZZAMEL; QU, 2012).

De forma a conduzir uma revisão de estudos atualizada, Hoque definiu o período de análise entre 1997 e 2016, ou seja, um período de 20 anos (HOQUE, 2014). Desde a publicação dos últimos estudos (HOQUE, 2014, PERKINS, GRAY, REMMERS, 2014; SODERBERG, KALAGNANAM, SHEEHAN, VAIDYANATHAN, 2011), já se passou quase uma década de produção acadêmica sobre o BSC, e considera-se significativamente relevante realizar uma verificação acerca do estado da pesquisa sobre o tema nesse período a fim de contribuir de maneira similar, complementar e comparativa com os estudos já realizados, atualizando os resultados de produção acadêmica, avaliando a evolução da prática e suas discussões e fornecendo informações que auxiliem o direcionamento das pesquisas acadêmicas às principais lacunas existentes.

É possível conferir relevância a um estudo semelhante considerando dois fatores principais: o primeiro fator diz respeito ao volume de produção acadêmica que foi intensificada mais recentemente, considerando que essa intensificação no estudo da ferramenta está atrelada à frequência de sua adoção e implementação; o segundo fator diz respeito à lacuna de tempo que há entre o último estudo e os tempos atuais em que o ambiente competitivo se tornou um caminho sem volta, fazendo com que a gestão do desempenho seja fundamental e decisiva aos competidores no mercado.

Um fluxo importante de pesquisa do BSC diz respeito à adoção do BSC nas organizações e como o conceito foi difundido entre organizações em diferentes contextos nacionais e culturais. Neste fluxo de pesquisa, é útil distinguir entre estudos do lado da oferta e estudos do lado da demanda. O lado da oferta consiste no campo de atores que fornecem produtos e serviços relacionados ao conceito, enquanto o lado da demanda consiste em usuários potenciais do conceito, ou seja, organizações e gestores.

Dessa forma, a realização de uma pesquisa bibliométrica a fim de analisar a produção científica sobre o BSC na última década, no que diz respeito ao volume de produção acadêmica e ao nível de discussão acerca do BSC, pode contribuir para o fornecimento de uma visão contemporânea do campo ao identificar suas características e os possíveis avanços e tendências.

1.5 Estrutura da pesquisa

No primeiro capítulo, mostramos a necessidade de pesquisa junto com sua definição do BSC, tendo como objetivo avaliar a sua evolução nos últimos 10 anos e caracterizar suas lacunas e limitações. No segundo capítulo, apresentamos a evolução do *Balanced Scorecard*, dentre todos os anos desde sua definição por Kaplan e Norton, em 1992, e apresentamos alguns trabalhos acadêmicos com o mesmo enfoque em pesquisa da literatura sobre o assunto. No terceiro capítulo, indicamos a metodologia aplicada na pesquisa, a utilização do Sistema R e o Bibliometrix. Em seguida, no quarto capítulo, são apresentados os resultados e discussão. Por fim, apresenta-se a conclusão dos resultados das análises e contribuições.

2 BALANCED SCORECARD: CONCEITO E EVOLUÇÃO

A datar do início das pesquisas e debates sobre o processo administrativo das empresas, a gestão habitualmente é compreendida como peça fundamental para alcançar os objetivos organizacionais (BERNARDI; SILVA; BATTOCHIO, 2012). Um dos motivos está engendrado nas medidas tradicionais de desempenho que se concentram exclusivamente em métricas financeiras (JOHNSON; KAPLAN, 1987; KAPLAN; NORTON, 1992), as quais enfocam em resultados financeiros de curto prazo ao passo em que sacrificam perspectivas de longo prazo (HOQUE, 2014). Neste contexto, acrescentar um enfoque sobre as medidas não financeiras, como entregas no prazo, redução de custos de processo, qualidade, tempo de ciclo e a complexidade do produto beneficiaria as organizações a longo prazo (LYNCH; CROSS, 1991; MERCHANT, 1985; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007).

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

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

O BSC pode ser entendido como um sistema de gerenciamento abrangente que integra estratégia e operações (KAPLAN, 2009) o qual fornece uma visão mais rica e holística da organização e que pode ser usado com qualquer seleção de perspectivas apropriadas para um determinado exercício (DECHOW, 2012; KAPLAN, 2012). Sendo assim, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997) sendo, portanto, o BSC, um método de gestão estratégica para avaliar o desempenho, para traduzir os objetivos estratégicos de uma organização num conjunto de indicadores de desempenho, para criação e o gerenciamento das estratégias a

longo prazo, tornando viáveis os processos gerenciais mais críticos (KÁDÁROVÁ; DURKÁČOVÁ; KALAFUSOVÁ, 2014).

