

# ***Balanced scorecard: 30 anos de sua produção científica à luz da análise de redes sociais***

***Balanced scorecard: 30 years of its scientific production in the light of social network analysis***

Henrique César Melo Ribeiro<sup>1</sup>, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0704-1812>

1. Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)-Parnaíba-PI-Brasil. E-mail: [hcmribeiro@gmail.com](mailto:hcmribeiro@gmail.com)

## **Resumo**

O objetivo deste estudo foi mapear e investigar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema *Balanced Scorecard* publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*. Metodologicamente, esta pesquisa apropriou-se das técnicas de Análise de Redes Sociais sob as perspectivas da análise de redes sociais *one-mode* e *two-mode*. Os principais resultados foram: Sérgio Murilo Petri foi o autor mais profícuo e com o maior *degree*; a Universidade Federal de Santa Catarina foi a mais produtiva e obteve destaque na centralidade de grau; a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios foi o periódico científico mais central; as palavras-chave: planejamento estratégico, estratégia, indicadores de desempenho, avaliação de desempenho e gestão estratégica, foram as que tiveram mais relevo no *degree*; e os temas mais abordados pelos autores foram: gestão estratégica, indicadores de desempenho, gestão pública, planejamento estratégico e avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** *balanced scorecard*, produção científica, periódicos científicos, *SPELL*, análise de redes sociais.

## **Abstract**

The objective of this study was to map and investigate the development and structure of social networks of scientific production on the *Balanced Scorecard* theme published in Brazilian national scientific journals indexed in the *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*. Methodologically, this research appropriated the techniques of Social Network Analysis from the perspectives of *one-mode* and *two-mode* social network analysis. The main results were: Sérgio Murilo Petri was the most prolific author and with the highest degree; the Federal University of Santa Catarina was the most productive, and stood out in the centrality of degree; the *Electronic Journal of Strategy & Business* was the most central scientific journal; the keywords: strategic planning, strategy, performance indicators, performance evaluation and strategic management, were the ones that had the most importance in the degree; and the themes most addressed by the authors were: strategic management, performance indicators, public management, strategic planning and performance evaluation.

**Keywords:** *balanced scorecard*, scientific production, scientific journals, *SPELL*, social network analysis.

**Citation:** Ribeiro, H. C. M. (2024). *Balanced scorecard: 30 anos de sua produção científica à luz da análise de redes sociais*. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248637. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248637>

## **1 Introdução**

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um sistema de mensuração de *performance* que combina a utilização de indicadores financeiros e não financeiros de forma coerente, ajudando na melhoria do desempenho organizacional (Galas & Forte, 2005) e, conseqüentemente,

reforçando a estratégia da organização, inclusive, alinhando os recursos com os objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1996; Wanderley & Souza, 2018), contribuindo para uma gestão estratégica mais eficiente e, conseqüentemente, para uma melhor tomada de decisão por parte do gestor (Mirailh, Albano & Lampert, 2021).

As quatro perspectivas do *BSC* que medem o desempenho organizacional são: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Com isso, permitem que as empresas acompanhem não somente o desempenho financeiro, mas também, monitorem, ao mesmo tempo, o progresso na construção de recursos e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Silva & Callado, 2018). Diante do exposto, desde que o *BSC* foi introduzido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, este tem recebido considerável atenção em pesquisas científicas (Faraji, Ezadpour, Dastjerdi & Dolatzarei, 2022).

Sendo estudado em vários campos e ou setores: inovação (Lopes, Kniess & Ramos, 2015), responsabilidade social corporativa (Oliveira & Giroletti, 2016), pequenas empresas (Kawai, 2017), cooperativa (Kruger, Simionato, Zanella & Petri, 2018), serviço (Beuren, Souza & Portulhak, 2018), cafeeiro (Lemos & Teixeira, 2019), público (Fares, Bastos & Fortunato, 2019), contábil (Rengel, Monteiro, Petri & Schnorrenberger, 2020), saúde (Éckeli, Barbosa & Barbosa, 2020), construção civil (Bandeira & Callado, 2021), comércio (Paula, Almeida, Silva, Portulhak & Paula, 2020), tecnológico (Ribeiro, Faria, Freitas & Ladeira, 2019), pecuária (Mirailh, Albano & Lampert, 2021), educação (Lourenço & Petenuci, 2022), turismo (Pederneiras, Silva, Menezes & Soares, 2022).

Dessa forma, o *BSC* de Kaplan e Norton é visto como um dos conceitos mais bem avaliados, consolidados e legitimados no campo do conhecimento da Estratégia (Oliveira, Martins, Silva & Ferreira, 2021), resultando no interesse contínuo de muitos docentes e pesquisadores na exploração do *BSC*. Em outras palavras, o *BSC* se tornou frequentemente utilizado em pesquisas científicas, influenciando em sua evolução na academia e, simultaneamente, tornando as suas investigações altamente interdisciplinares (Faraji *et al.*, 2022).

Diante do evidenciado, realça-se que na academia, já foram publicados estudos bibliométricos cujo foco estava no mapeamento e produção das pesquisas científicas acerca do tema *BSC*, investigando redes de coautoria, periódicos, Instituições de Ensino Superior (IES), países, citações e áreas geográficas (Rocha & Lavarda, 2011; Picoli, Abib & Fonseca, 2012; Ferreira & Diehl, 2013; Ensslin, Lacerda, Chaves, Lima & Lima, 2014; Assis & Teixeira, 2015; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2016; Veroneze, Andrade, Antonialli, Cavazza, Gandia & Antonialli, 2017; Coelho, 2019; Sousa, Melo, Oliveira, Lourenço, Guerrini & Esposto, 2020; Oliveira *et al.*, 2021; Faraji *et al.*, 2022).

Diante disso, observa-se que, embora essas investigações tenham fornecido *insights* úteis, elas não conseguiram mapear a estrutura conceitual do *BSC* por meio e, predominantemente da Análise de Redes Sociais (ARS). Portanto, o presente estudo busca preencher esse *gap* na literatura científica mediante a ARS por meio dos atores envolvidos no processo de construção do conhecimento científico acerca do *BSC*, no âmbito acadêmico nacional brasileiro, buscando com isso melhorar a compreensão atual da estrutura conceitual da pesquisa científica em *BSC* no âmbito internacional, mas, sobretudo no Brasil.

Ressalta-se também que a referida pesquisa buscará abranger o estado da arte do tema *BSC* no panorama nacional brasileiro (Oliveira *et al.*, 2021), mas, também, em especial, como os estudos sobre o referido tema foi construído, divulgado e socializado durante os seus primeiros 30 anos de vida (Faraji *et al.*, 2022). Portanto, esta pesquisa pode ajudar os estudiosos do tema *BSC* a entender e, a posteriori, compreender as tendências emergentes neste campo e ajustar suas respectivas pesquisas futuras. Constata-se também que os resultados desta pesquisa podem encorajar outros docentes a explorar esse tema na academia.



Nesse sentido, este estudo contempla uma das primeiras tentativas de investigar a produção científica do tema *BSC*, mediante predominantemente a *ARS*, ou seja, utilizando as redes de colaboração dos atores (períodos, pesquisadores, IES, periódicos, palavras-chave e temas) para contribuir no melhor entendimento e compreensão deste fenômeno na área do conhecimento da Estratégia no âmbito nacional brasileiro. Dessarte, vislumbra-se a questão de pesquisa que alicerçará esta pesquisa: Quais as redes sociais formadas da produção científica do tema *BSC* divulgada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *SPELL*?

Ao buscar responder a citada questão de pesquisa, este estudo fornece informações úteis sobre a estrutura da pesquisa do *BSC*, podendo ajudar com isso os pesquisadores a acompanhar os desenvolvimentos nesse campo (Faraji *et al.*, 2022). Vislumbra-se, também, o objetivo do citado estudo que foi: mapear e investigar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema *BSC* publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *SPELL*.

O argumento para a utilização da *SPELL* é por este ser mantido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Logo, seu acervo científico brasileiro das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, até a data de 07-07-2022 tem quase 61 mil documentos publicados por 123 periódicos científicos; e desde sua criação, que foi em 2012, e até essa data, já houve mais de 42 milhões de acessos e mais de 15 milhões de *downloads* de textos disponibilizados na mencionada base de dados (Guimarães, Motta, Farias, Kimura, Quintella & Carneiro, 2018; *SPELL*, 2022), sendo assim considerada com uma das mais importantes e relevantes e, em ascensão na academia brasileira na área de Ciências Sociais Aplicadas, em especial em temas no campo da Administração (Rossoni, 2018; Atamanczuk & Siatkowski, 2019; Pinheiro & Almeida, 2020). Desse modo, este trabalho acadêmico contribui e possibilita melhor entendimento e compreensão de todo o panorama que envolve as publicações de pesquisas científicas sobre o *BSC* no Brasil à luz das técnicas da bibliometria e da *ARS*.

Esta pesquisa também contribui para a literatura científica da área de estratégia ao investigar a produção científica da pesquisa sobre *BSC*, sob a óptica da *ARS*, evidenciando as redes sociais *one-mode* e *two-mode* dos atores responsáveis pela difusão e desenvolvimento do referido tema na academia, contribuindo assim para o seu alargando e robustecendo e para sua maior maturação de suas informações e saberes científicos. Em outras palavras, deseja-se também que esta pesquisa, além de contribuir para o maior crescimento do mencionado tema na academia, proporcione oportunidades de surgimento de novos caminhos para estudos futuros, no tocante a esse assunto e, com isso, amplie os conhecimentos sobre o *BSC*, buscando assim motivar e mobilizar pesquisadores *seniores* ou iniciantes, que desejam contribuir para o desenvolvimento teórico dessa temática na literatura científica nacional brasileira e, quiçá internacional.

