

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO *BALANCED SCORECARD*:
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

**ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION OF *BALANCED SCORECARD*: A
BIBLIOMETRIC STUDY**

Amilton Bento¹

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo²

RESUMO

Os estudos bibliométricos têm a finalidade de medir e avaliar as atividades científicas de um determinado campo de estudo ou período. O objetivo da presente pesquisa consistiu em analisar as publicações científicas sobre o BSC (*Balanced Scorecard*) na base Qualis/Capes, especificamente para as áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nos estratos de qualidade de produção B2, B3, B4 e B5. No referencial teórico, buscou-se dar ênfase aos conceitos do BSC, suas perspectivas e aplicação como ferramenta de avaliação de desempenho. O método utilizado foi a pesquisa descritiva com análise quantitativa dos dados. Dos periódicos pesquisados, 64 apresentaram artigos com as palavras-chave pesquisadas, BSC e *Balanced Scorecard*, totalizando 173 artigos. De acordo com as análises, os trabalhos em dupla predominaram, em todos os estratos prevaleceu esta característica, chegando à aproximadamente 40% do total apurado. Os resultados também apresentaram predominância de autores do sexo masculino, com 71,10% das publicações. Ficou evidenciado uma forte concentração de pesquisadores das instituições da região Sul e Sudeste do país. Sobre os artigos encontrados na pesquisa, 51,29% estavam concentrados em 5 periódicos, com tendência à submissão de artigos aos periódicos que já possuem publicações acerca do assunto ou estudo similar. Este estudo poderá servir de guia para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Bibliométrico. BSC.

¹Doutorando em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina

²Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Feevale. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 CEP 95070-560 - Caxias do Sul, E-mail vtondolo@gmail.com

ABSTRACT

Bibliometric studies are intended to measure and evaluate scientific activities of a particular field of study or a time period. This research aims to analyze scientific publications on BSC (Balanced Scorecard) at Qualis/CAPES basis, specifically in Administration, Accounting Sciences and Tourism areas within B2, B3, B4 and B5 quality production levels. Theoretical background sought to emphasize BSC concepts, its prospects and application as a performance evaluation tool. Used methodology was a descriptive research with quantitative data analysis. Within analyzed journals, 64 had articles with searched keywords, BSC and Balanced Scorecard, representing 173 articles

According to the analysis, pair authorship predominated, reaching approximately 40% of the total. Results also showed a predominance of male authors, with 71.10% of the publications. It was possible to identify a high concentration of researchers from institutions in the South and Southeast regions of the country. Concerning the surveyed articles, 51.29% were concentrated in five journals, with a tendency to submit papers to journals which already have publications on the subject or similar study. This study may be used as a guide for the development of researches related to the theme.

Key words: Balanced Scorecard. Bibliometric. BSC.

¹Doutorando em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina

²Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Feevale. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 CEP 95070-560 - Caxias do Sul, E-mail vtondolo@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Para uma gestão estratégica de qualidade, além de indicadores financeiros precisos, as empresas precisam avaliar e mensurar outras áreas dentro da sua composição, avaliar sua capacidade inovadora, seu capital intelectual, relação com seus clientes, a capacidade proativa do seus executivos e colaboradores (BENTO et al., 2013). São fatores que estão diretamente ligados ao diferencial competitivo e ao sucesso organizacional. Nesse contexto, destaca-se o BSC (*Balanced Scorecard*), criado por Kaplan e Norton como uma ferramenta de gestão, proporcionando competitividade e resultados em longo prazo. O BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado por Kaplan e Norton em 1992, e vem se modificando com tempo, teve seu início como ferramenta de mensuração passando para uma ferramenta estratégica, principalmente para avaliar os intangíveis nas empresas.

Atualmente, o BSC vem sendo utilizado como ferramenta de análise de desempenho, focado em quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado interno e crescimento e perspectiva financeira (MAKVANDI; MAKVANDI, 2014). Para Kaplan e Norton (2004), os sistemas de mensuração do BSC chamam a atenção quando implementados nas empresas, porém para que exerçam o maior impacto possível devem se concentrar na estratégia da organização e como ela espera criar valor sustentável no futuro. Desta forma, ao projetar o BSC, a organização deve medir os parâmetros críticos para a criação de valor em longo prazo. Ainda segundo os autores anteriormente referenciados, as empresas pensam diferente sobre estratégia, algumas pautam no planejamento financeiro visando maximizar lucros, outras em seus produtos, clientes, qualidade nos processos e recursos humanos, poucas tinham uma visão holística e sistêmica.