Portanto, o surgimento do BSC como ferramenta, abordagem e filosofia, evoluiu para preencher a carência de um sistema de gestão integrado, que transpõe os objetivos estratégicos em indicadores e metas mensuráveis, transportando-as em variáveis objetivas e subjetivas de uma forma holística e sistemática (CÔRREA, 2005; KÁDÁROVÁ; DURKÁČOVÁ; KALAFUSOVÁ, 2014). Contudo, em função da constante evolução, inovação e desenvolvimento do conceito, o BSC pode ser classificado e categorizado em três modalidades diferentes que se constroem de forma incremental umas sobre as outras (ABDEL-KADER, 2011; LEE; YANG, 2011; ALBERTSEN; LEUNG, 2014; WANDERLEY; SOUZA, 2018):

Tipo I é o “BSC como sistema de medição de desempenho”. Neste primeiro momento o BSC era descrito como um simples sistema de gestão de desempenho com uma abordagem de quatro perspectivas, sendo as seguintes: Clientes, Processos Internos, Inovação e Aprendizado e Financeira. Porém sem relações de causa e efeito explicitamente consideradas entre essas perspectivas (ABDEL-KADER, 2011).

Assim, descreve-se um sistema de avaliação de desempenho que não depende apenas de Indicadores-chave de desempenho (KPIs) financeiros (perspectivas financeiras), mas também de KPIs não financeiros que dizem respeito a outras perspectivas. O BSC trazia a novidade de reunir, em um único relatório, as medidas que indicavam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a variedade de elementos típicos que compõem uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significa: 1) tornar-se orientada para seus clientes; 2) ser capaz de dar respostas rápidas; 3) qualificar a equipe de trabalho; 4) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e 5) gerir para o longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1992).

Dessa forma, esse conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio) não desconsidera as medidas financeiras tradicionais, mas complementa-as com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadoras de futuros desempenhos financeiros, ou melhor, como fatores responsáveis pela criação de um desempenho como um todo. O propósito da construção do BSC era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento. (KAPLAN; NORTON 1996)

O Tipo II baseia-se em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico. No segundo momento, é introduzida a relação de causa-efeito dos indicadores. A título de exemplo, pode-se destacar a explicação de Abdel-Kader (2011) acerca de como os indicadores tradicionais como *Return Over Investment* e Lucro por Ação podem influenciar decisões de curto prazo prejudiciais à competitividade e à melhoria contínua das empresas. Além disso, o autor indica como é importante a compreensão da ligação entre as quatro perspectivas e de como um indicador impacta outro, numa relação de causa efeito que os gestores ao considerá-las podem focar em alcançar uma lucratividade sustentável ao longo do tempo (ABDEL-KADER, 2011).

Neste estágio, não houve a necessidade de inclusão de mais KPIs, mas a descrição de relações indutivas de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas perspectivas escolhidas, o que é chamado de “Mapa Estratégico”. O tipo II é, portanto, superior ao tipo I porque o último poderia ser uma seleção eclética e não abrangente de perspectivas arbitrárias e KPIs sem qualquer causalidade inerente ou vínculo com a estratégia. As relações de causa e efeito também distinguem um BSC tipo II de muitos outros sistemas de avaliação de desempenho, como as árvores direcionadoras de valor baseadas em lógica dedutiva do gerenciamento baseado em valor (JENSEN, 2010; KAPLAN; NORTON, 2001; NØRREKLIT, 2000). O Tipo II ainda é um sistema de avaliação de desempenho descritivo para medição e tomada de decisão que não afeta a maioria dos atores organizacionais. Representa uma abordagem de “esperar enquanto aprendemos”, sinalizando que o BSC tipo II não é um sistema de avaliação de desempenho operacional (EPSTEIN; MANZONI, 1998; SPECKBACHER *et al.*, 2003).

Contudo, a partir do final da década de 1990, foram introduzidos novos desenvolvimentos visando às melhorias na funcionalidade e relevância estratégica do BSC (COBBOLD; LAWRIE, 2002). Esse processo marca o terceiro estágio do BSC, no qual as principais motivações dizem respeito à necessidade de definição de metas e a validação da seleção de objetivos estratégicos. Abdel-Kader (2011) destaca que os principais componentes do BSC neste estágio de desenvolvimento são a declaração de visão, os objetivos estratégicos, o modelo de vínculo estratégico e as medidas e iniciativas.