Este estudo está subdividido em cinco seções, são elas: a primeira enfoca a Introdução que traz a questão de pesquisa, o objetivo do artigo, e as justificativas inerentes a esse texto científico. A segunda seção enfatiza o Referencial teórico, que vislumbra o tema objeto de investigação desta pesquisa que é o *BSC*. Os Procedimentos metodológicos são contemplados na seção três deste estudo. Na seção quatro são colocadas as Análise e Discussões dos Resultados. E, por fim, na seção cinco é evidenciada a Conclusão que manifesta as contribuições, conclusões, limitação e sugestões para estudos futuros.

## 2 Balanced scorecard

Na década de 1990, as metodologias tradicionais utilizadas para o cálculo do desempenho organizacional passaram a ser questionadas por sua eficácia. Isso em decorrência de que, tais métodos eram, quase sempre, constituídos por indicadores contábeis-financeiros das firmas e, com isso, não havia uma consideração mais macro de outros indicadores potenciais de desempenho (Ribeiro, Ladeira & Faria, 2018). Por conseguinte, surge em 1992 o *BSC*, que tem como papel, propor a integração de objetivos, indicadores, metas e ações por meio de quatro perspectivas de desempenho, são elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Sendo que tais indicadores também são usados para comunicar a estratégia a toda empresa, promovendo o alinhamento estratégico organizacional (Kaplan & Norton, 1997; Montenegro & Callado, 2019; Ribeiro *et al.*, 2019).

A perspectiva financeira é formada por indicadores que se relacionam à *performance* financeira da organização. Já, a perspectiva do cliente é composta por indicadores que interagem com a satisfação e fidelização dos clientes. No que concerne à perspectiva dos processos internos, este reúne os indicadores que aferem a marca, a liderança no mercado de atuação, a qualidade de produtos e outros aspectos estruturais da empresa. E, por fim, tem-se a perspectiva do aprendizado e crescimento que enfoca a administração dos funcionários e dos inúmeros aspectos vinculados à qualidade da força de trabalho e da liderança. Consequentemente, o *BSC*, utilizando tais perspectivas, identifica a estratégia organizacional, os objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito por meio da geração de um mapa estratégico (Rivera, León, Pérez, Rivera & Nariño, 2009; Garcia, Lopes, Tatsch & Neitzke, 2013; Lourenço & Petenuci, 2022). Assim, no painel do mapa estratégico é possível retratar uma cadeia de causa e efeito e, o exemplo abaixo, demonstra como ocorrem as conexões de causa e efeito em um determinado mapa estratégico (Falsarella & Jannuzzi, 2017).

A ampliação do tempo de disponibilidade em que o portal fica em funcionamento e a melhora da capacitação de pessoal (Perspectiva Aprendizagem e Crescimento) podem contribuir para aumentar o grau de eficiência das etapas do processo de venda e diminuir o tempo de fechamento de negócios (Perspectiva Processos Internos). Do mesmo modo, o sucesso desses resultados, descritos anteriormente, pode causar a ampliação do número de clientes que acessam o portal e o aumento do grau de aceitação desse novo processo de venda (Perspectiva Clientes), contribuindo para ampliar o valor da receita e da rentabilidade (Perspectiva Financeira) (Falsarella & Jannuzzi, 2017, p. 618).

Desse modo, em essência, o mapa estratégico ajuda as organizações a delinear suas estratégias de maneira completa, conectada e sistemática, servindo como embasamento e norte para o sistema de controle gerencial. Isso posto, além do desdobramento nas perspectivas ilustradas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), faz-se necessário disponibilizar informações que efetivamente ajudem nesse processo, o que é feito por meio da construção de um painel de indicadores de desempenho, o qual contempla as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de *performance*, as metas e as ações sugeridas para o alcance das metas (Igarashi, Igarashi, Gasparetto & Martins, 2007). Ou seja, o painel de indicadores de *performance* é composto de um conjunto de medidas consideradas chave para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos (Borges, Coelho & Petri, 2018).

Em suma, o mapa estratégico define os objetivos estratégicos mediante as quatro perspectivas do *BSC*, contudo, para que a empresa possa transmitir suas intenções a toda a sua equipe e avaliar os futuros desempenhos, são necessários definir os indicadores prioritários de desempenho e as metas para cada um dos objetivos, por meio de um painel de desempenho.



Assim sendo, verifica-se que o mapa estratégico e o painel de desempenho com base no *BSC*, além de serem capazes de fornecer informações para que os gestores possam controlar e tomar decisões mais assertivas, orientando, como por exemplo, para a elaboração de um planejamento estratégico, estes também ajudam na integração e no alinhamento institucional, como também no refinamento do próprio *BSC* (Giustina, Petri & Lunkes, 2019; Rengel *et al.*, 2020; Costa & Petri, 2021). De maneira geral, o *BSC*, por meio de seus indicadores, mapa estratégico e painel de indicadores ajuda a empresa a organizar seus passos com o intuito de cumprir as estratégias implementadas, como também valida seus controles gerenciais e o planejamento estratégico (Borges, Coelho & Petri, 2018).

### 3 Procedimentos metodológicos

O objetivo deste estudo foi mapear e investigar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema *BSC* publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *SPELL*. Para tal, este estudo utilizou as técnicas de ARS sob as perspectivas *one-mode* e *two-mode*.

Ressalta-se que, para se conseguir adentrar na ARS e, simultaneamente criar suas matrizes de redes sociais *one-mode* e *two-mode*, foi necessário utilizar a bibliometria na primeira etapa desta pesquisa e, tal escolha se fez em decorrência desse método ser popular e rigoroso para explorar e investigar dados científicos, permitindo assim desvendar as nuances evolutivas (Urbizagástegui-Alvarado & Restrepo-Arango, 2021; Hassanein & Mostafa, 2022) do tema *BSC* na base da produção científica do mencionado tema.

Na ARS, existem elementos prioritários para melhor entendê-la (Severiano Junior, Cunha, Zouain & Gonçalves, 2021), ou seja, maneiras de observar a estrutura e as relações de uma rede social (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017), entre as quais realçam as seguintes: os nós, ou seja, os atores. Os laços que são estabelecidos pelos atores em um determinado contexto, definindo assim padrões de conexão e dinâmica de interação (Allegretti, Moysés, Werneck, Quandt & Moysés, 2018). O “componente gigante”, que é o maior elemento conexo de uma determinada rede social, em que os vértices daquele conjunto de atores se encontram todos conectados entre si (Bordin, Gonçalves & Todesco, 2014; Sampaio, Sacerdote, Fonseca & Fernandes, 2015; Dias, Moita & Dias, 2019; Kohler & Digiampietri, 2021). O grau de densidade ou de difusão da rede que é compreendida como o conjunto de ligações dos atores (Williams dos Santos & Farias Filho, 2016).

E as centralidades, que são propriedades de redes mais utilizadas, as quais provocam as características relacionadas à relevância ou visibilidade de um ator em uma rede social (Rossoni & Guarido Filho, 2007; Farias & Carmo, 2021). Dentre as centralidades, se faz distinção à centralidade de grau ou *degree* ou local que é a propriedade que evidencia a atividade relacional de um ator (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Ribeiro & Corrêa, 2018; Ribeiro, 2019), ao inferir o número de conexões de cada um destes em um grafo (Alves, Pavanelli & Oliveira, 2014). Em outras palavras, o número de parcerias na criação e publicação do estudo científico (Pessoa Araújo, Mendes, Gomes, Coelho, Vinícius & Brito, 2017). Aqui cabe vislumbrar que neste estudo, optou-se por focar na centralidade de grau e, tal escolha, justifica-se por essa conexão estrutural ser a mais comum e a mais direta medida de centralidade (Cunha & Piccoli, 2017; Ribeiro, 2022).

Em suma, a análise de redes sociais pode ser: *one-mode* (1 modo) e ou *two-mode* (2 modos). A rede de um modo se caracteriza quando membros de uma rede social têm conexões com outros membros da mesma divisão, como, por exemplo: uma rede social composta apenas por pesquisadores. E a rede de dois modos se caracteriza quando seus atores possuem interações com membros de outras categorias, como, por exemplo: pesquisadores e suas respectivas



instituições de origem. Dito isso, no Brasil, é infrequente descobrir trabalhos que investigam redes de dois modos. Ou seja, os estudos de redes sociais de um modo suplantam muito, em quantidade, os estudos de redes sociais de dois modos em âmbito internacional. Em suma, na literatura científica, o número de estudos científicos divulgados sobre redes sociais de dois modos é cerca de 80% menor do que de um modo (Tomaél & Marteleto, 2013).

O universo de investigação colocou em realce todos os artigos dos periódicos científicos disponibilizados na biblioteca eletrônica *SPELL*, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Turismo. O processo de seleção da amostra dos estudos ocorreu da seguinte forma: a) escolha das palavras-chave aplicadas no filtro de procura da base de dados *SPELL*; b) coleta dos dados na base *SPELL*; c) busca pelas palavras-chave nos títulos, resumos e palavras-chave dos estudos; d) definição da amostra, mediante a leitura dos títulos e/ou resumos de cada artigo.

