

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTÓNIO CARLOS VAZ LOPES

**ADOÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DO *BALANCED*
SCORECARD (BSC) EM TRÊS EMPRESAS BRASILEIRAS**

SÃO PAULO
2013

ANTÓNIO CARLOS VAZ LOPES

ADOÇÃO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DO *BALANCED SCORECARD*-BSC EM TRÊS GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS.

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Prof^a Dr^a Cláudia Terezinha Kniess: Orientadora

**São Paulo
2013**

Lopes, António Carlos Vaz.

Adoção de inovação organizacional: o caso do balanced scorecard (BSC) em empresas no Brasil. /António Carlos Vaz Lopes. 2013. 284 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof^ª Dr^ª Cláudia Terezinha Kniess.

1. Adoção de inovação. 2. Balanced scorecard. 3. Inovação organizacional. 4. Teoria de difusão de inovação.

I. Kniess, Cláudia Terezinha. II. Título

CDU 658

ANTÓNIO CARLOS VAZ LOPES

**Adoção de Inovação Organizacional: O Caso do *Balanced Scorecard*-BSC
em três grandes empresas brasileiras**

Tese de doutorado apresentada à Universidade Nove de Julho – UNINOVE, que é submetido para obtenção do grau de Doutor em Administração, pela banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 19 Dezembro de 2013

Presidente Prof^a. Dr^a. Claudia Terezinha Kniess (Orientadora) UNINOVE

Membro Externo Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira UEL

Membro Externo Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers ESPM

Membro Interno Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari UNINOVE

Membro Interno Profa. Dra. Claudia Brito Silva Cirani UNINOVE

**São Paulo
2013**

AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, porque sem ele, nada seria possível.

Agradeço à direção do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho pela qualidade do curso e a bolsa de estudos concedida.

A minha orientadora Profa Claudia Terezinha Kniess, pela paciência, ensinamento na construção dessa Tese principalmente nos momentos de dificuldades.

A minha família especialmente minha esposa Vanda, minha mãe Conceição e minha filha Andrielly pelo apoio incondicional em todos os momentos durante o Doutorado.

Aos professores do programa de Mestrado e Doutorado em Administração da UNINOVE, que me possibilitou a realização do curso de doutorado que resultou nesta tese.

A professora Jouliana Jordan Nohara pelo apoio ensinamentos e incentivo em parte da tese.

A todos os colegas do curso pelas discussões e companheirismo durante a caminhada.

A Universidade Federal da Grande Dourados-UFGD, que me concedeu afastamento para cursar o doutorado.

A Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul – FUNDECT, pelo período de concessão da bolsa de pesquisa para a manutenção de bolsista.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão do curso.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como ocorreu o processo de adoção de uma inovação do tipo organizacional, no caso o *Balanced Scorecard* (BSC) em três grandes empresas brasileiras usando a teoria da difusão de inovação (TDI). Para responder à questão proposta no estudo foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa, por permitir explorar as experiências dos participantes de forma aprofundada, no processo de adoção da inovação bem como os efeitos do BSC na organização. Foi utilizada a estratégia de estudo de casos múltiplos incorporados em três grandes organizações brasileiras. Os dados foram coletados principalmente por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os principais usuários do BSC bem como os principais envolvidos no processo de decisão da adoção e implementação desta inovação. Os dados obtidos pelas entrevistas e pelos documentos das empresas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2003) e análise inter-caso e intra-caso sugeridos por Miles e Huberman (1994). Os resultados da pesquisa mostraram que a adoção do BSC nas empresas foram motivadas principalmente pela busca de eficiência em relação a avaliação de desempenho, tradução, comunicação, implementação e gestão da estratégia. Nos casos estudados, a decisão pelo BSC foi tomada pela alta administração que teve um envolvimento efetivo e concederam todo o apoio necessário para que o mesmo fizesse parte da rotina da empresa. As organizações utilizaram a abordagem participativa envolvendo gerentes de todos os níveis da organização que atuaram como agentes promotores de mudança. Conclui-se que os atributos de vantagem relativa, facilidade de uso e compatibilidade foram identificados como os principais influenciadores de adoção do BSC, já em relação aos fatores internos, três foram identificados como mais importantes: tipo de canais de comunicação utilizados, tipo de decisão, papel desempenhado pelos agentes de mudança de diferentes níveis da organização, sendo este último, o principal entre eles. Assim, teoria de difusão de inovação pode ser utilizado para auxiliar no processo de decisão do BSC.

Palavras-chaves: Adoção de inovação; *Balanced Scorecard*; inovação organizacional; Teoria de difusão de inovação.

ABSTRACT

The general objective of this work is to understand the process of adoption of an organizational innovation, in this case (BSC), in three of major Brazilian companies using the theory of diffusion of innovation (TDI). In order to answer the questions proposed in the study a qualitative research approach is used, to permit to explore in detailed form the experiences of the participants, in the adoption process of innovation much like the effects of BSC on organization. The strategy used was the study of multiple cases incorporated in three major Brazilian organizations. The data was collected mainly through in-depth semi-structured interviews with the main parties involved in the decision process of adoption, implementation and the main users of BSC. The data obtained in the interviews and documents from the companies were analyzed through the analysis technique contained in Bardim (2003) and inter-case and intra-case analysis suggested by Miles and Huberman (1994). The results of the study show that the companies adopted BSC as a mechanism to obtain efficiency through the use of performance evaluation implementation and communication and strategic management. The decision for BSC was made by the senior management who had an effective involvement and provided all the support necessary so that the same can become part of the company routine. Managers at all levels of the organization participated in the adoption process. It concludes that the attributes relative advantage, ease of use and compatibility were identified as the main influencers in the adoption of BSC, in relation to internal factors three were identified as influencers: type of communication channels used, the type of decision, the role played by agents of change at different levels of organization being the last main internal factor that contributed to the adoption of BSC. In this way the factors which influenced the decision of the adoption of BSC in organizations can be explained by the theory of diffusion of innovation.

Keywords: innovation adoption; *Balanced Scorecard*; organizational innovation; Innovation diffusion theory

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ABM	<i>Activity-Based Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Cocamar	Cooperativa Agroindustrial
Copacol	Cooperativa Agroindustrial Consolata
EVA	<i>Economic Value Aded</i>
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Adminsitrativo
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
SABESP	Companhia de Saneamento Básico de São Paulo
TDI	Teoria de Difusão de Inovação
TI	Tecnologia de Informação
TOQ	<i>Target Costing</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de 05 estágios de decisão de adoção de Inovação	37
Quadro 2: Os cinco atributos percebidos de uma inovação	43
Quadro 3: Tipologia de Abrahamson de adoção e rejeição de inovações organizacionais	52
Quadro 4: Premissas para a escolha dos padrões quantitativos ou qualitativos	79
Quadro 5: Resumo das condições para uso do estudo de caso	82
Quadro 6: Unidades de análise de pesquisa	86
Quadro 7: Principais fontes de evidência a serem usados na tese vantagens e limitações	88
Quadro 8: Caracterização dos sujeitos da pesquisa	93
Quadro 09: Construto da pesquisa	94
Quadro 10: Categoria de análise	97
Quadro 11: Razões para adoção do BSC na Sabesp	107
Quadro 12: Evidências sobre obtenção de conhecimentos do BSC	109
Quadro 13: Características do BSC que contribuíram para sua adoção	111
Quadro 14: Processo de tomada de decisão pela adoção do BSC	116
Quadro 15: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores	118
Quadro 16: Evidências sobre os canais de comunicação utilizados para difusão do BSC	119
Quadro 17: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança	121
Quadro 18: Apoio da alta administração	124
Quadro 19: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC	126
Quadro 20: Evidência sobre decisões relativas à estrutura do BSC	128
Quadro 21: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários	130
Quadro 22: Evidências sobre o uso de pressuposto de causa e efeito	134
Quadro 23: Evidências sobre e elaboração do projeto piloto	136
Quadro 24: Equipe responsável pela implementação do BSC	137
Quadro 25: Evolução cooperados, funcionários e faturamento Cocamar	153
Quadro 26: Razões para adoção do BSC na Cocamar	155
Quadro 27: Evidências sobre obtenção de conhecimentos sobre BSC	157
Quadro 28: Características do BSC que contribuíram para sua adoção	159
Quadro 29: Características do BSC que contribuíram para sua adoção	161
Quadro 30: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores	163
Quadro 31: Evidências obtidas sobre os canais de comunicação	164
Quadro 32: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança	166
Quadro 33: Apoio da alta administração	179

Quadro 34: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC	170
Quadro 35: Evidência sobre decisões relativas à estrutura do BSC	172
Quadro 36: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários	173
Quadro 37: Evidência sobre o uso de pressuposto de causa e efeito	174
Quadro 38: Evidências sobre a decisão do BSC	175
Quadro 39: Equipe responsável pela implementação do BSC	177
Quadro 40: Evidências sobre o apoio da consultoria no processo de implementação	177
Quadro 41: Relacionamento entre os BSCs existentes nos diversos níveis organizacionais	179
Quadro 42: Evolução cooperados, funcionários e faturamento Copacol (2003-2012)	186
Quadro 43: Razões para adoção do BSC na Copacol	188
Quadro 44: Evidências sobre obtenção de conhecimentos do BSC	190
Quadro 45: Características do BSC que contribuíram para sua adoção	191
Quadro 46: Processo de tomada de decisão pela adoção do BSC	193
Quadro 47: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores	194
Quadro 48: Evidências obtidas sobre os canais de comunicação	196
Quadro 49: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança	197
Quadro 50: Apoio da alta administração no processo de adoção do BSC	199
Quadro 51: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC	200
Quadro 52: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários	202
Quadro 53: Processo de construção do BSC	203
Quadro 54: Evidências sobre e elaboração do projeto piloto	204
Quadro 55: Dificuldades enfrentadas no processo de adoção do BSC	208
Quadro 56: Evidências sobre o uso do BSC	210
Quadro 57: Comunicação dos resultados do BSC aos colaboradores	211
Quadro 58: Benefícios obtidos com a adoção do BSC	214
Quadro 59: Uso de fatores financeiros e não-financeiros na tomada de decisão	216
Quadro 60: Nível de utilização do BSC	217
Quadro 61: Comparação entre os três casos estudados na pesquisa	220

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Categorias de adotantes da inovação de acordo com a inovatividade	39
Figura 2: O processo de difusão	40
Figura 3 Variáveis determinantes da taxa de adoção de inovação	45
Figura 4: Processo de decisão de uma inovação	47
Figura 5: Modelo de cinco estágios de adoção de inovação organizacional	50
Figura 6: As Perspectivas do BSC	60
Figura 7: Modelo Genérico de proposta de valor	64
Figura 8: Modelo genérico da cadeia de valor da perspectiva dos processos internos	65
Figura 9: Mapa Estratégico da Estratégia Excelência Operacional	72
Figura 10: Fluxograma para um estudo de caso múltiplo	84
Figura 11: Estrutura organizacional da Sabesp	101
Figura 12: Componente do PMO da Sabesp	138
Figura 13: Desdobramento do BSC para as diretorias da Sabesp	139
Figura14: Alinhamento entre os BSC Corporativo, Diretoria e Unidades de negócios	141
Figura 15: Estrutura organizacional da Cocamar	152
Figura 16: Estrutura organizacional da Copacol	187
Figura 17: Modelo proposto de adoção e implementação do BSC	254

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	23
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.3.2 Objetivos Específicos	24
1.4 JUSTIFICATIVA	24
1.5 CONTRIBUIÇÕES DA TESE	27
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2. REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1. INOVAÇÃO: CONCEITO E DEFINIÇÕES	28
2.2. TIPOS DE INOVAÇÃO	30
2.3. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
2.4. TEORIA E MODELOS DE ADOÇÃO DE INOVAÇÃO	34
2.4.1. Teoria da difusão da Inovação (TDI)	34
2.4.1.1 Canais de comunicação	36
2.4.1.2 Tempo	36
2.4.1.3 Sistema Social	41
2.4.2. Atributos percebidos de uma Inovação	41
2.4.3. Processo de adoção de Inovação	46
2.4.4 Processo de adoção de inovação organizacional	48
2.4.5 Críticas à teoria de difusão de inovação	52
3. BALANCED SCORECARD	55
3.1. BALANCED SCORECARD ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO	54
3.2. PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	59
3.2.1 Perspectiva financeira	61

3.2.2	Perspectiva do cliente	62
3.2.3.	Perspectiva de processos internos	64
3.2.4.	Perspectiva do aprendizado e crescimento	66
3.2.4.1	Capacidade dos funcionários	66
3.2.4.2	Sistemas de informação	67
3.2.4.3	Motivação <i>empowerment</i> e alinhamento	67
3.3.	INTEGRAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC	68
3.3.1	Relação de causa e efeito	68
3.3.2	Vetores de desempenho	69
3.3.3	Relações com fatores financeiros	70
3.4.	MAPAS ESTRATÉGICOS	70
3.5.	FATORES CRÍTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	72
3.6.	TIPOS DE BALANCED SCORECARD	74
3.7.	PRINCIPAIS CRITICAS DO BSC	75
4.	METODOLOGIA	78
4.1.	DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	78
4.2.	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	81
4.2.1	Estudo de caso	82
4.3	OS CASOS ESTUDADOS	85
4. 4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	87
4.4.1	Entrevistas Semiestruturadas	89
4.4.2	Sujeitos da Pesquisa	91
4.4.3	Constructo da Pesquisa	93
4.5	ANÁLISE DE DADOS	95
4.6.	CATEGORIAS DE ANÁLISE	96
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	98
5.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA SABESP	98

5.1.1 Histórico e dados relevantes da SABESP	98
5.1.2 Estrutura Organizacional da SABESP	100
5.1.3 Antecedentes para mudança da SABESP	102
5.1.4 Instrumentos de gestão antes da adoção do BSC	104
5.1.5 Processo de decisão de adoção do BSC na SABESP	106
5.1.5.1 Identificação das necessidades iniciais do BSC	106
5.1.5.2 Conhecimentos sobre o BSC	109
5.1.5.3 Atributos percebidos na inovação	110
5.1.5.4 Processo de decisão de inovação	115
5.1.5.5 Preparação do ambiente para a inovação	116
5.1.5.6 Formas de comunicação	119
5.1.5.6 Atuação dos agentes promotores de mudança	121
5.1.5.8 Apoio da alta administração	123
5.1.5.9 Processo Participativo	127
5.1.5.10 Construção do BSC	131
5.1.5.11 Implementação do BSC	135
5.1.5.12 Equipe de implementação do BSC	136
5.1.5.13 Uso do BSC	143
5.1.5.14 Considerações finais	148
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA COCAMAR	149
5.2.1 Histórico e dados relevantes da Cocamar	149
5.2.2 Estrutura organizacional	153
5.2.3 Antecedentes do BSC	154
5.2.3 Processo de adoção pelo BSC	154
5.2.4.1 Identificação das necessidades iniciais	155
5.2.4.2 Conhecimento do BSC	157
5.2.4.3 Atributos percebidos na inovação	158

5.2.4.4	Processo de tomada de decisões	161
5.2.4.5	Preparação do ambiente para a inovação	162
5.2.4.6	Formas de comunicação	164
5.2.4.7	Atuação dos agentes promotores de mudança	166
5.2.4.8	Apoio da alta administração	168
5.2.4.9	Processo participativo	171
5.2.4.10	Construção do BSC	174
5.2.4.11	Implementação do BSC	175
5.2.4.12	Uso do BSC	180
5.2.4.13	Elementos facilitadores de implementação do BSC	181
5.2.4.14	Benefícios da implementação do BSC	182
5.2.4.15	Considerações finais	184
5.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA COPACOL	185
5.3.1	Histórico da COPACOL	185
5.3.2	Análise do processo de adoção do BSC na COPACOL	187
5.3.2.1	Identificação das necessidades iniciais	187
5.3.2.2	Conhecimento do BSC	189
5.3.2.3	Atributos percebidos na inovação	191
5.3.2.4	Processo de decisão de inovação	193
5.3.2.5	Preparação do ambiente para a inovação	194
5.3.2.6	Formas de comunicação	195
5.3.2.7	Atuação dos agentes promotores de mudança	197
5.3.2.8	Apoio da alta administração	199
5.3.2.9	Processo participativo	202
5.3.2.10	Construção do BSC	203
5.3.2.11	Implementação do BSC	204
5.3.2.12	Uso do BSC	209

5.3.2.13 Considerações finais	218
5.4 ANÁLISE INTERCASO	219
5.4.1 Identificação das necessidades iniciais do BSC	223
5.4.2 Conhecimentos sobre o BSC	225
5.4.3 Atributos percebidos na inovação	227
5.4.4 Processo de decisão de inovação	230
5.4.5 Formas de comunicação	231
5.4.6 Atuação dos agentes promotores de mudança	233
5.4.7 Apoio da alta administração	234
5.4.8 Processo Participativo	237
5.4.9 Participação dos gerentes intermediários	248
5.4.10 Construção e implementação do BSC	239
5.4.11 Apoio da Empresa de consultoria	243
5.4.12 Sistemas de informações	245
5.4.13 Facilitadores	247
5.4.14 Obstáculos para adoção do BSC	247
5.4.15 Principais benefícios atribuídos ao BSC	248
5.4.16 Utilização do BSC	249
5.5 Modelo de Adoção de BSC com base nas empresas estudadas	251
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	256
Limitações da pesquisa e Sugestões para futuras pesquisas	263
7. REFERÊNCIAS	265
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA	

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema central o processo de adoção da inovação em três organizações brasileiras. Este assunto tem sido objeto de estudo há várias décadas e em diversas áreas de conhecimento, como: ciências naturais, ciências sociais, medicina, educação, comunicação, economia, engenharia e psicologia, marketing, estratégia e teoria organizacional (CROSSAN e APAYDIN, 2010; DOUGHERTY, 2009).

As pesquisas de difusão e adoção de inovação na área de Administração remontam há mais de 60 anos. Entretanto, em algumas áreas, como na contabilidade gerencial, as pesquisas são recentes. Apesar do crescente interesse pelo tema nos últimos anos, tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente acadêmico, ainda existem várias áreas a serem exploradas, principalmente a de inovação organizacional. A literatura apresenta poucas pesquisas recentes sobre o processo de adoção de inovações em contabilidade que utilizou a teoria de difusão de inovação (TAYLER, 2010; MODELL, 2009; PERERA, MCKINNON, HARRISON, 2003).

A contabilidade gerencial, assim como as outras áreas organizacionais, passou por profundas mudanças, principalmente, a partir dos anos de 1980, com a publicação do livro *Relevance Lost*, de Johnson e Kaplan (1987). Na obra chama-se atenção das limitações desse ramo da contabilidade em atender às demandas dos usuários no novo ambiente organizacional.

Essa publicação contribuiu para uma nova configuração da contabilidade gerencial como linha de pesquisa independente. Na busca por melhor atendimento às necessidades dos seus usuários, foram desenvolvidos ou aprofundados diversos sistemas inovadores de controle de gestão nas últimas três décadas, entre eles Custeio Baseado em Atividades (ABC), Gestão Baseada em Atividades (ABM), *Balanced Scorecard* (BSC), *Target Costing* (TOQ), *Levers of control*, *Custeio Kaizen*, entre outros (ABERNETHY; BOUWENS, 2005; AX; BJORNENAK, 2005; MODELL, 2009).

Apesar do surgimento de diversas inovações em contabilidade gerencial, os estudos desenvolvidos por Grandlund (2001), Hansen et al., (2001) evidenciaram uma baixa implementação dessas inovações por parte das empresas.

Abernethy e Bouwens (2005), consideram que um dos principais obstáculos para a implementação bem-sucedida da inovação no campo da contabilidade está relacionado ao fato que os sistemas de contabilidade gerencial serem projetados para atender às necessidades da alta

administração, negligenciando-se os gerentes de nível intermediários, provocando-se resistência à difusão e implementação.

O descompasso entre o surgimento de inovações em contabilidade gerencial e a sua implementação nas organizações levaram muitos pesquisadores a investigar o processo de adoção de inovações em contabilidade gerencial, tanto no setor privado (BJØRNENAK, 1997; GOSSELIN, 1997; MALMI, 1999; SPECKBACHER et al., 2003; NIELSEN; SØRENSEN, 2004; BROWN et al., 2004;) quanto no setor público (JACKSON; LAPSLEY, 2003; CHAN, 2004; LAPSLEY; WRIGHT, 2004). Essas pesquisas têm-se concentrado no processo de adoção primária, ou seja, na decisão de adoção organizacional e poucos trabalhos investigam a adoção secundária que consiste na implementação e na utilização dos novos sistemas de contabilidade gerencial.

O processo de adoção de inovação só pode ser considerado um sucesso quando a inovação é implementada, aceita e utilizada pelos membros da organização e quando eles perceberem benefícios ou melhoria no resultado (BHATTACHERJEE, 1998; KLEIN; CONN; SORRA, 2001).

Nesse sentido, este trabalho analisa o processo de adoção, implementação e utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) em três grandes organizações. O BSC se caracteriza como uma inovação do tipo organizacional e tem atraído muita atenção para pesquisas entre os acadêmicos e profissionais, como por exemplo, Malmi (2001); Atkinson (2006b); Marr e Adams (2004); Frezzati, Relva e Junqueira (2010), por ser uma das principais inovações de gestão, a partir da perspectiva da teoria de difusão de inovação nas grandes empresas brasileiras.

O BSC foi criado por Kaplan e Norton no início da década de 90, em resposta às severas críticas aos sistemas de avaliação de desempenho, utilizados pela contabilidade gerencial por Hayes e Abernathy (1980) e Jonhson e Kaplan (1987) alicerçada essencialmente em métricas financeiras e de curto prazo. Os sistemas tradicionais são incapazes de medir e integrar todos os fatores críticos para o sucesso dos negócios e as necessidades de informações dos usuários em um ambiente de mudanças constantes no contexto dos negócios marcados por incerteza, competição acirrada, concentração de alianças, gestão de conhecimento com reflexos no controle gerencial e, conseqüentemente, na contabilidade gerencial e na tomada de decisão (OTLEY, 2003).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações de diversos setores e portes têm enfrentado nas últimas décadas transformações no ambiente de negócios. Essas estão marcadas pela intensificação dos níveis de competição global, abertura e desregulamentação do mercado, redução de ciclo de vida dos produtos e busca por inovações tecnológicas e organizacionais.

Em um ambiente empresarial marcado por rápidas e profundas mudanças e incertezas, a inovação tornou-se uma das principais fontes de vantagens competitivas sustentadas de uma organização (DESS; PICKEN, 2000; TUSHMAN; O'REILLY, 1996; LOILIER; TELLIER, 1999, SCHILLEWAERT, *et al.*, 2005), e um dos tópicos importantes para pesquisa.

O processo de sustentabilidade empresarial das organizações passa pela estruturação interna, e a contabilidade gerencial desempenha papel decisivo nesse processo, por considerar questões técnicas de estruturação como aspectos gerenciais de posicionamento e orientação dos colaboradores (FREZATTI, *et al.*, 2009).

O sistema de controle gerencial deve contribuir para garantir que as informações geradas pelos seus sistemas sejam relevantes para a tomada de decisões dos gestores.

Em 1998, *International Federation of Accountants*–IFAC desenvolveu estudo denominado *International Management Accounting Practice*¹ (IMAP 1), em que descreveu os diversos estágios de desenvolvimento dos sistemas de contabilidade gerencial e mudanças profundas na sua estrutura, objetivando adaptar as condições do ambiente gerencial com o qual as organizações se deparam e atender melhor às demandas de informações gerenciais dos seus usuários (IFAC, 1998).