O BSC tipo III avança de um sistema de medição para um sistema de gestão que também exerce controle (SPECKBACHER *et al.*, 2003). Baseia-se no BSC tipo II, definindo medidas e metas para os objetivos estratégicos que têm um vínculo equilibrado - ou seja, envolvendo todas as perspectivas - para a compensação (KAPLAN; NORTON, 1996). Apenas o tipo III constitui um BSC totalmente implementado. Os gerentes devem selecionar

KPIs para cada perspectiva do BSC e atribuir pesos às metas estabelecidas para atingir o equilíbrio (KAPLAN; NORTON, 1996, 2001).

Apesar de sua evolução ao longo dos anos, duas características do BSC permaneceram inalteradas: (i) a taxonomia que mantém as mesmas quatro perspectivas; e (ii) a mesma lógica de causa-efeito (COOPER; EZZAMEL; QU, 2017; WANDERLEY; SOUZA, 2018). O BSC é baseado em uma quádrupla categorização das medidas de desempenho (WANDERLEY; SOUZA, 2018), em que são evidenciados os indicadores interligados em quatro perspectivas estratégicas definidas como: Perspectiva do Cliente; Perspectiva Interna; Perspectiva de Inovação e Aprendizado e Perspectiva Financeira (KAPLAN; NORTON; 1997; NIVEN, 2014). Cada uma delas atua como receptor que engloba os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias para o alcance destas metas. Assim sendo, a reunião de todos estes conhecimentos é caracterizada em um mapa estratégico da empresa (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Desde a perspectiva da empresa, a perspectiva: (i) “financeira” identifica como uma companhia deseja ser vista por seus acionistas; (ii) “cliente” reflete como deseja ser vista pelos clientes; (iii) “processos internos” indica as áreas em que a empresa tem de ser particularmente competente a fim de satisfazer seus clientes e acionista; e (iv) “aprendizagem e crescimento” envolve desenvolvimentos gerenciais que a empresa precisa implementar para que a estratégia e a visão possam ser alcançadas (HERRERO, 2005; NORREKLIT; MITCHELL, 2007; WANDERLEY; SOUZA, 2018).

Neste contexto do *Balanced Scorecard*, as relações de causa entre as perspectivas desempenham um papel central (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2012; JOHANSON *et al.*, 2006; TAYLER, 2010) sem o qual não existiria um “verdadeiro” BSC (NORREKLIT; MITCHELL, 2007). Desta forma, cada uma das perspectivas — finanças, qualidade, clientes, capacidades, processos, pessoas e sistemas — são importantes e refletem apenas como uma parte da rede de atividades e dos processos gerenciais necessários para serem agentes de um desempenho superior e sustentável da empresa (CORRÊA, 2005).

Desta forma, o BSC inclui medidas de desempenho financeiras e não financeiras que interligam as quatro perspectivas em uma relação de causa e efeito (WANDERLEY; SOUZA, 2018). A relação causal entre as quatro perspectivas pressupõe que as medidas de aprendizado e crescimento direcionem as medidas de processos internos do negócio. Estas últimas, então, orientam as medidas do ponto de vista do cliente e, por sua vez, as medidas do cliente

conduzem às medidas de resultado financeiro (CARDINAELS; VAN VEEN-DIRKS, 2010; WONG-ON-WING *et al.*, 2007; NIVEN, 2014).

2.1 Estudos de revisão sobre o BSC

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

Quadro 1 – Pesquisas de Revisão Anteriores envolvendo o BSC

| AUTORIA | OBJETIVO | ACHADOS |
|---|---|---|
| Araújo e Silva e Gonçalves, (2011). | Abordar como ocorre a formulação e implementação do planejamento estratégico no setor público | Percebeu-se que existem lacunas entre a fase de formulação e a fase de implementação, uma vez que, nesta última, foram identificadas as maiores dificuldades. |
| Kádár Ová <i>et al</i> (2014) | Encontrar as ferramentas certas para enfrentar os desafios da globalização e da turbulência econômica. | Na presente pesquisa, entre modelos abrangentes de avaliação de desempenho, o modelo BSC foi considerado como um modelo de pesquisa mais adequado para a avaliação de desempenho e traduzir a objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho. Além disso, o BSC não pretende ser apenas um instrumento estratégico sistema de medição, mas também como um sistema de controle estratégico que pode alinhar objetivos departamentais e pessoais para estratégia geral. |
| Hoque (2014) | Identificar questões importantes pertinentes aos interessados na prática do BSC que ajudarão a detectar lacunas na base de conhecimento. | A partir desta revisão de estudos nos últimos 20 anos, aprendemos que para algumas organizações é difícil integrar o <i>Balanced Scorecard</i> com outras ferramentas de controle gerencial, como orçamento, e que as organizações tendem a usar muitas medidas em um único scorecard. Consequentemente, as organizações muitas vezes podem acabar medindo as coisas erradas. |
| Erik G. Hansen e Stefan Schaltegger (2014); | Investigar como a arquitetura do BSC pode ser adaptada para integrar a sustentabilidade corporativa. | Esta revisão da literatura mostra que a integração do social, questões ambientais e éticas no BSC podem ser motivadas por instrumentos, sociais/ políticos e por normas de perspectivas teóricas. |
| Dag Øivind Madsen e Tonny Stenheim (2015); | Revisar o uso do BSC em cinco áreas de pesquisa: contabilidade e gestão, hotéis e turismo, educação, o setor da saúde, e o setor público. | Apresentaram várias perspectivas críticas sobre o BSC. Uma importante linha de crítica tem focado em questões conceituais e teóricas relacionadas ao pressuposto de causalidade, o pressuposto de racionalidade e a visão de que a estratégia pode ser implementada de cima para baixo, a retórica em torno do BSC e a forma como o conceito é apresentado em livros e artigos e que o BSC exibe muitas características de uma moda de gestão, e pode ser um exemplo de um produto de consultoria |