Na plataforma de dados *SPELL*, colocou-se um filtro com a palavra-chave “*Balanced Scorecard*”. Justifica-se o uso da mencionada palavra-chave por constatar que esta é a mais usada para identificar estudos que enfoquem o *Balanced Scorecard* (Faraji *et al.*, 2022). Essa palavra-chave foi procurada no título, resumo e palavras-chave de cada artigo, de forma não simultânea, consentindo, assim, que todos os artigos sobre o tema objeto de investigação desta pesquisa fossem identificados e relacionados.

Com isso, a amostra ficou composta por 262 estudos, em um recorte temporal dos anos de 2000 a 2022. As análises desses 262 artigos foram realizadas por meio dos indicadores de ARS: (i) rede social *two-mode* dos períodos e dos artigos; (ii) redes de coautoria; (iii) redes de colaboração das IES; (iv) rede social *two-mode* dos periódicos científicos e dos autores; (v) rede social das palavras-chave; e (vi) rede social *two-mode* dos temas e dos autores. Os referidos dados e informações foram retirados dos respectivos estudos e, em seguida, iniciados os procedimentos de aferição das matrizes simétricas e assimétricas e, visualização gráfica das redes de colaboração *one-mode* e *two-mode*, respectivas dos atores. A Figura 1 vislumbra as datas de início e término de cada iniciativa. Os dados bibliométricos (primeira etapa deste estudo) foram aferidos por meio dos softwares *Bibexcel* e *Microsoft Excel 2007*; e os indicadores de ARS foram mensurados mediante os softwares *UCINET* e *NetDraw*.



**Figura 1:** Datas

Ação	Data de início	Data de término
Busca dos artigos na biblioteca eletrônica SPELL	27/06/2022	29/06/2022
Tabulação dos artigos (dados bibliométricos)	29/06/2022	
Construção da matriz e visualização gráfica das redes de coautoria	29/06/2022	30/06/2022
Construção da matriz e visualização gráfica das redes de colaboração das IES	30/06/2022	01/07/2022
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social <i>two-mode</i> dos períodos e dos artigos	01/07/2022	
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social <i>two-mode</i> dos periódicos científicos e dos autores		
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social <i>two-mode</i> dos temas e dos autores	02/07/2022	
Construção da matriz e visualização gráfica da rede social das palavras-chave	02/07/2022	03/07/2022

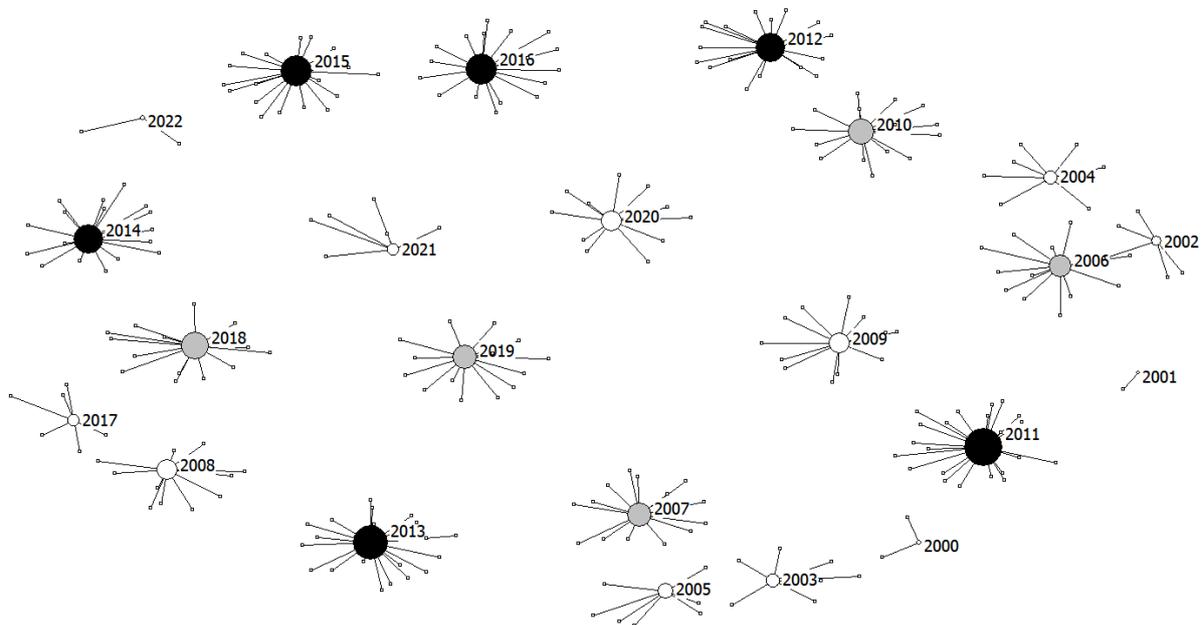
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Esta seção abordará a análise e a discussão das 262 pesquisas sobre *BSC*, sendo que esta foi subdividida em seis seções, que foram contempladas no último parágrafo da seção dos Procedimentos Metodológicos deste estudo.

A Figura 2 visualiza a rede social *two-mode* a qual é composta pelos 23 anos de publicações sobre o tema *BSC* e, pelos 262 artigos identificados nesta pesquisa.

**Figura 2:** Rede social *two-mode* dos períodos e dos artigos



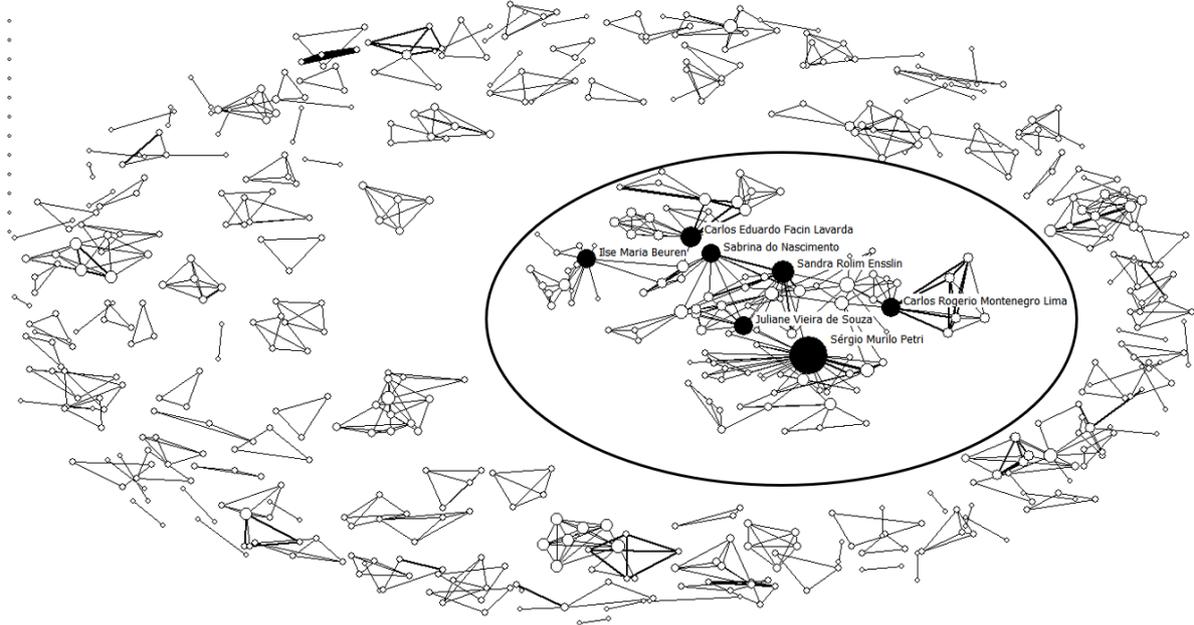
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Observando a Figura 2, seis períodos se destacam, são eles (em ordem decrescente e, em termos de *degree*): 2011, 2013, 2015, 2016, 2012 e 2014. Interessante notar que, são seis anos ininterruptos, mostrando que os estudiosos tiveram seu ápice no desejo em realizar investigações sobre *BSC* e, posteriormente publicá-las em periódicos científicos nacionais brasileiros indexados no *SPELL* nos anos realçados. Tal resultado também é confirmado no tocante às publicações acerca do *BSC*, ou seja, nos períodos em relevo, estes foram os que conseguiram congregiar mais artigos sobre o tema ora investigado e, em ordem igual aos anos que tiveram maior centralidade de grau. Esses períodos publicaram juntos 112 estudos, equivalendo a 43% do montante dos 262 artigos identificados nesta pesquisa. Pesquisas que enfocaram artigos indexados em bases de dados internacionais, como por exemplo o *Web of Science (WoS)*, corroboraram de maneira similar com os achados desta subseção (Veroneze *et al.*, 2017; Coelho, 2019; Sousa *et al.*, 2020).