A publicação do livro "*Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*", de Johnson e Kaplan em 1987, foi um fato marcante para área de contabilidade gerencial. Na obra, os autores criticaram o papel desempenhado pela contabilidade gerencial pela incapacidade de ela suprir os usuários com informações que permitam tomar decisões de forma eficiente e eficaz ao contexto em que as organizações estavam inseridas naquele momento.

Os autores apresentaram as seguintes razões para a perda da relevância da contabilidade gerencial: informações contábeis voltadas aos usuários externos; ênfase maior em contabilidade de custos em detrimento da análise de custos; baixa participação dos acadêmicos e pouca divulgação dos profissionais sobre novos artefatos da época; automação dos sistemas de

informação e as mudanças nos padrões de organizações que se tornaram maiores e mais complexas. Esses são alguns pressupostos utilizados por Johnson e Kaplan (1987) para sustentar a tese da perda de relevância da contabilidade gerencial.

A obsolescência relativa dos sistemas de contabilidade de custos e controle gerencial, elaborados em 1920, já não forneciam informações adequadas aos gestores, em virtude de o quadro da competição global estabelecido, a partir dos meados da década de 1980, ser totalmente diferente dos sistemas que foram elaborados em 1920 (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

A tese da eficiência e eficácia da contabilidade gerencial em atender às necessidades informacionais dos seus usuários foi reforçada por autores como Askarany e Smith (2004), Bork e Morgan (1993), e Gosselin (1997). Eles consideram o sistema de custeio tradicional e as práticas de contabilidade gerencial incapazes de lidar com as atuais necessidades do ambiente em constante mudança, como também de fornecer aos diversos usuários informações detalhadas e precisas sobre a organização.

Clarke (1995) dividiu as críticas sobre os sistemas de contabilidade gerencial em três grupos: (1) falhas na análise do progresso da organização em direção ao desempenho em padrão globalizado; (2) pela adoção do método de absorção na apropriação dos custos indiretos aos produtos nas organizações que produzem uma grande variedade de produtos; (3) por não fornecer informações que contribuam para o processo de tomada de decisão estratégica.

A contabilidade gerencial objetiva ser abrangente e concisa; ao mesmo tempo, ajustando-se constantemente para se adaptar às mudanças tecnológicas, às necessidades dos gestores e às novas abordagens das outras áreas funcionais dos negócios (LOUDERBACK *et al.*, 2000).

Em respostas às demandas estratégicas das organizações sobre as informações de contabilidade gerencial a partir da segunda metade da década de 1980 pesquisadores, profissionais e consultores desenvolveram várias inovações em contabilidade gerencial, principalmente, quanto aos sistemas de custeio, como: custeio alvo, custeio total do produto, custeio *kaisen* e ABC, os sistemas de avaliação de desempenho, como: *Tableau de Bord*, *Skandia Navigator*, *IC-Index Approach*, *Levers of Control*, BSC, *Performance Prism* (MARR; SCHIUMA, 2003 e NEELY, 2005; PRIETO *et al.*, 2006; FREZATTI *et al.*, 2009).

Esses sistemas de avaliação de desempenho mantem objetivos de gerar informações precisas para facilitar os gestores no planejamento, controle, avaliação de desempenho e implementação de estratégias, e são semelhantes em sua concepção de reforçar o entrosamento

entre os indicadores de natureza financeira e não financeira, e a melhoria nos aspectos como qualidade, satisfação dos usuários e alinhamento dos indicadores de desempenho à estratégia (CHENHALL; LANGFIELD SMITH, 1998; e CHENHALL 2008).

Apesar da semelhança entre os sistemas de avaliação de desempenho, o BSC é a inovação mais difundida na área acadêmica e entre os executivos e profissionais de contabilidade como exposto em Marr e Schiuma (2003), Neely (2005), Ax e Bjørnenak (2005), Malmi (2001), Rigby (2001) e Speckbacher et al.,(2003).

No início de 1990, o BSC foi apresentado por Kaplan e Norton a partir de alguns trabalhos de campo realizados em empresas dos Estados Unidos, inicialmente como um sistema de medição de desempenho global composto por um conjunto coerente de medidas de desempenho financeiro e não financeiro abrangendo diferentes perspectivas da organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

O BSC foi desenvolvido inicialmente como um sistema de avaliação de desempenho que combina indicadores financeiros e não financeiros de forma equilibrada, em resposta às deficiências apontadas pelos sistemas de avaliação de desempenho alicerçado exclusivamente em indicadores financeiros, que levam os gestores a priorizarem decisões de curto prazo.

Mas logo o BSC transformou-se em um sistema de gestão e execução da estratégica que serve para definição de objetivos estratégicos e sua comunicação para toda a organização de forma simples, alinhando-se às diversas áreas com a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, 2001). Duas características distinguem o BSC dos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais: (i) o desenvolvimento de medidas de desempenho, traduzindo missão, objetivos e estratégias correspondentes da organização; (ii) a articulação das medidas no âmbito das perspectivas em uma relação de causa e efeito (YU; PERERA; CROWE, 2008).

Segundo Sibbet (1997) a difusão do BSC foi tão rápida que, já em 1997, foi rotulado como um dos instrumentos de gestão mais influentes do século XX. A revista *Harvard Business Review* elegeu o BSC como sendo uma das setenta e cinco ideias mais influentes do século XX (NIVEN, 2005). Pesquisas realizadas nos EUA e na Europa comprovam a ampla difusão e adoção do BSC pelas empresas. De acordo com Silk (1998), cerca de 60% das 1.000 companhias dos Estados Unidos listadas na *Fortune* tinham experiência com o BSC. Marr (2004, p. 30) relata que "os últimos dados sugerem que mais de 50% das maiores empresas dos EUA adotaram uma estrutura de medição de desempenho, como o *Balanced Scorecard*, até o final de 2000".

Em um estudo mundial de ferramentas de gestão, Rigby (2001) mostra que o BSC tem uma taxa de utilização de 44%. A empresa de consultoria *Bain & Company*, em seus estudos sobre instrumentos de gestão com 960 executivos internacionais, verificou que 57% dos pesquisados usaram o BSC. Na pesquisa realizada em 2007, a partir de uma amostra de 1.221 empresas, esse percentual aumentou para 66% (RIGBY, 2007, p. 14). Essas informações revelam que essa taxa de difusão e adoção do BSC é superior as outras inovações de gestão e suas aplicações.

Kaplan e Norton (2001) apontam duas razões principais que explicam a alta taxa de difusão e adoção do BSC como sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica. A primeira é por considerar um conjunto de medidas de desempenho, financeiras e não financeiras interligadas entre si e articuladas com a estratégia organizacional, estabelecendo um conjunto de relações de causa-efeito entre as medidas incorporadas no modelo e a estratégia.

A segunda razão é a importância atribuída aos ativos intangíveis e a difícil avaliação do valor criado por estes ativos, essenciais na criação de vantagens competitivas de qualquer organização. A habilidade para mobilizar e explorar ativos intangíveis tem se tornando imprescindível para as empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis (ATKINSON *et al.*, 2006).

Apesar da alta taxa de adoção do BSC e sua popularidade no meio acadêmico e empresarial, sua validade entre os pesquisadores permanece discutível e alvo de várias críticas. Entre elas, destacam-se a sua eficácia como instrumento de comunicação das estratégias organizacionais, a relação da causalidade entre as perspectivas e dimensões do BSC e a dúvida se as organizações estão experimentando os efeitos otimistas do BSC prometidos pelos seus criadores e pelas empresas de consultoria nos seus estudos de casos (MALINA; SELTO, 2001; NORREKLIT, 2003; WICKRAMANSINGHE; ALAWATTAGE, 2007).

De acordo com Norrekilt (2000), o BSC ganhou grande aceitação no mundo empresarial, não pela sua consistência teórica ou por ser um modelo inovador, mas pela retórica persuasiva e promocional promovida nas publicações de Kaplan e Norton, principalmente, na obra *Estratégia em Ação*, publicada em 1997.

As causas da popularidade mundial do BSC são divergentes. Por um lado, os seus criadores, os executivos, as empresas de consultoria e os profissionais de contabilidade atribuem o sucesso do BSC às suas características técnicas no processo de apoio à implementação e

comunicação gestão estratégica. Por outro lado, alguns pesquisadores e profissionais atribuem o grande sucesso do BSC aos elementos da retórica, já que existem outros instrumentos de medição de desempenho e gestão estratégica com concepção semelhante e com os mesmos objetivos, segundo Norreklit (2000), Norreklit e Mitchel (2007), Malmi (2001), e Kaplan (1997).

Essa divergência sobre as razões da alta taxa de adoção do BSC, em relação aos outros sistemas de avaliação de desempenho e gestão estratégica que possui os mesmos objetivos, torna o tema relevante para pesquisa. Estudar os motivos que levaram as empresas a adotar o BSC, o processo de implementação, a utilização do BSC são alguns os aspectos estudados nesta tese.

A literatura tem apresentado diversos estudos sobre gestão de mudança na contabilidade gerencial, difusão e adoção de inovação. Mediante uma abordagem mais empírica, as pesquisas buscam entender como as inovações em contabilidade gerencial são difusas entre as empresas, e também as razões que levam as empresas a adotar determinadas inovações. Ainda há algumas pesquisas que tentam relacionar a adoção de inovações ao desempenho das organizações.

Os estudos realizados por Bjornenak (1997), Malmi (1999), Gosselin (1997), Perera *et al.*, (2003) sobre a adoção de inovação em contabilidade gerencial, utilizaram a perspectiva da teoria da difusão de inovação, a mesma usada nas ciências naturais e sociais, ainda pouco utilizada na área de contabilidade, que considera a inovação como algo racional, linear e controlável.

Apesar de o BSC ser considerado uma das principais inovações recentes na área de gestão e muitas pesquisas abordarem esse assunto, alguns temas ainda não foram suficientemente explorados por meio de estudos empíricos, sobretudo, no contexto brasileiro, como por exemplo: Wenisch (2004) que chama atenção para algumas questões relacionadas ao BSC cujas pesquisas ainda são bastante limitadas. Por exemplo:

- a) Qual a motivação das organizações para adotar o BSC?
- b) Como funciona o BSC no contexto prático?
- c) Será que a aplicação do BSC realmente conduz a resultados favoráveis como propõem as publicações de Norton e Kaplan sobre o BSC?
- d) Quais são os principais obstáculos na implementação do BSC?

As lacunas de pesquisa sobre o BSC evidenciam a importância e a necessidade de mais estudos sobre o BSC, especificamente, nas empresas brasileiras. A teoria da difusão da inovação propõe que a adoção e a difusão de inovações são motivadas pelo aumento da eficiência

e desempenho organizacional, também conhecida como perspectiva de escolha estratégica (ROGERS, 1983).

A adoção de uma inovação pelos potenciais usuários é influenciada por um conjunto de fatores. Os estudos de Rogers (1983), Moore e Benbasat (1991) identificaram um conjunto de cinco atributos principais percebidos em uma inovação. São eles: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade, e mais quatro fatores relacionados ao contexto interno de uma organização: i) tipo de decisão pela inovação; ii) a natureza dos canais de comunicação; iii) a natureza dos sistemas sociais; iv) o papel dos agentes promotores de mudança.

Nesse sentido a pesquisa utilizou a TDI proposto por Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991), para se analisar os fatores que influenciam a adoção do BSC a partir dos atributos da inovação, fatores internos que favoreceram a sua adoção já que o BSC é amplamente difundido nas organizações, e não existe consenso sobre os principais motivos que levam à sua escolha.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Segundo Kerlinger e Lee (2000) as questões de pesquisa devem expressar uma relação entre as variáveis estudadas a serem formuladas de forma interrogativa e, ainda, sugerir a possibilidade de um teste empírico.

Considerando que o BSC nos últimos anos tem sido adotado por todos os tipos de empresas ao redor do mundo como sistema de avaliação de desempenho e sistema de gestão estratégica e um novo sistema de controle gerencial com resultados diferentes para as organizações, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: *Como ocorreu os processos de adoção de inovação organizacional, do tipo Balanced Scorecard, em três grandes organizações brasileiras?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como ocorreu o processo de adoção de uma inovação organizacional, denominada *Balanced Scorecard*, em três grandes organizações brasileiras.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Identificar e avaliar quais os atributos percebidos no BSC que contribuem para sua adoção;
- b) Identificar os fatores internos de uma organização que contribuem para a adoção do BSC nas empresas estudadas;
- c) Verificar o nível de utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de suporte ao processo de gestão das empresas;
- d) Analisar a visão dos usuários sobre os efeitos da adoção do *Balanced Scorecard* sobre as práticas de gestão; e
- e) Analisar os três casos e proposição de um modelo de adoção do BSC.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Entre os diversos sistemas inovadores de medição de desempenho e de gestão estratégica desenvolvidos nas últimas décadas, o BSC ganhou notoriedade mundial entre os gestores, pesquisadores e consultores, como objeto de investigação em diferentes países, como também sobre o processo de difusão, adoção, implementação e utilização (AX; BJØRNENAK, 2005; LIPE; SALTERIO, 2002; MALMI, 2001; NORREKLIT, 2003; OLVE et al., 2003; SPECKBACHER et al., 2003; FREZATTI et al., 2010).

Apesar do interesse considerável dos acadêmicos, gestores e contadores gerenciais pelo *Balanced Scorecard* (BSC), ainda são poucos trabalhos acerca das principais razões que levam as organizações a adotarem o BSC e como é utilizado pelos diversos usuários da organização. Da mesma forma também são escassas as informações sobre os principais obstáculos, desafios e, ainda, acerca da eficácia da sua implementação e manutenção, e do modo como os gestores utilizam o BSC para execução das suas atividades (BRAAM; NIJSSEN, 2009).

As pesquisas relacionadas com o processo de adoção do BSC nas organizações buscam responder a questões que continuam desafiando pesquisadores de diversas áreas de conhecimento, entre elas destaca-se: como e por que as inovações se difundem através das empresas, e por que inovações em sistemas de contabilidade gerencial, como BSC, não mantêm o mesmo ritmo de inovação dos sistemas de produção e das inovações tecnológicas.

Os agentes de mudança e líderes de opinião, desempenham um papel fundamental na TDI e no processo de gestão de mudança, porém ainda existem poucos estudos que analisam o papel dos agentes no processo de adoção, implementação e difusão da inovação. A literatura ainda é escassa, poucos trabalhos existem nesse sentido.

Assim este trabalho complementa outras pesquisas sobre a adoção da organização e sua difusão para as unidades de negócios em três grandes organizações, destacando-se o papel desempenhado pelos agentes de mudança, líderes de opinião da alta administração, bem como as características internas da organização no processo de adoção e implementação do BSC.

As pesquisas sobre o BSC normalmente avaliam o grau de difusão e adoção do BSC entre as empresas de um determinado país ou região, e a difusão entre as empresas de um determinado setor econômico (MALMI, 2001; KASURINEN, 2002; SPECKBACHER, et al., 2003; BRAAM; NIJSSEN, 2009).

As investigações que analisam as razões e os fatores organizacionais e individuais que afetam a adoção, a implementação e a utilização do BSC de forma aprofundada em uma determinada empresa através de um estudo longitudinal ainda são escassas (AHN, 2001; ITTNER; LARCKER, 1998).

Nesse sentido, são escassos os estudos que analisam as divergências existentes entre as vantagens da inovação apontadas pelos criadores de empresas de consultoria e os resultados práticos obtidos pelos usuários do sistema. Isso se explica pelo fato de a literatura apresentar várias divergências entre os benefícios gerados com a implantação e os benefícios apontados pelos criadores da inovação.

O trabalho busca responder à chamada feita por Tayler (2010). O autor afirma que, embora os defensores do *Balanced Scorecard* tenham começado a abordar o processo de implementação, pouca pesquisa acadêmica tem sido feito sobre questões de implementação. Elas recaem sobre a decisão de adoção, ou não, das razões de adoção. Pouca atenção é dada sobre a evolução do BSC após sua adoção a nível organizacional (TAYLER, 2010).

A segunda justificativa é a realização de pesquisa empírica nas organizações brasileiras para explorar as razões da adoção, o processo de implantação, o nível de utilização, bem como os benefícios do BSC para as organizações adotantes. Este tipo de pesquisa ganha relevância principalmente por relacionar teoria com prática, uma vez que uma das principais críticas feitas à

pesquisa normativa em contabilidade e administração é o distanciamento entre teoria e prática da inovação organizacional (KAPLAN, 1984, 1993).

Para compreender o processo de adoção de inovações, é importante identificar e investigar os fatores críticos que apoiam ou impedem o desenvolvimento e a adoção de inovação (VAN DE VEN, 1986).

A terceira justificativa para este trabalho é a possibilidade de melhorar o entendimento das características e dos tipos do BSC, adotados nas organizações pesquisadas, de acordo com a classificação de Speckbacher *et al.* (2003).

A existência de diferentes tipos de BSC pode ser explicada pela inexistência de um componente físico e de instruções detalhadas de execução das inovações organizacionais, deixando-se, assim, em aberto as múltiplas interpretações para implementação, na prática, e a utilização do BSC como instrumento de apoio à formulação e implementação de estratégica (MALMI, 2001; SPECKBACHER, *et al.*, 2003; BRAAM; BORGHANS, 2009).

Os estudos sobre a adoção de inovações organizacionais, inclusive na área de contabilidade gerencial, em sua grande maioria, limitam-se à opção dicotômica (adotar ou não adotar), e poucos trabalhos analisam os fatos após a decisão de adoção da inovação, a sua implementação e utilização, momentos esses em que se identificam e se atingem seus objetivos.

Considerando-se que a decisão de inovação é apenas o início do processo de adoção de inovação, existe uma lacuna a ser compreendida entre a adoção de uma inovação na contabilidade gerencial e como ela é aceita e efetivamente utilizada pelos diversos usuários (BOUDREAU; SELIGMAN, 2003; WAINWRIGHT; WARING, 2007).

Para Damanpour e Evan (1984), a decisão organizacional de implementar uma nova ideia não garante necessariamente a sua adoção. Para uma inovação organizacional ser considerada adotada, é necessário que a nova ideia seja aceita pelos membros da organização e após perceberem os benefícios, institucionalizar-se e ela fizer parte da rotina empresarial.

O processo de implementação de inovação só pode ser considerado adotada quando a inovação for aceita e utilizada pelos membros da organização, e os membros perceberem os benefícios ou alguma melhoria como resultado (BHATTACHERJEE, 1998; KLEIN, CONN, SORRA, 2001).

A realização desta pesquisa justifica-se pela análise dos processos que acontecem na adoção de inovações e nas consequências da pós-adoção do BSC em três empresas brasileiras.

1.5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Os resultados obtidos no desenvolvimento do trabalho podem servir de base para orientar novos processos de adoção de inovações organizacionais e melhorar os modelos de gestão, já que as pesquisas empíricas não exploraram exaustivamente os fatores de sucesso para implementação do BSC nas organizações brasileiras.

O trabalho visa contribuir com os gestores na identificação dos fatores organizacionais, individuais e as características de inovação a serem consideradas no processo de adoção e implementação do BSC, para que ele atinja os objetivos pretendidos.

Preende-se aprofundar os conhecimentos necessários para compreensão dos fatores críticos que afetam o processo de adoção e utilização do BSC nas empresas brasileiras.

A compreensão do processo de adoção e de implementação do BSC nas empresas estudadas fornecerá informações que podem ser utilizadas por gestores de outras organizações para dirigir e gerenciar o processo de adoção do BSC, além de outras inovações organizacionais.

Objetiva-se ainda contribuir para o desenvolvimento da literatura sobre o BSC em geral, por explorar de forma aprofundada o processo de adoção, de implementação e de utilização do BSC em contexto prático.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

A proposta deste trabalho está estruturada em capítulos. Após a introdução, apresenta-se o segundo capítulo, com a revisão da literatura abordando conceitos, definições e tipos de inovação com maior ênfase na inovação organizacional e na teoria de difusão de inovação. No capítulo três, exibem-se os conceitos fundamentais do BSC, como também sua evolução e função como sistema de gestão estratégica. A metodologia da pesquisa será apresentada no quarto capítulo, expondo discussões sobre a abordagem da pesquisa qualitativa, estudo de caso, métodos de coleta e análise de dados; o capítulo cinco apresenta a análise e a discussão dos resultados. Já o capítulo seis traz as conclusões resultantes do desenvolvimento do trabalho e sugestões para futuros trabalhos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo serão apresentados à pesquisa bibliográfica sobre a temática inovação o seu processo de adoção, implementação e sua utilização nas organizações. As próximas seções apresentam o alicerce teórico que forneceram embasamento à pesquisa.

2.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O campo da inovação tem atraído interesse de pesquisadores, acadêmicos e empresários e tornou-se objeto de pesquisa em várias áreas de conhecimento, como sociologia, economia, comunicação, organizações, marketing, administração, entre outras. Nesse sentido, diversas abordagens foram utilizados, resultando em uma extensa produção da literatura sobre o tema nos últimos 50 anos. Entretanto, ainda existem algumas questões que não foram totalmente resolvidas, o que deixa as pesquisas sobre o tema mais desafiadoras.

Goswami, Mathew (2005) e Kimberly (1981) consideram a inovação um processo complexo e multidimensional. Esse pensamento torna-se visível nas divergências entre os conceitos apresentados na literatura sobre a inovação e nas extensas disciplinas acadêmicas que investigam o tema.

Shumpeter (1961) define inovação como a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem, como introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, como conquista de uma nova fonte de suprimentos ou como a implantação de uma nova forma de organização de qualquer indústria.

Rogers e Shoemaker (1971) argumentam que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo.

Zaltman *et. al*, (1973) definem inovação como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização.

As duas definições apresentadas são amplas e relaciona inovações a novidades que, necessariamente, não seja uma “originalidade”, mas que no contexto da organização é novo.

Kimberly (1981) alerta para a dificuldade de um consenso em torno de uma definição única e clara de inovação, por significar diferentes coisas para diferentes indivíduos em diferentes contextos.

Uma das principais divergências entre os pesquisadores da inovação refere-se aos critérios utilizados para identificar e classificar ideia, prática ou objeto, como novos. Existem duas perspectivas na literatura e ambas apresentam argumentos válidos para os atributos da inovação. A primeira considera que o critério para definição da novidade é a existência de conhecimentos completamente diferentes daquele existente no momento da sua descoberta, ou seja, “novo estado da arte” (TUSHMAN, NADLER, 1986; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008).

O segundo grupo de pesquisadores, no entanto, considera a percepção da novidade dos adotantes como fator determinante para definição da inovação. Assim, a novidade é diretamente relacionada ao indivíduo ou à unidade adotante sem necessariamente envolver novos conhecimentos, e a sua existência ou utilização em outras organizações ou em outros contextos. Essa segunda corrente domina a literatura, principalmente, da inovação organizacional (ZALTMAN *et al.*, 1973; DAMANPOUR; EVAN, 1984; DAMANPOUR, 1991; ROGERS, 1995, OCDE, 2005).

Na opinião de Rogers (1995), o principal critério para identificação da inovação é a percepção da novidade da ideia ou prática pelos indivíduos. A percepção da novidade é importante, porém, não a novidade absoluta (DAMANPOUR; EVANS 1984).

Bradford e Kent (1977) definem inovação como a introdução bem sucedida de ideias, percebidas como novas, em um determinado sistema social. Zaltman *et al.*, (1973) conceituam inovação como uma ideia, uma prática ou um bem material percebido como novo e de relevante aplicação. Uma inovação é uma nova ideia, ou uma ideia antiga, em um novo contexto (FIRTH, 1996).