| | | |
|--|--|---|
| | | “vinho velho em garrafa nova”. |
| Fahmi Fadhl Al-Hosaini e Saudah Sofian (2016); | Revisar os diferentes estudos sobre o uso de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) no contexto da perspectiva das instituições superiores. | Apesar de utilizar perspectivas convencionais como financeiro, cliente, processos de negócios internos e aprendizagem e crescimento, as IES preferem a aplicação de outras perspectivas não financeiras, como participação da comunidade, inovação, parceria estratégica e excelência em pesquisa científica. |
| Beatriz Soares (2017); | Avaliar a evolução do estudo sobre o BSC entre 1997 e 2016 e concluir quais aspectos pertinentes que suscitam maior interesse e geram maior preocupação. | Por um lado, foram identificados quais os aspetos críticos e mais investigados, como a relação causa-efeito e a dimensão temporal, relacionados com BSC, onde existe um maior interesse por parte da comunidade científica. De uma outra perspectiva foram identificados temas poucos investigados onde existem vastas oportunidades de investigação sobre aspectos pouco explorados, como o escasso número de estudos em economia emergentes, pouca informação em como o BSC pode ser utilizado na atribuição de incentivos, e o desenho complexo e a sobrecarga de informações exigem um esforço por parte dos autores, pouca validação causa-efeito et al. porém fundamentais para a literatura sobre BSC. |
| Francisco William <i>et al</i> (2020). | Realizar a revisão teórica acerca da aplicação do BSC em instituições públicas | Percebeu-se que, apesar das muitas dificuldades na aplicação do BSC em organizações públicas, os resultados mostraram que o uso desta ferramenta traz grandes contribuições, como o planejamento estratégico que permite direcionar a empresa aonde ela quer chegar, melhoria da gestão pública e o uso dos recursos para o controle e a melhoria das ações de planejamento em âmbito institucional. |

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

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

Hoque (2014) segue a estrutura de Shields (1997) para analisar os artigos publicados. Assim, foram classificados em porcentagem e por tópicos: contextos de pesquisa, teorias de pesquisa, métodos de pesquisa e técnicas de análise de dados primários. O autor revê os artigos e seleciona alguns temas centrais, teorias e métodos de investigação, benefício econômico e melhoria de desempenho, utilidade na tomada de decisão, comunicação estratégica, papel dos consultores, etc. Esse estudo teve como foco principal identificar

questões importantes pertinentes aos interessados na prática do BSC, que ajudaram a detectar lacunas na base de conhecimento.