Ainda verificando a Figura 2, foi constatado também que os anos de 2018 e 2019 também tiveram um certo relevo, tanto na centralidade de grau, como também na proficuidade de estudos sobre o *BSC*, mostrando que, mesmo que o assunto ora investigado tenha alcançado seu pico nos anos de 2011 a 2016, esse é um assunto que chama a atenção de estudiosos para suas publicações e, com isso, entende-se que o mencionado tema é atemporal, ou seja, mesmo alcançando seu cume nos períodos de 2011 a 2016, o mesmo, para os resultados desta pesquisa, denotam uma tendência dos pesquisadores em continuar incorporando em seus respectivos trabalhos científicos o conceito *BSC*, ratificando a importância, a relevância e o destaque deste para a área do conhecimento científico Estratégia (Ribeiro & Corrêa, 2018; Oliveira *et al.*, 2021; Faraji *et al.*, 2022), como também para outros campos do saber, como é o caso da Contabilidade (Assis & Teixeira, 2015; Ribeiro, 2019).

A Figura 3 detecta as redes de coautoria deste estudo, a qual é formada por 617 nós e 1.696 laços.

**Figura 3: Redes de coautoria**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Neste estudo, o autor com maior *degree* foi Sérgio Murilo Petri. Seguido pelos estudiosos: Sandra Rolim Ensslin, Carlos Eduardo Facin Lavarda, Carlos Rogerio Montenegro Lima, Sabrina do Nascimento, Juliane Vieira de Souza e Ilse Maria Beuren. Estes são considerados os pesquisadores com maiores ações de relacionamento com outros docentes na mencionada rede de cooperação e, isso é explicado em decorrência de suas parcerias nas publicações (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Alves, Pavanelli & Oliveira, 2014; Pessoa Araújo *et al.*, 2017; Ribeiro, 2019) dos estudos voltados ao *BSC*, contribuindo para a geração de valor científico, por meio de informações e conhecimentos acadêmicos acerca dessa temática, influenciando em sua maior proliferação e disseminação na literatura científica brasileira.

Além desses estudiosos que ficaram em relevo na Figura 3, ressaltam-se também outros pesquisadores que, mesmo não ficando em ênfase na mencionada figura, tiveram um satisfatório destaque na centralidade de grau, foram eles: Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues, Vicente M. Ripoll Feliu, Patrícia Rodrigues Quesado, Marcelo Medeiros da Rosa, Beatriz Aibar Guzmán, Jair Antonio Fagundes, Cristina Crespo Soler, Jonas Duarte da Silva, Leonardo Ensslin, Cristina Martins, Gustavo Vanzo Odebrecht, Pollyanna Gerola Giarola, Fernanda Marques de Almeida Holanda, Maria Naiula Monteiro Pessoa, Augusto César de Aquino Cabral, Marcelo da Costa Borba, Fúlvia Fernanda de Lima, Sandra Maria dos Santos, Fábio Frezatti, Marcelo Bronzo Ladeira, Josefa Ediliede Santos Ramos, Fernando A. Ribeiro Serra e Rodolfo Araújo Moraes Filho.

No que diz respeito às parcerias, as mais ocorridas foram entre os autores: Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues e Patrícia Rodrigues Quesado que publicaram seis vezes juntas; Beatriz Aibar Guzmán e Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues que divulgaram cinco estudos em conjunto; e Beatriz Aibar Guzmán e Patrícia Rodrigues Quesado que também evidenciaram cinco pesquisas em parceria. É curioso notar que, essas pesquisadoras mesmo publicando de maneira intensa estudos sobre *BSC* em conjunto e, com isso, influenciando em laços fortes entre

elas, não foi suficiente para fazer com que elas ficassem em relevo no que diz respeito ao *degree*, visto que, essa medida de centralidade é mais equivalente ao número de parcerias com mais autores, e não com estudiosos específicos, como é o caso das autoras em ênfase neste parágrafo. Porém, a interação entre elas impactou em suas respectivas produtividades acerca do tema *BSC* no cenário acadêmico brasileiro.

Em referência aos pesquisadores que interagiram mais com outros estudiosos, realçam-se: Sérgio Murilo Petri (se conectou com outros 25 pesquisadores), Sandra Rolim Ensslin (interação com 14 autores), Carlos Eduardo Facin Lavarda (com 12 estudiosos), Carlos Rogério Montenegro Lima, Ilse Maria Beuren, Juliane Vieira de Souza e Sabrina do Nascimento, todos com interação com outros 11 autores. Corroborando o destaque destes como os pesquisadores mais centrais deste estudo. Também enfatizam-se os estudiosos: Leonardo Ensslin (que fez parceria com outros nove acadêmicos) e Fernanda Marques de Almeida Holanda e Fernando A. Ribeiro Serra, ambos interagindo com outros oito autores.

Tais estudiosos também ficam em relevo no que concerne à proficiência dos estudos sobre *BSC*, corroborando e, consubstanciando com a medida de centralidade de grau e, com isso, validando o grau de importância, proeminência e relevância desses pesquisadores para a divulgação e socialização do tema *BSC* no campo científico nacional brasileiro. Ainda averiguando a Figura 3, tem-se que os citados e enfatizados pesquisadores manifestam-se e, de maneira macro, compõem um grupo mais acentuado na citada rede de coautoria, tipificando o elemento nomenclaturado de “componente gigante”, compreendendo e indicando a existência de grupos de pesquisadores que publicam isoladamente (Bordin, Gonçalves & Todesco, 2014), refletindo a presença de um fluxo de informações científicas mais concentradas entre esses autores (Kohler & Digiampietri, 2021) sobre o tema *BSC*.

Tal componente ajuda a entender, compreender e identificar se uma determinada rede de cooperação é coesa ou esparsa e/ou dividida em pequenos grupos de atores (Sampaio, Sacerdote, Fonseca & Fernandes, 2015; Dias, Moita & Dias, 2019), impactando na densidade da mencionada rede (Bordin, Gonçalves & Todesco, 2014), que neste caso, é formada pelos 617 pesquisadores encontrados neste estudo. Logo, a densidade da rede de coautoria da Figura 3 é de 0.0049, significando que apenas 0,49% das interações entre os 617 da referida rede são efetivamente realizadas, impactando assim em laços fracos (Williams dos Santos & Farias Filho, 2016) e, em um fluxo de conhecimento baixo em toda a rede de coautoria, no que tange ao assunto *BSC*.

Com isso, mesmo constatando a existência de pesquisadores proeminentes e de importância para a evidência e o crescimento do tema *BSC* no âmbito científico nacional, a rede de coautoria deste estudo não reflete de maneira similar as interseções entre o grupo de pesquisa destacado de estudiosos da Figura 3. Por conseguinte, é condição *sine qua non* para que a densidade de qualquer rede, mais especificamente para a rede dos pesquisadores da Figura 3 evolua, que os estudiosos em relevo, no que se refere ao *degree* e as suas respectivas proficiências, interajam de forma mais contundente e dinâmica, se não em toda a rede, mas, por meio de outros autores que, mediante suas respectivas IES, possam servir de “pontes” e, assim, robustecer as interações com outros estudiosos que formam a rede de colaboração da Figura 3, contribuindo para otimização da densidade das redes de coautoria deste estudo e, concomitantemente, para o alargamento do fluxo de informações e conhecimento científicos sobre o assunto *BSC* no panorama literário científico brasileiro.

A Figura 4 constata as redes de colaboração das instituições desta pesquisa, sendo estruturada por 155 nós e 408 laços. As IES que obtiveram maior destaque na centralidade de grau foram: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS). Salientam-se também as instituições: Universidade de Valencia, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade

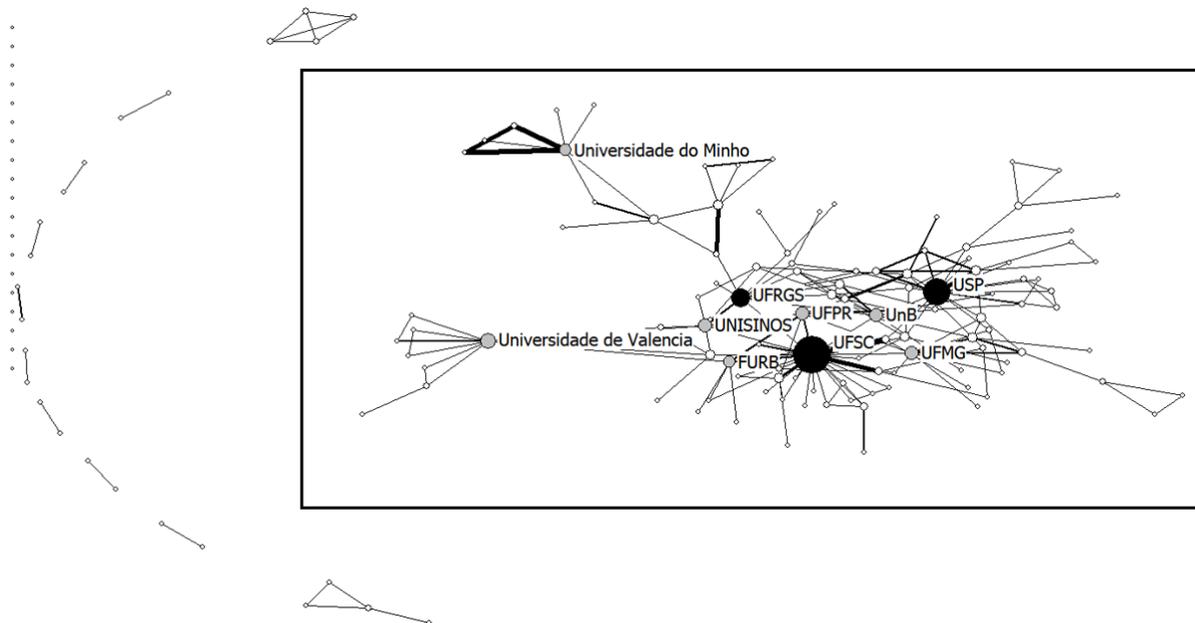


Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade de Brasília (UnB), Universidade do Minho, Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Universidade Regional de Blumenau (FURB). Dessas, cinco são oriundas da Região Sul do Brasil; duas são nativas da Região Sudeste; uma da Região Centro-Oeste; e duas são estrangeiras.