Segundo Herrero Filho (2005), a gestão estratégica do *Balanced Scorecard* também considera a análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades) para avaliar os impactos das forças setoriais nas perspectivas de valor. Desta forma, uma avaliação de desempenho em nível setorial pode criar diferenciais competitivos com a identificação das forças e ameaças, potencializar as forças e tomar decisões para transformar ameaças em oportunidades. O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com o objetivo de mostrar que apenas indicadores financeiros não eram suficientes para avaliar uma empresa, considera que estes indicadores refletem o passado. Sendo assim, a grande virtude do BSC é complementar os indicadores financeiros com outros indicadores tais como: indicadores de satisfação dos clientes e capacidade de inovação interna que podem impulsionar o futuro financeiro das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard*, considerado um sistema balanceado de gestão, propicia um equilíbrio entre os componentes estratégicos:

- ✓ Equilíbrio entre os objetivos de curtos e longos prazos.
- ✓ Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização
- ✓ Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas de capital intelectual
- ✓ Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência (*lagg indicators*) e os indicadores de tendências (*leading indicators*).

O BSC, desde que foi apresentado em 1992, está em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos como consequência da sua implantação em centenas de empresas distribuídas ao redor do mundo. Estas evoluções o transformaram de uma proposta de mensuração para uma ferramenta de gestão estratégica. De acordo com Herrero Filho (2005), o *Balanced Scorecard* passou por algumas fases até se transformar na ferramenta que se conhece atualmente, passou por quatro fases distintas: como ferramenta de mensuração; como ferramenta de implementação da estratégia; como sistema de gestão estratégica e como Integrador de informações.

A metodologia do *Balanced Scorecard*, consiste em traduzir a missão e a visão de uma empresa em objetivos que reflita seus interesses e expectativas, agrupando-as em quatro perspectivas diferentes:

- **Financeira:** Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para o crescimento financeiro da empresa. Um exemplo disso é observar alguns indicadores como o lucro líquido, o retorno sobre os investimentos e a criação de valor econômico (KAPLAN; NORTON, 2004).
- **Do cliente:** Avalia se o que foi estabelecido para os clientes está resultando em bons índices, como por exemplo, a satisfação, retenção e participação do mercado (KAPLAN; NORTON, 2004).
- **Dos processos internos:** Identifica se os processos de negócios definidos na cadeia de valor estão contribuindo para alcançar os objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).
- **Da aprendizagem e crescimento:** Procura avaliar os ganhos em função dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários, pelas equipes e áreas de negócios, se estão contribuindo para viabilizar as perspectivas anteriores (KAPLAN; NORTON, 2004).

Diante destas perspectivas, os estudos de Collins et al. (2012) definiram que algumas indagações devem ser consideradas nesse processo. Concluíram que, do ponto de vista do cliente, é importante saber como estes nos veem e qual a imagem que fazem de nossa organização. Nas perspectivas dos processos internos, salientam que é importante definir os pontos que devem ser destacados, mapear os processos que devem ser abordados para avaliação. No tocante às perspectivas do aprendizado, questionam como fazer isso e as formas de melhorar e criar valores. Por fim, ao analisarem as perspectivas financeiras, questionam qual o olhar que devemos ter em relação aos acionistas e quais seus papéis na estratégia de agregar valor ao negócio.

Estudos no Brasil mostram que o BSC, além do uso na iniciativa privada, está sendo utilizado também na gestão pública. Conforme Leão Filho e Nascimento (2010), o "Comitê Temático" da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade - elegeu em 2001 o BSC como uma das ferramentas de gestão para excelência empresarial, inclusive pode ser aplicado para melhorias do desempenho dos serviços públicos, fundamental para a sociedade e para a economia de um país. A consciência da necessidade de melhorias do desempenho e a tentativa de consegui-las são grandes (LEÃO FILHO; NASCIMENTO, 2010). Ainda sobre a aplicação na gestão pública, Santana e Paiva Júnior (2010), abordam a implantação de um planejamento estratégico com base no *Balanced scorecard* para a avaliação de desempenho operacional da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa). Através dos estudos constataram que as quatro perspectivas do modelo de Kaplan e Norton (1997; 2004) foram contempladas no âmbito da empresa estudada, não obstante, a perspectiva de aprendizagem e crescimento ficou prejudicada em detrimento ao prestígio dado as perspectivas financeira e interna.

No tocante ao uso no meio empresarial de uma forma geral, Giannopoulos et al. (2013) constataram que o BSC é uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada em tipos variados de negócios, não importando a natureza ou tamanho. É um sistema abrangente usado mundialmente nos processos internos das empresas para maximizar resultados e alcançar objetivos estratégicos (GITINEJADA; KERAMATIB, 2014). A China como uma das mais pungentes economias do mundo, começou a utilizar o BSC a partir do ano 2000, seu uso contemplou empresas privadas, além das organizações subsidiárias no país (ZENG, LOU, 2013). Apesar dos resultados positivos já comprovados existem dificuldades para a implantação do BSC, as empresas devem possuir pré-requisitos, podem ocorrer os chamados fatores críticos para a implementação desta ferramenta.