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

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

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

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

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

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

4.1 Análise das características gerais

4.1.1 Informações Gerais sobre a base de dados

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

Quadro 1 - Apresentação dos principais dados

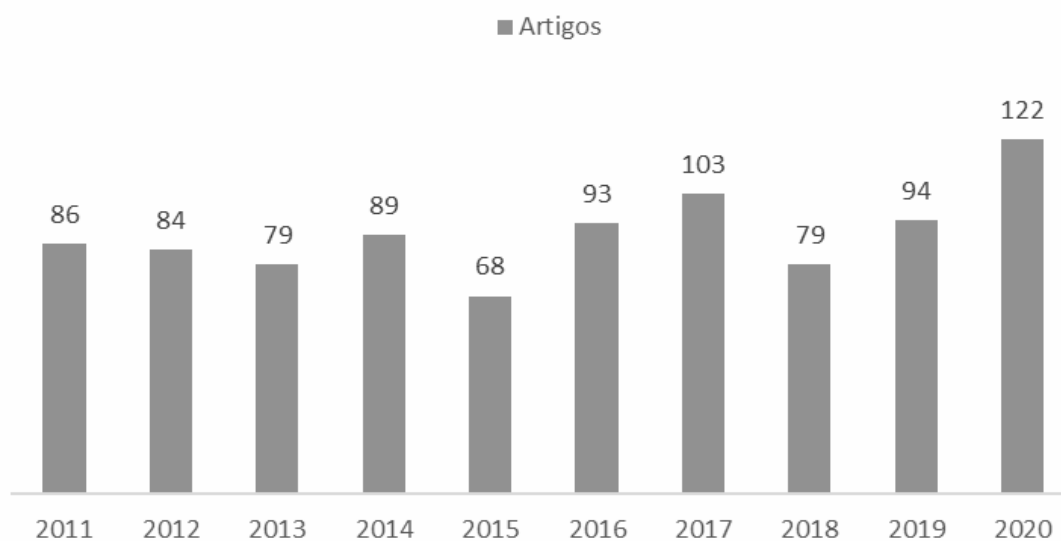
| Descrição | Resultados |
|----------------------|------------|
| Intervalo de Tempo | 2011:2020 |
| Fontes (Artigos) | 385 |
| Documentos | 897 |
| Referências | 41.382 |
| Palavras- chave (ID) | 1.073 |
| Autores | 1.997 |

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

4.1.2 Evolução da produção científica

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

Gráfico 1 - Produção anual de artigos.



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

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

4.1.3 Periódicos com o maior número de publicações por ano

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

| Periódico (publicação por ano) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | TO TA L |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | |
| International Journal Of Productivity And Performance Management | 7 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| Journal Of Cleaner Production | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 6 | 21 |
| Benchmarking | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 5 | 1 | 2 | 17 |
| Journal Of Accounting And Organizational Change | 2 | 5 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 15 |
| Total Quality Management And Business Excellence | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 13 |
| International Journal Of Supply Chain Management | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 | 2 | 12 |
| Quality - Access To Success | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| Academy Of Accounting And Financial | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Studies Journal | | | | | | | | | | | |
| Journal Of Management Accounting Research | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 9 |
| Measuring Business Excellence | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 9 |
| TOTAL | 34 | 36 | 26 | 40 | 27 | 42 | 41 | 29 | 43 | 50 | 368 |

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

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

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

4.2 Análise dos autores mais relevantes

4.2.1 Número de artigos publicados por autor

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

| AUTORES | QUANTIDADE DE ARTIGOS |
|----------------|------------------------------|
| HUMPHREYS KA | 5 |
| ISLAM M | 5 |
| BARNAB F | 4 |
| BUSCO C | 4 |
| GALLO P | 4 |
| HOQUE Z | 4 |
| IAZZOLIN G | 4 |

| AUTORES | QUANTIDADE DE ARTIGOS |
|----------------|------------------------------|
| HUMPHREYS KA | 5 |
| LAISE D | 4 |
| LUEG R | 4 |
| MADSEN D | 4 |

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

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

4.3 Análise das Obras

4.3.1 Trabalhos mais citados

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

Quadro 4 - Artigos com maior número de citações

| Título | Autor | Periódico | Ano | Citações |
|---|------------------------|---|------------|-----------------|
| Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research | Monica Franco - Santos | Management Accounting Research | 2012 | 324 |
| A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | Chen, Fu-Hsiang | International Journal of Hospitality Management | 2011 | 231 |
| 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research | Zahariqul Hoque | The British Accounting Review | 2014 | 183 |
| Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard | E.Grigoroudis | Omega | 2012 | 176 |
| Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach | Arijit Bhattacharya | Production Planning & Control | 2014 | 163 |

| | | | | |
|--|-----------------|---|------|-----|
| COBIT 5 and enterprise governance of information technology: Building blocks and research opportunities | Steven De Haes | Journal of Information Systems | 2013 | 144 |
| The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures | Erik G. Hansen | Journal of Business Ethics | 2016 | 140 |
| Sustainable supply chain management: A closed-loop network hierarchical approach | MingLang Tseng | Industrial Management & Data Systems | 2015 | 133 |
| Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting | Deniz Appelbaum | International Journal of Accounting Information Systems | 2017 | 95 |
| Management and Accounting Innovations: Reflecting on what they are and why they are adopted | Cristiano Busco | Journal of Management and Governance | 2015 | 94 |
| The influence of organization's culture and internal control to corporate governance and its impact on state-owned enterprises corporate | A.F. Lubis | Journal of Management and Governance | 2016 | 90 |

