

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DO BALANCED SCORECARD: PERFIL DE PESQUISA

CONTEMPORARY PERSPECTIVES ON BALANCED
SCORECARD: RESEARCH PROFILING

UALISON RÉBULA OLIVEIRA
ualison.oliveira@gmail.com

VITORIA DE MIRANDA MARTINS
vmartinss@gmail.com

MARIANA TOLEDO DA SILVA
Mariana.toledos@gmail.com

ANDRÉ FERREIRA
andre.ferreira10@gmail.com

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo principal compreender o atual cenário de pesquisas e trabalhos publicados a respeito do *Balanced Scorecard* (BSC), priorizando conhecer sua aplicação em organizações sem fins lucrativos. Outra prioridade está no levantamento de instrumentos de medição de desempenho que foram desenvolvidos e desdobrados a partir do BSC. Metodologicamente, a pesquisa foi suportada por uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguida de um *Research Profiling*. Em ambos os procedimentos metodológicos, utilizou-se como material bruto de pesquisa artigos publicados na *Web of Science* nos últimos dez anos. Como um dos principais resultados da RSL, observou-se o desenvolvimento do *Balanced Scorecard Sustentável* (SBSC). Já em relação ao *Research Profiling*, observou-se oito principais clusters de pesquisa sobre BSC, sendo o mais robusto deles o cluster que reúne artigos sobre o tema "*Performance Evaluation*".

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; BSC; Desempenho; Indicadores; Perfil de Pesquisa.

ABSTRACT

This article has as main objective to understand the current scenario of research and published works about the Balanced Scorecard (BSC), prioritizing to know its application in non-profit organizations. Another priority is the knowledge of performance measurement instruments that were developed and implemented from the BSC. Methodologically the research was supported by a Systematic Literature Review (SLR), followed by a Research Profiling. In both methodological procedures, articles published on the Web of Science in the last ten years were used as research material. As one of the main results of RSL, the development of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) was observed. In relation to Research Profiling, there were eight main research clusters on BSC, the most robust of which is the cluster that approach articles on the theme "Performance Evaluation".

Keywords: *Balanced Scorecard*; BSC; Performance; Indicators; Research Profiling.



1 INTRODUÇÃO

Inúmeras empresas estão expostas à imprevisibilidade ambiental devido a fatores como tecnologias de produção, ações de concorrentes, relações com clientes e suas preferências de mudança e relações com a indústria (ARASLI; ALPHUN; ARICI, 2019).

Cohen, Freeborn, McManus (2013) ressaltam que, quando a incerteza ambiental é alta, os gerentes das organizações precisam de informações atuais sobre o ambiente externo, sendo essas informações não financeiras e focadas no futuro para gerenciar a incerteza. Tais informações são essenciais e úteis para o processo de tomada de decisões na organização.

Em resposta a um ambiente repleto de transformações, os gerentes utilizam diferentes sistemas de medição de desempenho, sendo um deles o *Balanced Scorecard* – BSC, que tem sido um dos mais importantes usados para melhorar o desempenho organizacional (SAINAGHI; PHILIPS; ZAVARRONE, 2017).

O *Balanced Scorecard* é um sistema de planejamento e gerenciamento estratégico amplamente utilizado em empresas comerciais e industriais, governamentais e sem fins lucrativos em todo o mundo, visando alinhar as atividades de negócios à visão e à estratégia da organização, bem como melhorar as comunicações internas e externas, e monitorar o seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos (GRIGOROUNDIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012). A abordagem foi originalmente projetada por Kaplan e Norton, em 1992, para medir o desempenho, usando uma combinação de medidas financeiras e não financeiras (HOQUE, 2014).

O sistema de Kaplan e Norton é uma das cinco ferramentas de gerenciamento mais usadas no mundo dos negócios. Recentemente, esse sistema evoluiu significativamente, não apenas considerando-o como ferramenta de medição de desempenho, mas também como um sistema de gerenciamento estratégico (HANDOKO; WEHARTATY, 2017).

Analisando a bibliografia sobre o *Balanced Scorecard*, com base na produção acadêmica mundial relacionada ao tema, constata-se uma ausência de estudos compreensivos que analisem fatores sobre como as publicações se distribuem, como elas se concentram, quais são as redes de citação mais relevantes, quais são as palavras chaves mais utilizadas, quais são as principais áreas de pesquisa do BSC, entre outras questões relevantes. Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo geral desenvolver um Perfil de Pesquisa (*Research Profiling*) sobre *Balanced Scorecard*. Como objetivo secundário, porém não menos importante, a pesquisa teve por objetivo desenvolver uma revisão da literatura sobre o tema .

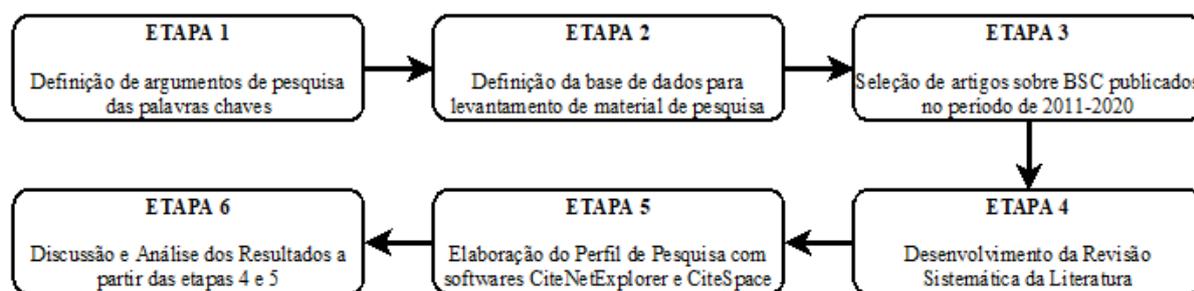
Trata-se de um problema de pesquisa relevante, por pelo menos três aspectos: i) Hoque (2014) observou que o BSC está entre os desenvolvimentos mais significativos na contabilidade gerencial e, portanto, merece intensa atenção dos pesquisadores ii) O BSC tem sido amplamente aplicado no setor privado: o Grupo Gartner estima que pelo menos 50% de todas as empresas da Fortune 1000 estão usando a metodologia BSC (GRIGOROUNDIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012) iii) Até que outra ferramenta de inovação aprimorada apareça, o *Balanced Scorecard* continuará fornecendo às organizações uma opção valiosa como um mapa estratégico, um facilitador da implementação de políticas e uma ferramenta organizacional de controle e prestação de contas (HOQUE, 2014).

Quanto a estrutura deste trabalho, o mesmo está organizado como se segue: a próxima seção abordará os Aspectos Metodológicos, seguida por uma Revisão de Literatura sobre o BSC. A quarta seção traz os resultados da pesquisa e a seção 5 organiza as principais conclusões do trabalho .

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos da pesquisa, esse trabalho seguiu as seis etapas apresentadas na Figura 1, sendo estabelecido o período entre 2010 a 2020 para desenvolver a revisão de literatura com base em artigos publicados na *Web Of Science* (WoS). A escolha desse período deve-se a necessidade de levantar os estudos mais relevantes e atualizados sobre o tema. Ainda, definiu-se argumentos de pesquisa, palavras-chave e bancos de dados a serem utilizados.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: Autores

A escolha da base de dados *Web of Science* - WoS encontra-se respaldada em Chadegani et al. (2013), que defendem que ela é eficiente, objetiva e extensa para a busca de trabalhos científicos. Com relação às palavras-chave, Hoque (2014) estudou as mais utilizadas na literatura sobre o BSC durante o período de 1992 a 2012, identificando o uso de termos como: "*Balanced Scorecard*", "*Balanced Business Scorecard*", "*Scorecard*", "BSC". Com base nessas palavras chaves e utilizando a pesquisa avançada do WoS, delimitou-se a pesquisa por tipo de documento "artigo", idioma "inglês" e busca por palavras do "título", culminando em 411 documentos. Após refinar a pesquisa, utilizando as opções "Management", "Business" e "Business Finance". Para que os documentos levantados relacionassem estritamente com a área de administração, optou-se por refinar a pesquisa a fim de obter documentos ainda mais relacionados com gestão e negócios. Obteve-se como resultado um universo de 185 artigos, que foram utilizadas para a revisão sistemática da literatura e para o perfil da pesquisa.

A revisão sistemática da literatura teve como foco o tema BSC, iniciando com o levantamento da bibliografia clássica e evoluindo para publicações contemporâneas ao longo dos últimos dez anos, aumentando assim a visibilidade e contribuindo para o processo investigativo do tema, além de fornecer uma perspectiva histórica e consolidação dos esforços de pesquisa individuais na área. O contexto do problema de pesquisa foi dividido em categorias: a) *Balanced Scorecard*; b) Contribuições do BSC para as organizações e barreiras para sua implementação; c) O BSC em empresas sem fins lucrativos; d) Sistemas de medição de desempenho que foram desenvolvidos a partir do BSC.