Segundo Pinto e Carpio (2011), existem fatores críticos de sucesso para a implantação do *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas. Através do método de análise de

conteúdo, revelaram quatro categorias de fatores críticos, o papel da liderança, a percepção de valor a partir da internacionalização dos conceitos da metodologia, o aprendizado contínuo e a intermediação externa exercida pelo consultor. Os dados fornecidos pelo BSC e suas aplicações dependem da ótica de quem avalia e aplica. Conforme estudo de Steele; Branson e Sung (2012), os indivíduos estão distantes da perfeição no que tange a aplicação de informações do BSC. Os estudos dos referidos autores revelam ainda, que indivíduos e grupos utilizam as informações do BSC de formas diferentes, depende do estilo do grupo e interação. Uma curiosidade acerca do estudo, diz respeito à avaliação por parte das mulheres, que conforme os resultados são mais rigorosas em suas avaliações do que a população masculina.

Diante das definições do BSC e sua importância como ferramenta de mensuração, se faz necessário um levantamento dos estudos acerca do assunto, proposta deste artigo, que será detalhada na sequência através das seções de materiais e métodos, análise dos resultados e considerações finais.

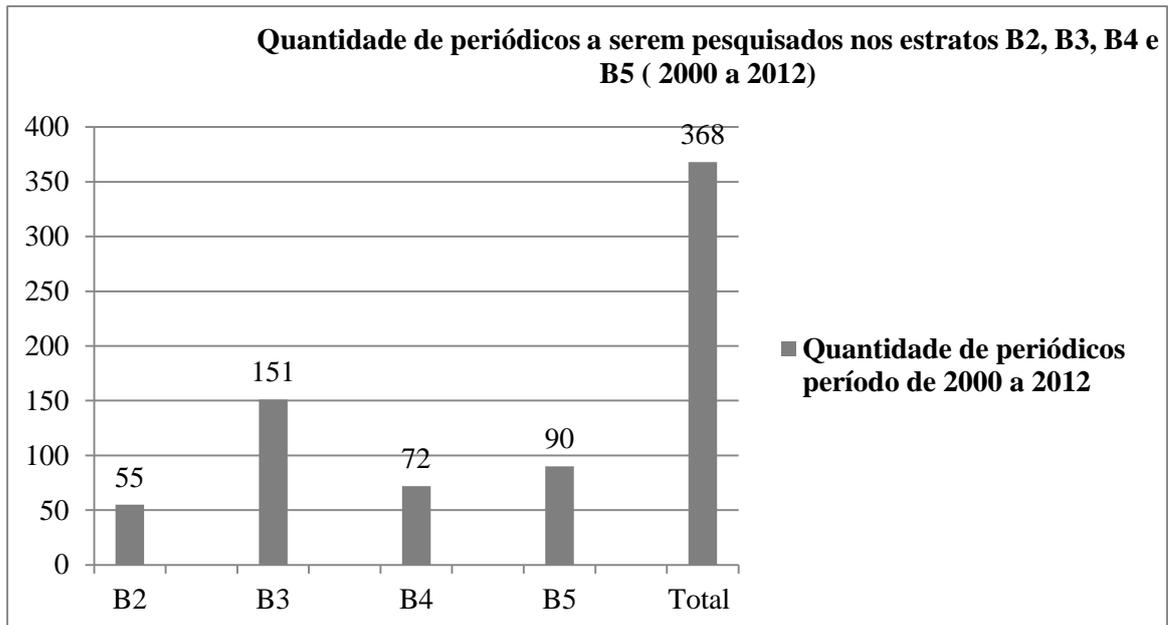
2 MATERIAIS E METODOS

2.1 Materiais

A pesquisa buscou reunir as publicações científicas sobre o BSC (*Balanced Scorecard*) no sistema Qualis/Capes, especificamente para as áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nos estratos de qualidade de produção B2, B3, B4 e B5. O tipo de abordagem pode ser classificada como descritiva. Segundo Rudio (2006), na pesquisa descritiva o pesquisador procura interpretar e conhecer a realidade sem influenciá-la ou interferir na mesma. A pesquisa descritiva visa descobrir e observar os fenômenos para descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Conforme Leite Filho (2008), um estudo desta natureza caracteriza-se por ser também empírico-analítico, cujo tipo de abordagem pode ser descritivo, pois descreve as características de autores e publicações em periódicos.

O universo da pesquisa contemplou todos os periódicos dos estratos B2, B3, B4 e B5 totalizando 368 periódicos. Os artigos foram selecionados e analisados a partir do ano 2.000 até 2012. Conforme visualizado na Figura 1.