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

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

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

4.3.2 Referências mais citadas

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

Quadro 5 - Referências mais citadas entre os artigos investigados

| Ano | Referência | Citações |
|------|---|----------|
| 1996 | Kaplan R.S. Norton D.P. Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System (1996) Harvard Business Review 74 (1) Pp. 75-85 | 56 |
| 1996 | Kaplan R.S. Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action Harvard Business School Press Boston Ma | 51 |
| 1992 | Kaplan R.S. Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79 | 45 |
| 2001 | Kaplan R.S. Norton D.P. Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management: Part I (2001) Accounting Horizons 15 (1) Pp. 87-104 | 44 |
| 1996 | Kaplan R.S. Norton D.P. Linking The Balanced Scorecard To Strategy (1996) California Management Review 39 (1) Pp. 53-79 | 38 |
| 2001 | Malmi T. Balanced Scorecards In Finnish Companies: A Research Note (2001) Management Accounting Research 12 (2) Pp. 207-220 | 37 |
| 2004 | Davis S. Albright T. An Investigation Of The Effect Of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance (2004) Management Accounting Research 15 (2) Pp. 135-153 | 35 |
| 1992 | Kaplan R.S. Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79 | 34 |
| 2009 | De Geuser F. Mooraj S. Oyon D. Does The Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence On Its Effect On Performance (2009) European Accounting Review 18 (1) Pp. 93-122 | 30 |
| 1992 | Kaplan R.S. Norton D.P. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79 | 30 |
| 2014 | Hoque Z. 20 Years Of Studies On The Balanced Scorecard: Trends Accomplishments Gaps And Opportunities For Future Research (2014) The British Accounting Review 46 (1) Pp. 33-59 | 29 |
| 2000 | Lipe M.G. Salterio S.E. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects Of Common And Unique Performance Measures (2000) The Accounting Review 75 (3) Pp. 283-298 | 28 |
| 2004 | Banker R.D. Chang H. Pizzini M.J. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects Of Performance Measures Linked To Strategy (2004) The Accounting Review 79 (1) Pp. 1-23 | 26 |
| 2000 | Hoque Z. James W. Linking Balanced Scorecard Measures To Size And Market Factors: Impact On Organizational Performance (2000) Journal Of Management Accounting Research 12 (1) Pp. 1-17 | 26 |
| 2004 | Kaplan R.S. Norton D.P. (2004) Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes Harvard Business School Press Boston Ma | 25 |
| 1996 | Kaplan R.S. Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action Boston Ma: Harvard Business School Press | 24 |
| 1992 | Kaplan R.S. Norton D.P. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance (1992) Harvard Business Review 70 (1) Pp. 71-79 | 24 |
| 2000 | Kaplan R.S. Norton D.P. Having Trouble With Your Strategy? Then Map It (2000) Harvard Business Review 78 (5) Pp. 167-176 | 23 |
| 1999 | Otley D. Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research (1999) Management Accounting Research 10 (4) Pp. 363-382 | 23 |
| 1998 | Ittner C.D. Larcker D.F. Innovations In Performance Measurement: Trends And Research Implications (1998) Journal Of Management Accounting Research 10 Pp. 205-238 | 23 |

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

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

4.4 DISCUSSÃO

4.4.1 Contribuições das obras investigadas

Nesta seção, serão apresentadas as principais contribuições das obras mais relevantes investigadas para os estudos sobre o BSC.