Na sexta etapa utilizou-se os softwares *CitNet Explorer* e o *CiteSpace* para o desenvolvimento do *Research Profiling*, que segundo Porter *et al.* (2002) é um método de pesquisa que possui a capacidade de expandir uma tradicional revisão da literatura, examinando relevantes publicações de forma mais abrangente.

O *CitNet Explorer* gera a rede de citações de um determinado tema, interligando os autores através das referências de seus trabalhos, apresentando os autores em uma linha cronológica facilitando a construção de um mapa de citações (ECK e WALTMAN, 2014). Já o *CiteSpace* permite mapear e visualizar novas tendências na literatura científica, detectando pontos de viragem intelectual, quando o conhecimento abre espaço para novidades científicas e explosões, que são os momentos em que há um aumento significativo de publicação de trabalhos sobre o mesmo tema (CHEN, 2010).

Segundo Chen (2006), o *CiteSpace* é um software projetado para gerar um “raio-X” de uma área do conhecimento representada por um conjunto de registros bibliográficos de publicações relevantes, que procura responder as seguintes questões:

- Quais são as principais áreas de investigação com base no conjunto de dados de entrada?
- Como essas grandes áreas estão ligadas, por exemplo, através de quais artigos específicos?
- Onde estão as áreas mais ativas?
- O que é importante para cada área? Qual/onde estão os principais artigos para uma determinada área?

Os dados dos artigos processados foram exportados para uma planilha, para que tabelas e gráficos pudessem ser criados. Os resultados da revisão sistemática da literatura e a pesquisa são apresentados nas seções a seguir .

3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

3.1 Balanced Scorecard (BSC)

O método *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton é um dos conceitos mais bem sucedidos no campo do gerenciamento estratégico de desempenho. Ele evoluiu do seu uso inicial como uma estrutura simples de medição de desempenho para um sistema completo de planejamento e gerenciamento estratégico (LESÁKOVÁ; DUBCOVÁ, 2016).

Kaplan e Norton (2010) afirmam que o BSC auxilia os executivos a visualizar suas empresas de quatro perspectivas essenciais e a responder a algumas perguntas importantes. Primeiro, como os clientes nos veem? Segundo, em que devemos nos destacar? Terceiro, podemos continuar a melhorar e criar valor? E quarto, como os acionistas nos veem? Ao visualizar esses parâmetros, os executivos podem determinar se foram feitas melhorias em uma área em detrimento de outra. Com esse conhecimento, eles podem ter uma imagem completa de onde a empresa está e para onde está indo.

O BSC permite que as empresas entendam e respondam às suas quatro perspectivas básicas: financeira; cliente; processos de negócios internos; e inovação e aprendizado, conforme apresenta a Figura 2. A ferramenta indica o nível de desempenho alcançado por meio de inovação e aprendizado, processos internos de negócios e perspectivas do cliente e, em seguida, vincula esses resultados ao desempenho financeiro dos negócios. A perspectiva financeira do BSC se concentra nos aspectos tradicionais de desempenho, enquanto as outras três perspectivas consideram conquistas de desempenho a longo prazo (ELBANNA; EID; KAMEL, 2015).

Figura 2 - Relação entre todas as perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (2010)

Arasli, Alhun e Arici (2019) discorrem que a perspectiva financeira do BSC identifica como uma organização é vista por seus acionistas. Essa perspectiva inclui medidas como receita operacional, retorno do investimento, crescimento das vendas etc. A perspectiva financeira captura ganhos em áreas como fluxos de caixa, crescimento de vendas e lucratividade, afirmam Lin e Cheng (2020).

Já a perspectiva do cliente mede como a empresa se diferencia dos concorrentes e como a empresa é vista por seus consumidores em termos de aspectos como o relacionamento da empresa com seus clientes, reputação e sua imagem. Essa perspectiva geralmente inclui medidas como satisfação do comprador, participação no mercado, taxa de retenção de clientes, etc. Esta perspectiva fornece informações sobre os clientes e ajuda a empresa a desenvolver sua capacidade de aprimorar o atendimento e a satisfação do cliente (ARASLI, ALPHUN e ARICI, 2019). A perspectiva do cliente reflete iniciativas para agregar valor aos clientes através da diferenciação (LIN e CHENG, 2020).

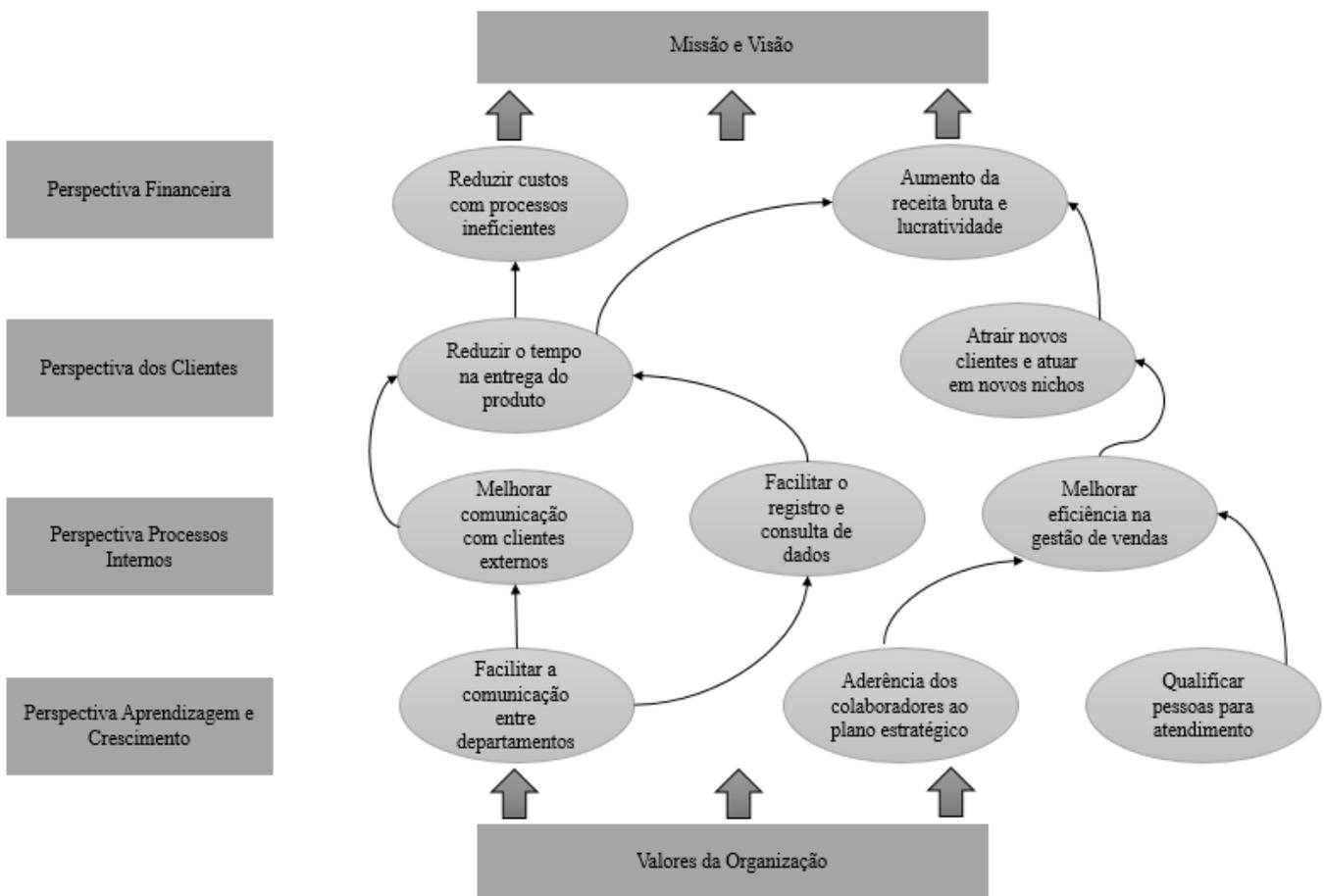
Em relação a perspectiva dos processos internos de negócios, analisa-se os processos como produtividade e eficiência operacional. Os processos internos de negócios são os mecanismos para atingir as expectativas de desempenho (ARASLI, ALPHUN e ARICI, 2019).

A perspectiva de inovação e aprendizado identifica as áreas de inovação e melhoria necessárias para o alcance das metas, assim, o desenvolvimento organizacional ocorre através de aprendizado e de um clima que promova inovação, atitudes empreendedoras e fortalecimento da equipe (LIN e CHENG, 2020).

O conceito de *Balanced Scorecard* enfatiza a ligação da medição a um mapa estratégico; essa conexão mais estreita entre o sistema de medição e o mapa estratégico eleva o papel das medidas não financeiras na implementação e avaliação da estratégia (HOQUE, 2014). De acordo com González, Calderón, González (2012) o mapa estratégico facilita e ajuda na implementação do BSC, pois fornece uma representação visual das competências críticas da empresa e os relacionamentos entre ela. O papel do mapa estratégico no processo de implementação é identificar os objetivos gerais da empresa, selecionar a proposta de valor apropriada e determinar a política financeira e as estratégias focadas no cliente, também, deve ser usado para selecionar os processos internos que apoiarão a implementação dos programas projetados para ampliar as habilidades dos funcionários.