Figura 1- Universo da pesquisa



2.2 Métodos

Após a definição do universo da pesquisa, iniciou-se as pesquisas nos sítios de cada periódico. No campo próprio de pesquisa de cada periódico, os artigos foram pesquisados através das palavras-chaves BSC, *Balanced Scorecard* e bibliométrico. Após a localização dos artigos, os mesmos foram salvos e analisados. Os dados coletados foram transportados para uma planilha no *MS Excel* com a seleção dos seguintes dados: título dos artigos, autores e instituições acadêmicas das quais faziam parte, ano de publicação, nome do periódico, gênero dos autores e análise do foco dos artigos.

Durante a pesquisa, algumas limitações foram constatadas, a pesquisa utilizou os sítios dos periódicos e alguns destes não possuíam campo de busca adequado para a listagem dos artigos, o que torna o levantamento demorado e sujeito a falhas. Outro aspecto observado, foi o fato de alguns periódicos não disponibilizarem seus artigos na internet, principalmente periódicos internacionais com formatos muito diferentes dos encontrados nas revistas nacionais.

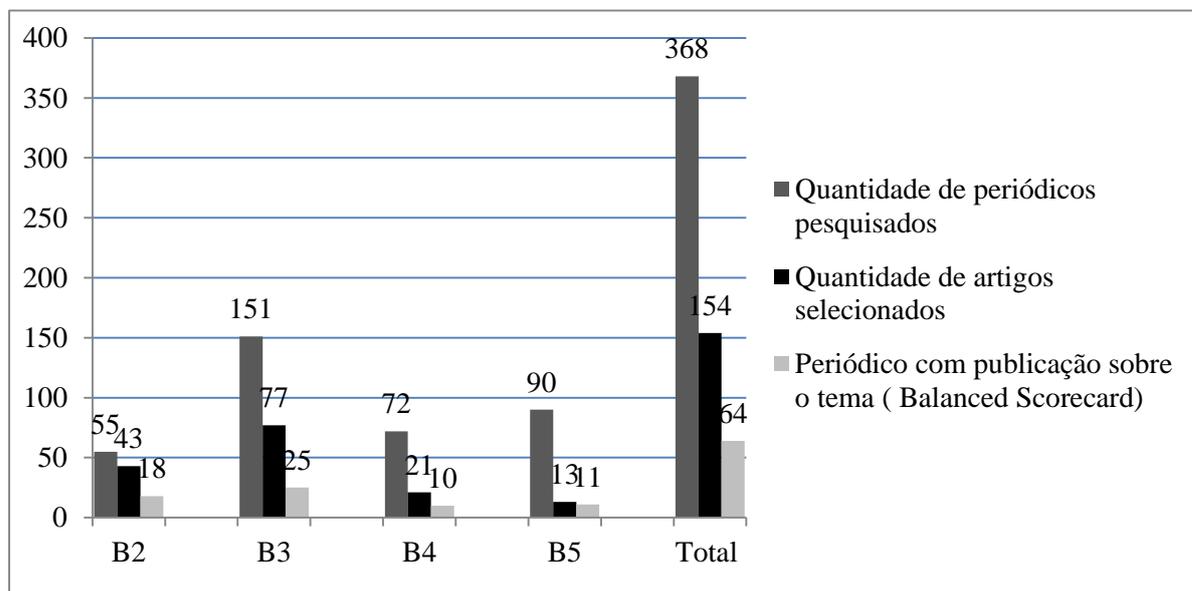
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme detalhado na seção metodológica, foram analisados os periódicos da base do Sistema Integrado Capes/Webqualis dos estratos B2, B3, B4 e B5, sobre as publicações referentes ao *Balanced Scorecard*. Ao todo foram analisados 368 periódicos que significa a quantidade total dos referidos estratos.

Dos periódicos pesquisados, 64 apresentaram artigos sobre o *Balanced Scorecard*, totalizando 173 artigos. Destes, foram selecionados 154 artigos, sendo excluídos 19 por se tratarem de artigos cujo conteúdo não estava relacionado ao BSC, apesar de estarem relacionados quando da busca pelas palavras-chaves. Após a escolha dos artigos, buscou-se analisar as particularidades das publicações, iniciando pelas quantidades dos periódicos analisados e em quais periódicos os artigos foram publicados.