Inovação consiste, pois, na adoção de uma ideia ou de um comportamento, os quais podem ser representados por sistema político, programa, dispositivo, processo, produto ou serviço, não necessariamente inédito, mas que sejam novos para a organização adotante (DAMANPOUR; EVANS, 1984; DAFT, 1982).

As definições apresentadas anteriormente não esgotam a discussão conceitual sobre a inovação, porém, evidenciam alguns critérios utilizados para considerar uma ideia ou prática como inovação, e que não precisam necessariamente ser novas; podem ser práticas antigas

aplicadas a novos contextos, ou reintroduzidas em um momento posterior. São também consideradas inovações.

Nesta tese, será utilizada a seguinte definição de inovação: uma ideia, prática ou objeto percebido como novo ou melhorado, por um indivíduo, organização ou sistema social, no momento da sua adoção. Essa definição enquadra-se na classificação de inovação relativa, corroborando os conceitos apresentados por Rogers (1995); Firth (1996); Bradford; Kent (1977); Bjørnenak (1997).

Nesse sentido, a adoção do BSC como um novo sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica é considerada uma inovação organizacional, um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa (ROGERS, 1995; OCDE, 2005).

Entretanto, vários autores reivindicam o caráter inovador do BSC devido à semelhança das suas premissas com outros modelos de gestão já existentes, por exemplo, o método Francês "*Tableau de Bord*", desenvolvido nos anos trintas (EPSTEIN; MANZONI, 1998; BOURGUIGNON *et al.*, 2004).

2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Quanto à semelhança dos conceitos de inovação, a literatura apresenta uma variedade de classificações de inovação, entre elas três pares de tipos de inovações ganharam maior relevância na literatura: i) inovação do produto e processo; ii) inovação radical e incremental, e iii) inovação tecnológica e administrativa (DAMANPOUR, 1991).

É fundamental a diferenciação dos diversos tipos de inovação às quais estão propensas, por apresentarem várias diferenças, tais como: atributos, processos de adoção, área afetada na empresa, variáveis de previsão da empresa para se adequar o comportamento organizacional e identificar os respectivos pontos fortes e fracos no seu desenvolvimento (EVAN, 1966; KNIGHT, 1967; DAMANPOUR 1992; TORNATZKY; KLEIN, 1982).

As inovações de produto envolvem mudanças significativas na produção e comercialização de produtos ou serviços inteiramente novos, ou com melhorias significativas naqueles já existentes, enquanto as inovações de processo representam implementação de novos métodos, ou melhorias significativas nos processos de produção, de logística e de distribuição (OCDE, 2005).

A classificação da inovação em radical *versus* incremental refere-se ao grau de novidade envolvido no produto ou no processo de produção. Inovações radicais são aquelas que rompem com a trajetória existente, inaugurando nova tecnologia, enquanto as inovações incrementais referem-se a mudanças graduais nos produtos ou processos existentes; contudo, sem alterar as funções básicas (TIGRE, 2006).

Inovação radical representa produto, processo ou serviço, que apresentam características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas às quais promovam melhoras significativas de desempenho ou custo, e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados (LEIFER *et al.*, 2002).

De acordo com Rogers (1995), as inovações incrementais criam menos incerteza que as radicais. Por isso, são adotadas mais facilmente. Quanto mais radical a inovação, maiores serão os conhecimentos exigidos dos membros da organização para sua adoção e, conseqüentemente, gerará incerteza maior, o que torna mais difícil a sua implementação.

A classificação da inovação em: técnica e administrativa ou organizacional é importante por tratar de uma distinção mais geral entre o sistema social e o técnico de uma organização (DAMANPOUR e EVANS, 1984).

As inovações técnicas incluem produtos, processos e tecnologias que estão diretamente relacionadas com a atividade principal da organização, da produção de produtos ou da prestação de serviços. Enquanto isso, as inovações administrativas estão indiretamente relacionadas com as atividades principais da empresa e mais diretamente associadas aos aspectos gerenciais, tais como a estrutura e a gestão da organização, os processos administrativos e os recursos humanos (DAMANPOUR e EVAN 1984; OCDE, 2005).

Para este trabalho, cujo objeto de estudo é adoção do BSC uma inovação do tipo inovação organizacional, faz-se necessária uma descrição mais detalhada sobre esse tipo de inovação.

2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Autores como Wolfe (1994) e Gopalakrishnan, Damanpour (1997) têm destacado a importância da inovação do tipo organizacional nas empresas, independente do setor de atuação, por melhorar a competitividade e a eficácia organizacional, gerar vantagem competitiva, sobrevivência a longo prazo e adaptação à mudança. Um conjunto de disciplinas, como

psicologia, sociologia, administração, antropologia, engenharia, marketing, contabilidade, tem investigado esse tipo de inovação.

Os estudos sobre a inovação organizacional, ou administrativa, têm sido conduzidos ao longo do tempo sob três aspectos diferentes: i) medir a taxa de inovação; ii) medir a velocidade da adoção da inovação; iii) analisar a profundidade da implementação da inovação.

Após críticas e sugestões feitas por Fiol (1996) e Wolfe (1994), relativa à escassez de pesquisas na área organizacional que tem dedicado a inovação tecnológica, houve um crescimento de publicações de pesquisas empíricas nesse campo.

A importância do assunto é traduzida por vasta literatura em diferentes áreas de conhecimento, como comunicação social, administração, marketing, economia, ciências sociais, manufatura, contabilidade, entre outras. Contudo, os pesquisadores ainda não identificaram com precisão as causas e os efeitos das inovações organizacionais para os seus adotantes, conforme Damanpour e Gopalakrishnan (2001); Ettlie (1983); Rogers (1995, 2003).

As definições de “inovação organizacional” assim como da “inovação” muitas vezes são divergentes, o que é resultado de diferentes interpretações dos pesquisadores de várias disciplinas de conhecimento. Segundo Lam (2005), não há consenso sobre a definição da expressão “inovação organizacional”, que permanece ambígua, como pode ser observado nas definições apresentadas a seguir.

Para Daft (1982), a inovação organizacional é a adoção de uma ideia ou comportamento novo para o setor da organização, mercado ou ambiente geral. De acordo com PENNING, (1998) as inovações administrativas envolvem um componente administrativo e impacta no sistema social de uma organização.

Inovações organizacionais compreendem mudanças na estrutura e processos de uma organização em razão da implementação de novos conceitos de gestão e práticas de trabalho, tais como o trabalho em equipe, *Supply Chain Management* ou Sistemas de Gestão de Qualidade (OCDE, 2005; DAMANPOUR e EVAN, 1984).

Inovação organizacional, é a invenção e a implementação de uma prática de gestão, processo, estrutura ou técnica que é novo para o estado da arte e tem por objetivo promover as metas organizacionais (BIRKINSHAW, HAMEL; MOL; 2008).

Os dois principais fatores responsáveis por influenciar o desenvolvimento de inovações organizacionais são o ambiente e o contexto. O ambiente classifica-se em estável e instável e,

normalmente, o ambiente é associado a duas estruturas organizacionais: mecânica e orgânica. As organizações que atuam em um ambiente estável possuem estruturas mecanicistas e normalmente são consideradas não inovadoras, enquanto aquelas, que atuam em ambientes instáveis e têm estruturas orgânicas, presumem-se inovadoras (DAFT, 1982; DAMANPOUR, 1991).

Os pesquisadores e profissionais vêm enaltecendo a importância da inovação como um dos poucos recursos estratégicos que contribui para obtenção de vantagem competitiva da empresa (DESS; PICKEN, 2000; TUSHMAN; O'REILLY, 1996; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008).

Estudos realizados por Damanpour *et al.*, (1989) e Armbruster *et al.*, (2008) sobre o impacto das inovações organizacionais no desempenho organizacional evidenciaram que a utilização desse tipo de inovação possui um papel importante e contribui para as empresas obterem vantagens competitivas e novos mercados.

A reorganização dos processos de negócios constitui uma importante ferramenta competitiva, pois potencializa as oportunidades abertas pelas “tecnologias duras” incorporadas em máquinas e equipamentos. As inovações organizacionais permitem diferenciar uma empresa de outra, aumentando a qualidade e produtividade (TIGRE, 2006, p.199).

Os estudos realizados por Armbruster *et al.*, (2008) sobre o impacto da inovação organizacional sobre a competitividade empresarial apontaram dois resultados diferentes:

a) as inovações organizacionais funcionam como pré-requisitos e facilitadores para uma utilização eficiente de inovações de produtos e processos, visto que o seu sucesso depende do grau em que as estruturas organizacionais e processos respondem ao uso das novas tecnologias;

b) as inovações organizacionais apresentam uma fonte imediata de vantagem competitiva, uma vez que elas podem ter um impacto significativo no desempenho da empresa em relação à produtividade, aos prazos, à qualidade e flexibilidade.

Apesar do crescente interesse entre os pesquisadores pela inovação organizacional, ao longo das últimas décadas, com contribuições significativas das apresentadas, Damanpour (1987, 1988, 1991, 1992), Damanpour e Gopalakrishnan (2001); Ettlíe (1983); Rogers (1995, 2003) e Zaltman *et al.*, (1973), afirmam que a grande maioria das pesquisas sobre a inovação ainda tratam de inovação tecnológica.

Evans (1996) atribui as seguintes explicações para defasagem das inovações organizacionais em relação às inovações tecnológicas: i) as inovações tecnológicas são

percebidas pelos gerentes das organizações industriais como mais tangíveis e mais estreitamente relacionadas com a rentabilidade do que as inovações organizacionais; ii) os benefícios potenciais das inovações organizacionais são menos certos que os benefícios das inovações tecnológicas; iii) as organizações provavelmente precisam de mais tempo para realizar ganho proveniente de inovações administrativas do que as inovações técnicas .

Esses argumentos são compartilhados por Gosselin (1997), que afirma que as inovações administrativas são percebidas pela gerência como menos intimamente associadas aos objetivos de lucro das organizações industriais.

De acordo com Burlamaqui e Proença (2003), as principais vantagens da inovação organizacional são: redução de determinados custos, ganhos de produtividade, incremento de qualidade e monopolizações temporárias de oportunidades de mercado.

2.4 TEORIA E MODELOS DE ADOÇÃO DE INOVAÇÃO

Desde a publicação do livro *Diffusion of innovations*, de Everett Rogers em 1962, com o desenvolvimento da Teoria de Difusão de Inovação (TDI), pesquisadores e profissionais de diferentes áreas de conhecimento têm estudado e desenvolvido teorias e modelos para explicar como ocorre o processo de adoção de diferentes tipos de inovações nas organizações (DAMANPOUR, 1992; PREMKUMAR; RAMAMURTHY, 1994; ROBERTSON, 1967).

Entre as teorias e modelos de adoção de inovação estão o Modelo de Aceitação de Tecnologia-TAM- (DAVIS, 1989), Teoria da Ação Racional-TRA (FISHBEIN; AJZEN, 1975), que se transformou mais tarde na Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 1991), o Modelo de Difusão e Infusão (KWON e ZMUD, 1987), a Teoria Ator-rede de Latour (1987). No entanto, o modelo de adoção de inovação clássica proposto por Rogers (1983) é o mais difundido e utilizado (ENGEL, BLACKWELL; MINIARD, 2000) e foi adotado nesse trabalho.

2.4.1. Teoria da Difusão da Inovação (TDI)

A Teoria da Difusão da Inovação (TDI) trata da formação de atitudes que influenciam o comportamento da adoção de inovação a nível individual e organizacional, e mostra como as

inovações estão relacionadas aos sistemas sociais em que surgem, muito embora sejam vistos como estáveis e controláveis (ROGERS, 1995).

A TDI desenvolvida por Rogers (1962; 1983) e Rogers e Schoemaker (1971) apresenta diferentes enfoques que, de acordo com Abrahamson (1991), buscam responder três questões fundamentais:

- a) Quais os processos e os fatores contextuais que afetam as taxas de difusão e adoção de inovações?
- b) Quais as características que diferenciam os adotantes iniciais dos adotantes tardios?
- c) Como a estrutura das redes dos adotantes afeta a sequência em que as adoções ocorrem durante as difusões?

Os resultados das pesquisas sobre a difusão/adoção de inovações, elaboradas a partir da teoria da difusão de inovação, envolvem basicamente dois níveis de análise: a análise “macro” relativa aos processos gerais de difusão de inovação, e a análise “micro” referente aos estudos de adoção da inovação (KIMBERLY, 1981).

As pesquisas sobre a inovação normalmente costumam utilizar os termos “adoção” e “difusão” como sinônimos, mas Rogers (1995) estabelece a diferença entre os dois termos: a difusão é o processo de divulgação da inovação para a população em geral, enquanto a adoção é a decisão de aceitar usar plenamente uma inovação como a melhor alternativa de ação disponível.

A abordagem da análise de inovação utilizada nesta tese é a “micro”, objetivando analisar em profundidade o processo de adoção do BSC em um grupo de três grandes empresas brasileiras.

Segundo Rogers (1962), o processo de adoção e difusão de inovações é motivado pelo aumento da eficiência e do desempenho organizacional, também conhecido como perspectiva de escolha estratégica.

Os pressupostos e as generalizações utilizados para elaboração da teoria de difusão foram desenvolvidos inicialmente numa perspectiva individualista em que os indivíduos decidem de forma autônoma a adoção e utilização da inovação sem exigir nenhum tipo de conhecimento prévio. Posteriormente, a teoria de difusão de inovação foi adaptada para ser utilizada a nível organizacional, sendo um processo muito mais complexo e que exige mais conhecimento e mais interdependência dos adotantes.

O desenvolvimento da teoria de difusão de inovação se apoia em quatro elementos principais: a) inovação; b) canais de comunicação; c) tempo; d) sistema social. Esses elementos normalmente estão presentes em todas as pesquisas sobre a difusão de inovação. Como a inovação já foi discutida anteriormente, apenas os três elementos serão apresentados.

2.4.1.1 Canais de comunicação

Os canais de comunicação são meios pelos quais as inovações e conhecimentos são transmitidos de um indivíduo para outro. Rogers (1995) define os canais de comunicação como processos pelos quais os participantes criam e compartilham as informações sobre a inovação para atingir um objetivo comum. Os canais de comunicação desempenham papel importante no processo de difusão e adoção da inovação e dividem-se em: a) canais de massa; b) interpessoais (ROGERS, 1995).

Os canais de comunicação de massa normalmente são mais rápidos e efetivos em informar e criar conhecimentos sobre a inovação aos potenciais adotantes, como rádio, televisão, internet. Já os canais de comunicação interpessoais consistem na troca de informações face a face entre duas ou mais pessoas. Esses canais são mais eficientes para persuadir os indivíduos a mudar de atitude em direção a novas ideias e conhecimentos e, assim, influenciar a decisão de aceitar ou rejeitar uma nova ideia.

Estudos indicam que os potenciais adotantes utilizam avaliações subjetivas baseadas nas experiências dos adotantes nas decisões pela adoção das inovações, em vez das informações especificamente provenientes de conhecimentos científicos. A difusão de ideias ocorre mais frequentemente entre indivíduos provenientes de um mesmo sistema social.

2.4.1.2 Tempo

A dimensão tempo está envolvida no processo de difusão/adoção de inovação de três maneiras: processo de decisão ou rejeição de uma inovação, inovatividade e a taxa de adoção (ROGERS, 2005).

a) *Processo de decisão de adoção ou rejeição de inovação* é um processo mental formado por um conjunto de etapas que se inicia com a tomada de conhecimento da inovação pelo indivíduo (tomador de decisão) ou pelo grupo, e encerra com a confirmação (aceitar ou rejeitar a

inovação), passando pelas fases de persuasão, decisão e implementação, conforme ensina Damanpour (1991) e Rogers (1985).

A busca de informações visa a reduzir a incerteza sobre as consequências esperadas de uma inovação, como pode ser observado no Quadro 1.

Estágios	Descrição
Conhecimento	O decisor toma conhecimento da existência da inovação e tem as primeiras informações sobre seu funcionamento.
Persuasão	Nesse estágio, o indivíduo forma uma atitude favorável ou desfavorável em relação à adoção de inovação.
Decisão	Nesse estágio, o indivíduo efetivamente toma a decisão de aprovar ou rejeitar a adoção da inovação.
Implementação	A inovação é colocada em uso. Durante essa fase, pode haver a reinvenção, que, segundo Rogers, é um conjunto de modificações na inovação para melhor atender a empresa.
Confirmação	O decisor procura reforçar uma decisão já tomada, mas que pode ser revertida se exposto a mensagens conflitantes sobre a inovação. Nessa fase, pode ocorrer a rejeição da inovação após sua adoção.

Quadro 1: Modelo de 05 estágios de decisão de adoção de Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Rogers (2003)

O processo de decisão de adoção de inovação será apresentado detalhadamente numa seção específica.

b) *Inovatividade (innovativeness) e categoria de adotantes*: é o grau em que um indivíduo ou outra unidade de adoção está entre os primeiros do seu sistema social a adotar novas ideias (ROGERS, 1995). Tem-se a inovatividade como a constante consciência e prontidão para a inovação, bem como a sua aceitação a frequentes inovações e melhorias.

Os adotantes da inovação podem ser classificados de acordo com o momento no tempo em que adotam a inovação e o grau de comportamento inovador que apresentam (MILLER e FRIESEN, 1982).

Rogers (1995) propõe a classificação amplamente utilizada dos adotantes da inovação ou membros de um sistema social baseada na sua capacidade de inovação e no período em que a inovação é adotada após sua introdução em cinco categorias e os respectivos percentuais: inovadores (*Innovators*), adotantes iniciais (*early adopters*), maioria inicial (*early majority*), maioria tardia (*late majority*) e retardatários (*laggards*). Cada categoria é formada por indivíduos com grau semelhante de inovação.

Inovadores – representam 2,5% dos adotantes percentuais, formados por indivíduos com disposição e capacidade para lidar com um alto grau de incerteza da inovação no momento da

adoção, habilidades para compreender conhecimentos técnicos complexos. Possui um contato próximo com os órgãos de pesquisa, por isso, o seu papel é considerado importante na difusão de inovação.

Adotantes iniciais– representam 13,5% dos membros do sistema social que adotam a inovação. Estão mais integrados ao sistema social local do que os inovadores e são mais respeitados pelos seus pares. Os adotantes iniciais desempenham um papel de liderança no sistema, por isso, sua decisão de adoção da inovação reduz as incertezas sobre a nova ideia, o que leva seus pares a adotar a inovação.

Maioria inicial– fazem parte dessa categoria 34% dos membros do sistema social, que adotam a inovação antes da metade dos membros. Apesar de manter uma interação frequente com os seus pares, muito dificilmente assumem a posição de liderança dentro do sistema.

A maioria inicial pode deliberar por algum tempo antes de adotar completamente uma nova ideia.

Maioria tardia – representa aproximadamente 34% dos indivíduos do sistema social que adotam a inovação. São seguidores natos, já que adotam a inovação logo depois da maioria dos membros. A adoção pode ser resultado de necessidades econômicas ou de pressão dos seus pares.

Retardatários– fazem parte dessa categoria os 16% restantes dos indivíduos do sistema social a adotar a inovação. Os retardatários possuem pouca liderança e pouca opinião; suspeitam de novas ideias, processos, produtos e serviços e também dos membros do sistema social. Como possuem recursos limitados, eles só adotam a inovação quando estiverem certos de que a inovação não irá falhar.

De acordo com Rogers (2003), cada categoria de adotantes é formada por indivíduos que compartilham um grau semelhante de inovatividade, o que torna conveniente a descrição dos membros pertencentes a um sistema social.

A distribuição dos adotantes da inovação tem sido considerada como uma distribuição normal, gerando uma curva na forma de sino, quando for analisada a frequência em função do tempo, como pode ser visualizada na Figura 1.

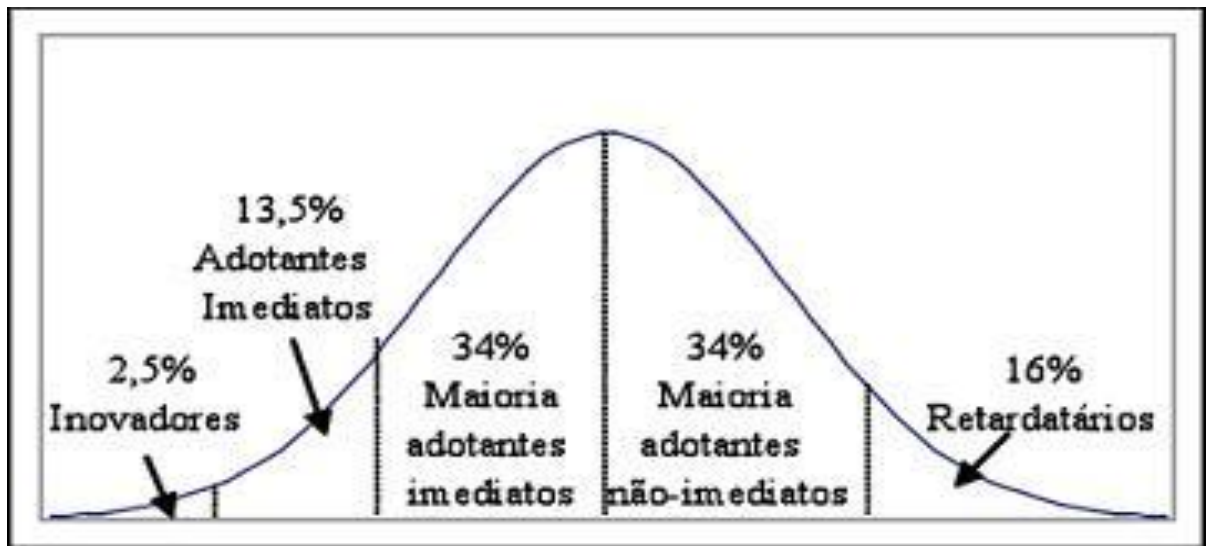


Figura 1: Categorias de adotantes da inovação de acordo com a inovatividade
 Fonte: Rogers (1995).

Para Hirschman (1981), a técnica de adoção, ao usar o tempo como critério para classificar os adotantes, sem levar em conta os atributos intangíveis do produto, pode gerar uma classificação distorcida.

Solomon (2008) por sua vez, relata a dificuldade de identificar em qual dos cinco grupos inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários – os adotantes de inovação se enquadram.

c) *Taxa de adoção* é a velocidade relativa com que uma inovação é adotada pelos membros de um sistema social. Normalmente utiliza-se o número de membros de um sistema que adotaram a inovação em um determinado período de tempo para medir a taxa de adoção (ROGERS, 1983).

Os pesquisadores da inovação geralmente assumem que tanto a extensão da inovação organizacional e a difusão da inovação em todas as unidades organizacionais ajudam na eficácia organizacional e competitividade (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998).

No modelo clássico de difusão de inovação, o número acumulado dos adotantes de uma inovação tende a seguir uma curva logística em forma S ao longo do tempo, como mostra a Figura 2, com poucos adotantes na fase inicial, seguida de um intenso aumento no número de adotantes na fase de crescimento, até que a quantidade de adotantes se estabilize na fase de maturidade, e se reduza na fase de declínio.

O modelo de curva S (logística) é o primeiro e o mais usado para descrever a curva de difusão de uma inovação. Ele implica uma população homogênea de adotantes em potencial e no

fato de que as inovações se difundem por meio de informações transmitidas por contato pessoal, observação e proximidade geográfica de adotantes existentes, ou em potencial (BESSANT e TIDD, 2009).