A construção de mapas estratégicos, conforme ilustra a Figura 3, requer uma análise cuidadosa de como a organização funciona. A melhor maneira de construí-lo é de cima para baixo, começando pelo destino desejado e, em seguida, plotando a rota que leva a esse destino, visando fornecer uma imagem clara dos principais objetivos da empresa.

Figura 3 - Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado de González et al. (2012)

Até que outra ferramenta de inovação aprimorada apareça, o BSC continuará fornecendo às organizações uma opção valiosa como um mapa estratégico, um facilitador da implementação de políticas e uma ferramenta organizacional de controle e prestação de contas (HOQUE, 2014).

Sofiyabadi et al. (2015) identificaram os principais indicadores de desempenho (KPIs), de acordo com as perspectivas no BSC. Os resultados obtidos estão organizados conforme apresentado na Tabela 1, retratando primeiramente a perspectiva do cliente, que deve ser cuidadosamente considerada, além disso as reclamações e conhecimento do cliente são de alta prioridade. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os gerentes devem considerar o desenvolvimento do capital humano e, na perspectiva financeira, a comparação de preços com o indicador de concorrência podem contribuir para a empresa alcançar seus objetivos estratégicos.

Tabela 1 - Perspectivas do BSC e seus KPIs.

Perspectivas do BSC	KPIs
Aprendizagem e Crescimento	Engenharia de valor de serviço
	Partilha e desenvolvimento de conhecimentos
	Comunicações de rádio frequência aprimoradas
	Maior compromisso com a responsabilidade social
	Aumento de capital intelectual
	Desenvolvimento de capital da informação
	Maior disponibilidade do servidor corporativo para funcionários e agentes
	Desenvolvimento de capital humano
Processos Internos	Capacidade de serviço
	Tempo para resposta
	Entrega pontual de peças
	Gerenciamento de recebimentos de serviço
	Cadeia de suprimento ágil de peças
	Flexibilidade de prestação de serviços
	Integração de políticas de trabalho
Clientes	Reconhecimento da marca
	Serviços pontuais e de alta qualidade para o cliente
	Resposta oportuna às reclamações dos agentes
	Sensibilização do cliente
Financeira	Retorno do investimento na marca
	Receita de anúncios online
	Comparação de preços com a concorrência
	Aumento da receita do negócio principal
	Aumento da receita da sub empresa

Fonte: Sofiyabadi et al. (2015)

Por fim, ainda no que tange às perspectivas, Herath, Bremser e Birnberg (2010) apresentaram um método para atribuir peso às medidas e selecionar metas usando uma abordagem colaborativa de tomada de decisão. Mais especificamente, desenvolveram um modelo BSC para encontrar um conjunto ótimo (ou aproximadamente ótimo) de metas e pesos que aumentem o valor conjunto para partes com preferências diversas. Esses pesos encontram-se organizados na Tabela 2, que indica a importância relativa atribuída para cada uma das quatro perspectivas do BSC.

Tabela 2 - Peso em relação as perspectivas

Perspectiva	Peso
Financeira	45%
Clientes	30%
Processos Internos	10%
Aprendizagem e Crescimento	15%

Fonte: Herath et al. (2010)

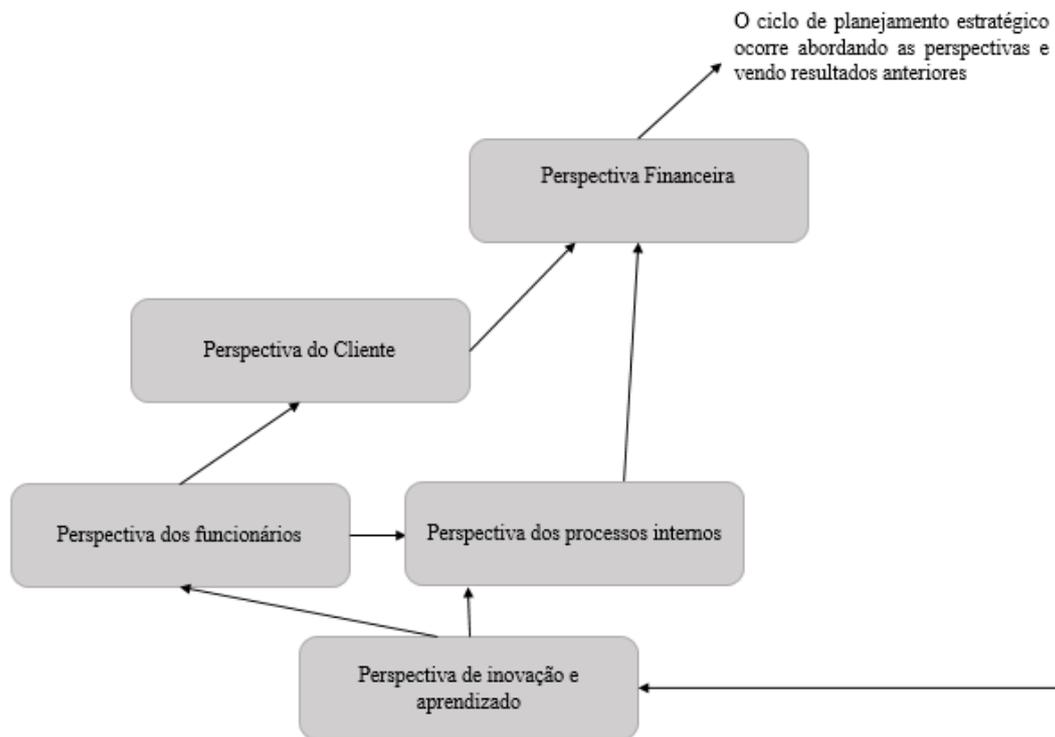
3.2 Contribuições do BSC para as organizações e barreiras para sua implementação

De acordo com Perking et al. (2014), o BSC possibilitou o aumento da eficácia relativa às informações de desempenho para os gestores, trazendo a eles a visão do todo e permitindo a visão da melhoria de cada área. Já Millar e Hall (2013) afirmam que a principal vantagem do uso do *Balanced Scorecard* é que as organizações podem adaptá-lo para atender às suas próprias circunstâncias únicas.

Depois que o modelo *Balanced Scorecard* é adotado ao nível corporativo, ele é distribuído em cascata para unidades estratégicas de negócios e departamentos de suporte. A implementação completa do BSC exige um caminho até o nível individual, dando a cada pessoa uma perspectiva de seu papel na implementação da estratégia (HOQUE, 2014). Hoque (2014) ainda menciona que as contribuições feitas pelo uso do BSC são geralmente as seguintes: i) Converte a estratégia em ação e permite obter uma visão compartilhada dela. Assim, toda a organização os membros poderão conhecer o vínculo das ações estratégicas com a visão e a missão, e o impacto de sua contribuição; ii) Fornece uma visão sistematizada do desempenho operacional, constituindo uma validação e atualização processo da estratégia; iii) É um instrumento de coordenação, motivação e treinamento, pois envolve o aprendizado de boas ações desenvolvido e erros, isto é, permite desenvolver uma cultura de aprendizado; iv) Permite a integração de medidas de desempenho interno e externo; v) Permite adotar decisões estratégicas mais rapidamente, graças à disponibilidade de melhores dados; vi) Requer a coordenação das tarefas de planejamento com a estratégia, concentrando a organização nos objetivos estratégicos; vii) Aumenta a produtividade; viii) Possibilita o aumento da renda e a redução de custos e, conseqüentemente, melhora as condições financeiras do desempenho; ix) A identificação dos principais fatores de sucesso favorece a reengenharia e a melhoria contínua; x) Contribui para uma revisão permanente e redefinição da estratégia, uma vez que a realidade muda.

No que tange a aspectos negativos, Hoque (2014) observou que a integração do BSC com outras ferramentas gerenciais é difícil, porque muitas vezes existe a concentração de medidas em apenas um *scorecard*, e que as organizações acabam errando no que deve ser medido. Já Thompson e Mathys (2013) afirmam que falta um componente importante no desenvolvimento e manutenção da organização, este elemento é a perspectiva humana. Conforme ilustra a Figura 4, esses autores sugerem a incorporação da “perspectiva dos funcionários” para a sustentabilidade da organização.

Figura 4 - Perspectivas do BSC incluindo perspectiva dos funcionários.



Fonte: Adaptado de Thompson e Mathys (2013)

A pesquisa mostrou uma forte ligação entre o envolvimento dos funcionários, dos clientes e o desempenho organizacional aprimorado. Portanto, o foco no envolvimento dos funcionários é um fator muito importante para atender às necessidades e objetivos financeiros (lucratividade) do cliente, a não ser incluído no BSC (THOMPSON; MATHYS, 2013).

3.3 O BSC em empresas sem fins lucrativos

O BSC foi inicialmente usado extensivamente em empresas com fins lucrativos, com um equilíbrio de quatro perspectivas. Entretanto, esse sistema de indicadores vem sendo cada vez mais utilizado por instituições sem fins lucrativos, tais como instituições educacionais, hospitais, instituições governamentais e outras organizações sem fins lucrativos (SISWANTO et al., 2020). A Tabela 3 organiza algumas dessas instituições.