Sobressai-se também outras IES que, mesmo não constando em realce na Figura 4, é importante evidenciá-las, e, ademais, as referidas tiveram uma aceitável mensuração em suas respectivas centralidades de grau, são elas: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Universidade de Santiago de Compostela, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade do Vale do Itajaí, Campus Itajaí (UNIVALI), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade do sul de Santa Catarina (UNISUL) e Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Em consideração a esse panorama, pode-se deduzir que as citadas e enfocadas IES visualizadas na Figura 4 são as mais importantes e relevantes, no que concebe as perspectivas do *degree*, ou seja, da dinâmica das parcerias com outras IES, por meio de seus respectivos pesquisadores, e, no contexto da produção científica de estudos com foco no *BSC* no panorama científico brasileiro, sendo respaldada por instituições estrangeiras, em particular, as que ficaram em foco na Figura 4. Em relação as IES brasileiras, estudos que enfocaram a produção científica sobre o *BSC* (Ferreira & Diehl, 2013) confirmam de maneira similar os achados desta subseção.

**Figura 4:** Redes de colaboração das IES



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

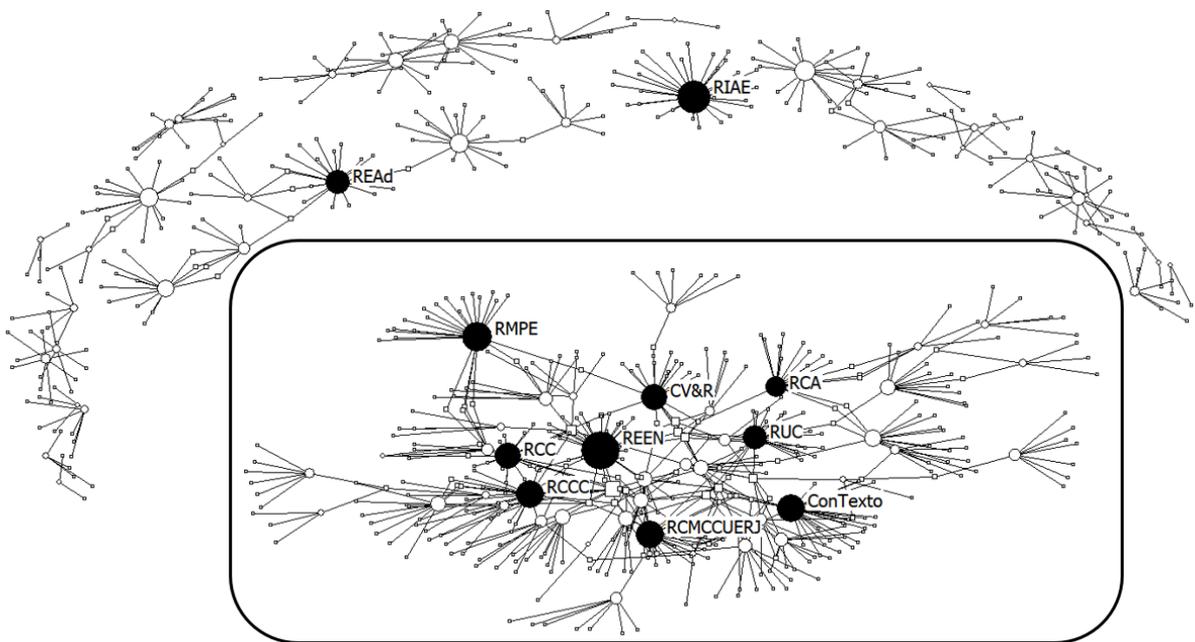
Pondera-se que, como ocorrera nas redes de coautoria retratadas pela Figura 3 deste estudo, a Figura 4 também faz emergir conexões entre um grande número de IES, trazendo à tona um componente gigante, que é composto por todas as IES em relevo na Figura 4 e, com isso, proporcionando um alargamento e um robustecimento das informações e dos saberes acerca do tema *BSC* no âmbito acadêmico nacional.

Nesse caso, analogamente, como observou-se nas redes de coautoria desta pesquisa, o fluxo de conhecimentos sobre o *BSC* restringe-se a esse grande grupo de instituições, que se conectam direta ou indiretamente, harmonizando de maneira plena e contundente o maior número de interações e laços na rede de colaboração das IES, proporcionando assim motivar e afirmar que, as informações e conhecimentos constituídos, mediante os autores e, concomitantemente, por suas respectivas IES, está quase que integralmente alicerçado e norteado pelas IES deste grupo em relevo na Figura 4, sobretudo, pelas instituições mais centrais desta pesquisa.

Tal resultado é confirmado pela densidade da rede das IES, a qual foi aferida em 0.0213, equivalendo a 2,13%. Número este similar ao verificado nas redes sociais dos pesquisadores deste estudo. Logo, constata-se a importância dos estudiosos na difusão, disseminação e socialização das pesquisas científicas, que neste caso, envereda-se para o tema *BSC*, contribuindo a posteriori, em uma maior agregação de estudiosos para engrandecer e fortalecer as pesquisas acadêmicas sobre o tema investigado, influenciando simultaneamente, na criação de valor científico para o tema e, conseqüentemente, fazendo surgir novos estudos por meio de acadêmicos que desejam compreender e estudar o *BSC*, proporcionando assim, intensificar novos estudos, criando grupos de pesquisas e, com isso, otimizando laços, conexões e, fazendo surgir uma maior densidade nas redes de coautoria, impactando de maneira imperativa e imprescindível nas redes de colaboração das IES.

A Figura 5 capta a segunda rede social *two-mode* desta pesquisa, a qual foi concebida pelos 85 periódicos científicos localizados e, pelos 617 autores, gerando assim uma rede social composta por 702 nós e 747 laços.

**Figura 5:** Rede social *two-mode* dos periódicos científicos e dos autores



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Dessa maneira, os periódicos científicos que ficaram em realce foram: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios (REEN), Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE), Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE), ConTexto, Revista Catarinense da Ciência Contábil (RCCC), Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ

(RCMCCUERJ), Contabilidade Vista & Revista (CV&R), Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Universo Contábil (RUC) e Revista de Ciências da Administração (RCA). E o número de autores vinculados a estas revistas científicas, para publicação de seus estudos, foram, respectivamente: 31, 27, 23, 22, 22, 20, 20, 19, 19 e 16.

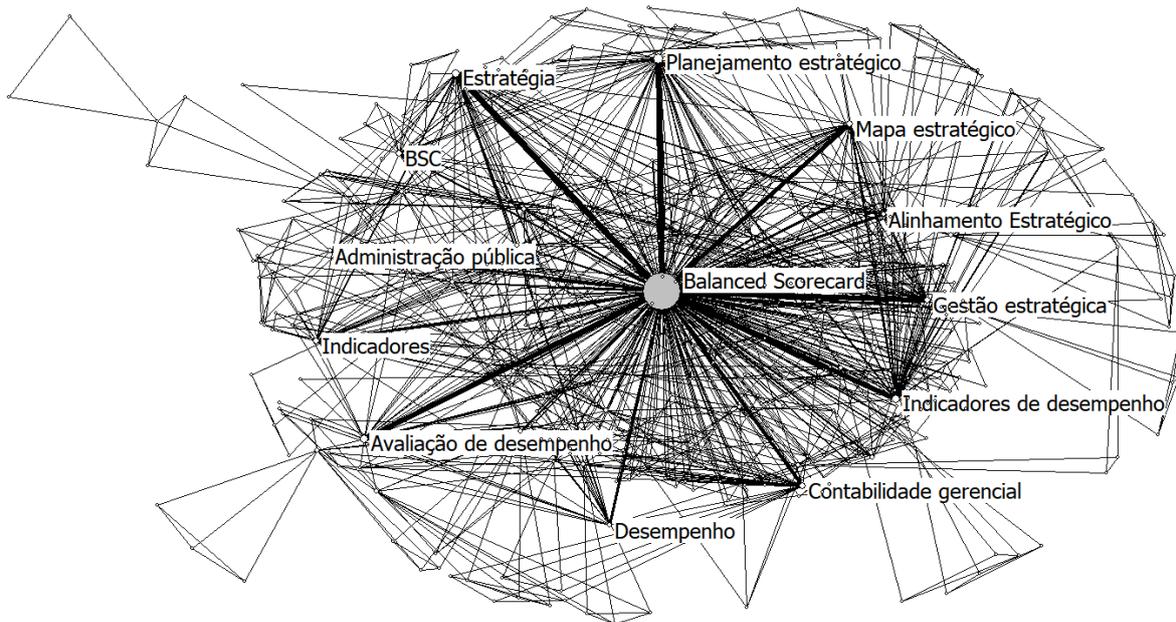
O que ensaja que o número de pesquisadores influenciou diretamente no *degree* desses periódicos. Salienta-se também que, as citadas e destacadas revistas são as mais profícuas acerca do tema *BSC*, comprovando serem esses os meios de comunicação mais propensos a divulgar a temática ora investigada, como também, assuntos inerentes e ou análogos ao citado tema. Com isso, os estudiosos, sob a óptica dos resultados desta pesquisa, buscaram evidenciar seus achados e contribuições de pesquisas na literatura branca voltadas ao *BSC* nestes periódicos em relevo na Figura 5.