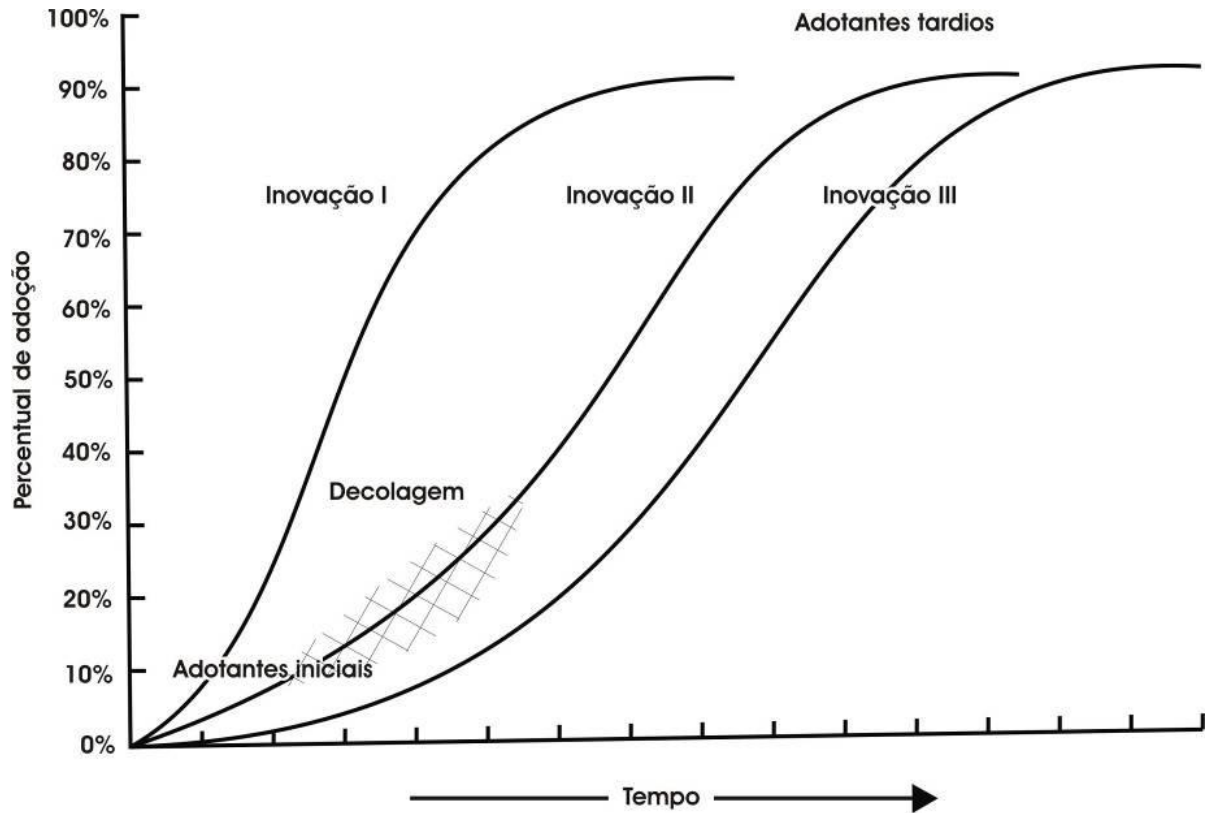


Figura 2: Processo de difusão de inovação
Fonte: Rogers (2003)

Em relação ao tempo, Rogers (2003) considera como uma das variáveis importantes para pesquisa de difusão da inovação, mas alerta para possíveis questionamentos que podem surgir sobre sua mensuração.

Ora, entender o processo temporal e as situações exigidas para a adoção de um novo produto é de fundamental importância para decidir sobre a inovação (ENGEL, BLACKWELL; MINIARD, 2000).

2.4.1.3 Sistema Social

O sistema social é o terceiro elemento da teoria de difusão da inovação, composto por unidades inter-relacionadas e engajadas na solução de problemas, visando atingir o objetivo comum. O sistema social constitui um limite dentro do qual uma inovação se difunde.

Os diversos membros ou unidade de um sistema social, como: líderes de opinião, agentes de mudança, normas, grupos informais, organizações, subsistemas ou nações podem afetar a taxa de adoção da inovação (ROGERS, 2003).

O sistema social influencia de várias maneiras a adoção de uma inovação. Pode bloquear, ou não, uma inovação, conforme a utilidade percebida da inovação, como também pode alterar a velocidade da adoção, acelerar ou retardar ou ainda cooperar no sentido de melhoria de uma inovação e gerar novas demandas que gerarão novas inovações.

As pesquisas sobre o sistema social focam três temas principais: a) atuação da estrutura social na difusão e adoção da inovação; b) normas que afetam a difusão e adoção de inovação, e c) papel dos líderes de opinião e agentes de mudança, de influenciar informalmente atitudes de outros indivíduos (ROGERS, 2003).

Agente de mudança é um indivíduo que tenta influenciar a inovação dos clientes e as decisões em uma direção que é considerada desejável por uma agência de mudança.

2.4.2 Atributos percebidos de uma inovação

A literatura apresenta um conjunto de fatores que facilitam a adoção de uma inovação pelos potenciais adotantes.

Rogers (1983, 1995) Karahanna et al. (1999) estudaram os cinco atributos ou características principais percebidos pelos usuários da inovação e explicam as diferentes taxas de adoção da inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade. A seguir, cada um desses atributos é detalhado.

a) Vantagem relativa: é o grau em que uma inovação é percebida como superior às práticas vigentes. A principal medida utilizada para avaliar a vantagem relativa da inovação é o aspecto econômico (menor custo), mas outros fatores não econômicos como prestígio social, conveniência e satisfação dos adotantes são importantes na percepção dos potenciais adotantes.

O fator mais relevante para adoção é a percepção da vantagem relativa da inovação, pelo indivíduo ou pelos membros do grupo social. Quanto maior a vantagem relativa percebida de uma inovação, mais rápida será sua taxa de adoção.

b) Compatibilidade: é o grau pelo qual uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes na organização, experiências passadas e as necessidades dos potenciais adotantes.

A compatibilidade está ligada às normas e aos valores dos potenciais adotantes, o que implica uma compatibilidade normativa ou cognitiva (compatibilidade com o que as pessoas sentem ou pensam sobre uma inovação). Pode, ainda, representar congruência com as práticas e habilidades existentes dos adotantes, o que implica compatibilidade mais prática ou operacional (TORNATSKY; KLEIN, 1982).

Uma ideia que é incompatível com os valores e as normas de um sistema social terá mais dificuldade de ser adotado rapidamente, por requerer, muitas vezes, a adoção prévia de um novo sistema de valores, um processo relativamente lento.

c) Complexidade: representa o grau pelo qual uma inovação é percebida como difícil de ser entendida e utilizada. As inovações que são facilmente compreendidas são incorporadas rapidamente pela maioria dos membros do sistema social, enquanto as inovações mais complexas são adotadas mais lentamente por exigir dos adotantes novos conhecimentos e habilidades.

d) Experimentação: é o grau com que uma inovação pode ser minimamente experimentada pelos potenciais adotantes antes da sua adoção. Novas ideias que podem ser experimentadas antes de ser utilizadas geralmente são adotadas mais rapidamente do que aquelas que não têm essa condição. A possibilidade de testar é uma maneira de o indivíduo dar significado à inovação, entender o seu funcionamento e reduzir as incertezas da inovação de acordo com sua necessidade de uso.

A exceção é quando consequências indesejáveis de uma inovação parecem exceder características desejáveis. Normalmente, os adotantes desejam beneficiarem-se de efeitos funcionais de uma inovação, mas evitam quaisquer efeitos disfuncionais (BESSANT; TIDD, 2009).

O envolvimento dos potenciais adotantes no processo de desenvolvimento de uma inovação pode ser uma alternativa de redução de incertezas e da garantia de satisfação dos usuários.

e) **Observabilidade:** é o grau de facilidade com que os resultados de uma inovação são visíveis e comunicados pela organização. Quanto mais facilmente os indivíduos e os grupos perceberem os benefícios de uma inovação, maior as chances de adotá-la. A observabilidade da nova ideia estimula a discussão e a solicitação de informações a respeito da informação de avaliação sobre a inovação.

Os atributos da inovação identificados por Rogers (1983) são apresentados no Quadro 2.

Atributos	Descrição
Vantagem Relativa	Representa o quanto uma inovação é percebida como superior frente às práticas vigentes.
Compatibilidade	Grau pelo qual uma inovação é percebida como consistente com valores existentes, necessidades e experiências passadas dos adotantes potenciais.
Complexidade	Representa o grau pelo qual uma inovação é percebida como difícil de compreender e utilizar.
Experimentação	Grau com o qual uma inovação pode ser experimentada antes de ser adotada
Observabilidade	Grau de facilidade com o que o resultado de uma inovação é observável e comunicada pela organização.

Quadro 02: Os cinco atributos percebidos de uma inovação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ROGERS (2003)

Moore e Bensant (1991) aumentaram para oito os atributos da inovação: as cinco características definidos complexidade foi rebatizada como facilidade de uso e observabilidade foi dividido em imagem e demonstração de resultado e uso voluntário foi acrescido como novo voluntário.

Os atributos da inovação – vantagem relativa, compatibilidade, complexidade e experimentação – possuem uma relação positiva com o processo de adoção de inovação; quanto maiores os atributos, maiores serão as intenções de adoção. A exceção é a complexidade que possui uma relação negativa com a adoção, pois quanto maior a complexidade, menor a intenção de adoção de inovação.

Os atributos de inovação, definidos por Rogers (1983, 1995), serviram como ponto de partida para outros pesquisadores (MOORE; BENBASAT, 1991; TORNATZKY e KLEIN, 1982; Karahanna et al. 1999) que analisaram os atributos da inovação em diferentes áreas de conhecimento e identificaram outras características percebidas na inovação, as quais explicam sua alta taxa de difusão e adoção entre os membros do sistema social.

Tornatzky e Klein (1982) realizaram uma meta-análise sobre as principais características da inovação e identificaram 10 atributos principais da inovação que levam as organizações a

adotar uma inovação. Além dos cinco atributos universais de Rogers, outros cinco foram identificados: custos, comunicabilidade, divisibilidade, rentabilidade e aprovação social.

A vantagem relativa, a compatibilidade e a complexidade foram consideradas características significativamente relacionadas com a adoção e difusão de uma inovação de forma consistente (TORNATZKY; KLEIN, 1982).

O custo é outra característica da inovação que tem recebido atenção de vários pesquisadores nos estudos sobre a adoção de inovação organizacional. O custo é considerado nesse contexto como um dos fatores influenciadores da adoção de inovação. Um aspecto comum das quatro características de inovação mais estudadas, vantagem relativa, complexidade, compatibilidade e custo, é que todas elas possuem características cujos valores são dependentes das circunstâncias da organização (RUI, 2007).

As inovações são mais susceptíveis de serem adotadas por uma organização quando elas se encaixam em suas necessidades, estratégias, recursos ou capacidades (FICHMAN, 2000).

Além dos atributos da própria inovação, outros quatro fatores de natureza interna de uma organização são considerados como facilitadores da adoção de uma inovação, são eles: a) tipo de decisão pela inovação; b) natureza dos canais de comunicação que divulgam a inovação; c) natureza do sistema social; d) esforço dos agentes promotores de mudança na difusão de inovação (ROGERS, 2003).

O tipo de decisão de uma inovação é a forma como as decisões de uma inovação são tomadas, e pode ser: opcional, coletiva ou autoritária. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no processo de tomada de decisão, mais lenta será sua taxa de decisão; por isso, as empresas atribuem essa tarefa a um pequeno grupo de indivíduos (ROGERS, 2003).

A natureza dos canais de comunicação são os mecanismos de comunicação utilizados nos diversos estágios do processo de difusão da inovação. Os canais de comunicação dividem-se em: canais de comunicação de massa e interpessoais (ROGERS, 2003).

A natureza do sistema social refere-se aos fatores determinantes para a difusão e adoção de uma inovação, como normas internas, lideranças e grau de conexão com as redes internas (ROGERS, 2003).

O esforço dos agentes promotores de mudança: indica a influência dos agentes promotores da mudança em promover esforços para difundir a inovação já que a taxa de adesão dos indivíduos a novas ideias é muito baixa, de 3% a 16% (ROGERS, 2003).

Rogers define sete papéis que os agentes promotores de mudança devem exercer como articuladores para realizar o processo de introdução de uma inovação no sistema de um cliente: a) desenvolver a necessidade de mudança; b) estabelecer um relacionamento de troca de informações; c) diagnosticar problemas; d) criar uma intenção de mudança no cliente; e) transformar uma intenção em uma ação; f) estabilizar a adoção e prevenir descontinuidade; g) alcançar um relacionamento terminal.

De acordo com Caldwell (2003), os agentes de mudança como consultores de desenvolvimento organizacional desempenham um papel-chave e no centro da mudança organizacional, são responsáveis para fazer a mudança acontecer.

Estas variáveis relacionadas ao contexto interno: tipo de decisão de uma inovação, natureza dos canais de comunicação natureza do sistema social, esforço dos agentes promotores de mudança têm recebido pouca atenção de pesquisa; por isso, um dos objetivos desta tese é analisar a influência daqueles fatores no processo de adoção do BSC. A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Roger (1995) para analisar a taxa de adoção de uma inovação.

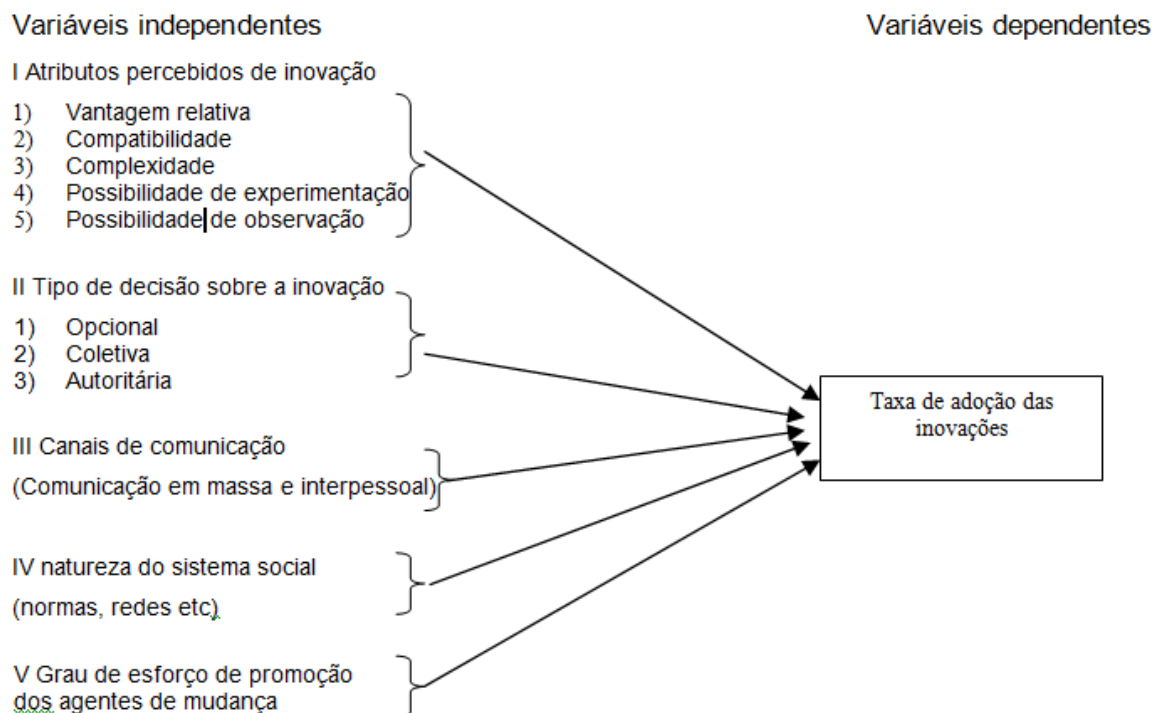


Figura 3: Variáveis determinantes da taxa de adoção de inovação
 Fonte: Rogers (1995, p. 207)

2.4.3 Processo de adoção de inovação

Segundo Rogers (2003), o processo de decisão por uma inovação é o processo em que o indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) passa de obtenção inicial de conhecimento sobre uma inovação para a formação de atitude em relação à inovação, decisão de adoção ou rejeição, para implementação da nova ideia, e, finalmente, para a confirmação da decisão. Esse processo difere de outros tipos de decisão pela percepção e incertezas do indivíduo em relação à novidade (ROGERS, 2003, MOORE; BENBASAT, 1991, WOLFE, 1994).

A literatura apresenta diversas definições para a expressão “adoção de inovação”, dependendo do contexto que é apresentado na pesquisa de mercado, por exemplo, a adoção de inovação representa a simples aquisição de um produto, enquanto um novo programa definido pela direção da escola só será considerado adotado quando envolver a diretoria e os professores (TORNATZKI; FLEISCHER, 1990).

Segundo os mesmos autores, a dificuldade de definir a adoção de inovação se refere ao fato de a adoção normalmente ser formada por uma série ou, muitas vezes, um conjunto de paralelos de decisões que não são percebidos por todos os participantes (TORNATZKI; FLEISCHER, 1990).

O processo de adoção de uma inovação é uma sequência de fases que um potencial adotante passa antes da aceitação de um novo produto, serviço ou ideia (FRAMBACHA; SCHILLEWAER, 2002).

O objetivo da adoção de uma inovação é melhorar a eficácia e o desempenho da organização independente do tipo da inovação e da unidade da organização em que foi adotada. Dessa forma, a adoção da inovação é um mecanismo de mudança na organização para facilitar a adaptação ao ambiente, com o objetivo de manter ou aumentar a eficácia organizacional (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

De acordo com Roger (2003), o processo de decisão por uma inovação é formado por cinco estágios, conforme a Figura 4:

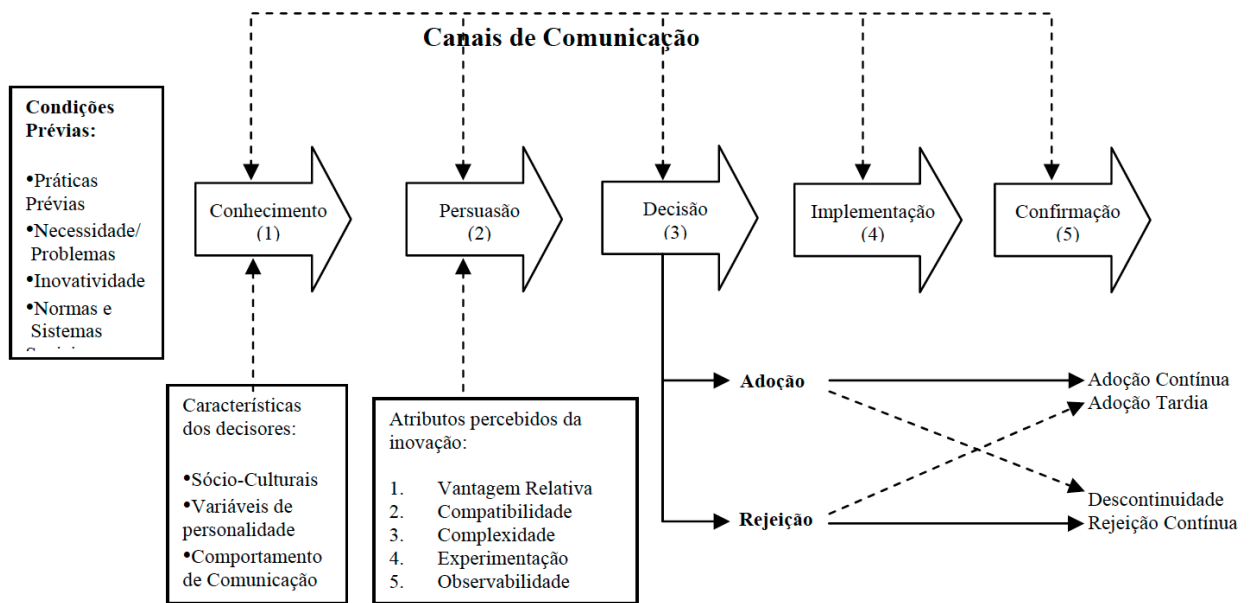


Figura 4: Processo de decisão de uma inovação
Fonte: (Rogers, 2003)

Os estágios do processo de decisão por uma inovação serão descritos a seguir.

a) Conhecimento– acontece quando o indivíduo, ou uma unidade de tomada de decisão, toma conhecimento da existência da inovação e obtém as primeiras informações sobre o seu funcionamento. Segundo Rogers (2003), o conhecimento da inovação pode ser resultado da consciência da inovação e da necessidade da inovação. O conhecimento sobre a inovação pode ser obtido mediante diversos canais de comunicação, como educação formal, treinamentos, publicidades.

b) Persuasão– é quando o indivíduo, ou outra unidade de decisão, forma uma atitude favorável ou desfavorável em relação à inovação a partir da análise das suas vantagens e desvantagens (ROGERS, 1995). O indivíduo se torna psicologicamente mais envolvido com a inovação e busca ativamente informações sobre a inovação antes de formular uma opinião. Os dois primeiros estágios são necessários antes de se iniciar o processo de implantação.

c) Decisão – nesse estágio, o indivíduo ou unidade adotante decide por adotar ou rejeitar a inovação, por meio de informações mais detalhadas da inovação que permitem avaliar as potencialidades, reduzir as incertezas associadas à adoção de inovações. A decisão de aceitar (adoção) ou rejeitar (rejeição) a inovação normalmente é tomada a partir do período experimental da inovação.

d) Implementação– nessa fase, inicia-se o processo de utilização efetiva da inovação em uma fase experimental e são avaliados os resultados da inovação. Os adotantes podem realizar as modificações necessárias para que a inovação atenda melhor às necessidades da empresa. A fase de implementação se encerra quando a inovação se torna parte integrante da organização, ou for considerada inútil para empresa.

e) Confirmação – acontece quando o decisor utiliza a inovação e procura reforçar a decisão tomada na fase anterior. As inovações são expostas a mensagens conflitantes, e a decisão de adoção pode ser revertida, ocorrendo, assim, a descontinuidade da inovação. Essa mudança pode ser decorrente da insatisfação com a inovação, ou pela obtenção de conhecimento de outras inovações mais adequadas às necessidades das organizações.

2.4.4 Processo de adoção de inovação organizacional

O processo de decisão de adoção por uma organização é bem mais complexo do que a decisão de adoção individual, por envolver normalmente um conjunto de indivíduos (apoiadores e opositores) da inovação, cada um desempenhando um papel na decisão de inovação, por isso, devem ser incorporadas outras variáveis à teoria de difusão de inovação que representam contextos específicos em que a inovação realmente será usada (SWANSON, 1994).

A teoria de difusão da inovação, desenvolvida inicialmente para analisar a difusão/adoção de inovações numa perspectiva individualista, passou a ser utilizada na avaliação da predisposição das organizações para adotar inovações.

A literatura apresenta vários modelos de decisão de adoção de inovação organizacional formada por estágios e fases com algumas divergências principalmente sobre o momento em que uma inovação é considerada adotada na organização e o número de fases no modelo de decisão (WOLFE 1994, ZALTMAN et al. 1973; DAMANPOUR, 1991; GALLIVAN, 2001)

Pesquisadores, como Kimberly e Evanisko (1981), Zaltman et al.,(1973), consideram uma inovação adotada quando a organização decide pela adoção da nova ideia, ignorando todas as fases posteriores como implementação e confirmação da inovação.