Tabela 3 - BSC em diferentes ramos de atividades sem fins lucrativos

EMPRESAS SOCIAIS	<p>Em empresas sociais, alguns elementos do BSC podem ser adaptados para medir seu desempenho.</p> <p>Um deles é a inovação, através da perspectiva dos processos internos, que se tornou significativa na mensuração do desempenho das empresas sociais.</p> <p>A perspectiva do cliente, que é sobre o impacto social, também pode ser usada para medir o desempenho. Uma descoberta importante foi que, para essa perspectiva, em mercados emergentes, as empresas sociais também operam como híbridos, usando assim a receita das transações com clientes para financiar as atividades de impacto social.</p> <p>Já as tradicionais medidas financeiras, também comumente usadas na avaliação de desempenho com fins lucrativos, são indicadores menos confiáveis do desempenho da empresa social, logo medir o desempenho financeiro é um desafio nas empresas sociais (MAMABOLO; MYRES, 2020).</p>
UNIVERSIDADES	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> fornece uma visão sistêmica da estratégia da instituição de ensino superior. Ele garante uma estrutura completa e complexa para a implementação e controle da estratégia e estabelece uma base para aprendizado adicional no processo de gestão da instituição de ensino superior, de acordo com o ciclo "planejar-fazer-verificar-agir". Porém, apesar de todas as suas vantagens, o sistema não é tão amplamente utilizado no processo de gerenciamento estratégico das instituições de ensino superior. O problema é que os gerentes das universidades carecem de experiência e habilidades no desenvolvimento dessa ferramenta (HLADCHENKO, 2015).</p>
HOSPITAIS	<p>Gao, Chen e Feng (2018) desenvolveram um sistema de indicadores de avaliação de desempenho nos hospitais com base na teoria do <i>Balanced Scorecard</i>. Alguns métodos enfatizam demais os indicadores objetivos ou, inversamente, usam apenas pesquisas subjetivas e, portanto, carecem de uma perspectiva objetiva/direta. O sistema de indicadores de avaliação de desempenho estabelecido usando o BSC é prático e científico. A análise dos resultados com base nesse sistema identificou vários fatores que afetam o desempenho do hospital, como eficiência na utilização de recursos, preço do serviço médico, estrutura de pessoal e relacionamento médico-paciente (GAO, CHEN e FENG, 2018).</p>
BIBLIOTECAS	<p>Segundo Bruil (2018) o objetivo da implementação do gerenciamento estratégico na biblioteca é uma reformulação e transformação completa da mesma, através de um sistema de abordagem organizacional para um sistema de abordagem orientada a processos, para o alcance no sucesso a longo prazo. O plano estratégico identificou medidas prioritárias que deveriam ser implementadas para atingir cada uma das metas estratégicas, e elas se tornaram a base do plano estratégico.</p> <p>Uma formulação clara e o entendimento de uma ideia estratégica (visão, valores e missão) pela equipe da biblioteca é um dos elementos-chave para transformá-la em um sistema e para o desenvolvimento e implementação bem-sucedida da estratégia. Com base no exposto, vale ressaltar que o BSC é uma ferramenta eficaz, adaptável, flexível e que se ajusta ao ambiente de cada biblioteca em particular.</p>
ESTRADAS	<p>Siswanto et al. (2020), realizaram um estudo nas estradas utilizando o <i>Balanced Scorecard</i>. Quatro perspectivas foram empregadas para alcançar os objetivos: usuário da estrada (cliente), processos internos dos negócios, perspectivas financeiras, aprendizagem e crescimento.</p> <p>A perspectiva do usuário da estrada (cliente) ocupa a principal prioridade e deve receber maior atenção. A estratégia para atingir esse desempenho é realizada através de um equilíbrio de etapas na estratégia de condução, a saber, perspectivas financeiras, perspectivas de aprendizagem e crescimento e perspectiva interna do processo. As perspectivas financeiras têm vários indicadores que cobrem a disponibilidade de fundos suficientes de várias fontes de financiamento. O bem-estar e a saúde dos funcionários, a educação e o treinamento e a infraestrutura de apoio são indicadores que precisam de atenção na perspectiva da aprendizagem e crescimento. A perspectiva do processo interno possui vários indicadores, incluindo a abrangência do banco de dados de estradas, planejamento, implementação e supervisão da construção de estradas.</p>

IGREJA	<p>Yahanpath, Pacheco e Burns (2018) argumentam que as igrejas como outras organizações, precisam de uma ferramenta de medição de desempenho, como o BSC, para monitorar regularmente seu bem-estar organizacional, a fim de manter as suas atividades, mesmo como instituições não comerciais e com objetivos transcendentais.</p> <p>Uma descoberta significativa foi a dificuldade que os líderes tinham de incorporar uma perspectiva financeira em seu pensamento organizacional como fator de medição do desempenho, devido ao foco principal na orientação sem fins lucrativos para a missão espiritual.</p>
CONCESSIONÁRIAS DE ÁGUA	<p>Abdelghany e Monem (2019) desenvolveram um novo modelo BSC em cooperação com especialistas e gerentes para ajudar os tomadores de decisão a gerenciar com eficiência o desempenho das concessionárias de água.</p> <p>Primeiro os indicadores foram cuidadosamente estudados e um mapa estratégico foi projetado para planejar o desenvolvimento do modelo. O processo começa com o desenvolvimento das principais perspectivas do modelo BSC. O segundo processo é vincular as perspectivas dele às metas estratégicas da concessionária. O terceiro processo é selecionar os indicadores de desempenho mais críticos, além de desenvolver alguns novos indicadores com base na opinião de especialistas. Finalmente, o processo de hierarquia analítica será aplicado para a lista final de indicadores sob cada perspectiva, para obter seus pesos e garantir sua consistência. O BSC ponderado pode então ser usado para desenvolver uma ferramenta de medição de desempenho para ajudar os tomadores de decisão a gerenciar suas utilidades de água.</p>

Fonte: Autores

3.4 Sistemas de medição de desempenho que foram desenvolvidos a partir do BSC

Segundo Chalmeta e Palomero (2011) o BSC fornece uma estrutura que traduz estratégia em ação. Para tornar mais fácil para as empresas gerenciarem a responsabilidade ecológica e social (RES) com o auxílio de um *Balanced Scorecard Sustentável* (SBSC), os autores realizaram um estudo exploratório sobre as experiências de 16 organizações, que concordaram incluir as dimensões da sustentabilidade ecológica e social dentro de suas organizações. Os resultados assim obtidos possibilitam identificar aspectos-chave no processo metodológico da utilização do SBSC como uma ferramenta para integrar a RSE na gestão da empresa.

A principal conclusão deste estudo é que a metodologia clássica do BSC, amplamente testada em situações reais de negócios, pode ser usada como estrutura de suporte inicial para a implementação dos conceitos de sustentabilidade nas organizações participantes. Isso permitiu dar pelo menos o primeiro passo para a realização de uma ferramenta de apoio à implementação do BSC válida para empresas de qualquer tamanho e que também leve em consideração os conceitos de sustentabilidade, sendo uma metodologia que poderia ser chamada de *Sustainable Business Scorecard* (CHALMETA e PALOMERO, 2011).

Jassem, Azmi e Zakari (2018) também realizaram pesquisas sobre o *Balanced Scorecard Sustentável*. Eles afirmam que a tomada de decisões de investimento com base em aspectos de sustentabilidade está ganhando importância entre as organizações ao redor do mundo. Nesse contexto, são necessárias decisões de investimento de qualidade, o que requer conhecimento suficiente entre os gerentes organizacionais sobre o gerenciamento de informações sustentáveis para atingir objetivos ambientais que atendam às expectativas das partes interessadas. Isso levou ao surgimento de ferramentas de medição de desempenho organizacional, como

o SBSC, que integra a perspectiva ambiental ao *Balanced Scorecard* tradicional. Usando o método de pesquisa experimental, o objetivo do estudo é investigar o efeito indireto do conhecimento de ecoeficiência e do conhecimento do BSC como mediadores que influenciam a relação entre os tipos de *scorecard* de sustentabilidade e seu impacto na tomada de decisões sobre investimentos ambientais.

Por sua vez, Town (2018) descreve a estrutura do *Value Scorecard* para medição de desempenho em bibliotecas acadêmicas e de pesquisa. O estudo usou uma perspectiva de liderança e uma abordagem auto-etnográfica para desenvolver e testar a teoria e a prática da medição de valor em uma biblioteca. Foi adotada uma abordagem construtivista para o desenvolvimento da estrutura, seguida de métodos quantitativos e qualitativos para desenvolver, aprofundar e implementar a descrição completa. O *Value Scorecard* é uma contribuição única e unificadora para as estruturas e métodos da medição de desempenho. Um *insight* importante é que, ao centralizar a estrutura em valores, é possível variar seu uso de acordo com as pressões cruzadas, desde as perspectivas econômicas mais difíceis, às sociais mais brandas. Na prática, o *scorecard* coleta dados quantitativos, qualitativos e narrativos.