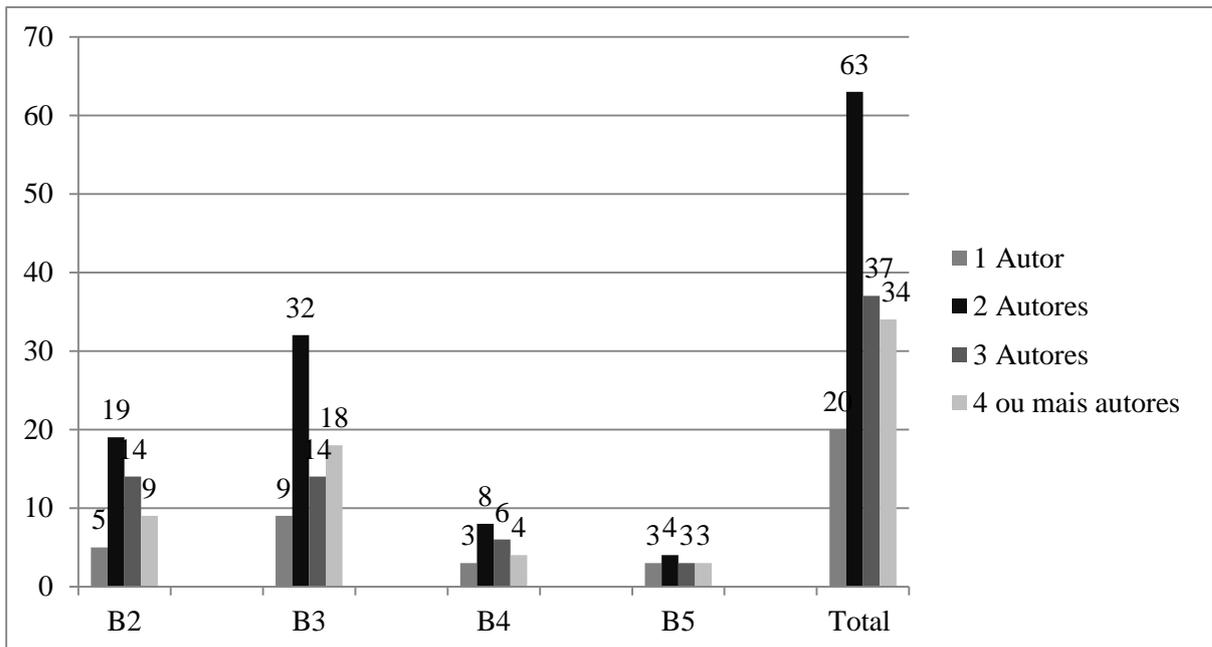
A Figura 2 apresenta o resumo da pesquisa sobre os periódicos analisados dos respectivos estratos e os artigos encontrados.

Figura 2 - Quantidade de periódicos e artigos encontrados



Conforme pode ser observado na figura 2, o estrato B3 foi o que apresentou a maior quantidade de artigos, com mais publicações acerca do tema com total de 77 artigos. Além das quantidades, foi analisado o comportamento com relação às autorias, predominância em grupo ou individual. O resultado deste comportamento está representado na Figura 3 na sequência deste estudo.

Figura 3 - Quantidade de Autores por artigo

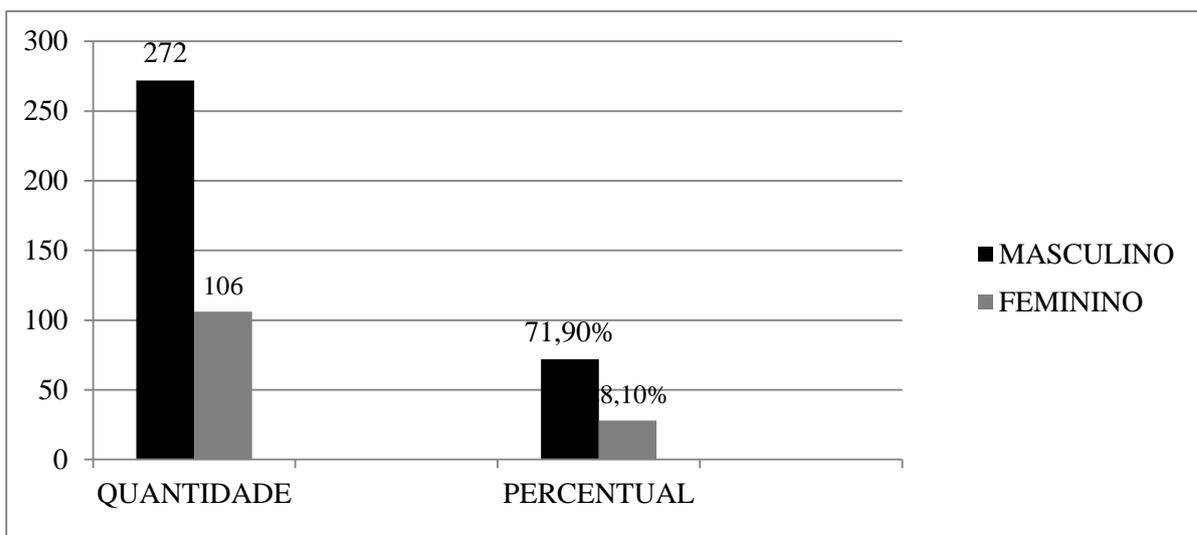


De acordo com as análises, os trabalhos em dupla predominaram. Em todos os estratos, prevalece esta característica, chegando à aproximadamente 40% do total apurado. Em contrapartida, a menor produção ocorreu em trabalhos realizados por apenas um autor com um total aproximado de 13% da produção. Este resultado vem no sentido contrário às constatações de Urbizagastegui-Alvarado e Oliveira (2001), estes autores observam que os cientistas sociais tendem a trabalhar de forma individual e não em parcerias. Também contraria os estudos de Cardoso *et al.* (2005), cujos resultados apontam que a maioria das produções ocorrem isoladamente.