A maioria dos estudos sobre o processo de adoção da inovação tem uma orientação estática e utiliza a intenção de adoção como variável independente, e poucos estudos analisam o que ocorre após a adoção, ignorando o comportamento pós-adoção, bem como as mudanças em

inovações que podem ocorrer durante o processo de execução (FICHMAN, 2000, WOLFE, 1994).

Os estudos mais recentes sobre o processo de adoção de inovação organizacional (DAMANPOUR, 1988; DAMANPOUR, 1991; GALLIVAN, 2001) consideram uma inovação adotada, quando a nova ideia é realmente posta em uso, ou seja, implementada e inserida na rotina dos funcionários.

Essa última perspectiva tem dominado as pesquisas recentes sobre a adoção de inovação organizacional, já que a decisão de adoção de inovação representa apenas a etapa inicial da implementação e só produzirá benefícios à organização quando for assimilada pelos seus membros. Muitas inovações são adotadas em nível organizacional, mas não chegam a ser implementadas por uma série de razões, como, por exemplo, a resistência dos membros ou mudança ambiental.

A adoção de inovação só é considerada um sucesso se for aceita e integrada na organização, e os adotantes-alvo demonstrarem o compromisso de continuar a usar o produto durante um determinado período de tempo (BHATTACHERJEE, 1998).

Em relação às fases de decisão de adoção de inovação, a maioria dos pesquisadores, a exemplo de (ROGERS, 1995; GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997; LEONARD BARTON; DESCHAMPS, 1988) seguem a classificação proposta por Zaltman *et al.*, (1973) os quais, após a análise do processo de decisão de adoção de inovações nas organizações, constataram que o processo de adoção de inovação ocorre normalmente em duas grandes fases: iniciação e implementação; e cada uma das etapas que se subdividem em estágios.

O processo de adoção de inovação inclui atividades de pré-adoção que levam à decisão de adotar, bem como às atividades que facilitam a sua implementação e o uso contínuo de uma inovação (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN; 2001).

A literatura apresenta diversos modelos de adoção da inovação formada normalmente por cinco fases, como asseveram Rogers (1983); Cooper e Zmud (1990); Zaltman *et al.* (1973). Entretanto, este trabalho optou pelo modelo de adoção de inovação de Rogers (2003), que divide a adoção em duas fases: iniciação e implementação; e que subdivide em cinco estágios, conforme Figura 5.

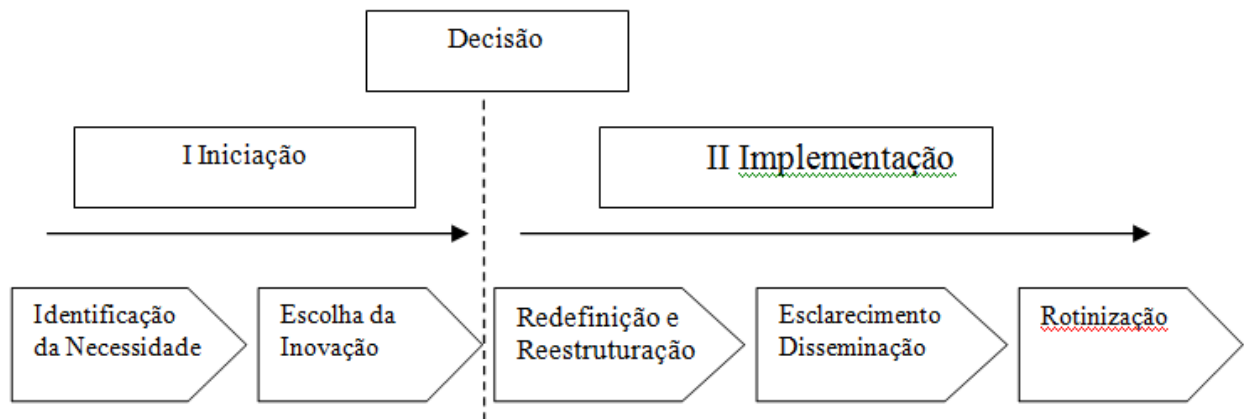


Figura 5: Modelo de cinco estágios de adoção de inovação organizacional
 Fonte: Rogers (1995, p.152)

O modelo de cinco estágios tem sido utilizado por estudiosos de diversas áreas de conhecimento, inclusive, pela área organizacional para analisar o processo de decisão de adoção de inovação organizacional. Está dividido em duas grandes fases: iniciação e implementação.

A fase de iniciação abrange todas as atividades necessárias para a percepção do problema e obtenção de conhecimentos sobre a existência da inovação, e, ainda, a formação de atitude e a avaliação das oportunidades do uso pleno da inovação pela organização (ROGERS, 1983; ZALTMAN et al., 1973). Essa fase se encerra com a decisão da empresa de adotar ou rejeitar a inovação após a coleta de informações e planejamento para sua adoção.

Para Zaltman et al. (1973) a fase de iniciação pode ocorrer em duas direções, a partir da tomada de consciência da inovação ou a partir da necessidade de inovação. A consciência da inovação pode estimular a necessidade de adoção ou uma necessidade especial pode aumentar um processo de pesquisa e aumentar a consciência de uma inovação. No modelo de decisão de inovação organizacional de Rogers (1995), a fase de iniciação é subdividida em dois estágios: a) identificação da necessidade; b) escolha da inovação.

A **identificação da necessidade** é a primeira fase do processo de decisão da adoção da inovação e ocorre quando um problema ou necessidade de inovação organizacional é identificado. A administração deve identificar e priorizar a resolução dos problemas e as necessidades de inovação da organização em detrimento de outros problemas e inicia a busca de soluções. O processo de inovação pode ser desencadeado pelos membros da organização com a

expectativa de melhorar o resultado (ROGERS 1995, ZALTMAN et al, 1973; GALLIVAN, 2001).

Na **escolha da inovação**, os membros da organização identificam e decidem pela inovação que será ajustada às necessidades e aos problemas organizacionais. Assim, a inovação é planejada, desenhada e testada à realidade organizacional, visando a antecipar as dificuldades e a capacidade de resolução efetiva dos problemas da organização aos quais se propõe. O tomador de decisão pode rejeitar a inovação se ela for incompatível com o problema identificado pela organização no estágio anterior, ou então avançar para a fase de implementação da inovação (ROGERS, 1983; ZALTMAN et al, 1973).

A fase de implementação significa o início do uso efetivo de uma inovação. É formada por um conjunto de eventos e ações necessárias para adaptação tanto da inovação como da organização, para a utilização inicial e contínua de uma inovação até que faça parte da rotina da organização (ZALTMAN et al., 1973; ZMUD, 1982; DAMANPOUR, 1991; ROGERS, 1983).

O processo de implementação de uma inovação por uma organização é muito mais complexo, pois envolve normalmente grande número de indivíduos, cada um desempenhando função diferente, além disso, na maior parte das vezes, exige mútua adaptação da organização e da inovação (ROGERS, 1995). É composta por três fases redefinição e reestruturação, esclarecimento e Rotinização.

No estágio de **redefinição e reestruturação**, inicia-se a implementação da inovação e ocorrem as modificações necessárias na inovação e na organização para que a inovação adotada proporcione melhores resultados para a empresa. O tamanho ou a magnitude das modificações depende das características e do tipo da inovação e tem por objetivo reduzir as incertezas sobre o processo de implementação (ALCOUFE, 2004).

O **esclarecimento** ocorre com a difusão interna; nesse estágio, a inovação passa a ganhar significado para os membros da organização. As vantagens de sua utilização passam a ser percebidas pelos indivíduos da organização, que, gradualmente, começam a usá-la em suas atividades.

Rotinização é o último estágio do processo de decisão de adoção de inovação, e ocorre quando uma inovação passa a ser incorporada às atividades normais e corriqueiras dos indivíduos na organização.

2.4.5 Críticas à teoria de difusão de inovação

Apesar da ampla aceitação e utilização da TDI nas mais diferentes disciplinas de conhecimentos ante à sua abrangência, esta não está isenta de críticas.

A principal crítica sobre a TDI refere-se à utilização da perspectiva da escolha eficiente, ou seja, à suposição de que a escolha da inovação é um processo racional, independente e que maximizará a eficiência da empresa (ABRAHAMSON, 1991).

Roger (2003), um dos criadores da TDI e um dos principais expoentes, reconhece as limitações da teoria, principalmente em relação ao seu viés pró-inovação ao assumir que a inovação deve se difundir entre todos os membros de um sistema social e que não deve ser rejeitada pelos membros do sistema social.

Abrahamson (1991) analisou uma extensa literatura sobre a TDI e verificou que grande parte desses estudos sofre de um viés *pró-inovação* e racionalismo, e o denominou de perspectiva da escolha eficiente, que é baseada em duas premissas fundamentais: a) as organizações pertencentes a um determinado grupo podem escolher de forma livre e independente a inovação organizacional a ser adotada; b) as organizações conhecem seus objetivos e estão conscientes da alta capacidade preditiva e da eficiência das inovações administrativas para alcançar os seus objetivos e gerar resultados para as organizações.

A partir desses dois pressupostos básicos, dominantes na TDI, Abrahamson (1991) elaborou dois contrapressupostos: i) os motivos para a adoção de inovação podem estar fora da esfera organizacional; ii) a organização pode não ter certeza sobre os seus objetivos ou a capacidade de uma inovação para ajudar a atingir os resultados. Assim, criou uma tipologia com quatro perspectivas teóricas para explicar o processo de adoção ou rejeição de inovações organizacionais, conforme mostra o Quadro 03.

	Processos de imitação não levam à difusão ou rejeição.	Processos de imitação levam à difusão ou rejeição
Organizações de um grupo determinam a difusão e a rejeição nesse grupo.	Perspectiva da escolha eficiente.	Perspectiva dos modismos.
Organizações externas a um grupo determinam a difusão ou rejeição nesse grupo.	Perspectiva de seleção forçada.	Perspectiva das modas.

Quadro 3: Tipologia de Abrahamson de adoção e rejeição de inovações organizacionais

Fonte: Abrahamson (1991)

A **Perspectiva da escolha eficiente** baseia-se na suposição de que as organizações escolhem as inovações administrativas de forma racional, independente e baseada na premissa de que a adoção da inovação organizacional ajuda a empresa a atingir os seus objetivos de forma eficiente.

A **perspectiva da seleção forçada** considera que as organizações não são totalmente independentes para escolher o tipo de inovação organizacional a adotar ou rejeitar. A decisão é influenciada por outras organizações e/ou agentes externos, como órgãos reguladores, governos e sindicatos, que impõem quais as inovações administrativas devem ser adotadas ou rejeitadas entre as organizações.

A **perspectiva de moda** considera que as organizações em condições de incerteza tendem a imitar as decisões de adoção ou rejeição de inovações administrativas tomadas por organizações fora do seu grupo social. Escolas de negócios, empresas de consultoria, universidades, meios de comunicação social especializados na área de negócios, exercem grande influência sobre o processo de adoção, a partir da promoção das inovações.

A **Perspectiva do modismo** também se baseia no processo de imitação de outras organizações e, ao se deparar com uma situação de incerteza, imita as decisões de adoção ou rejeição de inovações organizacionais tomadas por organizações do mesmo grupo social, na tentativa de parecerem legítimas e em conformidade com as normas de adoção de inovação das organizações do seu grupo social.

A difusão de inovação é considerada um meio de comunicação unidirecional, linear, em que a fonte ativa de comunicação tenta influenciar os receptores passivos. Porém, na maioria dos casos, a difusão é um processo interativo de adaptação e adoção.

A TDI é criticada também pela sua preocupação com atividade de comunicação de ação e motivação, como, por exemplo, venda de produtos, ações ou estratégias e políticas, mas a difusão é também um processo social afetado por estrutura e posicionamento social e, ainda, por redes interpessoais (BESSANT e TIDD, 2009).

3. BALANCED SCORECARD

Tendo como foco deste trabalho a inovação do tipo organizacional este capítulo apresenta o BSC um das inovações de avaliação de desempenho e gestão estratégica com maior difusão nos últimos dias.

A partir da década de 1980, as críticas sobre os sistemas de avaliação, gerenciamento e controle, elaborados pela contabilidade gerencial tornaram-se recorrentes e severas. Muitos pesquisadores passaram a questionar a utilidade das informações geradas por esses sistemas desenvolvidos para o período industrial especificamente entre 1850 e 1975.

Nessa época, o aproveitamento das economias de escala era a principal fonte de sucesso para as organizações e os ativos intangíveis tinham pouca importância no contexto de avaliação das organizações (HAYES; ABERNATHY, 1980; JOHNSON; KAPLAN, 1987).

Os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, baseados exclusivamente nos indicadores contábeis e financeiros de curto prazo, retratam apenas o passado e levam os gestores a privilegiar as metas financeiras de curto prazo para atender ao seu desempenho em detrimento da sustentabilidade a longo prazo, desconsiderando a visão e a estratégia da organização (JOHNSON e KAPLAN, 1987; ECCLES, 1991; KAPLAN; NORTON, 1992; NORREKLIT, 2000; NEELY, et al., 2005).

Em decorrência das críticas aos sistemas tradicionais e das mudanças no cenário organizacional, pesquisadores, consultores e executivos desenvolveram novos sistemas de controle e de avaliação de desempenho compostos por medidas financeiras e não-financeiras estratégicas, e metas organizacionais que alinham os indicadores de desempenho à estratégia, entre eles: *Skandia Navigator*, *Performance Prism*, *Tableau De Bord*, *Balanced Scorecard* (FREZATTI et al., 2009).

Esses sistemas de avaliação de desempenho realçam a necessidade de gerenciar e monitorar os ativos intangíveis e as capacidades organizacionais por serem grandes responsáveis pela criação de vantagens competitivas sustentáveis, e apoiarem os gestores no processo de implantação de estratégia (MARR et al, 2004).

Entre os novos sistemas de avaliação de desempenho, o BSC é o que ganhou maior aceitação e popularidade entre pesquisadores e profissionais.

O BSC difere dos outros sistemas de avaliação de desempenho por não tentar atribuir valor financeiro aos ativos intangíveis e não colocar esses recursos em balanços, em contraste como *Economic Value Added* EVA (LEV, 2001).

3.1. BSC: ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

O BSC teve sua origem em 1990, no âmbito de um projeto de pesquisa de um ano, realizado pelo Instituto Nolan Norton, com patrocínio da empresa KPMG em 12 empresas americanas pertencentes a diferentes setores de atividade econômica, em que os ativos intangíveis desempenham um papel central na criação de valor.

O estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future* foi liderado pelo consultor David Norton e apoiado pelo professor Robert Kaplan, como também por vários representantes de diversas empresas que se reuniam bimestralmente com objetivo de explorar sistemas de mensuração de desempenho organizacional inovadores, utilizados pelas empresas americanas. A motivação do estudo era a crença de que os sistemas de avaliação de desempenho empresarial existentes, apoiados exclusivamente nos indicadores financeiros e contábeis, tornaram-se limitados para as necessidades das empresas modernas que necessitam criar valor econômico para os clientes com base nos ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

As organizações analisadas utilizavam sistemas de avaliação de desempenho que combinavam indicadores financeiros e não financeiros. Entre os sistemas, a *Analog Devices* destacou-se por usar um “*scorecard* corporativo” que continha indicadores financeiros tradicionais e não financeiros, como: prazo de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e, também, eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

As discussões do grupo em torno do sistema de avaliação de desempenho da *Analog Devices* e outras ideias inovadoras foram aperfeiçoadas e ampliadas, transformando-se em um novo sistema de avaliação de desempenho multidimensional. Esse novo sistema é formado por medidas e objetivos equilibrados denominado de BSC, que permite à alta direção uma visão estratégica dos negócios.

O nome BSC refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de ocorrências ou medidas do resultado (*lagging*) e de tendência ou vetores de desempenho (*leading*), e entre as perspectivas internas de

desempenho (processos internos e aprendizagem e crescimento) e externas de desempenho (financeira e clientes) capazes de medir o progresso de uma empresa na condução de desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A proposta do BSC foi proporcionar uma estrutura robusta para ajudar as organizações a desenvolverem um quadro global que traduz a sua visão e estratégia em um conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho composto por indicadores financeiros e não-financeiros, levando todos os membros da organização a atuarem na mesma direção.

Os resultados da pesquisa, aperfeiçoados pelo grupo de discussões com o teste de viabilidade e análise dos benefícios dessa inovação gerencial, foram sintetizados na primeira de uma série de três artigos publicados por Kaplan e Norton na *Harvard Business Review* (HBR), intitulado *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*, em 1992. O artigo propõe um novo sistema de avaliação de desempenho, parte da visão, missão e estratégias da organização agrupada a partir de medidas estruturadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1993).

A primeira publicação ocorreu um ano após a publicação do “Manifesto de Medição de Desempenho”, de Eccles (1991), na revista *Harvard Business Review*, prevendo uma revolução nos sistemas de avaliação de desempenho nos próximos cinco anos, com surgimento de sistemas com indicadores de desempenho abrangente que contém indicadores financeiros e não financeiros em substituição aos sistemas tradicionais baseados apenas em dados financeiros.

A publicação do artigo de Kaplan e Norton (1992) sobre o BSC teve grande aceitação no meio empresarial, e diversos executivos solicitaram ajuda dos seus criadores para implementarem o BSC como sistema de avaliação de desempenho em suas empresas.

Com o uso sistemático do BSC, muitos gestores começaram a perceber que esse sistema de avaliação de desempenho também poderia ser usado para comunicar e implementar a estratégia organizacional a partir de medidas selecionadas, proporcionando resultados imediatos na maioria das vezes.

Segundo Cobbold e Lawire (2002), o primeiro artigo sobre o BSC apresentava uma definição vaga e carente de interpretação do BSC, como também descrevia muito pouco sobre como o BSC poderia ser desenvolvido na prática e como poderia ajudar a melhorar o desempenho das organizações.

Kaplan e Norton (1997) observaram, ainda na fase inicial do BSC, a dificuldade da maioria das empresas, inclusive as que estavam implementando o BSC, em identificarem os processos realmente estratégicos, por não alinharem as medidas de desempenho, qualidade e ciclo de processos às suas estratégias organizacionais.

Essas constatações levaram os autores a publicar o segundo artigo sobre BSC, na revista HBR “*Putting the Balanced Scorecard Work*” (1993), Kaplan e Norton (1997) relatando a importância da identificação dos processos realmente estratégicos e a necessidade de vinculação de medidas à estratégia organizacional. O artigo introduz o conceito de objetivos estratégicos, traduzidos de uma forma coerente com as medidas de desempenho estabelecidas com o BSC.

A experiência dos autores no processo de implementação do BSC em várias empresas e sua utilização pelos executivos revelaram a evolução do modelo, já que vários executivos estavam usando o BSC, não apenas para avaliação de desempenho, mas também para esclarecimento e comunicação da estratégia. Assim, o BSC transformou-se em um instrumento de gestão estratégica essencial no gerenciamento de processos importantes, como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos, e alinhamento das medidas do BSC à estratégia organizacional.

Essas revelações foram sintetizadas e divulgadas pelos criadores do BSC em um terceiro artigo intitulado de “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, publicado em 1996, na *Harvard Business Review*. Kaplan e Norton passaram a considerar o BSC não apenas como o sistema de medidas táticas ou operacionais, mas como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo.

As ideias dos três artigos, as experiências de implementação do BSC em diversas empresas, as sugestões e contribuições recebidas foram transformadas no primeiro livro sobre o tema intitulado “A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*,” em 1997. A obra descreve o BSC como um novo sistema de gerenciamento estratégico, em que as medidas de desempenho são alinhadas, e a estratégia comunicada a toda a empresa.

O BSC, desenvolvido inicialmente como um sistema de avaliação de desempenho, evoluiu para um sistema de gestão estratégica. Com essa primeira grande mudança, sua utilização foi expandida para atender às novas demandas. As características do BSC foram aperfeiçoadas, principalmente aquelas relacionadas à estratégia com o objetivo de garantir que as ações

desenvolvidas pela organização fossem comunicadas e alinhadas com a estratégia da organização.

A maior abrangência do BSC levou os criadores a introduzir quatro processos gerenciais críticos: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, cuja utilização, combinada ou separada, contribui para ligar as ações de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC foi desenvolvido para fornecer um novo componente de gestão que fazia ponte entre as diversas teorias existentes na literatura aparentemente conflitantes, desenvolvidas de forma isolada (KAPLAN, 2010).

Kaplan e Norton (2000) descreveram os cinco princípios gerenciais básicos para construção de organizações orientadas à estratégia: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização com a estratégia; 3) transformar a estratégia em uma tarefa de todos; 4) converter a estratégia em um processo contínuo; 5) mobilizar, para a mudança, por meio de uma liderança forte e eficaz. Esses princípios são comuns a todas as organizações que implantaram o BSC com sucesso.

O segundo livro sobre o BSC, “*The Strategy-Focused Organizations*” ou “Organização orientada para estratégia” foi publicado por Kaplan e Norton, em 2000. Na obra, os autores descrevem os novos mecanismos utilizados pelas organizações para a realização dos negócios denominados de organizações orientadas para a estratégia.

O livro aborda, ainda, de forma mais aprofundada, alguns assuntos já discutidos nas publicações anteriores, entre eles: como as empresas devem gerenciar, implementar e monitorar as estratégias e transformar a estratégia em um processo contínuo. Destaca também outros três aspectos importantes: introdução do conceito de mapas estratégicos, alteração nos conceitos de indicadores de tendência e indicadores de ocorrência, e ênfase na área financeira, focando no alcance das expectativas dos acionistas.

Em 2004, os autores publicaram o terceiro livro “Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis”. Neste apresentam como as empresas devem gerenciar a estratégia, usando objetivos interligados em mapas estratégicos para descrever e visualizar a estratégia.

Nas últimas publicações sobre o BSC, a sua função de sistema de avaliação de desempenho tem sido relegada ao segundo plano, e destaca cada vez mais o papel como instrumento de gestão estratégica.

3.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O BSC é um sistema que busca transformar a visão e a estratégia da organização em objetivos estratégicos mensuráveis. A partir de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, são definidas as metas para cada um dos indicadores, cabendo aos gestores criar e executar as iniciativas para o seu cumprimento.

O sistema permite o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia em objetivos que sejam conhecidos e compreendidos pelos colaboradores de todos os níveis da organização. Além disso, fornece um *feedback*, tanto de processos de negócios internos e quanto dos resultados externos, com objetivo de melhorar o desempenho e os resultados da organização.

O ponto essencial do BSC é a combinação de medidas financeiras e não financeiras distribuídas nas quatro perspectivas, duas com foco nos indicadores externos, financeiro e de cliente, e duas focando a organização internamente, como também os processos internos, o aprendizado e o crescimento. Estes possibilitam o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, gerando indicadores de ocorrência e tendência.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, como ainda os resultados desejados, os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

A figura 6 representa a estrutura do BSC apresentado por Kaplan e Norton (1997).



Figura 6: As Perspectivas do BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Na opinião de Olve (2001), o BSC baseia-se em três dimensões do tempo: passado, presente e futuro, e tem como característica o monitoramento das quatro perspectivas organizacionais: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira é baseada no passado mediante registro das ações já realizadas, que resultaram em receitas e retorno sobre o investimento. As perspectivas do cliente e processos focam o presente, monitorando ações em tempo real, enquanto a perspectiva do aprendizado e crescimento está voltada para a criação de um futuro sustentável. Com base nesse enfoque, a empresa encontra explicações de causa e efeito de toda a estratégia organizacional e consegue até mesmo projetar cenários futuros para o resultado.