4 RESULTADOS DO PERFIL DE PESQUISA E SUA ANÁLISE

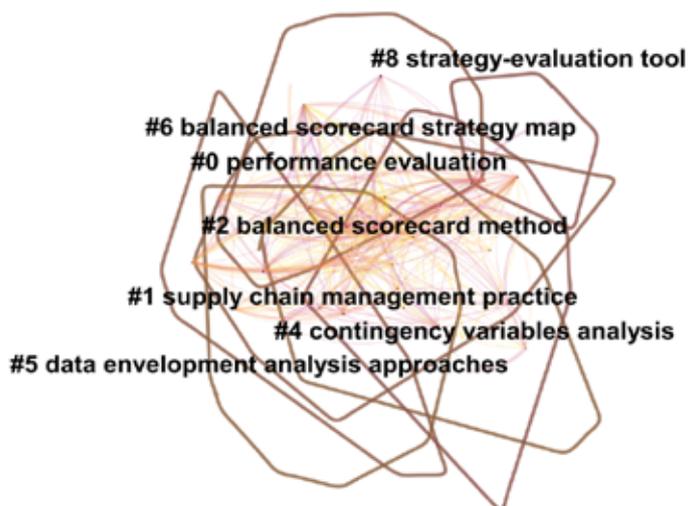
Esta seção apresenta os resultados do perfil de pesquisa sobre o BSC, com base em informações extraídas das ferramentas *CiteSpace* e *CitNetExplorer*.

Iniciando pelas principais áreas de pesquisa sobre o BSC, a Figura 5 (vide próxima página) consolida sete *clusters* de pesquisa em ordem crescente de tamanho. Ela revela que o principal *cluster* de pesquisa do BSC é o *cluster* nº 0 - *Performance Evaluation*, que é definida como um processo amplo e multifuncional que agrega todos os indicadores de desempenho significativos de forma que permite a valorização do desempenho, possibilita um processo constante de gestão da empresa, criação de valor, ajuste e reação rápida que conduz para a melhoria e crescimento da organização (NARKUNIENE; ULBINAITE, 2018).

A medição do desempenho é uma parte inseparável da gestão de uma empresa, sem a qual seria difícil definir o impacto das decisões de gestão empresarial, a direção dos resultados da sua atividade e as decisões que devem ser tomadas para melhorar os resultados. Tradicionalmente, os resultados de negócios são avaliados de acordo com os dados financeiros da empresa que são fornecidos nos relatórios financeiros; no entanto, pode-se notar que as informações financeiras da empresa são insuficientes e, no esforço para melhor desdobrar as relações causais entre as decisões de gestão e os resultados finais da atividade, uma grande atenção é dada aos indicadores de desempenho não financeiros de uma empresa (NARKUNIENE; ULBINAITE, 2018).

Na outra extremidade, o *cluster* nº8 - *Strategy Evaluation Tool*, aborda pesquisas sobre ferramentas necessárias para ajudar os gerentes a entender seus desafios e antecipar ou responder aos desenvolvimentos em andamento nos ambientes de rápida mudança, de maneira estratégica. Deve-se reinventar a elaboração de estratégias como um processo emergente, ligeiro e atual (HORST, THESLEFF, e BAUMANN, 2019).

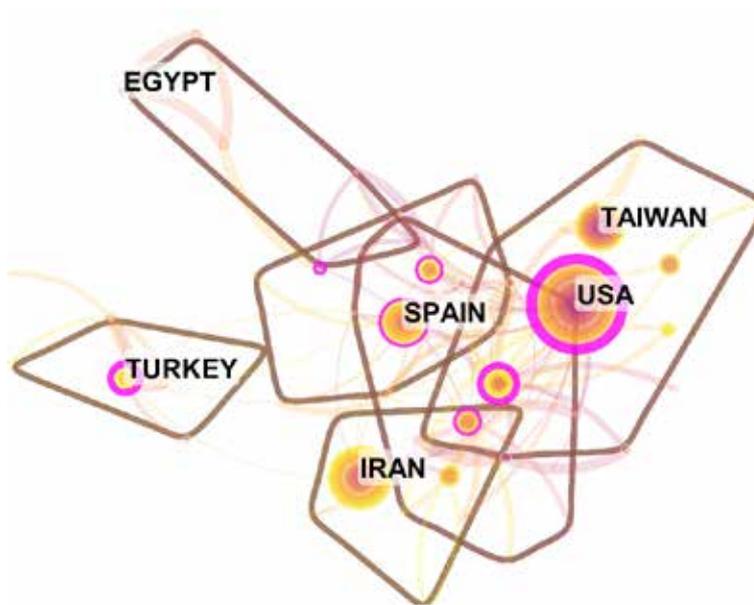
Figura 5 - Principais áreas de pesquisa do BSC.



Fonte: Autores

No que tange a países que mais publicaram sobre o BSC nos últimos anos, chama a atenção o Irã, em terceira colocação com 41 artigos, atrás de Taiwan (56 artigos) e dos Estados Unidos (101 artigos). A Figura 6, também desenvolvida no *CiteSpace*, apresenta como esses países se organizam em redes de citação.

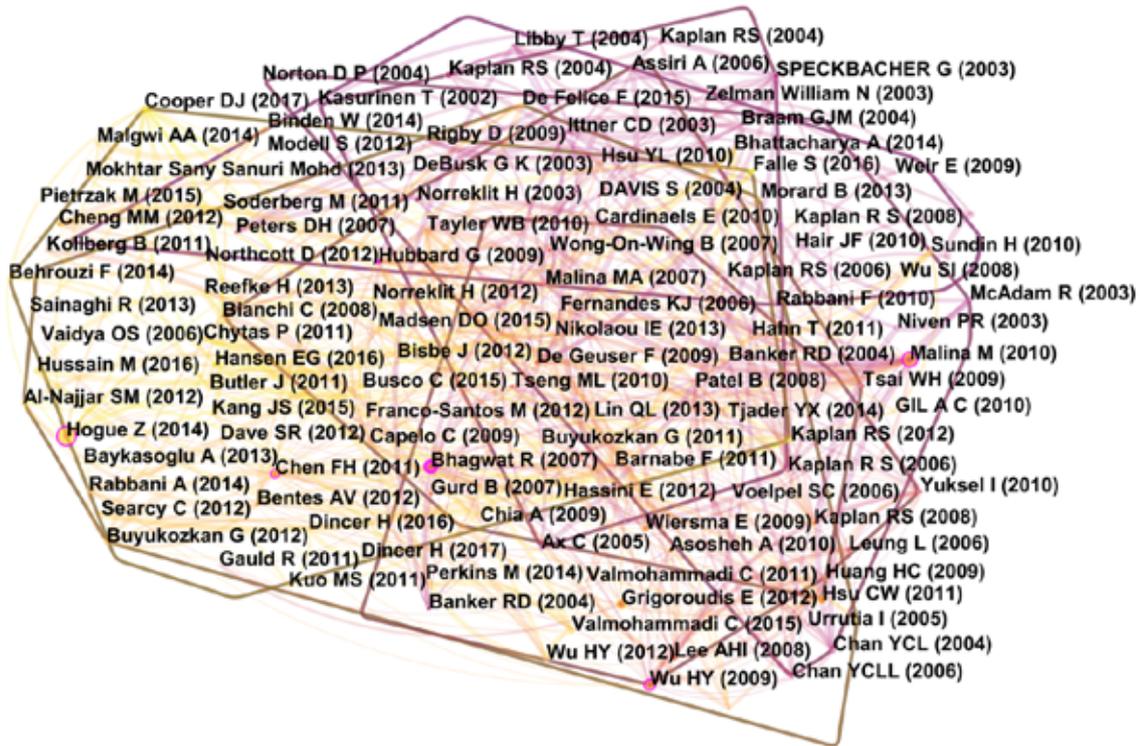
Figura 6 - Os principais países com publicações do BSC de 2010-2020.



Fonte: Autores

Já a Figura 7 organiza os autores em *clusters*, considerando o período 2010 a 2020, com os tamanhos dos nódulos proporcionais aos escores de citações. Hoque (2014), na extremidade esquerda da figura, se destaca entre os principais autores com a revisão de literatura “20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research”.

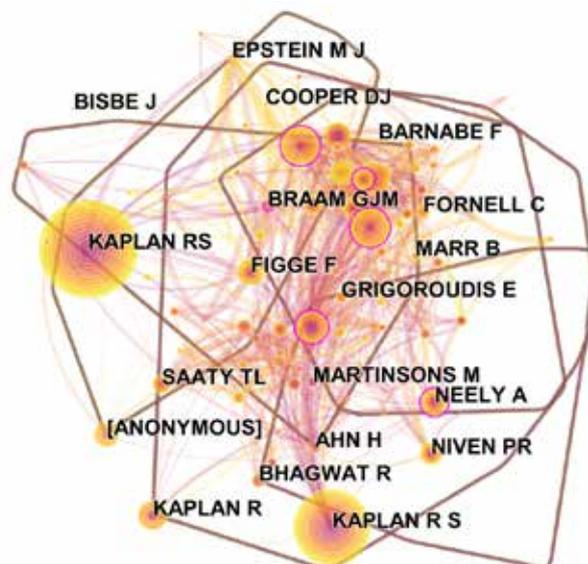
Figura 7 - Autores em clusters, considerando o período 2010 a 2020.