Com base neste resultado, pode-se concluir que há indícios de mudanças neste quesito, passando de produções acadêmicas isoladas para produções em parcerias, uma tendência que vai ao encontro do mundo globalizado dos negócios, onde a parceria e a sinergia criada por equipes podem ser fundamentais para se obter sucesso.

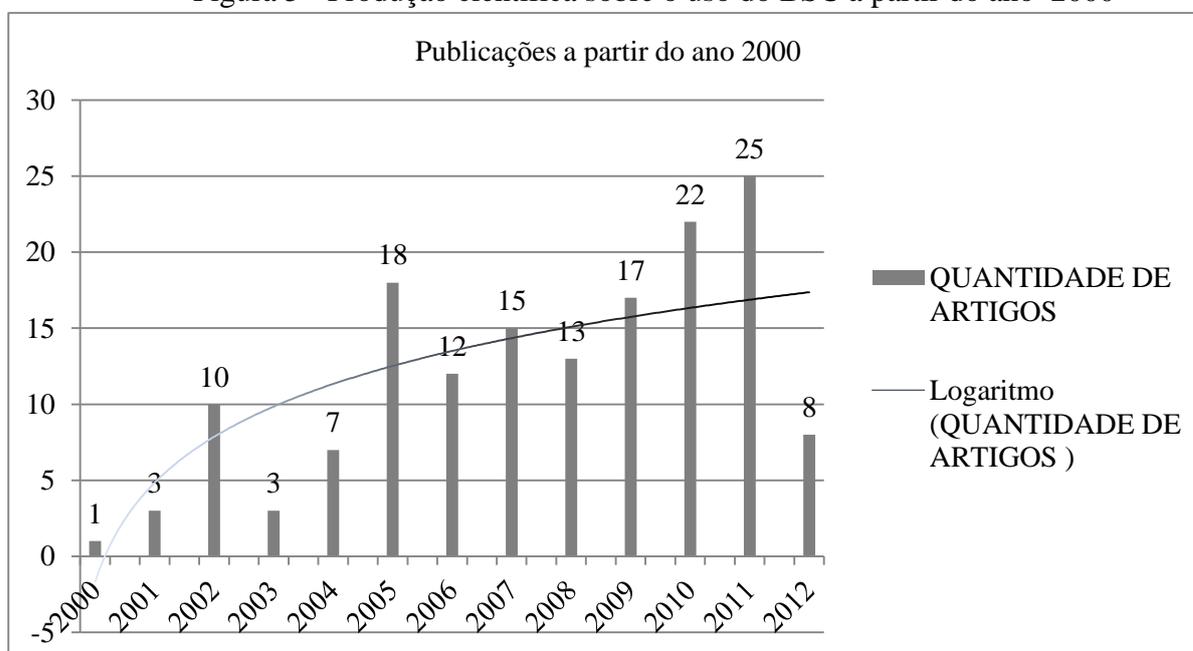
Sobre o gênero dos autores, representados na Figura 4, observou-se a predominância do sexo masculino com a participação de 272 autores, com 71,10% da produção. Com relação à presença feminina, teve a participação de 106 autoras, totalizando um percentual de 28,10% no total da apuração. Este resultado corrobora os estudos de Leite Filho (2008), sobre uma análise da produtividade dos autores no campo da contabilidade, que aponta para a predominância masculina com média de 70,8%, índice compatível com este estudo.

Figura 4 - Gênero dos autores



Com relação à produção científica de uma forma geral, constatou-se que, a partir de 2005, o assunto começou a ser mais estudado por parte da academia, tendo o ano de 2011 atingiu o apogeu em número de publicações. Por meio da Figura 5, pode-se observar esta tendência.