A produção com maior número de citações, *Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research* (FRANCO-SANTOS, LUCIANETTI, BOURNE, 2012), teve como objetivo central desenvolver uma estrutura conceitual acerca das consequências dos sistemas de medição de desempenho contemporâneos e das teorias que explicam estas consequências. Com essa tarefa, os pesquisadores puderam classificar, a partir dos estudos empíricos analisados, as consequências dos sistemas de medição de desempenho contemporâneos em três categorias principais: comportamento do público, capacidades organizacionais e consequências do desempenho. Além de elucidar questões referentes ao conhecimento sobre os sistemas de medição de desempenho à época, a partir da identificação de inconsistências e lacunas nos estudos analisados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, Magdy; MOUFTY, Souad; LAITINEN, Erkki K.. Balanced Scorecard Development: a review of literature and directions for future research. **Review Of Management Accounting Research**, [S.L.], p. 214-239, 2011. Palgrave Macmillan UK. http://dx.doi.org/10.1057/9780230353275_9.
- ABDULLAH, Iqra; UMAIR, T.; NAEEM, Basharat. Developments on balanced scorecard: A historical review. **World Applied Sciences Journal**. [s.i], v. 21, n. 1, p. 134-141. jun 2013
- AGOSTINO, Deborah; ARNABOLDI, Michela. Design issues in Balanced Scorecards: the ‘what’ and ‘how’ of control. **European Management Journal**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 327-339, ago. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.02.001>.
- ALBANO, Claudio Sonaglio; GARCIA, Fabiane Tubino. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, [s. l], v. 18, n. 37, p. 151-172, jun. 2013.
- ALBERTSEN, Oana Alexandra; LUEG, Rainer. The balanced scorecard’s missing link to compensation. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 431-465, 28 out. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-03-2013-0024>.
- BANCHIERI, Lucia; PLANAS, Fernando Campa; REBULL, M. Victoria Sanchez. What Has Been Said, and What Remains to Be Said, About the Balanced Scorecard? **Journal Of Economics And Business**, [S.I], v. 29, n. 1, p. 155-192, jun. 2012.
- BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para Implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, [S.L.], v. 17, n. 33, p. 87-102, 30 jun. 2012. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/2238-1252/rct.v17n33p87-102>.
- BEZERRA, Francisco William Coelho; SILVA, Francisco Euguenys Medeiros da; LEMOS, Pedro Bruno Silva; SOUSA, Rafaelle Leite de; PAIVA, Renato Farias de; ROCHA, Patrício Trajano; PINHEIRO, Joserlene Lima. A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 1-17, 1 jan. 2020. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2041>.
- BHATTACHARYA, Arijit; MOHAPATRA, Priyabrata; KUMAR, Vikas; DEY, Prasanta Kumar; BRADY, Malcolm; TIWARI, Manoj Kumar; NUDURUPATI, Sai S.. Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach. **Production Planning & Control**, [S.L.], v. 25, n. 8, p. 698-714, 6 jun. 2013. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2013.798088>.
- BIBLE, Lynn; KERR, Stephen; ZANINI, Michael. The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool that looked beyond the traditional financial measures, the balanced scorecard has evolved into an all-encompassing strategic management and control system. **Management Accounting Quarterly**, [s. l], v. 7, n. 4, p. 18-23, jun. 2006.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 15–30, 2017. DOI: 10.21118/apgs.v1i1.4912. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4912>. Acesso em: 19 fev. 2022.

BRAAM, Geert J.M.; NIJSSEN, Edwin J.. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the dutch experience. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 335-349, ago. 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>.

CARDINAEELS, Eddy; VAN VEEN-DIRKS, Paula M.G.. Financial versus non-financial information: the impact of information organization and presentation in a balanced scorecard. **Accounting, Organizations And Society**, [S.L.], v. 35, n. 6, p. 565-578, ago. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>.

CHEN, Fu-Hsiang & Hsu, Tsung-Shin & Tzeng, Gwo-Hshiung. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. **International Journal of Hospitality Management** G. 30. 908-932,2020,

CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. Multiple Perspectives of Performance Measures. **European Management Journal**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 266-282, ago. 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>.

COBBOLD, I. C.; LAWRIE, G. J. G. Classification of Balanced Scorecards based on their effectiveness as strategic control or management control tools. **Performance Measurement Association**, 2002.

COSTA, Daniel Fonseca. **Ensaio sobre vieses cognitivos no processo de tomada de decisão gerencial**. 2017. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Negócios, Economia e Mercados, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.

COOPER, David J.; EZZAMEL, Mahmoud; QU, Sandy Q.. Popularizing a Management Accounting Idea: the case of the balanced scorecard. **Contemporary Accounting Research**, [S.L.], v. 34, n. 2, p. 991-1025, jun. 2017. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1911-3846.12299>.

CORRÊA, Angela Cristina. **O Balanced Scorecard como um sistema adaptativo complexo: uma abordagem quântica à estratégia**. 2005. 361 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DECHOW, Niels. The balanced scorecard: subjects, concept and objects: a commentary. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, [S.L.], v. 8, n. 4, p. 511-527, 26 out. 2012. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/18325911211273509>.

EPSTEIN, Marc; MANZONI, Jean-François. Implementing corporate strategy. **European Management Journal**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 190-203, abr. 1998. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0263-2373\(97\)00087-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0263-2373(97)00087-x).

FARIAS, Caio de Figueiredo; RODRIGUES, Maxweel Veras. Gestão de custos logísticos fundamentada em um mapa de indicadores estratégicos aplicado a um provedor de internet. In: **Simpósio de engenharia de produção**, 17., 2010, Bauru. Anais [...] . Bauru: Editora Unesp, 2010. p. 1-12.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário L.. Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognised by management students?. **E+M Ekonomie A Management**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 43-61, 24 mar. 2014. Technical University of Liberec. <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>.