Fonte: Autores

A Figura 8 explora a área "cited author", que se refere às citações dos autores que publicam sobre o BSC. Como não poderia ser diferente, observa-se que o autor mais citado é Kaplan, com os artigos "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" e "Putting the Balanced Scorecard to Work".

Figura 8 - Os principais autores citados que publicam sobre o BSC, considerando o período 2010 a 2020.

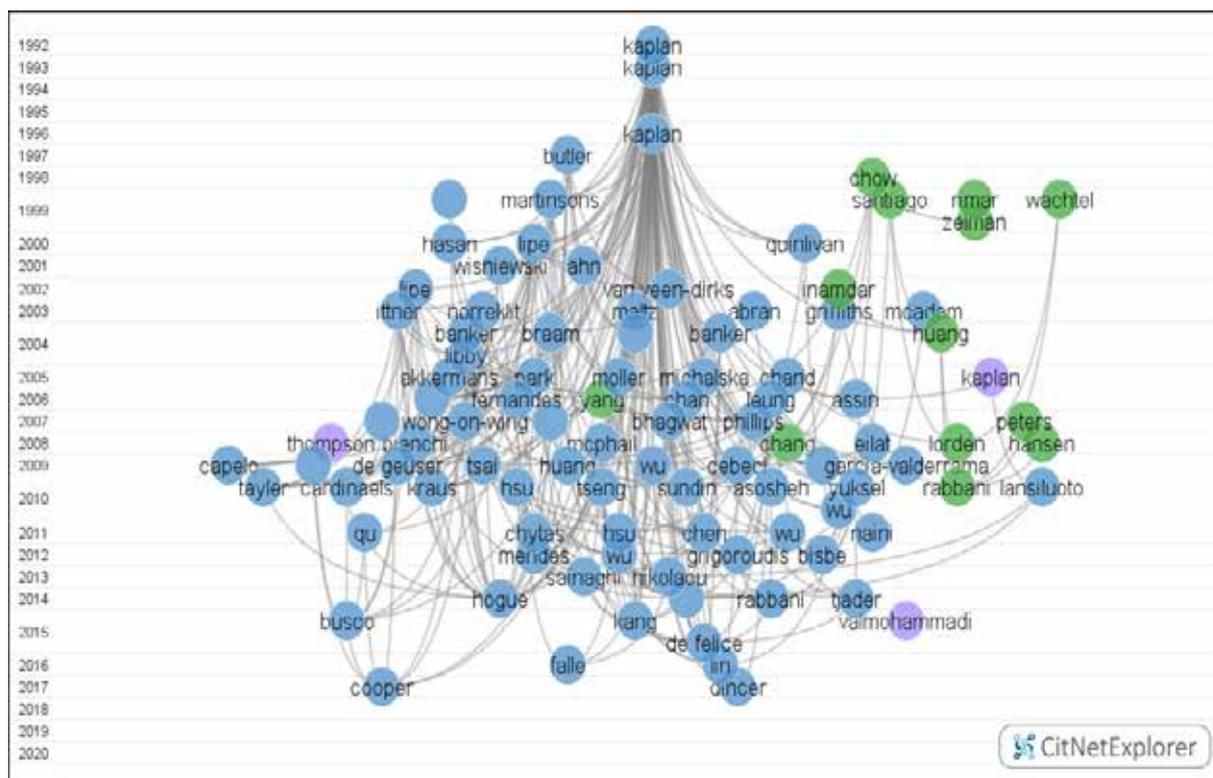


Fonte: Autores

Para visualizar e analisar as redes de citações, utilizou-se o *CitNetExplorer*, que gera a rede de citações do BSC interligando os autores através das referências de seus trabalhos. Encontrou-se 2.181 *links* de citações, sendo 16.949 citações de artigos do BSC de 1990-2020 no *Web of Science*. Nesse momento, uma observação se faz necessária: apesar do recorte temporal para a realização dessa pesquisa ter sido dos últimos dez anos, o *software* leva em consideração as referências utilizadas nos artigos selecionados, motivo pelo qual aparecem publicações de antes de 2010.

A Figura 9 mostra as 100 publicações mais frequentemente citadas, que são agrupadas com base em suas relações de citação, em que as linhas curvas representam relações de citação entre publicações (representadas por círculos, ou seja, nós). As citações apontam na direção ascendente, ou seja, a publicação citada está sempre localizada acima da publicação que a cita. A localização horizontal de uma publicação é determinada por suas relações de citações com outras publicações, enquanto a localização vertical é determinada por seu ano de publicação. As publicações são rotuladas com o sobrenome do primeiro autor (embora alguns rótulos possam não ser exibidos para impedir a sobreposição).

Figura 9 - Redes de citações



Fonte: Autores

As publicações atribuídas ao mesmo *cluster* tendem a estar intimamente conectadas entre si na rede de citações. Cada grupo apresentado na Figura 9 corresponde a um dos 3 *clusters* de publicações que foram identificados e a cor da publicação indica o grupo a qual a publicação está atribuída:

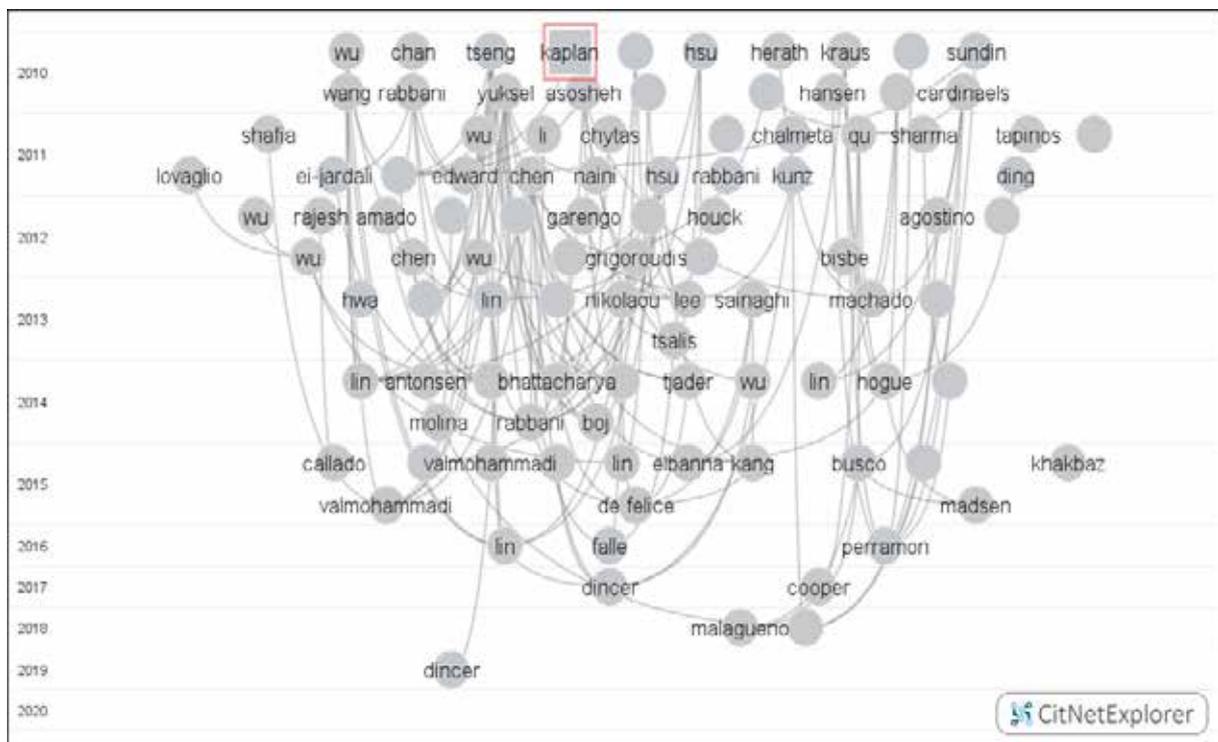
O grupo 1, grifado na cor azul, é o maior cluster e abrange publicações sobre a implementação do BSC em diversos tipos de organizações, possui 383 publicações contendo 1.757 links de citações no período de 1992-2020, incluindo Kaplan e Norton, que são os autores mais citados nas pesquisas sobre o BSC.

O grupo 2, grifado na cor verde, inclui estudos sobre as aplicações do BSC na área de saúde, com 61 publicações contém 143 links de citações no período de 1996-2020. Por fim, o grupo 3, grifado em lilás, contém publicações sobre o uso do BSC como um plano estratégico em MPE's, é o menor cluster com apenas 30 publicações contendo 37 links de citações no período de 2005-2020. Além desses 3 grupos, devido ao requisito de tamanho mínimo do software, outras 76 publicações não pertencem a um cluster.