Ainda no que toca o destaque desses meios de comunicação da literatura branca, existe um grupo de estudiosos e, conseqüentemente, de periódicos científicos que ficaram em saliência na Figura 5, fazendo surgir novamente um “componente gigante” (Bordin, Gonçalves & Todesco, 2014; Sampaio, Sacerdote, Fonseca & Fernandes, 2015; Dias, Moita & Dias, 2019; Kohler & Digiampietri, 2021), ponderando que as revistas nativas de IES com Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciências Contábeis são as que chamam mais a atenção dos 617 pesquisadores, ou melhor, de uma grande parcela desses estudiosos, envolvidos no processo de construção do conhecimento científico acerca do *BSC*, para divulgação de seus respectivos estudos achados e contribuições na literatura científica nacional brasileira.

Contudo, é considerável também evidenciar que, existe sim um certo equilíbrio, no que concerne às áreas do conhecimento que norteiam e alicerçam esses periódicos de forma proeminente, ou seja, das 11 revistas científicas enfatizadas na Figura 5, seis são nativas da área das Ciências Contábeis e cinco são oriundas do campo do saber Administração, o que direciona o entendimento de que, o tema *BSC* é horizontal, sobretudo no que respeita esses campos do conhecimento, ou seja, Administração e Contabilidade, contribuindo para que o tema ora em investigação seja maior aprofundado, disseminado e socializado nessas áreas que são complementares e, possuem uma forte interseção no ambiente dos negócios das empresas, influenciando com isso na dinâmica de atuação do conceito *BSC* no mercado corporativo, proporcionando a posteriori, o surgimento e a publicação de pesquisas subsidiadas em áreas e setores diversos da economia, embasadas e norteadas por temas que compõem o entendimento e a compreensão do *BSC* como modelo de gestão estratégica e de desempenho para as empresas (Galas & Forte, 2005; Kawai, 2017; Borges, Coelho & Petri, 2018; Éckeli, Barbosa & Barbosa, 2020; Faraji *et al.*, 2022; Lourenço & Petenuci, 2022).

A análise das redes sociais das palavras-chave tornou-se popular entre os pesquisadores e muitos a usam para mapear a estrutura conceitual de diferentes campos de pesquisa (Faraji *et al.*, 2022). Logo, a Figura 6 vislumbra a rede social das palavras-chave, a qual foi arquitetada por 445 nós e por 2.346 laços. Salienta-se que os nós representam as palavras-chave e seus tamanhos são proporcionais à sua recorrência no conjunto de dados analisados e os laços simulam as conexões entre as palavras-chave (Guimarães *et al.*, 2018). Ressalta-se também que as 445 ocorrências de palavras-chave são únicas, pois foi “mantido apenas o critério de não diferenciar letras maiúsculas e minúsculas – palavras no singular e no plural foram mantidas diferentes” (Favaretto & Francisco, 2017, p. 376).

Figura 6: Rede social das palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Posto isso, as palavras-chave que se destacaram, excetuando-se a palavra-chave *Balanced Scorecard*, pois essa foi a palavra-chave usada para a busca dos artigos deste estudo, e, com isso, ela ficaria inevitavelmente e indubitavelmente em relevo nesta pesquisa, foram: planejamento estratégico, estratégia, indicadores de desempenho, avaliação de desempenho, gestão estratégica, indicadores, contabilidade gerencial, *BSC*, mapa estratégico, desempenho, alinhamento estratégico e administração pública. A introdução do *BSC* por Kaplan e Norton em 1992, levou a um aumento no interesse de pesquisa em *BSC*, no entanto, ao observar as palavras-chave mais centrais, constata-se que não houve mudança significativa nos *hotspots* durante esse período (Faraji *et al.*, 2022), ou seja, de 1992 a 2022 sob a óptica das publicações científicas brasileiras.

Além dessas palavras-chave em realce na Figura 6, no que tange ao *degree*, ressaltam-se também outras palavras-chave, são elas: gestão, desempenho organizacional, gestão do conhecimento, tecnologia da informação, gestão pública, *stakeholders*, cultura organizacional, medidas de desempenho, capital intelectual, gestão de pessoas, controle gerencial, vantagem competitiva, controladoria, planejamento, Instituição de Ensino Superior, administração estratégica, Teoria institucional e painel estratégico. Essa descoberta pode apontar pesquisadores enfocando seus estudos para assuntos que estão mais em relevância nas

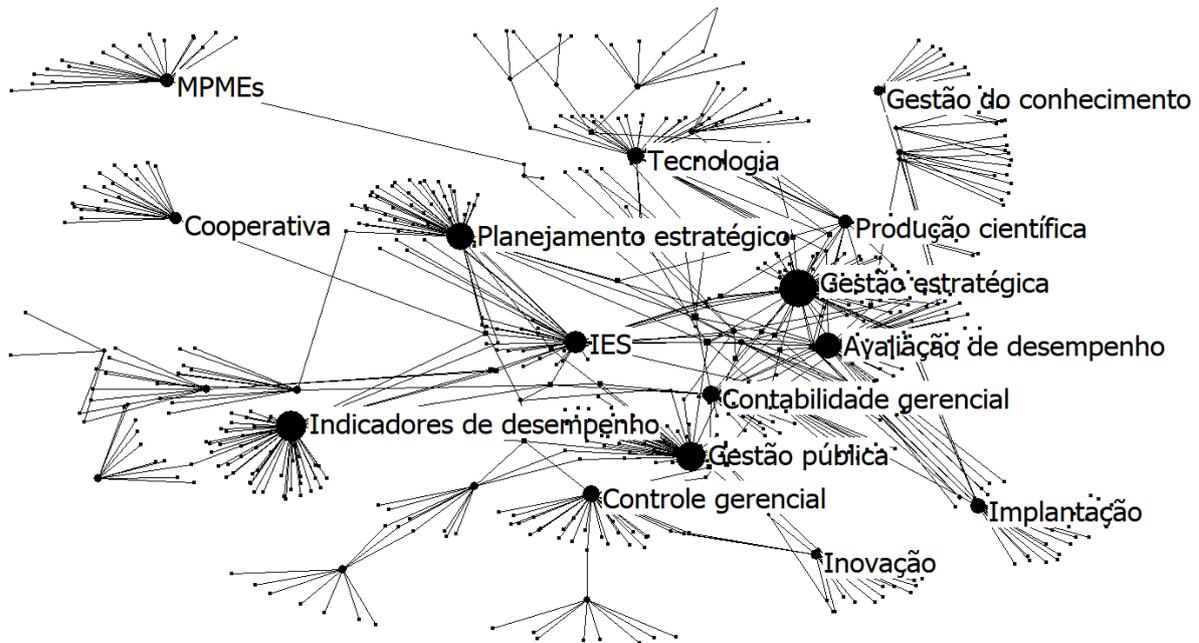
empresas, influenciando em *insights* para novas pesquisas à luz dos conceitos do *BSC* (Faraji *et al.*, 2022).

Ressaltam-se, também, as ligações das palavras-chave que ocorreram com mais frequência nos 262 estudos identificados nesta pesquisa, foram elas: *Balanced Scorecard* com planejamento estratégico e com estratégia, ocorrendo 18 vezes; *Balanced Scorecard* com indicadores de desempenho, acontecendo 16 vezes; *Balanced Scorecard* com gestão estratégia e com avaliação de desempenho, decorrendo 15 vezes; e *Balanced Scorecard* com mapa estratégico, sucedendo 12 vezes; sendo assim, as mais indicadas para futuros pesquisadores investigarem material consistente sobre o tema *BSC* (Oliveira *et al.*, 2021).

Logo, as realçadas palavras-chave ocupam posições de relevância e influências centrais no fluxo informacional temático e teórico (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017) do assunto *BSC* neste estudo. E, de maneira geral, tanto as palavras-chave que ficaram em relevo na Figura 6, como também, as outras palavras-chave que foram contempladas, revelam uma certa tendência dos pesquisadores desse campo do saber para estudos voltados acerca de temas que explorem ou se conectem com essas palavras-chave em destaque (Faraji *et al.*, 2022), mostrando com isso que as palavras-chave esboçadas nesta pesquisa, e, simultaneamente as suas respectivas ocorrências, podem vir a ratificar as principais linhas de pesquisa e ou estudos publicados (Francisco, 2011; Favaretto & Francisco, 2017), sobre o tema *BSC* no âmbito nacional brasileiro. Estudos em estado da arte publicados (Coelho, 2019; Oliveira *et al.*, 2021; Faraji *et al.*, 2022), vão ao encontro dos achados contemplados nesta subseção deste estudo.

A Figura 7 faz enxergar a terceira rede social *two-mode* deste estudo, a qual é contemplada pelos 58 temas identificados e pelos 617 pesquisadores, constituindo assim uma rede social com 675 nós e por 731 laços. Logo, os temas que ficaram em relevo, em ordem decrescente, foram: gestão estratégica (com 69 autores publicando), indicadores de desempenho (55 pesquisadores), gestão pública (51 estudiosos), planejamento estratégico (47), avaliação de desempenho (46), IES (37), contabilidade gerencial (29), controle gerencial (29), tecnologia (28), implantação (26), produção científica (21), micro, pequenas e médias empresas – MPMEs (20), cooperativa (19), gestão do conhecimento (14) e inovação (com 13 pesquisadores publicando).