3.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia corporativa requeridos pelos *shareholders* em termos financeiros, como lucratividade, retorno sobre o investimento e crescimento das vendas. Estes são utilizados para monitorar se a implementação e a execução da estratégia estão contribuindo, ou não, para melhoria dos resultados financeiros da empresa (ATKINSON et al., 2006).

Assim, os objetivos e as medidas financeiras desempenham dois papéis importantes: vincular objetivos financeiros com a estratégia da empresa e, ainda, servir como foco principal para a definição dos objetivos, medidas e mensuração de todos os resultados das escolhas das estratégias das outras perspectivas do *scorecard*. Isso porque qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas da perspectiva financeira são essenciais para verificar se a empresa e os executivos identificaram e construíram corretamente suas medidas para as demais perspectivas: cliente, processos internos de negócios e perspectivas de aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* ajuda a tornar explícitos os objetivos financeiros da organização, já os indicadores financeiros as unidades de negócios nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. As estratégias financeiras genéricas classificam-se em três fases: crescimento, sustentação e colheita. Cada uma com necessidades de mensuração diferentes.

Na **fase de crescimento**, as empresas estão no início dos seus ciclos de vida e possuem produtos e serviços com alto potencial de crescimento; por isso, devem investir vultosos recursos na expansão das suas atividades operacionais e administrativas para aproveitar o máximo do seu potencial. Nessa fase, podem apresentar resultados negativos e baixas taxas de retornos sobre o capital investido, já que o principal objetivo financeiro global da organização é aumentar os percentuais da receita e do volume de vendas em novos mercados e regiões e para novos clientes.

Já na **fase de sustentação**, as empresas continuam atraindo investimentos e re-investimentos direcionados principalmente a resolver os gargalos operacionais, ampliar a capacidade operacional e buscar a melhoria contínua. Em contrapartida, precisam gerar excelentes retornos sobre o capital próprio para maximizar os recursos investidos e manter a sua

participação no mercado. Os objetivos financeiros, nessa fase, estão relacionados à lucratividade. As principais medidas utilizadas são o retorno de capital investido e o valor econômico agregado.

A **fase de colheita** representa a maturidade da organização, por isso, não necessita de investimentos significativos para ampliar ou gerar novas capacidades, apenas para manutenção da estrutura existente. A meta principal é maximizar a geração de caixa para a empresa após investimentos realizados nas fases anteriores. Os principais objetivos financeiros estão relacionados ao fluxo de caixa e à necessidade de capital de giro. A principal meta é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

A partir das três estratégias financeiras citadas acima, Kaplan e Norton (1997) definiram os três temas financeiros para nortear a estratégia empresarial:

a) Crescimento e *mix* de receita: referem-se ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos mercados, novos clientes ou ampliação do relacionamento com os clientes existentes, modificação dos preços de produtos. Essa estratégia tem reflexo nas outras perspectivas do BSC;

b) Redução de custo e melhoria de produtividade: refere-se à busca de novos mecanismos para execução das atividades operacionais ao menor custo possível com apoio dos clientes atuais;

c) Utilização dos ativos: consiste na redução dos níveis de capital de giro necessários para determinado volume e *mix* de negócios, assim como uma melhor utilização dos ativos fixos, buscando aumentar o retorno sobre o ativo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios devem ser revisados anualmente para que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou modificada.

3.2.2 Perspectiva do cliente

Essa perspectiva possibilita às organizações definirem quais os segmentos de clientes e mercado com que deseja competir, bem como alinhar as metas e medidas de desempenho relacionadas às necessidades dos clientes com os segmentos específicos de clientes de forma a gerar maior lucro financeiro para a organização.

Na opinião de Olve et al. (2001), a perspectiva do cliente demonstra os mecanismos nos quais os valores devem ser criados para os clientes, e também como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e as razões pelas quais os clientes estão dispostos a pagar esse valor.

A perspectiva dos clientes deve traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados, objetivos que podem ser comunicados a toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas utilizadas nessa perspectiva para analisar a proposta de valor oferecido aos seus clientes dividem-se em essenciais e específicas. As medidas essenciais são indicadores de resultados de clientes de uma estratégia bem sucedida, bem formulada e bem implementada. São comuns a todos os tipos de empresa, por exemplo: satisfação e retenção dos clientes, captação de novos clientes, rentabilidade dos clientes, e participação de mercado. Já as medidas específicas, que traduzem as propostas de valores através de atributos ofertados em produtos e serviços que conduzem melhoria nas medidas essenciais do cliente, são exemplos: tempo de atendimento e de entrega, quantidade de novos produtos e serviços, fatores críticos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O valor percebido pelos clientes é considerado o principal vetor para satisfação das necessidades dos clientes. Por isso, os executivos precisam enfatizar as medidas que geram maior impacto na melhoria dos relacionamentos com clientes e na realização dos objetivos financeiros da organização. A perspectiva do cliente ajuda a organização a conectar estratégias e medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de mercado que proporcionarão melhores resultados financeiros futuros.

Após a identificação dos clientes do segmento-alvo, cabe ao gestor selecionar os objetivos e medidas das propostas de valor oferecidas. Apesar de a proposta de valor variar de acordo com os setores de atividade e segmentos de mercado, existe um conjunto de atributos dividido em três categorias, conforme a Figura 7: a) atributos de produtos e serviços: abrangem a funcionalidade do produto e do serviço, o preço e a qualidade; b) relacionamentos com os clientes: tem como preocupação o tempo da entrega do produto e do serviço ao cliente; c) imagem e reputação: representam os fatores intangíveis como marca e conhecimento, que atraem os clientes para a organização que é comum a todos os setores de atividade. (KAPLAN e NORTON,1997).

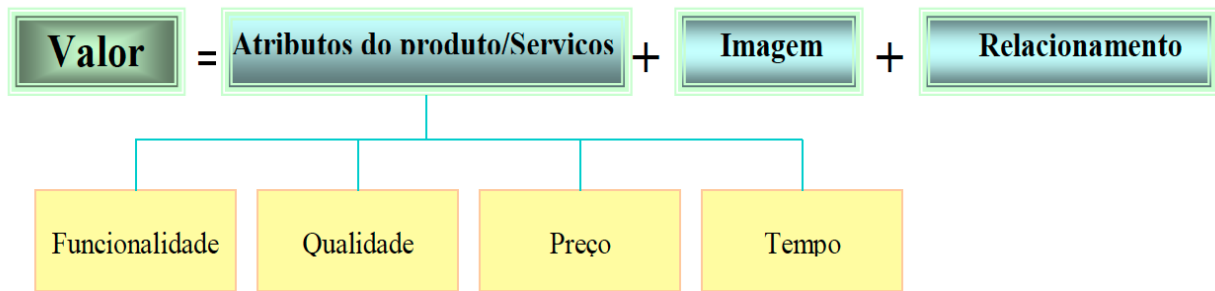


Figura 7: Modelo Genérico de proposta de valor
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

O BSC reflete uma filosofia centrada no cliente com base em aspectos, como conhecimento de cliente, interação com o cliente, valor do cliente e satisfação do cliente (KIM et al., 2003).

3.2.3 Perspectiva Processos internos

A perspectiva dos processos internos permite que os executivos identifiquem os processos internos críticos, tais como habilidades, competências, processos e tecnologias, nos quais a organização deve atingir a excelência. Isso para oferecer propostas de valores, capazes de atrair e reter os clientes dos seus segmentos específicos de atuação e, ainda, criar valor aos acionistas mediante a geração de excelentes retornos financeiros.

A empresa busca criar valor a partir da produção, da entrega e da assistência aos produtos e ao cliente, a um custo inferior ao preço percebido pelo cliente. Custo, qualidade, tempo e desempenho são fatores essenciais para avaliar se os produtos ou serviços oferecidos pela organização atendem às demandas dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas e os objetivos dessa perspectiva normalmente são definidos após a formulação dos objetivos e medidas da perspectiva financeira e do cliente. Essa sequência possibilita que as métricas definidas nos processos internos conduzam-se aos objetivos de clientes e a resultados financeiros definidos pela organização Kaplan e Norton (1997).

A perspectiva dos processos internos revela uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas de mensuração de desempenho tradicionais, os quais, apesar de incorporarem medidas não financeiras, concentram suas atividades no controle e na melhoria de desempenho dos processos operacionais existentes em vez de estimularem o desenvolvimento de novos

processos de negócios integrados. Já o BSC busca avaliar e identificar os processos de negócios totalmente novos nos quais as organizações precisam buscar a excelência para estabelecer os indicadores de desempenho organizacional e atingir os objetivos de clientes e financeiros.

Kaplan e Norton (1997) recomendam aos executivos a definirem uma cadeia de valor completa dos processos internos com três estágios: a) processo de inovação; b) processos de operações; c) serviço pós-venda para que os objetivos estratégicos possam ser avaliados e associados a cada elo da cadeia de valor, já que a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho foca o estágio de operações para atingir a excelência operacional e redução dos custos no processo de produção de bens e serviços.

O processo de inovação é formado por dois componentes. O primeiro busca informações sobre o mercado: tamanho, preferências dos clientes e preços dos produtos e serviços. O segundo identifica novos mercados e oportunidades para atender às necessidades emergentes previamente identificadas dos clientes.

Processos de operações estão relacionados ao valor criado pela organização por meio da excelência na entrega dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais, cujo ciclo se inicia com o recebimento do pedido, e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.

Os *serviços de pós-venda* objetivam analisar serviços ofertados após a aquisição do cliente como garantia e conserto, correção dos defeitos e devoluções e processamento de pagamentos visando aumentar a proposta de valor aos clientes.

A Figura 8 apresenta o modelo de cadeia de valor genérica para os processos internos de Kaplan e Norton (1997).

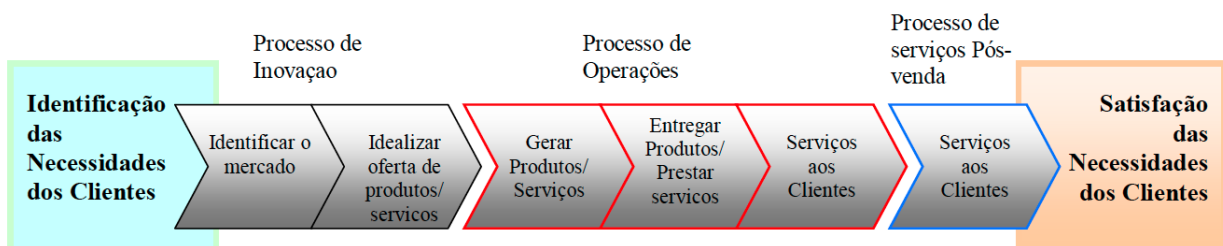


Figura 8: Modelo genérico da cadeia de valor da perspectiva dos processos internos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.112)

3.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, os objetivos e as medidas desenvolvidas visam orientar o aprendizado e o crescimento operacional. Ao contrário das outras três perspectivas que indicam onde a empresa deve atingir excelência para obter um desempenho excepcional, ela identifica a infraestrutura necessária: criatividade, competência e capacidade para a consecução dos objetivos definidos nas outras três perspectivas, e capacidades de processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e acionistas a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A capacidade organizacional de inovar, melhorar e apreender está diretamente ligada à forma como a organização cria valor. Segundo Cohen et al. (2008), o objetivo da aprendizagem e crescimento consiste na identificação do capital humano, do capital de informação e do clima organizacional para apoiar os processos internos da organização.

Para Kaplan e Norton (1992), em um ambiente altamente competitivo, a organização alcança um crescimento sustentado somente com a realização de investimentos na capacidade da inovação e do aprendizado da organização através de atividades como, por exemplo, inovação de produtos, inovação contínua na gestão e operação, treinamento dos funcionários e outras ações que permitirão à organização conquistar novos mercados, crescer e, assim, gerar valor ao acionista.

A elaboração do Balanced Scorecard revela três categorias principais de objetivos para a perspectiva do aprendizado e do crescimento: i) capacidade dos funcionários; ii) capacidade do sistema de informação; iii) motivação, *empowerment* e alinhamento. As três categorias juntas buscam alcançar metas de longo prazo para clientes e processos internos, com uso da tecnologia e capacidades atuais.

3.2.4.1 Capacidade dos funcionários

Kaplan e Norton (1997) destacam as profundas mudanças ocorridas no pensamento gerencial, com reflexos nas atividades dos funcionários, principalmente na sua contribuição com as organizações na era da informação. As rotinas e as tarefas repetitivas foram substituídas por processos automatizados, e os trabalhadores, substituídos por processos mecânicos e operações de montagem padronizadas. Nesse contexto, em que a realização das tarefas repetitivas com o mesmo nível de eficiência tornou-se insuficiente para o sucesso organizacional, as organizações

passaram a reciclar seus funcionários, assim como seu pensamento e sua capacidade criativa, a qual deve estar direcionada para os objetivos organizacionais, buscando gerar valor ao cliente e obtenção de retornos financeiros ótimos.

Os objetivos definidos para os funcionários na maioria das organizações são extraídos de uma base comum de três medidas essenciais de resultados: a) satisfação dos funcionários; b) retenção de funcionários; c) produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários é o vetor de desempenho para as duas outras medidas (KAPLAN, NORTON, 1997).

3.2.4.2 Sistemas de informação

O acesso dos funcionários às informações precisas e oportunas sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras das suas ações, é essencial para realizar adequadamente as suas atividades e a busca pelos objetivos organizacionais no atual ambiente marcado pela competição acirrada.

O sistema de informação adequado é necessário para que os funcionários da linha da frente tenham informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa como segmento em que se situa cada cliente e para os funcionários do setor de operações informações de *feedback* rápido, oportuno e preciso em relação ao produto entregue ou serviço prestado. A existência de um excelente sistema de informação é um requisito para que os funcionários melhorem os processos.

3.2.4.3 Motivação *empowerment* e alinhamento

A satisfação dos funcionários e os excelentes sistemas de informações da empresa não são suficientes para o sucesso organizacional. O sucesso depende ainda da motivação e da liberdade dos funcionários para decidir e agir de acordo com os interesses da organização. O foco dessa categoria é o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários, que são responsáveis pela produção de inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios para os clientes e para os acionistas.

As medidas típicas dessa perspectiva são: satisfação, retenção, treinamento e habilidade de funcionários e disponibilidade de sistemas de informação. De acordo com Garrison et al. (2007), na escolha dos indicadores devem ser observados os itens: a) as medidas de desempenho

devem ser coerentes com a estratégia da empresa, para que os funcionários trabalhem na mesma direção; b) as medidas de desempenho devem ser compreensíveis e controladas pelas pessoas avaliadas por elas; c) o BSC deve evitar uma grande quantidade de medidas a fim de impedir a perda de foco.

Para Kaplan e Norton (1997), a transparência é um teste crítico do sucesso do *Scorecard*. Os autores sugerem entre 15 a 20 indicadores divididos nas quatro perspectivas do BSC financeiro. Clientes, processos internos de aprendizado e crescimento que devem atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se ferramenta de comunicação, além de promover o comprometimento de todos com a estratégia da organização.

3.3. INTEGRAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC

Os indicadores de desempenho do BSC, além de serem enquadrados em uma das quatro perspectivas do BSC, devem ser alinhados à estratégia da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC procura decompor a estratégia organizacional de uma forma lógica, a partir de três princípios que permitem a integração do BSC à estratégia organizacional: a) relações de causa e efeito; 2) vetores de desempenho; 3) relações com os fatores financeiros.

3.3.1. Relação de causa e efeito

Com a evolução do BSC, de sistema de avaliação de desempenho aperfeiçoado para um sistema de gestão estratégica, os indicadores de desempenho das quatro perspectivas passaram a ser interligados entre si, e a estratégica deve ser através de relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores de desempenho definidos em cada uma das perspectivas.

A estrutura do BSC considera que todas as ações desenvolvidas provocam reações com impactos nos negócios da empresa que refletem no processo de implementação das suas estratégias. Por isso, a correta identificação e compreensão dessas relações é importante para selecionar indicadores capazes de comunicar a estratégia organizacional e proporcionar melhorias financeiras Kaplan e Norton (1997).

De acordo com Garrison et al. (2007), essa relação deverá ser entendida como uma hipótese do tipo “se então”. Caso a empresa melhorar uma determinada medida de desempenho, melhorará também outra medida de desempenho.

A relação de causa e efeito entre as perspectivas significa que a melhoria nos processos de aprendizado e crescimento resultará na melhoria das medidas de processos internos do negócio, que são necessários para elevar as medidas da perspectiva dos clientes. Assim, a satisfação dos clientes é necessária para melhorar os resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (2004), o desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis proporcionam melhoria nos processos internos, que, por sua vez, levarão melhoria à satisfação dos clientes e dos acionistas.

Com a ligação entre as perspectivas do BSC, através da relação de causa e efeito, as três perspectivas não financeiras podem ser utilizadas para prever o desempenho financeiro das organizações.

O BSC não é apenas um sistema que fornece um conjunto de informações financeiras e não financeiras para análise e tomada de decisão, mas existe uma relação de causa e efeito, ou seja, articulação e interação entre os objetivos e os respectivos indicadores de desempenho definidos nas diferentes perspectivas.

A relação de causa e efeito é a principal característica que diferencia o BSC dos outros sistemas existentes, já que os demais pressupostos estavam presentes em outros modelos de gestão (NORREKLIT, 2000; HOQUE; JAMES, 2000; ATKINSON et al., 2006).

Nesse sentido, Ahn (2001) defende a necessidade de uma revisão periódica a respeito das relações de causa e efeito.

3.3.2. Vetores de desempenho

Além de explicitarem as relações estabelecidas de causa e efeito entre as diversas perspectivas, Kaplan e Norton (1997) afirmam que um bom BSC deve combinar medidas de resultados e vetores de desempenho para traduzir a estratégia da empresa. Isso se fará mediante um conjunto articulado de medidas que definem os objetivos de longo prazo, bem como os mecanismos para alcançar esses objetivos.

As medidas de resultados normalmente representam medidas genéricas que refletem metas comuns de diversas estratégias e estruturas semelhantes de diversos setores da organização, os quais podem ser indicadores de ocorrência. Enquanto isso, os vetores de desempenho apresentam as medidas específicas de uma determinada unidade de negócios e são compostos por medidas de tendência.

A combinação das duas medidas permite comunicar como os resultados serão alcançados; ainda indica se o processo de implantação da estratégia está sendo adequado ou não; revela também se as medidas adotadas resultarão em melhoria no desempenho financeiro da organização.

3.3.3 Relações com fatores financeiros

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC deve enfatizar os resultados financeiros e chamar atenção das organizações na utilização de programas de melhorias operacionais com metas estanques (qualidade total, satisfação dos clientes, inovação) como um fim em si mesmas, que dificilmente melhoram o desempenho da empresa ou unidade de negócio. Os autores recomendam que esses programas sejam acompanhados de resultados econômicos.

A vinculação dos programas com indicadores financeiros é essencial para que as organizações possam medir o seu desempenho e compará-lo com outras organizações do mesmo setor de atividades, e ainda pelo fato de os indicadores financeiros serem responsáveis pela medição de desempenho da estratégia implementada.

3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos surgiram da evolução das ideias constantes nas relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas das quatro perspectivas do BSC. A partir da análise de centenas de *Scorecards*, Kaplan e Norton desenvolveram os mapas estratégicos com o objetivo de descrever a estratégia da organização e relacionar os objetivos estratégicos entre si e com a estratégia através de relações de causa e efeito.

Assim, criou-se relações baseadas em hipóteses, pretendendo facilitar a comunicação da estratégia da organização, tornando mais explícita a todos os membros (KAPLAN, NORTON, 2004).

O mapa estratégico é utilizado pela alta administração para descrever e comunicar de forma clara as estratégias organizacionais em objetivos e medidas tangíveis e perceptíveis e, ainda, para monitorar o cumprimento dos resultados da estratégia organizacional. Dessa forma, transforma o planejamento estratégico em planejamento operacional.

Dada a importância do mapa estratégico, no processo de implementação do BSC, tornou-se ele o ponto de partida para a utilização do BSC nas organizações. Segundo Kaplan (2010), atualmente todos os projetos do BSC constroem um mapa estratégico de objetivos, e só depois selecionam as métricas para cada objetivo.

O mapa estratégico evidencia os diversos elementos da estratégia, as relações de causa e efeito entre as variáveis e, também, os principais fatores que contribuem para que a estratégia definida proporcione resultados excepcionais para clientes e acionistas. Por exemplo, se a empresa aumentar investimentos em treinamento dos funcionários, eles se tornarão mais capacitados sobre os produtos e venderam mais, conseqüentemente, haverá maior retorno financeiro para a empresa.

Um bom mapa estratégico é aquele que consegue descrever o processo de transformação dos ativos intangíveis como relacionamento com clientes, habilidades dos funcionários, habilidades para inovar em resultados tangíveis para os clientes e estes em resultados financeiros.

Kaplan e Norton (2001) apresentam alguns exemplos de mapas estratégicos que devem ser elaborados para orientar a implementação da estratégia de acordo com opção estratégica da organização. A Figura 9 representa um exemplo de mapa estratégico cuja opção estratégia é a excelência operacional.

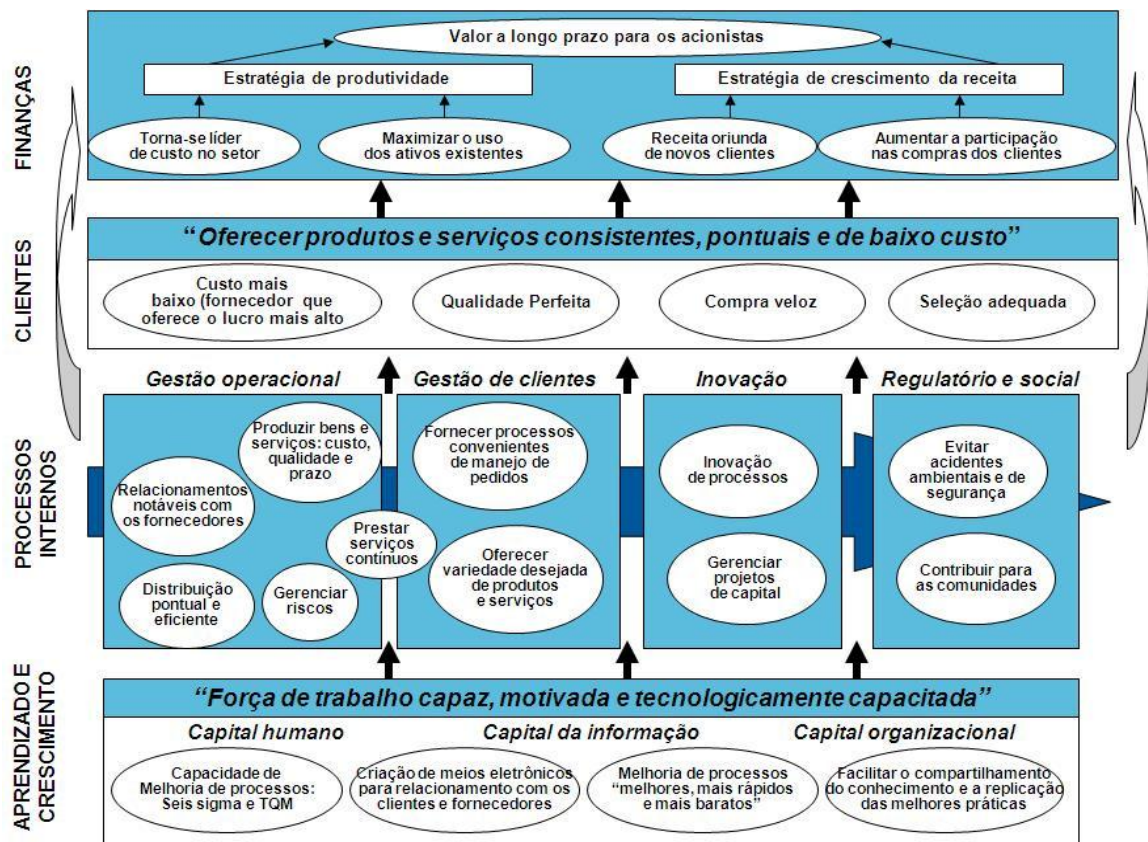


Figura 9: Mapa Estratégico da Estratégia Excelência Operacional
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico revelou-se uma inovação tão importante quanto o *Balanced Scorecard* original. Os executivos consideram a representação gráfica da estratégia algo ao mesmo tempo natural e vigoroso.