Figura 5 - Produção científica sobre o uso do BSC a partir do ano 2000

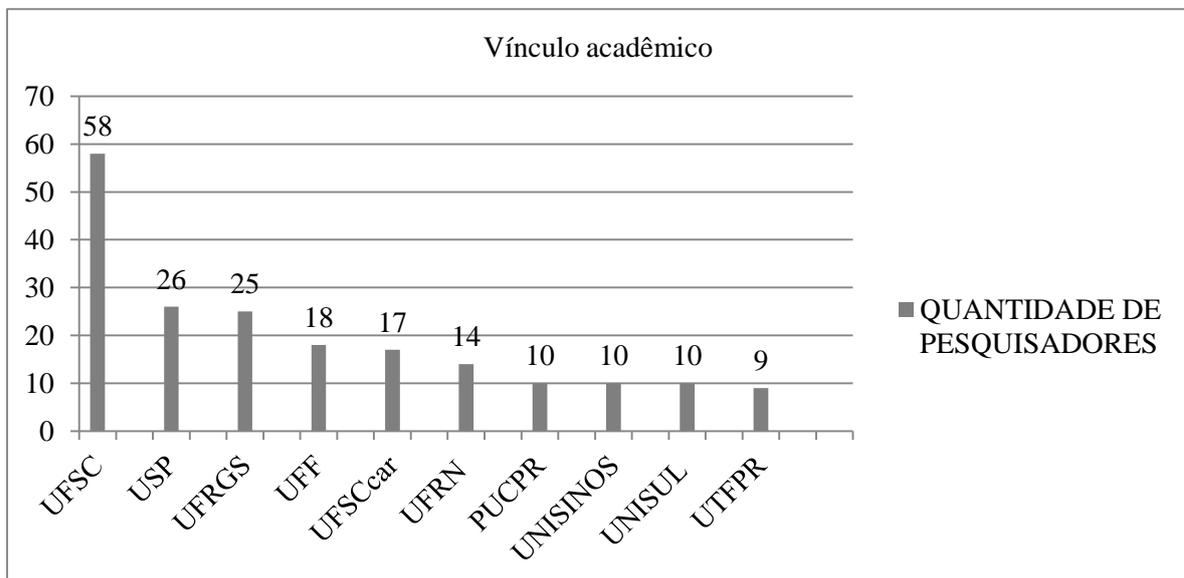


O aumento das publicações, a partir de 2005, pode estar relacionado a alguns fenômenos que ocorrem em âmbito mundial, como a globalização e países emergentes, tendo o Brasil como um integrante. As empresas em um mercado globalizado sentem a necessidade de aumentar seu

poder de competição e o *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho, pode ser considerado uma boa ferramenta de controle e de mensurar resultados.

Sobre o vínculo acadêmico dos autores, observa-se na Figura 6, uma participação mais efetiva da UFSC, um resultado muito superior às outras instituições. Nota-se também uma forte participação da USP e UFRGS. Ficou evidenciado uma forte concentração de pesquisadores das instituições das regiões Sul e Sudeste do país, que pode estar relacionado aos programas de pós-graduação dessas instituições, aspectos econômicos e grau de industrialização dessas regiões.

Figura 6 - Vínculo acadêmico dos autores



Um fato também relevante, neste estudo, sobre o vínculo acadêmico dos autores, das dez instituições com mais pesquisadores, seis instituições são da região Sul do país, com destaque para o estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

No tocante aos periódicos que mais publicaram sobre o tema, dos sessenta e quatro que apresentaram em sua base de dados artigos relacionados ao BSC, cinco periódicos publicaram 51,29% de todos os artigos, total de setenta e nove publicações, ou seja, a metade de toda a produção científica. Destes artigos, 31,16% concentraram-se em duas revistas: Revistas de Produção On-line e Revista de Informação Contábil, com publicação de quarenta e oito artigos. Destacaram-se também a Revista Contexto, Revista Produto e Produção e a Revista de Gestão Industrial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. As publicações dos demais periódicos oscilaram entre um e dois artigos. Na sequência, representados no Quadro 1, são

relacionados os periódicos que mais publicaram sobre o assunto com as respectivas quantidades.

Quadro 1 - Periódicos com mais publicações sobre o tema

ISSN	Título periódico	Classificação	Quant. de artigos
1676-1901	Revista de Produção On-line	B2	27
1983-8026	Revista Produto e Produção	B3	9
1676-6016	Revista Contexto	B3	14
1982-3967	Revista de Informação Contábil	B3	21
1808-0448	Revista de Gestão Industrial	B3	8
TOTAL			79

Diante deste quadro, é perceptível que há concentração no que tange aos periódicos, há indícios de que os pesquisadores submetem seus artigos para os periódicos que já possuem publicações acerca do assunto ou similaridade.

4 CONCLUSÃO

A finalidade do presente estudo foi analisar através da bibliometria a produção científica sobre o BSC (*Balanced Scorecard*) no sistema Qualis/Capes, especificamente nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nos estratos de qualidade de produção, B2, B3, B4 e B5. Foram analisados 368 periódicos, tendo apresentado publicações sobre o tema 64 revistas, com apuração de 154 artigos. A amostra foi coletada das publicações do período compreendido entre 2000 e 2012. Neste período, foi observada uma baixa produção acerca do tema até 2004, com intensidade significativa a partir de 2005, tendo o ano de 2011 a maior quantidade de artigos publicados, no total de 25.