A Figura 9 permite a visualização das redes de citações mais relevantes ao longo do tempo, com os artigos de Kaplan e Norton que apresentaram o modelo BSC em 1992, posicionado no centro da rede de citações do BSC, devido à sua maior pontuação de citação. Encontrou-se 2.181 links de citações, sendo 16.949 citações de artigos do BSC de 1990-2020 na *Web of Science*, esses dados são de referências utilizadas nos artigos pesquisados na presente pesquisa.

Do ponto focal de Kaplan 2010, devido à sua maior pontuação de citação, traçou-se a rota de conhecimento mais significativa do BSC em dez anos, como mostra a Figura 10 em linhas curvas são representadas o fluxo de conhecimento da publicação citada para baixo

Figura 10 - Evolução da rede de citações da publicação de Kaplan e Norton.

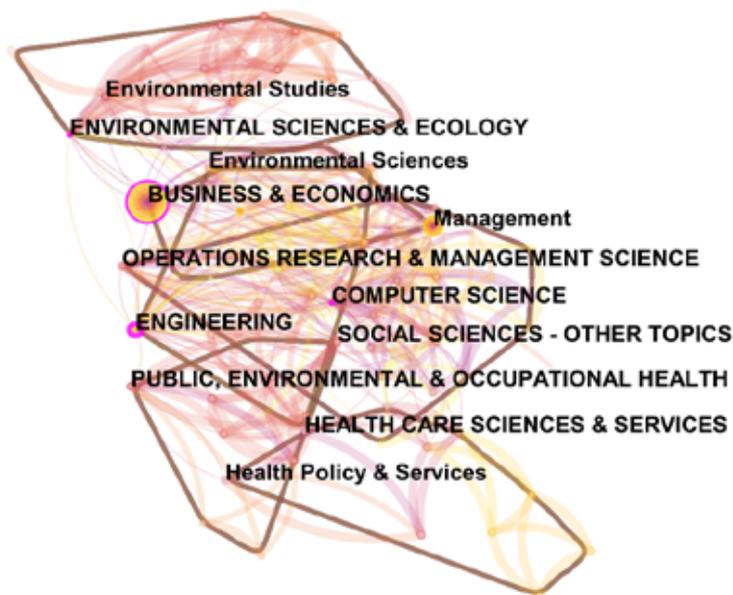


Fonte: Autores

Observa-se que não há publicações no ano de 2020, o que pode ser explicado pelo fato de que, como são recentes, nenhuma atingiu o *Citation Score* ainda. Entre as 100 mais citadas, as publicações mais recentes aparecem no ano de 2018 com Malangueño e em 2019 com Dincer. Ainda sobre os artigos mais citados, observa-se um destaque na pesquisa dos autores Kaplan e Norton, que apresentaram a ferramenta *Balanced Scorecard* em 1992. Ao analisar o tema, verificou-se que os autores supracitados possuem o maior número de citações com os artigos *"The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance"*, *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"* e *"Putting the Balanced Scorecard to Work"*, totalizando aproximadamente 6.000 citações.

Já a Figura 11, a seguir, ilustra os resultados das principais áreas de pesquisa, entre elas a que capta maior destaque é *"Business & Economics"*, que está em maior evidência. Logo em seguida, *"Management"*, que é uma das áreas de destaque do BSC, estratégia, indicadores entre outros pontos fundamentais e de grande relevância sobre a ferramenta .

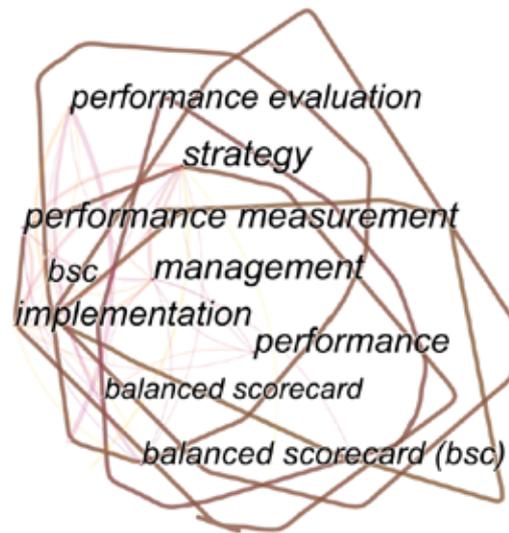
Figura 11 - As principais categorias do BSC, considerando o período 2010 a 2020.



Fonte: Autores

Por fim, para permitir pesquisas futuras com os termos mais adequados, a Figura 12 organiza as oito palavras-chaves que mais foram utilizadas nos últimos dez anos em pesquisas sobre BSC, indo ao encontro de pesquisas realizadas por outros autores, como Hoque (2014), que identificou em artigos publicados no período de 1992 à 2012 as seguintes palavras chaves: *"Balanced Scorecard"*, *"Balanced Business Scorecard"*, *"Scorecard"*, *"BSC"*.

Figura 12 - As palavras-chave mais usadas, considerando o período 2010 a 2020.



Fonte: Autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quase trinta anos se passaram desde que o BSC foi apresentado à comunidade acadêmica e profissional e ainda sim esse instrumento continua sendo um dos mais importantes sistemas de medição de desempenho da atualidade. Apesar de possuir quase trinta anos de publicações sobre esse tema, a presente pesquisa optou por desenvolver um perfil de pesquisa dos últimos dez anos, uma vez que alguns autores já haviam coberto os vinte primeiros anos do BSC. Não somente por isso, mas também para que os resultados extraídos dos softwares utilizados pudessem ter um enfoque contemporâneo.

No que tange a utilização do BSC, observou-se que esse sistema não foi “desenhado” apenas para um tipo de organização ou algum ramo de atividade em específico. Muito pelo contrário, observou-se o seu uso em vários tipos de organização, inclusive empresas com cunhos sociais, que **que alinham questões de viabilidade econômica com a preocupação social**, tendo como finalidade principal resolver ou minimizar um problema coletivo, seja ele social ou ambiental. Nesse caso, quanto maior o impacto social gerado, maior o retorno econômico para a organização. Nas universidades, bem como em bibliotecas, observou-se pesquisas que discorrerem sobre a necessidade de interligar todos os processos, de forma a adquirir vantagem competitiva em relação aos custos, qualidade, tempo e flexibilidade nessas instituições. Já os hospitais e as MPEs pautam-se em pilares, como (não) rotatividade de funcionários e satisfação dos clientes. São índices que podem ser contemplados pelo *Balanced Scorecard*, favorecendo o crescimento e desenvolvimento nesses ambientes organizacionais. No caso dos templos religiosos, observou-se que é possível utilizar o BSC para dirimir conflitos em desempenho, questões financeiras e missão, sendo relevante a observação da necessidade de inovação por seus líderes, a fim de realizar uma transformação benéfica ao setor administrativo, contábil e até jurídico.

Sobre os desdobramentos do BSC, observou-se o *Balanced Scorecard* Sustentável (BSCS) e o Value Scorecard. O BSCS atua diretamente nas questões ambientais e de sustentabilidade. Já o Value Scorecard possui foco na medição de desempenho em instituições públicas, a fim de conquistar os clientes e/ou usuários de determinado serviço público.

Com relação aos resultados do perfil de pesquisa, observou-se que em relação a *clusterização*, o principal *cluster* de pesquisa do BSC é "*Performance Evaluation*", que aborda a valorização do desempenho, possibilitando um processo constante de gestão da empresa, criação de valor, ajuste e reação rápida que conduz para a melhoria e crescimento da organização.

O *cluster Balanced Scorecard Strategy map*, o mapa estratégico ilustra as relações de causa e efeito entre os temas estratégicos nas quatro perspectivas do BSC, é uma representação visual da estratégia, que é o tema do próximo *cluster Strategy Evaluation Tool*, onde os processos estratégicos são necessários para ajudar os gerentes a entender seus desafios e antecipar ou responder aos desenvolvimentos em andamento nos ambientes de rápida mudança, de maneira estratégica.

Em relação as palavras-chave mais relevantes para pesquisas sobre BSC, observa-se que "*Balanced Scorecard*", "*Performance*", "*Management*", "*Strategy*" e "*Performance Measurement*" são as principais, sendo assim as mais indicadas para futuros pesquisadores pesquisarem material consistente sobre o tema.

Com base nos resultados da pesquisa, resumidamente apontados nos parágrafos anteriores, julga-se que a presente pesquisa atingiu seu objetivo geral, que era desenvolver um Perfil de Pesquisa (*Research Profiling*) sobre *Balanced Scorecard*. Também atingiu seu objetivo secundário, que foi desenvolver uma revisão da literatura sobre o tema .

Como recomendações de pesquisas futuras, sugere-se pesquisas que avaliem a utilização do BSC na prática, visto que há uma lacuna entre o número de publicações *versus* o nível de adesão por parte das organizações, principalmente por parte de micro e pequenas empresas . Além disso, a presente pesquisa apresentou limitações quanto a utilização de uma única base de dados , ou seja, a *Web of Science*. Seria interessante que um perfil de pesquisa em outras bases, a exemplo da Scopus, seja realizada, para que comparações dos resultados de diferentes bases possam ser realizadas.