**Figura 7:** Rede social *two-mode* dos temas e dos autores



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De maneira macro, os temas em realce na Figura 7 vão ao encontro das palavras-chave em relevo na Figura 6, particularmente, no que evidencia aos assuntos: estratégia, desempenho, planejamento, gestão, gerencial, reforçando assim o conceito do *BSC* como um modelo de gestão essencial para o alinhamento, controle gerencial, desempenho e planejamento estratégico das empresas (Galas & Forte, 2005; Rocha & Lavarda, 2011; Kawai, 2017; Borges, Coelho & Petri, 2018; Eckeli, Barbosa & Barbosa, 2020; Faraji *et al.*, 2022; Lourenço & Petenuci, 2022). E, com isso, se observa como os 262 estudos identificados nesta pesquisa, interagem na correlação (Faraji *et al.*, 2022) dessas palavras-chave com os temas principais que alicerçaram estas 262 pesquisas. Ratificando a importância desses conceitos no alicerce e no norte dos estudos que enfocam o *BSC*, não somente no âmbito científico nacional (Coelho, 2019; Oliveira *et al.*, 2021), mas também, no painel literário científico internacional (Faraji *et al.*, 2022).

Assim, é possível afirmar que, os pesquisadores no cenário acadêmico nacional, harmonizam seus respectivos estudos com foco nas premissas e conceitos que embasam o *BSC*, fazendo com que tais trabalhos científicos tornem-se consolidados e legitimados na academia, proporcionando e, posteriormente, propiciando que seus respectivos estudos venham a ser publicados, porém, adentrando em temáticas que se fazem presentes, e/ou, podem ser trabalhadas, por meio da implantação das perspectivas do *BSC*, como é o caso da educação superior, inovação, contabilidade, tecnologia, MPMes. Com isso, o acervo teórico do *BSC* tende a ficar robusto e dinâmico, contribuindo para alargar suas raízes conceituais em outros temas da área de gestão, negócios, finanças, estratégia, dentre outros.

Além dos temas evidenciados e em relevo na Figura 7, outros assuntos se fizeram representar nesta pesquisa, contudo, sem destaque na citada figura, ou seja, no que concerne à interação dos pesquisadores para com esses temas e, conseqüentemente por suas respectivas produções de pesquisas científicas baixas, foram eles: clima organizacional, competências, gestão da qualidade, gestão de custos, gestão de projetos, governança corporativa, internacionalização, logística, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, sustentabilidade, terceiro setor, turismo e visão baseada em recursos.

Por conseguinte, tais temas pouco abordados em pesquisas com escopo do *BSC* podem ser uma oportunidade de pesquisa relevante para os estudiosos que desejem ampliar seus conhecimentos científicos acerca do *BSC*, contudo, enfocando em outros temas que se conectam de maneira direta aos conceitos do *BSC*, e/ou, para acadêmicos iniciantes, que buscam saberes sobre o *BSC*, em particular, consubstanciado por temáticas ainda embrionárias ao citado tema. E, também, de forma geral, esses temas ainda incipientes no arcabouço teórico do *BSC*, se difundidos e propagados de maneira mais intensa e contundente, por estudiosos, serão proeminentes, juntamente com os temas já consolidados e legitimados e, que são inerentes ao *BSC*, para impactar no maior crescimento de pesquisas sobre a mencionada temática, especialmente para fins científicos no cenário acadêmico brasileiro.

## 5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi mapear e investigar o desenvolvimento e a estrutura das redes sociais da produção científica do tema *BSC* publicada nos periódicos científicos nacionais brasileiros indexados na biblioteca eletrônica *SPELL*. Logo, este estudo traz duas contribuições centrais para o campo do saber da Estratégia: a primeira relacionada ao tema *BSC*, e a segunda referente aos indicadores métricos da ARS.

Este estudo oferece múltiplas contribuições de pesquisa para a literatura científica brasileira sobre *BSC*, ou seja: (i) oferece novos *insights* sobre a estrutura conceitual dos estudos do *BSC* por meio da ARS dos atores envolvidos no processo de construção do saber do referido tema, sobretudo, das redes sociais das palavras-chave e dos temas; (ii) utilizou o *SPELL* como um banco de dados nacional brasileiro abrangente para ARS, fornecendo uma visão abrangente da literatura nacional brasileira acerca do *BSC* para pesquisadores *seniores* e, em particular, para os iniciantes, podendo com isso abrir caminhos para estudos futuros, revelando *gaps* de pesquisa no panorama científico brasileiro; e (iii) oportunizar o surgimento de novos estudos, por meio de temas, em especial, os que ainda necessitam ser mais bem estudados e, consequentemente publicados, contribuindo para o alargamento e o robustecimento das pesquisas sobre *BSC* no Brasil e, quiçá, no âmbito internacional.

Conclui-se que a referida pesquisa traz informações contemporâneas sobre a produção científica nacional brasileira e suas redes de colaboração no que tange ao tema *BSC*, fornecendo, não somente uma visão dos atores, que são necessários e importantes para a construção do saber acadêmico e, de sua agregação de valor na ciência, mas também, as palavras que ficaram em relevo nos 262 artigos investigados, manifestando, assim, possíveis linhas de estudos, temas, conceitos teóricos e fluxos de conhecimento na literatura acadêmica no Brasil sobre *BSC*.

Em suma, esta pesquisa otimiza e contribui para a ampliação do entendimento e da compreensão atual sobre o tema *BSC* para os docentes, pesquisadores e profissionais da área de Estratégia enfocando, especialmente, sua produção científica à luz da formação das redes sociais *one-mode* e *two-mode* dos atores responsáveis pela criação do conhecimento, divulgação, disseminação e socialização do citado tema na academia nacional brasileira, proporcionando assim uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

A limitação que pode ser verificada para a citada pesquisa se relaciona ao levantamento ter sido realizado somente na base de dados específica *SPELL*. Com isso, sugere-se para estudos futuros, a ampliação deste estudo, utilizando para isso outras plataformas nacionais e, sobretudo, internacionais de dados, como a *SciELO*, *EBSCO*, *Web of Science* e a *Scopus*. Como também utilizar eventos científicos nacionais e internacionais, além de revistas científicas nacionais e internacionais legitimadas e consolidadas na academia na área do conhecimento do tema *BSC*.



## Referências

- Allegretti, A. C. V., Moysés, S. T., Werneck, R. I., Quandt, C. O., & Moysés, S. J. (2018). Redes sociais na produção científica em administração pública da saúde no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 571-592. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612162930>
- Alves, B; H., Pavanelli, M. A., & Oliveira, E. F. T. (2014). Rede de coautoria institucional em Ciência da Informação: uma comparação entre indicadores de rede e os conceitos CAPES. *Em Questão*, 20(3), 1-15.
- Assis, W. M., & Teixeira, F. S. (2015). Balanced Scorecard nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B – administração, ciências contábeis e turismo – de 2008-2012: uma análise bibliométrica. *Revista Mineira de Contabilidade*, 16(2), 5-13.
- Atamanczuk, M. J., & Siatkowski, A. (2019). Indústria 4.0: O panorama da publicação sobre a quarta revolução industrial no Scientific Periodicals Electronic Library – Spell. *FUTURE*, 11(3), 281-304. <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.459>
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Bandeira, H. T., & Callado, A. L. C. (2021). Fatores contingenciais e a importância atribuída aos indicadores de desempenho: uma análise em empresas de construção civil da cidade de Recife, PE. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 35-62. <https://doi.org/10.18593/race.24552>
- Beuren, I. M., Souza, G. E. de, & Portulhak, H. (2018). Análise do desenho e uso do balanced scorecard em um centro de serviços compartilhados. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 23-39. <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4157>
- Bordin, A. S., Gonçalves, A. L., & Todesco, J. L. (2014). Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(2), 37-52. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1796>
- Borges, A. P. de A. de A., Coelho, G. N., & Petri, S. M. (2018). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(3), 21-45.
- Coelho, G. N. (2019). Balanced scorecard: uma análise bibliométrica com base na web of science de 1992-2017. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 8(15), 144-164.
- Costa, J. H., & Petri, S. M. (2021). Elaboração do balanced scorecard alinhado aos objetivos da universidade federal de santa catarina: um estudo de caso na editora da UFSC. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 90-114. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3>
- Cunha, P. R. da, & Piccoli, M. R. (2017). Influência do board interlocking no gerenciamento de resultados. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 179-196. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201701980>