3.5. FATORES CRÍTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Para Kaplan (1999) muitas organizações investem grandes quantidades de recursos financeiros e humanos, na construção do BSC e não alcançam o sucesso desejado. Os próprios autores reconhecem a dificuldade na construção e implementação do BSC em uma organização.

O envolvimento dos gestores de nível superior é um dos principais problemas apontados na literatura para esse processo, uma vez que eles delegam a estratégia de implementação do BSC aos gestores de nível intermediário do BSC que, muitas vezes, não estão suficientemente preparados para entender a estratégia e o projeto do BSC como um todo. Isso porque não

possuem autoridade nem conhecimento suficientes dos processos necessários para a implementação com sucesso (KAPLAN, 1999).

O autor chama atenção para o risco de elaboração de um sistema sofisticado, sem priorizar as necessidades da alta administração. Isso acontece quando a responsabilidade de implementação do BSC é dos consultores externos, que usam, geralmente, modelo customizado sem atentar para aos aspectos específicos da organização.

O equilíbrio entre as vantagens relacionadas com os valores baseadas em planejamento de longo prazo e de curto prazo é importante para manter as pessoas motivadas.

Segundo Goldszmidt (2003), os fatores críticos para implementação e uso do BSC dividem-se em dois grupos: i) aspectos gerais relacionados à especificidade de cada organização, formados por processos organizacionais; cultura organizacional; existência de uma estratégia claramente definida; e sistemas de informações e no grupo, ii) e por aspectos relacionados com o processo de implementação e uso do BSC como: consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração; equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC, e integração com os processos gerenciais.

Letza (1996), por sua vez, aponta três problemas relacionados ao *design* e implementação do BSC nas organizações: i) medição correta de coisas erradas; ii) não inclusão de todas as atividades, e iii) conflito entre gerentes.

Apesar de o BSC ser desenvolvido como um sistema de avaliação de desempenho, atualmente é utilizado pelos gestores para auxiliar no processo de comunicação, promoção e implementação da estratégia organizacional, a partir da missão e visão da organização.

As dificuldades encontradas na implementação da estratégia deve-se às características específicas de cada organização, como a estrutura e cultura organizacional, modelos de gestão existentes, participação e apoio da alta administração, tamanho das organizações, estilos de liderança, entre outros fatores, o processo de implantação deve ser exclusivo de cada organização.

Apesar de não existir um padrão único de implantação do BSC com sucesso, observa-se algumas práticas comuns entre elas: as práticas de negócios fortemente alinhados com a

estratégia, que favorecem mudanças e permitem um melhor desempenho (KAPLAN; NORTON, 2001).

Roest (1997) apresenta um conjunto de 10 recomendações essenciais denominadas de “regras de ouro” que devem ser observadas no processo de implementação do BSC: são elas: i) não existe uma solução padrão do BSC para todas as empresas; ii) o apoio da alta administração; iii) o ponto de partida para a implementação do BSC é a estratégia organizacional; iv) os objetivos e medidas do BSC devem ser limitados, equilibrados e relevantes; v) o intervalo de tempo estabelecido entre o processo de análise e a implementação não deve ser nem muito longo e nem curto demais; vi) deve utilizar uma abordagem mista *top down* e *bottom-up*; vii) deve existir uma forte ligação entre os sistemas de informações e o sistema de medição do desempenho viii) os sistemas de comunicação devem servir como ponto de partida para o BSC; ix) deve-se considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento; e xx) nem todas as medidas podem ser quantificadas.

Apesar de não existir um padrão único de implantação do BSC com sucesso observa-se um padrão comum entre elas, as práticas de negócios fortemente alinhados com a estratégia, que favorecem mudanças e permitem um melhor desempenho (KAPLAN; NORTON, 2001).

3.6. TIPOS DE BALANCED SCORECARD

O BSC é um conceito dinâmico que desde o seu surgimento tem sido aperfeiçoado pelos próprios criadores com objetivo de melhor atender às demandas das organizações. Trabalhos empíricos, por exemplo, realizados por Malmi (2001), Speckbacker *et al.* (2003), Nielsen e Sorensen (2004), identificaram diferentes tipos de BSC nas organizações, o que evidencia que o BSC ainda é um conceito em evolução.

A partir de uma pesquisa empírica sobre o uso do BSC nas empresas de língua Alemã, Speckbacker *et al.* (2003) propuseram uma classificação baseada na evolução da implantação do BSC em três tipos básicos: tipos I; II e III.

O BSC do **Tipo I** caracteriza-se como um sistema de medição de desempenho multidimensional que combina medidas estratégicas financeiras e não-financeiras, medição dos ativos intangíveis, identificados e medidos a partir de indicadores estratégicos não-financeiros, em lugar de tratá-los com um valor, estritamente, financeiro. Esse tipo de BSC é adequado às empresas que estão implantando o sistema.

O BSC **Tipo II** incorpora ao BSC do tipo I a lógica das relações de causa e efeito entre os indicadores para descrever a estratégia. Para alguns autores, como Hoque e James (2000) e Norrekilt e Falconer (2007), a efetivação do BSC somente acontece quando existe essa relação de casualidade entre os indicadores, sendo a principal diferença entre o BSC e os sistemas de avaliação de desempenho tradicional.

Kaplan e Norton (2000) desenvolveram mapas estratégicos que estabelecem relações de causa e efeito entre objetivos e iniciativas e, também, entre objetivos, iniciativas e estratégias.

O BSC **Tipo III** corresponde à última fase do processo de implantação do BSC. Além das características das duas fases anteriores, é utilizada para implementar a estratégia da organização, a partir de definição de objetivos, planos de ação, resultados e incentivos de ligação com BSC.

Os diferentes tipos de BSC refletem a evolução do conceito ao longo do tempo nos textos de Kaplan e Norton. Além disso, podem ser interpretados como etapas evolutivas no processo de implementação do BSC em empresas (SPECKBACKER et al. 2003).

De acordo com Kaplan e Norton (2006), a eficácia do BSC na execução da estratégia depende da habilidade de descrever de forma clara a estratégia em objetivos e medidas tangíveis e perceptíveis (mapas estratégicos) e, também, da capacidade de vincular a estratégia em sistemas de gestão (scorecards). O resultado final deverá ser um alinhamento eficaz de todas as unidades, processos e sistemas organizacionais à estratégia corporativa.

3.7. PRINCIPAIS CRITICAS AO BSC

Apesar da popularidade e da aceitação do BSC no meio empresarial e acadêmico e sua crescente utilização pelas organizações com diversas finalidades, desde a sua criação, o BSC não está imune a críticas, principalmente, da comunidade acadêmica.

A primeira crítica refere-se ao caráter inovador do BSC, bastante questionado, já que as principais ideias utilizadas na sua elaboração estavam presentes em outros sistemas de gestão, como a Administração por Objetivos, de Peter Drucker (1954), no Sistema de Gestão de Desempenho, elaborado pela GE na década de 50, no Sistema de Planejamento e Controle de Gestão, de Anthony (1960) e, principalmente, no sistema francês “*tableau de bord*”, desenvolvido na década de 1930 por engenheiros franceses. Estes tinham ideias semelhantes às do BSC, entre elas, a premissa do uso de medidas financeiras e não-financeiras (BOURGUIGNON, MALLERET; NØRREKLIT 2004; BESSINE; BARKER, 2005).

Essa reivindicação foi aceita por um dos autores, ao afirmar que o BSC foi desenvolvido para fornecer um novo componente de gestão, fazendo ponte entre as diversas teorias existentes na literatura aparentemente conflitantes desenvolvidas de forma isolada (KAPLAN, 2010).

Outra crítica sobre o BSC foi realizada por Nørreklit (2003), ao creditar o sucesso do BSC ao uso da retórica persuasiva e promocional dos seus criadores – David Norton, um conceituado consultor da região de Boston, e Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*, uma das mais importantes escolas de negócios do mundo –, em vez de sua capacidade inovadora ou consistência teórica.

A descrição da organização realizada no BSC é baseada em uma visão mecanicista que considera o processo de implementação do BSC uma forma linear seguindo as instruções pré-definidas. Porém, como as empresas são sistemas sociais formados por pessoas, a execução das atividades dificilmente será cumprida de acordo com as instruções; por isso, muitas vezes, o processo de implementação e a utilização do BSC não atingem os objetivos definidos.

Nørreklit (2000) chama atenção para a flexibilidade do BSC em relação à inclusão de novas perspectivas, e a não exclusão da possibilidade de utilizar menos perspectivas do modelo. Apesar de os criadores discutirem essa possibilidade, eles não descrevem como deve ser esse processo de inclusão dessas novas perspectivas e nem explicam como serão as relações de causa e efeito entre as medidas com as novas perspectivas.

A falta de sustentação teórica do BSC é uma crítica comum realizada pela comunidade acadêmica alegando a falta de rigor teórico na construção do arcabouço do BSC (FREZATTI et al., 2009).

Uma das críticas mais contundentes ao BSC refere-se à existência de uma relação de causa e efeito entre as perspectivas do BSC. Laitinen (1996) (Nørreklit (2000)), consideram essa relação problemática e imperfeita e chamam atenção para inexistência de validade empírica que confirma a relação de causalidade existente entre as perspectivas do BSC, por exemplo, entre a satisfação de clientes e resultados financeiros. Para Otley (1999), existem poucas orientações de como construir as relações de causa e efeito entre as perspectivas, gerando simplificações da realidade.

De acordo com Pace e Basso (2001), as relações de causa e efeito propostas por Kaplan e Norton não são determinísticas, por isso, não podem ser rotulado como causais e sim probabilísticas. Uma relação de causalidade deve construir uma relação de assimetria, por

exemplo, a capacitação dos funcionários pode melhorar o índice de refugo, mas o índice de refugo não tem reflexo direto nas horas de treinamento.

Diante das críticas sobre os sistemas de avaliação de desempenho alicerçados apenas em indicadores financeiros de curto prazo e baseado em dados históricos, foram desenvolvidos vários sistemas de avaliação de desempenho, como BSC, Performance Pyramide o Performance Prism,

O BSC é a inovação organizacional desenvolvido para avaliação de desempenho e gestão estratégica mais difundida entre as organizações, consultores e acadêmicos apesar das outras inovações citadas terem os mesmos objetivos e as mesmas características.

Nesse sentido, o trabalho utiliza a teoria de difusão de inovação de Rogers (1983, 1995) para analisar o processo de adoção e implementação do BSC em algumas grandes organizações brasileiras selecionadas bem como as consequências da inovação par as organizações estudadas.

O foco na profundidade de implementação da inovação organizacional deve-se aos estudos sobre o processo de adoção e difusão da inovação organizacional dedicar a taxa de inovação de uma organização medidos através do número de inovação adotado pela organização em um determinado período ou na velocidade da adoção da inovação entre as organizações. (DAMANPOUR e GOPALAKRISHNAN, 1998, KIMBERLY e EVANISKO, 1981).

Os estudos em profundidade sobre a implementação de inovações tem sido realizados em inovações tecnológicas e utilizam o número de usuários como medidas para avaliar a profundidade de adoção da inovação.

Os atributos da inovação, as características organizacionais, os canais de comunicação utilizada o tipo de decisão o papel dos agentes promotores de mudança e as características internas da organização são utilizadas para analisar o processo de adoção implementação e utilização do BSC nas organizações.

4. METODOLOGIA

O objetivo principal deste capítulo é descrever e fundamentar a abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento desta tese. Demo (2001) define metodologia como uma preocupação instrumental, uma das formas de se fazer ciência. Aborda os procedimentos, as ferramentas e os caminhos. A metodologia de pesquisa relaciona-se aos objetivos e à finalidade da pesquisa. Neste capítulo, são apresentadas a classificação da pesquisa, a estratégia de pesquisa, os procedimentos de coleta e a análise de dados.

A adoção de inovação, tema desta pesquisa, tem sido objeto de estudo em várias áreas de conhecimento como: agricultura, geografia, marketing, sociologia, saúde, tecnologia de informação, produção etc. com diferentes abordagens de pesquisas, realizadas tanto de forma qualitativa como quantitativa, utilizando-se de estratégias que incluem pesquisas do tipo exploratórias, estudos de casos (único e múltiplo), pesquisa histórica etc.

4.1. DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Existem diversas classificações do método de pesquisa, e uma das mais abrangentes classifica-a segundo a sua natureza em quantitativa e qualitativa, e cada um dos tipos apresenta suas vantagens e desvantagens que o pesquisador deve considerar no momento da definição. Segundo Benbasat (1984), os objetivos do pesquisador e a natureza do assunto de pesquisa são os dois principais aspectos que influenciam a escolha do tipo de pesquisa.

O método qualitativo, que é fundamentalmente interpretativo, enfoca a perspectiva do indivíduo e suas interpretações. Permite uma abordagem mais aprofundada e uma descrição mais densa sobre o fenômeno de investigação, enquanto que a pesquisa quantitativa busca a explicação de fenômenos e a validade teórica, priorizando dados estatísticos obtidos por meio de instrumentos de pesquisa predeterminados e estruturados. É adequada para proporcionar um conhecimento superficial sobre o aspecto mais amplo do objeto que se pretende estudar (CRESWEL, 1994; MYERS, 2008).

Nessa tese foi adotada a abordagem qualitativa levando em consideração a natureza do fenômeno a ser estudado e a intenção de entendê-lo a partir da ótica dos envolvidos. O método de pesquisa qualitativo ajuda os pesquisadores a entenderem as pessoas, os contextos sociais e culturais onde vivem (MYERS, 2008).

No Quadro 4, Creswell (1994) expõe algumas questões que orientam a escolha do tipo de pesquisa.

Premissas	Pergunta	Quantitativo	Qualitativo
Premissa ontológica	Qual a natureza da realidade?	Realidade é objetiva e única, externa ao pesquisador.	Realidade subjetiva e múltipla, de acordo com os participantes do estudo.
Premissa epistemológica	Qual é a relação do pesquisador com o que está sendo pesquisado?	Pesquisador é independente daquilo que está sendo pesquisado.	Pesquisador interage com que está sendo pesquisado.
Premissa axiológica	Qual é o papel das estimativas?	Livre de estimativa e não tendencioso.	Carregada de estimativas e tendenciosa.
Premissa retórica	Qual é o tipo de linguagem da pesquisa?	Formal. Baseada em um conjunto de definições. Voz impessoal. Uso de termos aceitos quantitativamente.	Informal. Decisões amplas. Voz pessoal. Usos de termos aceitos quantitativamente.
Premissa metodológica	Qual é o processo de pesquisa?	Processo dedutivo. Causa e efeito. Projeto estático- categorias são isoladas antes do estudo. Independente do contexto. Generalizações conduzem a predições, explicações e compreensão. Precisa e confiável por meio de validação e confiabilidade.	Processo indutivo. Geração de fatores mutuamente simultâneos. Projeto dinâmico – categorias são identificadas durante o processo de pesquisa. Contexto restrito. Padrões e teorias desenvolvidas para a compreensão do fenômeno. Preciso e confiável por meio da verificação.

Quadro 4: Premissas para a escolha dos padrões quantitativos ou qualitativos
Fonte: Creswell, (1994, p.5)

A partir do quadro de Creswell (1994) é possível identificar qual o tipo de pesquisa a ser adotado, se qualitativo ou quantitativo. Com base nos resultados das premissas ontológicas, epistemológicas, axiológicas, retóricas e metodológicas da questão e do objetivo da pesquisa, optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa que demonstrou ser mais adequada.

Apesar da predominância das pesquisas quantitativas em diversas áreas de conhecimento, inclusive no campo da Administração, autores como (CRESWELL, 2010; DENZIN, LINCOLN, 2006; RUBIN, 1995) defendem o uso da pesquisa qualitativa por permitir aos pesquisadores a possibilidade de capturar nuances e dimensões do fenômeno e uma análise mais densa da complexidade inerente às relações sociais, em oposição à parcimônia e generalização dos métodos quantitativos.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador procura entender os principais aspectos do fenômeno estudado perante os atores envolvidos e o contexto onde os fenômenos ocorrem,

utilizando diferentes fontes de coleta de dados. Richardson et al. (1999) consideram que as pesquisas qualitativas, de um modo geral, têm por objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares.

A abordagem qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, em que predominam as mensurações.

Diante das características do estudo, a abordagem qualitativa é adequada tanto ao tratamento contextual do fenômeno, quanto à sua operacionalização. O tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações nas organizações entre os indivíduos e as organizações, bem como o relacionamento que estabelece com o meio ambiente em que estão inseridos (MARTINS; THEOPHILO, 2007).

De acordo com Merriam (1998), os principais elementos que caracterizam a pesquisa como qualitativa são: objetivos descritivo e analítico, o delineamento flexível, a centralidade do pesquisador com a inclusão de seus valores na coleta e tratamento de dados e o modo de análise.

Os dados obtidos a partir de pesquisas qualitativas são ricas fontes de descrições por permitir preservação dos fluxos cronológicos, identificação dos dados inesperados e, revisão dos modelos conceituais. Enfim, esses dados são vívidos, têm sabores que acabam envolvendo muito mais o pesquisador ao público ao qual se apresenta do que fazem os números (MILES; HUBERMAN, 1994).

Merriam (1998) propõe uma grande variedade de tipos de pesquisa qualitativa, de acordo com: orientações, tradições teóricas, estratégia de indagação gêneros ou tradições importantes. Segundo a autora, existem cinco tipos de pesquisa qualitativa: estudo qualitativo básico ou genérico, etnografia, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso.

Em relação ao tema escolhido e ao problema que norteia a pesquisa, este estudo se caracteriza como natureza exploratória em decorrência da existência de poucos trabalhos empíricos que analisam o processo de adoção do BSC em grandes empresas brasileiras.

4.2 ESTRATÉGIAS DE PESQUISAS

O passo seguinte à definição do tipo de pesquisa é a escolha da estratégia de pesquisa a ser adotada, responsável por uma direção específica dos procedimentos de pesquisa que melhor ajuda a responder à questão da pesquisa e aos objetivos do estudo.

Denzin e Lincoln (2006) definem o termo estratégia de pesquisa como um pacote de concepções, práticas e habilidades que o pesquisador emprega para movimentar-se do paradigma ao mundo empírico. A escolha de uma determinada estratégia de pesquisa requer o estabelecimento de uma solução de compromisso entre a integridade dos dados e a amplitude da pesquisa (BONOMA, 1985).

De acordo com Yin (2001), a escolha de estratégias de pesquisa deve ser analisada a partir de três condições: a) tipo de questão proposta, b) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos, e c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Com base nessas condições, o autor classifica as estratégias de pesquisas em ciências sociais aplicadas em cinco categorias: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso.

Segundo Creswell (2010), na abordagem qualitativa cabem os seguintes métodos de pesquisa: fenomenologia, *grounded theory*, etnografia, estudo de caso e narrativa.

Dessa forma, não é possível afirmar que uma determinada estratégia de pesquisa é superior ou inferior à outra. A opção por uma determinada estratégia é baseada em um conjunto de elementos como a natureza do objeto de pesquisa, o problema e objetivos da mesma, a amplitude pretendida, os recursos disponíveis, entre outros fatores mais adequados à proposta a ser desenvolvida.

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória e descritiva-analítica. A estratégia de pesquisa adotada para o desenvolvimento da pesquisa é o estudo de caso, norteadada, principalmente, pela questão formulada para orientar a pesquisa, o grau de controle do pesquisador sobre os eventos e pelo foco temporal (eventos contemporâneos *versus* eventos históricos), de acordo com o exposto no Quadro 05.

Estratégia de pesquisa	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como? Por que?	Sim	Sim
Levantamento	Quem? O que? Onde? Quantos?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem? O que? Onde? Quantos?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como? Por que?	Não	Sim

Quadro 5: Resumo das condições para uso do estudo de estratégia de pesquisa

Fonte: (Yin, 2001, p.24)

4.2.1 Estudo de caso

O estudo de caso é uma das diversas estratégias de pesquisa existentes nas ciências sociais e tem sido amplamente utilizado em várias áreas de conhecimento como: Ciências Políticas, Psicologia, Administração, Contabilidade, Jornalismo e, Economia etc.

As diferentes áreas da administração têm utilizado amplamente a estratégia de estudo de caso para a realização das pesquisas, como por exemplo, em estudos de comportamento organizacional, especialmente, quando se busca compreender o processo da inovação e mudanças organizacionais a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo (HARTLEY, 1995).

O uso da pesquisa qualitativa, nesta tese, se torna mais adequada para gerar evidências e resultados que possam embasar futuras pesquisas de cunho quantitativo, por se tratar de um estudo de impacto organizacional e gerencial dentro de um contexto de vida real, a partir de um quadro teórico prévio para conduzir e analisar os dados.

Yin (2001) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto da vida real, especialmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

Os estudos de caso são a estratégia preferível quando as perguntas de pesquisa a serem respondidas são do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 26).

Cooper e Schindler (2003) afirmam que estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Apesar do estudo de caso ser aplicável a pesquisas quantitativas, ela a maioria das pesquisas que usam essa estratégia é do tipo qualitativo.

Um estudo de caso é caracterizado, sobretudo, pelo desenvolvimento de novas teorias ou expansão das teorias existentes e pela liberdade de fazer ajustes ao longo do processo de coleta de dados a fim de aproveitar oportunidades que possibilitam uma compreensão ampla do fenômeno em questão (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso em profundidade definido como uma análise intensiva empreendida em uma única ou em algumas organizações é um dos métodos de pesquisa qualitativa utilizados para reunir informações numerosas e detalhadas cujo objetivo é apreender a totalidade de uma situação (BRUYNE et al. 1991).

Stake (1994) distingue os estudos de caso em três tipos de acordo com a sua finalidade: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco busca a melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado pelo caso específico. Já no estudo de caso instrumental, ao contrário, o interesse do caso se deve ao fato de poder facilitar a compreensão de algo maior. No estudo de caso coletivo, o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um determinado fenômeno. A pesquisa foi realizada em três organizações, portanto, de acordo com a classificação de Stake (2004), é um estudo de caso coletivo.

Yin (2001) classifica os estudos de caso em quatro tipos: caso único com enfoque holístico, caso único com enfoque incorporado, casos múltiplos com enfoque holístico e casos múltiplos com enfoque incorporado.

As estratégias de estudos de caso podem ser tanto único como múltiplos. Estudos de caso único e múltiplos são, na realidade, duas variantes dos projetos de estudo de caso (YIN, 2001).

Nesta tese, optou-se por utilizar dois tipos distintos de estudos de casos, porém complementares: estudo de caso histórico-organizacional, em que o pesquisador analisa a vida de uma organização (BOGDAN; BIRTEN, 1982) e estudos de casos múltiplos incorporados na análise do processo de adoção, implementação e utilização de inovação organizacional, especificamente o BSC, em três de empresas brasileiras de grande porte com o objetivo de compreender as razões para a sua adoção, o processo de implementação e o grau de utilização.