O estudo revelou que, no somatório dos artigos dos quatro estratos, foi obtida uma média de 2,45 artigos por autor, com predominância dos autores do sexo masculino, com participação em 71,90% das produções contra 28,10% do público feminino. A maioria das produções ocorreram com a participação de mais de um autor, com tendência de produção em grupos de pesquisas, com destaque para a produção com 2 autores com total aproximado de 40%.

Com relação ao vínculo institucional dos autores, destaca-se a UFSC com domínio nas publicações, destaque também para a UFRGS e USP. Um fato relevante está relacionado a indícios de concentração nas instituições da região Sul do país. Quanto aos periódicos 51,29% dos artigos estão concentrados em 5 revistas, com tendência a submissão de artigos aos periódicos que já possuem publicações acerca do assunto ou estudos similares.

Sobre as recomendações para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais abrangente sobre o assunto, estudar o conteúdo dos artigos e detalhar como o BSC está sendo utilizado para avaliação de desempenho e as áreas onde o mesmo está sendo aplicado. Sugere-se também englobar os outros estratos de periódicos da base Qualis/Capes, A1, A2 e B1. Poderão também ser efetuadas pesquisas em outras bases de estudos, como a *Scielo* e *Business Source Complete* (EBSCO).

REFERÊNCIAS

BENTO, A. et al. A proatividade como prática na visão dos executivos da área comercial.

Tekhne e Logos, Botucatu, SP, v.4, n.2, agosto, 2013. Disponível em:<

<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/viewFile/183/173>>. Acesso em 16 jul.

2016

CARDOSO, R. L. et al. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **Revista de**

Administração de Empresas. v. 45, n. 2, 2005. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num2-2005/pesquisa-cientifica-em-contabilidade-entre-1990-2003>>. Acesso em 25 jul. 2013

COLLIS, J.; HOLT, A.; HUSSEY, R. **Business Accounting: An Introduction to Financial and Management Accounting**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

GIANNOPOULOS, G. et al. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies.

International Journal of Business and Management. v. 8, n. 14; 2013. Disponível em:<

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/26425>>. Acesso em 18 jul.2016

GITINEJADA, B.; KERAMATIB, M. A. A survey on existing challenges of BSC implementation for performance measurement. **Management Science Letters**, n.4, p. 733–738, 2014. Disponível em:<<http://growingscience.com/beta/msl/1403-a-survey-on-existing-challenges-of-bsc-implementation-for-performance-measurement.html>>. Acesso 19 jul. 2016

HERREIRO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus 2004.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEÃO FILHO, A.S.; NASCIMENTO, A.L. *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão pública. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. I, n. 2, nov./2010. Disponível em: <www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento>. Acesso 20 jul. 2013.

LEITE FILHO, G.A. Padrões de produtividade de autores em periódicos e congressos na área de Contabilidade no Brasil: um estudo bibliométrico. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 533-554, abr./Jun. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_751.pdf>. Acesso em: 23 jul.2013.

MAKVANDI, R.; MAKVANDI, P. A performance measurement using balanced scorecard and structural equation modeling. **Management Science Letters**, n.4, p. 363–368, 2014. Disponível em: <<http://www.growing-science.com/msl%3E>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

PINTO, S.R.R; CARPIO, G.R.A.M. Fatores críticos para a implantação do *Balanced Scorecard*: a visão de consultores organizacionais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/4425/1666>>. Acesso 09 jul. 2013

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 13.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006, Cap.4.

STEELE.N. L; BRANSON.L; SUNG.C.H. Counterbalancing the scorecard: differential use of balanced scorecard and stereotype information on performance evaluation and bonus allocation. **International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences** V. 5, N. 1, Winter 2012. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=XKQQ-hcAAAAJ&citation_for_view=XKQQ-hcAAAAJ:W7OEmFMylHYC>. Acesso em 08 jul. 2013.

SANTANA, L.J; PAIVA JÚNIOR, F.G. O *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico de uma empresa de economia mista: o caso da companhia pernambucana de saneamento – Compesa. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 1, n. 2, nov. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaopublica/article/view/930>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

URBIZAGASTEGUI-ALVARADO, R.; Oliveira, M. A produtividade dos autores na antropologia brasileira. DataGrama- Zero. **Revista de Ciência da Informação**, v.2, n. 6, 8-19, 2001. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/442>>. Acesso em: 02 jul. 2013

ZENG, K.; LUO, X. The Balanced Scorecard in China: Does it Work? **Harvard Business Review**. Set/2013. Disponível em: <<http://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-in-china-does-it-work/an/BH558-PDF-ENG>> Acesso em: 09 ago. 2016.