- Dias, T. M. R., Moita, G. F., & Dias, P. M. (2019). Um estudo sobre a rede de colaboração científica dos pesquisadores brasileiros com currículos cadastrados na Plataforma Lattes. *Em Questão*, 25(1), 63-86. <https://doi.org/10.19132/1808-5245251.63-86>
- Éckeli, I., Barbosa, D. H., & Barbosa, J. S. K. (2020). Desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho a partir do modelo balanced scorecard: pesquisa ação em uma unidade hemoterápica em Maringá – PR. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 17(2), 58-84. <https://doi.org/10.21450/rahis.v17i2.6096>
- Ensslin, L., Lacerda, R. T. de O., Chaves, L. C., Lima, P. S. H., & Lima, C. R. M. (2014). Evidenciação do estado da arte do tema balanced scorecard no setor de e-commerce. *Organizações em Contexto*, 10(20), 343-370. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p343-370>
- Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, 24(3), 610-621. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X481-16>
- Faraji, O., Ezadpour, M., Dastjerdi, A. R., & Dolatzarei, E. (2022). Conceptual structure of balanced scorecard research: a co-word analysis. *Evaluation and Program Planning*, 2-30. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102128>
- Fares, F. A., Bastos, S. A. P., & Fortunato, G. X. (2019). Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no BSC para o serviço público: o caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. *Gestão & Regionalidade*, 35(103). <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n103.4539>
- Farias, R. de S., & Carmo, G. F. do. (2021). Atores, eventos e redes da política externa brasileira (1930-1985). *DADOS*, 64(1), 1-40. <https://doi.org/10.1590/dados.2021.64.1.230>
- Favaretto, J. E. R., & Francisco, E. R. de. (2017). Exploração do acervo da RAE-Revista de Administração de Empresas (1961 a 2016) à luz da bibliometria, text mining, rede social e geonálise. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 365-390. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170407>
- Ferreira, F., & Diehl, C. A. (2013). Perfil da produção científica brasileira sobre balanced scorecard. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(1), 54-88. <https://doi.org/10.19177/reen.v6e1201354-88>
- Francisco, E. de R. (2011). RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geonálise e redes sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 280-306. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300008>
- Galas, E. S., & Forte, S. H. A. C. (2005). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(2), 87-111. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n2p88-111>



- Garcia, F. T., Lopes, L. F. D., Tatsch, M. P., & Neitzke, M. A. (2013). Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do balanced scorecard. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 51-80.
- Giustina, K. A. D., Petri, S. M., & Lunkes, R. J. (2019). Elaboração de mapa estratégico e painel de desempenho baseado nas perspectivas do balanced scorecard para uma distribuidora de produtos naturais. *Anais...*, XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD. Recuperado em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjcyMDE=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyMDE=).
- Guimarães, T. A., Motta, G. da S., Farias, S. A. de, Kimura, H., Quintella, R. H., & Carneiro, J. M. T. (2018). A ANPAD e o processo de institucionalização da comunidade científica brasileira de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 523-537. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395173273>
- Hassanein, A., & Mostafa, M. M. (2022). Bibliometric network analysis of thirty years of islamic banking and finance scholarly research. *Quality & Quantity*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01453-2>
- Igarashi, D. C. C., Igarashi, W., Gasparetto, V., & Martins, K. R. G. (2007). Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. *Gestão & Regionalidade*, 23(67), 52-63.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kawai, R. M. (2017). Indicadores de desempenho em uma pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(1), 123-138. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p123138>
- Kohler, A. F., & Digiampietri, L. A. (2021). O campo de turismo no Brasil: caracterização e análise da rede de pesquisadores e sua dinâmica regional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(2), 58-82. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4030>
- Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Administração da UFSM*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.5902/1983465916106>
- Lemos, I. W. de, & Teixeira, A. (2019). A percepção de gestão de negócios em um grupo de pequenos cafeicultores familiares. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 21(1-3), 173-185. <https://doi.org/10.48142/2238-68902019v21n1-3p173185>
- Lopes, A. C. V., Kniess, C. T., & Ramos, H. R. (2015). Fatores que influenciam a adoção do balanced scorecard (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: um estudo com base na teoria de difusão de inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(3), 131-145. <https://doi.org/10.5585/riac.v14i3.2247>



- Lourenço, R. L., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard como modelo para implementar a internacionalização na universidade pública: um olhar interpretativo a partir da pesquisa participante. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 122-142. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e78993>
- Mirailh, R., Albano, C. S., & Lampert, V. do N. (2021). Performance indicators: a proposal for family-run livestock farming under the conceptual framework of the sustainable balanced scorecard. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 20, 1-19. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18119>
- Montenegro, F. R. M. S., & Callado, A. L. C. (2019). Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 73-91. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4540>
- Oliveira, O. M. de, & Giroletti, D. A. (2016). Avaliação de programa de responsabilidade social empresarial com aplicação do balanced scorecard: um estudo de caso da cooperárvore da fiat automóveis. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(1), 144-159. <http://dx.doi.org/10.5585/geas.v5i1.478>
- Oliveira, U. R., Martins, V. de M., Silva, M. T. da, & Ferreira, A. (2021). Perspectivas contemporâneas do balanced scorecard: perfil de pesquisa. *Pretexto*, 22(2), 129-151.
- Paula, A. L. M. de, Almeida, N. B. de, Silva, R. B. da, Portulhak, H., & Paula, A. J. de. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 26-42. <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p2642>
- Pederneiras, M. M. M., Silva, R. do V., Menezes, P. D. L. de, & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 1-17. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2331>
- Pessoa Araújo, U., Mendes, M. de L., Gomes, P. A., Coelho, S. de C. P., Vinícius, W., & Brito, M. J. de. (2017). Trajetória e estado corrente da sociometria brasileira. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(2), 97-128. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.706>
- Picoli, F. R., Abib, G., & Fonseca, M. W. da. (2012). Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(3), 128-142.
- Pinheiro, R. G., & Almeida, B. E. de. (2020). As estratégias de internacionalização: um estudo bibliométrico aplicando as leis de lotka, bradford e zipf na base Spell no período de 2008 a 2018. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i1.656>
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. M. P. de L. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 248-276. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016248-280>



- Rengel, R., Monteiro, J. J., Petri, S. M., & Schnorrenberger, D. (2020). Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 6-25. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>
- Ribeiro, H. C. M. (2019). Controladoria e contabilidade gerencial: dez anos de produção científica. *Pretexto*, 20(2), 100-121. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.6043>
- Ribeiro, H. C. M., & Corrêa, R. (2018). Revista Ibero-Americana de Estratégia: produção acadêmica de 2002 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 210-231. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1>
- Ribeiro, H. C. M. (2022). Scientific production of the organizational studies event under the social network analysis perspective. *Gestão & Regionalidade*, 38(113), 261-281. <https://doi.org/10.13037/gr.Vol38n113.7001>
- Ribeiro, J. de A., Faria, A. F. de, Freitas, K. A. de, & Ladeira, M. B. (2019). Proposta de modelo 'balanced scorecard' para parques tecnológicos. *Revista de Administração FACES*, 18(4), 118-135. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N4ART7232>
- Ribeiro, J. de A., Ladeira, M. B., & Faria, A. F. de. (2018). Modelo de referência para a gestão estratégica do desempenho de parques tecnológicos. *Revista Eletrônica de Administração*, 24(3), 183-216. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.232.84262>
- Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., & Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração*, 44(3), 222-235.
- Rocha, I., & Lavarda, C. E. F. (2011). Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (bsc) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 16(1), 19-34.
- Rossoni, L. (2018). Editorial: O Spell reduziu o efeito Mateus na citação de periódicos. *RECADM*, 17(1), 1-8. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018ed1>
- Rossoni, L., & Guarido Filho, E. R. (2007). Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 74-88. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400007>
- Sampaio, R. B., Sacerdote, H. C. de S., Fonseca, B. de P. F., & Fernandes, J. H. C. (2015). A colaboração científica na pesquisa sobre coautoria: um método baseado na análise de redes. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(4), 79-92.
- Severiano Junior, E. S., Cunha, D. de O. da, Zouain, D. M., & Gonçalves, C. P. (2021). Produtivismo acadêmico e suas consequências para a produção científica na área de administração. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 343-374. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.317.103796>
- Silva, A. R. da, & Callado, A. L. C. (2018). Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard no setor de construção civil do município



de João Pessoa (PB). *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 8(2), 23-34. <http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626>

Sousa, T. B. de, Melo, I. C., Oliveira, P. H. de, Lourenço, C. M., Guerrini, F. M., & Esposto, K. F. (2020). Balanced scorecard for evaluating the performance of supply chains: a bibliometric study. *Journal of Engg. Research*, 8(1), 294-313.

Tomaél, M. I., & Marteleto, R. M. (2013). Redes sociais de dois modos: aspectos conceituais. *TransInformação*, 25(3), 245-253.

Urbizagástegui-Alvarado, R., & Restrepo-Arango, C. (2021). La teoría epidémica en la bibliometría brasileira. *Ciência da Informação*, 50(1), 24-36.

Veroneze, R. B., Andrade, H. C. C. de, Antonialli, F., Cavazza, B. H., Gandia, R. M., & Antonialli, L. M. (2017). O avanço do campo e as tendências da ferramenta balanced scorecard: um estudo bibliométrico. *Revista Espacios*, 38(17), 8-18.

Wanderley, C. de A., & Souza, G. H. C. (2018). As lógicas institucionais incorporadas ao balanced scorecard (BSC): um modelo para estudar a adaptação do BSc. *Revista Universo Contábil*, 14(3), 112-134. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2018322>

Williams dos Santos, C., & Farias Filho, M. C. (2016). Agentes Comunitários de Saúde: uma perspectiva do capital social. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(5), 1659-1667. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015215.23332015>

---

<sup>i</sup> Doutor em Administração (UNINOVE). Pós-doutor em Administração (UNIFOR). Pós-doutorando em Administração (IPLEIRIA). Professor DE do curso de Administração (UFDP)