FREITAS, Juliana Verçosa de; OLIVEIRA, Marcelo Albuquerque de; VERONEZE, Gabriela de Mattos; PEREIRA, Marcelo Silva. The Use of the Balanced Scorecard as a Strategic Tool in Public Institutions: a systematic review. **European Journal Of Business And Management Research**, [S.L.], v. 6, n. 4, p. 26-33, 3 jul. 2021. European Open Science Publishing. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.924>.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 79-119, jun. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.

GALINDO, A. G.; Concepção do Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais. **Revista de Administração Geral**, v.1, n.2, p. 01-20. 2015.

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business Models for Sustainability. **Organization & Environment**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 3-10, 16 set. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1086026615599806>.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOQUE, ZAHIRUL. 20th Anniversary of the balanced scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2012.

HOQUE, Zahirul. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, [S.L.], v. 46, n. 1, p. 33-59, mar. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>.

SUAAD, Jassem. **Sustainability balanced scorecard architecture and environmental investment decision making**: The mediating and moderating effects of knowledge and risk indicators/Suaad Jassem. 2020. Tese de Doutorado. University of Malaya.

JENSEN, Michael C.. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Business Ethics Quarterly**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 235-256, abr. 2002. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.2307/3857812>.

JOHANSON, Ulf; SKOOG, Matti; BACKLUND, Andreas; ALMQVIST, Roland. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**,

[S.L.], v. 19, n. 6, p. 842-857, 1 nov. 2006. Emerald.
<http://dx.doi.org/10.1108/09513570610709890>.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S.. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KÁDÁROVÁ, Jaroslava; DURKÁČOVÁ, Michaela; KALAFUSOVÁ, Lenka. Balanced Scorecard as an Issue Taught in the Field of Industrial Engineering. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 143, p. 174-179, ago. 2014. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.382>.

KAPLAN, Robert S.. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. **Handbook Of Management Accounting Research**, [S.L.], p. 1253-1269, 2009. Elsevier.
[http://dx.doi.org/10.1016/s1751-3243\(07\)03003-9](http://dx.doi.org/10.1016/s1751-3243(07)03003-9).

LEE, Chia-Ling; YANG, Huan-Jung. Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 84-104, jun. 2011. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.003>.

LIMA, David Filipe Sousa de. Hotel TRYP Lisboa Aeroporto. Lisboa: [S.I.], 2020.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure Up!** Blackwell Publishers, London, U.K, 1991.

MADSEN, Dag Øivind; STENHEIM, Tonny. The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. **American Journal Of Management**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 24-41, maio 2015.

MIZRAHI, Saul Eliahú; CANEN, Alberto G.. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.L.], v. 20, n. 74, p. 27-49, mar. 2012. FapUNIFESP (SciELO).
<http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362012000100003>.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution**. John Wiley & Sons, 2014.

NORREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 65-88, mar. 2000. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1999.0121>.

NØRREKLIT, Hanne, and Falconer Mitchell. The balanced scorecard. **Issues in management accounting** 3, p. 175-198, 2007.

PERKINS, Mike; GREY, Anna; REMMERS, Helge. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? **International Journal Of Productivity And Performance Management**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 148-169, 13 jan. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-11-2012-0127>.

R Development Core Team. **R language definition**. 2019 Disponível em:
<https://cran.rproject.org/doc/manuals/r-release/R-lang.pdf>.

SHIELDS, M. D. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 3–61, 1997.

SIBBET, David. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 2-12, 1997.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, [s. 1], v. 4, n. 3, p. 458-476, jul. 2011.

SODERBERG, Marvin; KALAGNANAM, Suresh; SHEEHAN, Norman T.; VAIDYANATHAN, Ganesh. When is a balanced scorecard a balanced scorecard? **International Journal Of Productivity And Performance Management**, [S.L.], v. 60, n. 7, p. 688-708, 20 set. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401111167780>.

SOEIRO, Tiago de Moura; WANDERLEY, Cláudio de Araújo. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 26, n. 89, p. 291-316, jun. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9260895>.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 15, n. 5, p. 855-876, out. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552011000500005>.

SPECKBACHER, Gerhard; BISCHOF, Juergen; PFEIFFER, Thomas. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 361-388, 2003. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>.

WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SOUZA, Gustavo Henrique Costa. As lógicas institucionais incorporadas ao balanced scorecard (bsc): um modelo para estudar a adaptação do bsc. **Revista Universo Contábil**, [S.L.], v. 14, n.3 (2018). Revista Universo Contábil. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2018322>.

TAYLER, William B. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus. **The Accounting Review**, [S.L.], v. 85, n. 3, p. 1095-1117, 1 maio 2010. American Accounting Association. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2010.85.3.1095>.

WONG-ON-WING, Bernard. Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. **Accounting, organizations and Society**, v. 32, n. 4-5, p. 363-377, 2007.