REFERÊNCIAS

- Abdelghany, M., Mohamed, A.M., 2019. Balanced scorecard model for water supply companies in Egypt. *Water Practice and Technology*, 14 (1), 203e216. <https://doi.org/10.2166/wpt.2019.006>.
- Arasli, H., Alphon, C., e Arici, H.E., 2019. Can balanced scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28 (8), 981e1009. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2019.1578716>
- Agostino, D., Arnaboldi M., 2012. Design issues in Balanced Scorecards: The "what" and "how" of control, *European Management Journal*, 30 (4), 327e339. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.02.001>
- Barker, F., Munro, J.K., E Lusignan, S., 2015. Supporting living well with hearing loss: A Delphi review of self-management support, *International Journal of Audiology*, 54(10), 691-699. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3109/14992027.2015.1037019>

- Brui, O. (2018), Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library, *Library Management*, 39 (8/9), 530e540. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-09-2017-0086/full/html>
- CarhartNeil, J., BouchChris, WalshClaire L., and DolanTom., 2016. Applying a new concept for strategic performance indicators. *Infrastructure Asset Management*, 3(4) 143-153. <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/10.1680/jinam.16.00016>
- Chadegani, A., et al. 2013. A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18e26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chalmeta R. &Palomero S. 2011. Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard, *Journal of the Operational Research Society*, 62(7) ,1344e1356. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/jors.2010.69>
- Chen, C., et al. 2010. The structure and dynamics of co-citation clusters: A multiple-perspective co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(7): 1386e1409. <https://doi.org/10.1002/asi.21309>
- Cohen, A., Freeborn, B. and McManus, B. 2013. Competition and crowding out in the market for outpatient substance abuse treatment. *International Economic Review*, 54(1), 159e184. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2354.2012.00729.x>
- Costa, M. L. R. da, Giani, E. G. de S., Galdamez, E. V. C. (2019). Balanced Scorecard vision in micro, small and medium companies. *Systems & Management*, 14 (1), 131e141. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>
- Cunha C., A.A. and Jack, L. 2015. Balanced scorecard metrics and specific supply chain roles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (2), 288e300. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2014-0071>
- De, D; Chowdhury, S; Dey, PK; Ghosh, SK., 2020. Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS*, DOI: 10.1016/j.ijpe.2018.07.003
- Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., et al. 2018. Non-financial indicators and their importance in small and médium-sidez enterprises. *Journal Of Competitiveness*, 10 (2), 41e55. <https://www.doi.org/%2010.7441/joc.2018.02.03>
- Doeleman, H.J., Have, S.T., e Ahaus, K., 2012. The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (5-6), 591e611. <https://www.doi.org/%2010.7441/joc.2018.02.03>
- Eck, V.N.J., Waltman, L., 2014. Visualizing Bibliometric Networks. In: Ding Y, Rousseau R., Wolfram D. (eds) *Measuring Scholarly Impact*, 285e320. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13
- Elbanna S., Eid R., Kamel H., 2015. Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105e114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Farokhi, S., Roghanian, E. 2018. Determining quantitative targets for performance measures in the balanced scorecard method using response surface methodology, *Management Decision*, 56 (9) 2006e2037. <http://dx.doi.org/10.2478/fman-2019-0004>
- Fernandes, A., Sampaio P, Sameiro, M., Truong, H., 2017. Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ISSN: 0265-671X
- González J. M. H., Calderón M.A. & González J.L.G. 2012. The alignment of managers mental models with the balanced scorecard strategy map, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (5-6), 613e628. <https://doi.org/10.1080/09639280802436731>
- Gao, H., et al. 2018. Performance assesment based on balanced scorecard of Chinese mucinial hospitals in underdeveloped areas. <http://doi.org/10.1177 / 0300060518757606>
- Grigoroudis E., Orfanoudaki E., Zopounidis C., 2012. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard, *Omega*, 40 (1), 104e119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Handoko J., Wehartaty T. 2017. Strategic balanced scorecard implementation in controlling bias and conflict. *Polish Journal of Management Studies*. 15, 57e65.<http://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.06>

- Hariyati, N., Tjahjadi, B., Soewarno, N., 2019. The mediating effect of intellectual capital, management accounting information systems, internal process performance, and customer performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI 10.1108/IJPPM-02-2018-0049
- Hautz, J., Seidl, D., Whittington, R., 2017 *Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics, Long Range Planning*, 50 (3), 298e309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution, *International Journal of Educational Management*, 29 (2), 167e176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Herath. H. S.B., Bremser. W. G., Birnberg J. G. 2010. Joint selection of balanced scorecard targets and weights in a collaborative setting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 9 (1), 45e59. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpub-pol.2009.10.002>
- Hoque, Z., 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, 46 (1), 33e59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Horst, S.O., Thesleff, R.J., e Baumann S., 2019. The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. *Journal of Media Business Studies*, 16 (3), 202e229. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1641672>
- Jassem. S., Azmi. A., and Zakaria. Z., 2018. Impact of balanced scorecard types on environmental investment decision making. *Faculty of Business and Accounting, University of Malaysia, JalanUniversiti*, 10 (2), 541. <https://doi.org/10.3390/su10020541>
- Kaplan, R. S., 2009. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research* , 3, 1253e1269.
- Kaplan, R., Norton, D. E. Regels Jon B, 2010. Managing alliances with the Balanced Scorecard. *Havard Business Review*, 88(1-2), 114e120.
- Kovács, G., Kot, S., 2016. New logistics and production trends as the effect of global economy changes. *Polish Journal of Management Studies*, 14, 115e126. <https://dx.doi.org/10.17512/pjms.2016.14.2.11>
- Lesáková, L., Dubcová, K., 2016. Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 39e48. <http://doi.org/10.15240/tul/001/2017-4-004>
- Lin, W. C., and Cheng, H. H., 2020. Improving maritime safety by improving the management of maritime processes: the application of the balanced scorecard. *Management Decision*, vol number of advance printing. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1044>
- Liu, C.H., Chang, A.Y., Horng, J.S., Chou, S.F., e Huang, Y.C., 2020 Co-competition, learning, and business strategy for new service development. *The Service Industries Journal*, 40 (7-8), 585e609. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1571045>
- Malangueño, R., Lopez, V., & Gomez, C., 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. 221e224. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Marquez, S.R., Albarracín G.J.M., Vicens S.E. e Jabaloyes V.J., 2020. A systemic methodology for the reduction of complexity of the balanced scorecard in the manufacturing environment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 281e300. <https://doi.org/10.1080/10286608.2015.1006129>
- Mamabolo. A.,&Myres K. 2020. Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard, *Journal of Social Entrepreneurship*, 11 (1), 65e87. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Millar, R., Hall, K., 2013. Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15 (6), 923e941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Narkunienė, J., Ulbinaitė, A., 2018. Comparative Analysis Of Company Performance Evaluation Methods. *The International Journal Entrepreneurship And Sustainability Issues*. Issn 2345-0282 (online) <http://jssidoi.org/jesi/> 2018
- Ortiz, M.P., Hurtado D.G., e Devece C., 2019. Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research & Practice*, 17 (4), 373e383. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1569488>
- Perkins, Mike & Grey, Anna & Remmers, Helge., 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>

- Porter, A. L., Kongthon, A., & Lu, C., 2002. Research profiling: improving the literature review. *Scientometrics*, 53(3), 351-370. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1014873029258>.
- Quesado P., Aibar G.B., Lima R.L. 2018. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, [S.l.], 14 (1), 186e201. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Sainaghi, R., Phillips, P., Zavarrone, E., 2017. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach *Tourism Management*, 59, Pages 36e56. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.002>
- Sharma, D., and Sharma, U., 2020 "Analysis of balanced scorecard usage by private companies." *Pacific Accounting Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2019-0076>
- Silva, M. M., BRAGA, R.M., 2018 Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage for Organizations. *Revista IPTEC*, [S.l.], 6 (1), 111e123. <https://orcid.org/0000-0002-6964-423x>
- Siswanto, H., S., Bambang., 2020. Constructing a strategy to improve Indonesian regency road performance using balanced scorecard. *Geotechnique, Construction Materials and Environment*, 18(69), 248e253. <https://doi.org/10.21660/2020.69.63308>
- Sofiyabadi J., Kolahi B., Valmohammadi C. 2016. Key performance indicators measurement in service business: a fuzzy VIKOR approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27 (9-10), 1028e1042. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1059272>
- Town, S. 2018, "The Value Scorecard", *Information and Learning Sciences*, 119 (1/2), 25e38. <https://doi.org/10.1108/PMM-10-2015-0033>
- Thompson K. R., Mathys. N. J. 2013. It's Time to Add the Employee Dimension to the Balanced Scorecard. *Organizational Dynamics*, 42 (2), 135e144. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000400006>
- Vaara, E., e Whittington R. 2012 Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 285e336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Yahanpath, N., Pacheco, P., and E.A. Burns. (2018). Discussing a balanced scorecard for an independent New Zealand local church. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15 (1), 1e19. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1338612>
- Yüksel, I., Dağdeviren M., 2010. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, 37 (2), 1270e1278. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.002>