As pesquisas sobre adoção do BSC ainda são recentes principalmente no contexto brasileiro. Nesse sentido, o uso de método qualitativo é mais adequado para o desenvolvimento de teorias. Por se tratar de estudos de fenômenos complexos, uma abordagem de pesquisa mais profunda fornece melhores informações para o seu entendimento.

O estudo intensivo e profundo de poucos casos permite ao pesquisador descobrir as relações que não seriam encontradas com outras estratégias de pesquisa, sobretudo quando as questões norteadoras da pesquisa são do tipo “como” e “por que”, como é o caso das perguntas desta tese (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2001), a lógica dos estudos de casos múltiplos é igual ao de experimentos múltiplos, em que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: (a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

A principal vantagem da estratégia de estudos de casos múltiplos é possibilitar a identificação das diferenças, similaridades e a complementaridade entre os casos estudados, favorecendo uma melhor análise dos dados. A Figura 10 mostra a concepção de Yin (2001) para elaboração de um estudo de casos múltiplos.

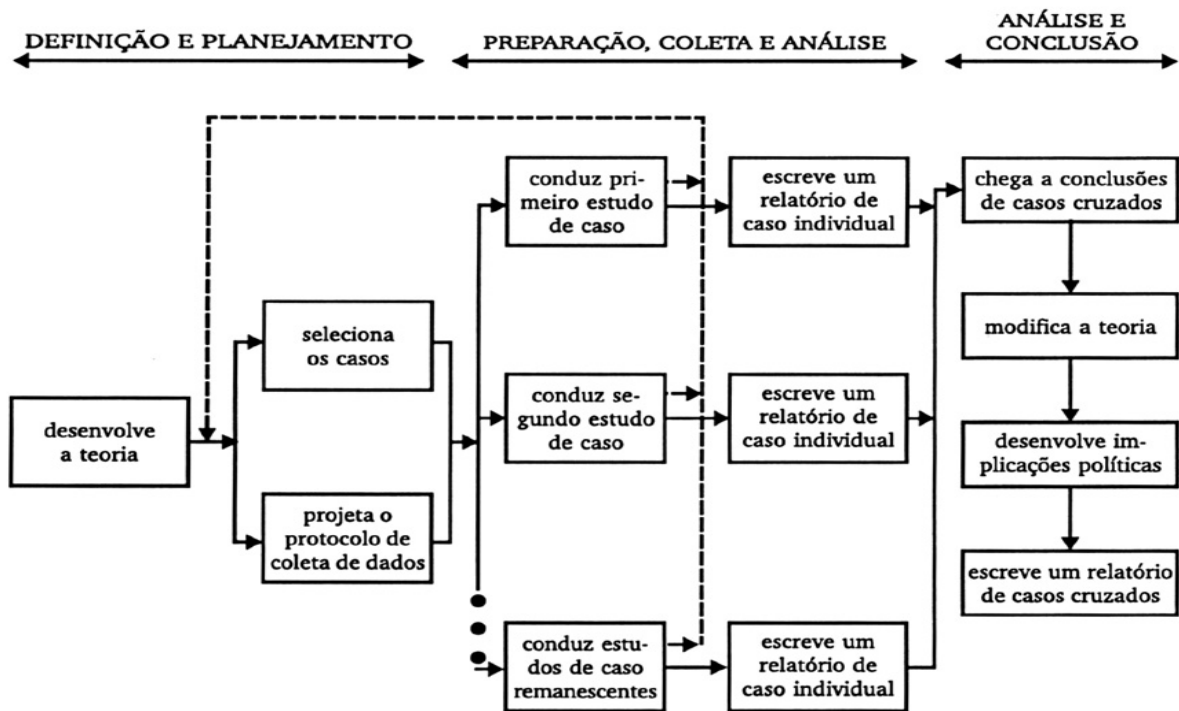


Figura 10: Fluxograma para um estudo de caso múltiplo
Fonte: YIN (2001)

A pesquisa foi conduzida de acordo com as seis etapas sugeridas por Yin (2001): 1) formulação do problema de pesquisa; 2) definição da unidade de caso a ser estudado; 3) determinação do número de casos; 4) coleta de dados; 5) avaliação e análise de dados; 6) elaboração de relatório final.

A flexibilidade do planejamento do estudo de caso deixa o pesquisador mais atento às novas descobertas durante a pesquisa e pode despertar-lhe o interesse por aspectos antes não previstos. Estes aspectos podem se tornar mais relevantes para a solução do problema do que aqueles considerados inicialmente, e isso explica a importância do estudo de casos em pesquisas exploratórias (YIN, 2001).

O método de estudo de caso possibilita múltiplas fontes de evidências para obtenção dos dados e cada um requer habilidades e procedimentos de pesquisa específicos. Nesse trabalho três fontes de evidência foram usadas de forma complementar: análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, sendo estas últimas a principal fonte de obtenção de dados.

Segundo Merriam (1998; 148), apesar de algumas pesquisas qualitativas utilizarem um único método de coleta de dados, o estudo de caso qualitativo normalmente utiliza três fontes de obtenção de dados, a saber: entrevistas, observação e pesquisa documental, normalmente em um processo muito interativo e holístico.

4.3 OS CASOS ESTUDADOS

Yin (2001) recomenda que os casos sejam selecionados e estudados de maneira a encontrar resultados válidos para todos eles, promovendo replicações do uso dos mesmos procedimentos metodológicos com cada um dos casos da amostra ou comparações com casos contrastantes.

Dada a limitação do número de casos para serem estudados, é mais sensato selecionar aqueles que apresentam situações extremas ou do tipo polar, no qual o processo de interesse é transparentemente observável (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2010), a seleção do número de replicações a serem utilizadas no estudo de casos múltiplos depende da certeza que o pesquisador quer obter em relação aos resultados dos casos. Alguns casos (dois ou três) podem ser usados para replicações literais.

Os objetos de pesquisa desta tese são três grandes empresas brasileiras que utilizam o *Balanced Scorecard*, uma inovação do tipo organizacional para operacionalizar o sistema de gestão estratégica, avaliação de desempenho, comunicar e implementar as estratégias.

Foram realizados estudos em profundidade em três grandes organizações que adotaram e utilizam o BSC no processo de gestão estratégica. O Quadro 6 apresenta as empresas.

Empresa	SABESP	Copacol	Cocamar
Ano de fundação	1973	1963	1963
Setor de Atividades	Saneamento	Agronegócios	Agronegócios
Estrutura de capital	Mista de capital aberto	Fechado	Fechado
Nº de funcionários	15.103	4.809	1.800
Vendas Liquidadas em 2012	11.076,2 milhões	1.576,4 milhões	2.197,5 milhões
Sede da empresa	São Paulo	Paraná	Paraná

Quadro 6: Unidades de análise de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas estudadas foram selecionadas de acordo com uma amostra não probabilística e intencional. Segundo Marconi e Lakatos (1999) este critério deve ser utilizado quando o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população mesmo que eles não sejam representativos de todos.

A seleção das empresas estudadas obedeceu aos seguintes critérios apresentados a seguir:

a) As organizações que adotaram e utilizam o BSC como ferramenta de avaliação de desempenho ou gestão estratégica no mesmo formato proposto por Kaplan e Norton (1997) há mais de 03 anos, tempo considerado necessário para o BSC alcançar a maturidade, bem como os resultados produzidos serem devidamente avaliados e possibilitar a decisão da organização de permanecer ou não com o BSC, independente de sua área de atuação ou tempo no mercado;

b) As organizações são constituídas por várias unidades de negócios e, conseqüentemente, o BSC é utilizado por usuários pertencentes à diretoria corporativa e das unidades de negócios.

c) Grandes organizações que possuem recursos necessários para a adoção do BSC.

d) A empresa conceda permissão para realização de entrevistas com diferentes atores envolvidos no processo de adoção e implementação e usuários do BSC.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os estudos de caso qualitativo, caracteristicamente, utilizam múltiplos procedimentos e instrumentos de coleta de dados, dentre eles: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, questionários, materiais audiovisuais e artefatos físicos que podem ter diferentes combinações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001; CRESWELL, 2010).

Entretanto, a observação (participante ou não), bem como a entrevista em profundidade e a análise de documentos são os procedimentos mais utilizados nos estudos de caso qualitativo, embora possam ser complementados com outras técnicas (MAZZOTTI e GEWANDSNAJDER, 1999). A utilização de cada uma das técnicas de coleta de dados exige habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes, por isso, as técnicas foram escolhidas de acordo com as atividades a serem cumpridas.

Antes de iniciar a coleta de dados, é necessário buscar algumas informações relativas às organizações dos objetos de estudo, como a sua história, sua estrutura e seu funcionamento, visando evitar questões impertinentes (GODOY, 2006).

Assim, este estudo utilizou principalmente as seguintes fontes de evidência: análise de documentos e de registros em arquivos e entrevistas semiestruturadas, cujas características estão apresentadas no Quadro 7, elaborado com base em Creswell (2010).

Tipos de coleta de dados	Opções dentro dos tipos	Vantagens do tipo	Limitações do tipo
Observação	Observador completo: o pesquisador observa sem participar.	Útil na exploração de tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem.	Podem ter problemas para se conseguir <i>rapport</i> com determinados participantes.
Entrevistas	Face a face-entrevista interpessoal um a um.	Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados.	Proporciona informações indiretas, filtradas pelo ponto de vista dos entrevistados.
	Entrevistas realizadas por telefone.	Os participantes podem oferecer informações históricas.	Proporciona informações em um local designado, em vez de no local de campo natural.
	Entrevistas por e-mail	Permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes	Nem todas as pessoas são articuladas e perceptivas.
Documentos e arquivos	Documentos públicos: minutas de reuniões, jornais, relatórios oficiais.	Podem ser acessados em um momento conveniente, sendo para o pesquisador uma fonte de informações pertinente.	Podem ser informações protegidas, não disponíveis ao acesso público ou privado.
	Documentos privados: diários pessoais, cartas, e-mails.	Representam dados criteriosos, pois os participantes recebem atenção ao compilá-los. Como evidências escritas, poupam tempo e gastos ao pesquisador para transcrevê-la.	Requerem que o pesquisador busque informações em locais difíceis de encontrar. Os materiais podem estar incompletos. Os documentos podem não ser autênticos.

Quadro 7: Principais fontes de evidência utilizadas nesta pesquisa- vantagens e limitações
Fonte: Adaptado de Creswell (2010, p.213).

A consulta de documentos foi utilizada na primeira etapa da pesquisa para a obtenção de informações sobre as organizações os objetos da pesquisa. Os seguintes documentos das empresas foram investigados: material de treinamento, *website* das empresas, dissertações, teses, livros e artigos publicados referentes às empresas. Esses materiais secundários serviram de base para obter as informações preliminares das empresas e foram utilizados para preparação do roteiro de entrevistas.

As evidências obtidas na análise dos documentos e de arquivos foram utilizadas para validar os dados obtidos de outras fontes e/ou complementar as informações. Como os documentos nem sempre retratam a realidade, é necessário identificar as razões e circunstâncias em que eles foram produzidos.

Também foram realizadas observações passivas durante visitas às organizações, bem como durante as entrevistas e em conversas informais com os envolvidos no processo de adoção e implementação e com os usuários do sistema. Isso com o objetivo de complementar as informações obtidas nas entrevistas.

Para compreender a dinâmica das transformações ocorridas com a adoção da inovação organizacional (BSC) durante todo o processo de implementação e utilização nas diversas unidades da empresa, este trabalho levantou os dados desde a adoção do BSC até a presente data, evidenciando as mudanças que ocorreram nesse período.

4.4.1 Entrevistas Semiestruturadas

Para Martins e Theophilo (2007), a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências, cujo objetivo básico é compreender e precisar o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

As entrevistas nas pesquisas qualitativas são compostas por questões não estruturadas e, em geral, abertas, sendo realizadas em um pequeno número objetivando suscitar concepções e opiniões sobre os participantes (CRESWELL, 2010).

A entrevista é uma das mais importantes fontes de coleta de dados no estudo de caso, por permitir ao pesquisador a percepção de como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que ela é utilizada para obter dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao pesquisador desenvolver de forma intuitiva uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (BODGAN e BIKLEN, 1994).

Para Creswell (2010), as entrevistas semiestruturadas são uma das principais fontes de coleta de dados por permitir um levantamento amplo das informações, através dos depoimentos dos entrevistados. Segundo Triviños (1987), as entrevistas semiestruturadas possibilitam ao

entrevistado maior liberdade de expressão em relação ao processo de levantamento amplo das informações, por meio dos depoimentos dos entrevistados.

A entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas, com a liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador. No caso deste trabalho, o objetivo das entrevistas é obter informações detalhadas das estratégias e ações adotadas pelas empresas durante o processo de adoção, implementação do BSC e a utilização pelos diferentes usuários.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial e gravadas em meio eletrônico (MP3) com o consentimento dos entrevistados seguindo um roteiro semiestruturado e flexível, que serviu de guia para obtenção das informações sobre o objeto da pesquisa desta tese.

As entrevistas foram transcritas o mais brevemente possível a fim de minimizar a perda do conteúdo. Além disso, foram geradas anotações e observações adicionais sobre os pontos-chave das entrevistas. As anotações foram utilizadas também para registrar dados como gestos, posturas e expressões faciais que não são captadas pela gravação de voz, porém são úteis no processo de análise de dados.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos pressupostos teóricos revisados da literatura e em instrumentos de pesquisas utilizados em estudos anteriores adaptados à realidade brasileira e encontra-se registrado no Apêndice 01.

As informações obtidas nas primeiras entrevistas de cada organização com os gestores responsáveis pelas áreas do BSC foram utilizadas na preparação das demais entrevistas em cada empresa. Algumas dúvidas dos conteúdos que surgiram durante as transcrições foram solucionadas através de esclarecimentos e complementações das informações por novos contatos com os entrevistados via e-mail e telefone.

Para atender às questões éticas, foram adotadas as normas explicitadas aos entrevistados, baseados no código internacionais (CIC/ESOMAR, 1986) para a pesquisa social, especificamente os artigos 1, 2 e 19 que são pertinentes para essa pesquisa.

- a) Quaisquer declarações que visem a assegurar a colaboração do respondente, quaisquer garantias dadas a ele, orais ou escritas, deverão ser factualmente corretas e respeitadas.
- b) O respondente permanecerá anônimo. Deve-se assegurar, em especial, que qualquer registro que contenha referência à identidade do respondente seja mantido em segurança e confidencializado até o momento em que a mesma seja separada ou eliminada do documento em questão.

- c) Conclusões e dados de um projeto de pesquisa são propriedades da empresa, nenhuma conclusão ou dado poderá ser divulgado pelo pesquisador a terceiros sem o prévio consentimento da empresa.

A utilização de múltiplas fontes de coleta de dados assegurou as diferentes perspectivas dos participantes do estudo e, ainda, permitiu obter várias leituras do mesmo fenômeno, o que possibilitou a triangulação de dados na fase de análise. A triangulação evitou ameaças à validade potencial existente em qualquer metodologia.

4.4.2 Sujeitos da pesquisa

As entrevistas semiestruturadas com questões abertas foram a principal fonte de obtenção dos dados primários. Foram entrevistados os principais atores que estão (ou foram) envolvidos no processo de adoção e implementação do BSC, e ainda os principais usuários, enquadrados em uma das seguintes categorias:

- a) Funcionários ou ex-funcionários da empresa que participaram como membros da equipe da coordenação do processo de decisão de adoção da inovação;
- b) Pessoas envolvidas diretamente nos processos de análise, ou desenvolvimento e implementação da inovação;
- c) Funcionários que tiveram seus trabalhos afetados direta ou indiretamente pela adoção e implementação do BSC;
- d) Profissionais da Gerência Executiva;
- e) Profissionais ligados à Gerência de Planejamento e Gestão Estratégica.

A escolha dos entrevistados foi com base na sua participação efetiva no processo de adoção, implementação ou como usuário do BSC. Todos os entrevistados ocupam ou ocuparam uma posição hierárquica gerencial ou superior – superintendentes, gerentes de unidades, gerentes de nível médio e integrantes da equipe do projeto. O número de atores-chave entrevistados seguiu o princípio de saturação proposto por Yin (2001), ou seja, deixou de realizar novas entrevistas no momento em que identificou-se que novos dados não acrescentariam novidades para a pesquisa.

Foram realizadas vinte e cinco entrevistas, oito entrevistados da Sabesp, oito na Cocamar e nove na Copacol, com envolvidas no processo de adoção, implementação e usuários do BSC.

O Quadro 8 apresenta os entrevistados identificando o seu cargo, o tempo que exerce essa função na instituição e sua formação.

Caso Sabesp			
Entrevistado	Cargo	Tempo/anos de empresa	Formação
E1	Gerente de departamento de planejamento integrado	28	Engenheiro Civil Especialização em Saúde Pública
E2	Ex Superintendente de Planejamento e Gestão Empresarial	Mais de 35 anos	Geógrafa Especialização em Saúde Pública
E3	Gerente de Departamento controladoria e planejamento integrado de diretoria R	33	Economista Especialização em controladoria
E4	Gerente de Departamento controladoria e planejamento integrado de diretoria T	34	Economista Especialização em controladoria
E5	Superintendente de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana		Administrador
E6	Gerente do Departamento de Planejamento Integrado da Diretoria Metropolitana – Sabesp	27	Engenheiro Civil Mestre
E7	Assessora da diretoria R na época da implementação do BSC	20	Engenharia Civil
E8	Analista da unidade leste	15	Administradora MBA
Caso Cocamar			
Entrevistado	Cargo	Tempo	Formação
E1	Gerente de planejamento e gestão	20	Contador e MBA em Gestão de Pessoas
E2	Gerente comercial de varejo	20	Comércio Exterior MBA - Gestão Estratégica de Negócios
E3	Gerente de controladoria	22	Contador MBA
E4	Gerente Industrial fios	28	Administrador MBA em economia e gestão empresarial
E5	Gerente comercial fios	26	Administrador MBA Gestão Estratégica de Negócios
E6	Gerente de <i>Logística</i> Integrada	4	Economista MBA Logística internacional
E7	Gerente de suprimentos	27	Contador MBA Gestão do Agronegocio
E8	Analista gestão e qualidade	5	Administradora
Caso Copacol			
Entrevistado	Cargo	Tempo	Formação
E1	Gerente logística	28	Economista MBA Gestão Empresarial
E2	Supervisor de controladoria	20	Contador MBA Gestão Empresarial
E3	Gerente de unidades	29	Engenheiro Agrônomo MBA Gestão de Cooperativas
E4	Gerente de abatedouro de aves	20	Medico Veterinário MBA Gestão Empresarial
E5	Gerente administrativo e financeiro	31	Contador MBA Gestão de Cooperativas
E6	Gerente comercial de carnes	19	Administrador MBA Gestão de Cooperativas
E7	Supervisor de Abate de aves	10	Medico Veterinário MBA Gestão de Cooperativas
E8	<i>Supervisora</i> de Gestão de Pessoas	11	Psicóloga MBA Cooperativas
E9	<i>Supervisor</i> de Distribuição	15	Administrador MBA Gestão de Cooperativas

Quadro 8: Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

4.4.3 Construto da Pesquisa

Para operacionalização da pesquisa foram elaborados os construtos partir da literatura analisada. Segundo Martins (2005), o construto possui um significado construído intencionalmente a partir de um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares e observáveis.

A elaboração do construto da pesquisa tem como objetivo criar um instrumento de coleta de dados levando em consideração os objetivos e as questões de pesquisa definidas no início no trabalho e seguiu as recomendações de SELLTIZ (1984), EISENHARDT (1989) e MILES HUBERMAN (1994).

O construto cobre todas as etapas da adoção de inovação com ênfase no processo de implementação e as mudanças que ocorreram ao longo do tempo de utilização bem como as consequências do BSC.

O Quadro 09 descreve o construto da pesquisa elaborado por meio de revisão de literatura as principais questões da pesquisa. No construto os objetivos de pesquisa são confrontados com as dimensões, categorias de análise, os itens correspondentes nas entrevistas estruturadas, a referência correspondente e as questões utilizadas para realização das entrevistas. O roteiro de entrevistas utilizado está no apêndice 01 deste trabalho.

Objetivos da pesquisa	Dimensões	Categorias de análise	Questões	Referência
	Perfil do respondente	Cargo, função, tempo na organização, escolaridade, envolvimento com a adoção do BSC, usuário do BSC	1.2; 1.3; 1.4; 1.5 e 1.6	
Identificar e avaliar os atributos percebidos do BSC que mais contribuem para sua adoção; Identificar os fatores internos de uma organização que mais contribuem para a adoção de uma inovação organizacional	Adoção do BSC	Razões de adoção da inovação; Conhecimento sobre a inovação; Atributos percebidos da inovação; Processo de decisão pelo inovação; Agentes promotores de mudança Formas de comunicação.	2.1. 2.3. 5.8 2.2, 2.4 2.5 2.6, 2.7	Kaplan (1997, 2001) Hoque e James (2000); Wiersma (2009). Rogers (1983; 2003), Tornatzki e Klein (1982); Moore e Benbasat (1991) Perez, (2006); Karahanna et al (2006)
Identificar os fatores internos de uma organização que mais contribuem para a adoção de uma inovação organizacional	Design do BSC	Equipe envolvida no <i>design</i> do BSC; Solução tecnológica; Apoio de consultoria externa;	3.1; 3.2. 3.3 3.4	Kaplan (1997, 2001) Ittner e Larcker (1998)
Identificar e estudar os tipos de BSC existentes nas organizações e a profundidade da sua aplicação;	Implementação do BSC	Projeto piloto; Participação dos gerentes intermediários; Alinhamento entre os BSC existentes na organização; Elementos facilitadores do BSC; Comunicação dos resultados.	4.1 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 6.5 6.3	Kaplan (1997, 2001) Hoque e James (2000)
Identificar os fatores internos de uma organização que mais contribuem para a adoção de uma inovação organizacional	Características organizacionais	Apoio da alta administração; Complexidade das operações; Tamanho da empresa.	5.1;5.2 5.3; 5.4 5.5, 5.6;	Rogers (1983; 2003), Tornatzki e Klein (1982); Moore e Benbasat (1991)
Pesquisar o nível de utilização do BSC	Utilização do BSC	Principais usuários; Nível de utilização do BSC; Equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros; Definição de incentivos e recompensas; Formulação, comunicação implementação da estratégia; Usa o BSC na prática.	6.1 6.4 6.6; 6.7 6.1; 6.2; 6.3 6.10; 6.11; 6.12	Wiersma (2009); Atkinson (2006b) Kaplan e Norton (1997, 2001) Malmi (2001) Malmi (2001) Malina e Selto (2001); Malmi (2001)
Analisar a percepção dos usuários sobre os principais efeitos da adoção do BSC sobre as práticas de gestão	Resultado de uso do BSC	Objetivos iniciais foram atingidos; Implantação, formulação e comunicação da estratégia; Traduzir a estratégia para todos Envolvimento e responsabilidade dos funcionários com a estratégia	7.3 6.8; 6.12	Wiersma (2009); Decoene e Bruggeman (2006) Kaplan e Norton (1997)
Analisar a percepção dos usuários sobre os principais efeitos da adoção do BSC sobre as práticas de gestão	Confirmação	Intensão de manter o BSC na organização	4.11 8.1; 8.2; 8.3	Rogers (1983; 2003),

Quadro 09: Construto da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. ANÁLISE DE DADOS

Pesquisas qualitativas tipicamente geram um volume enorme de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isso se faz através de um processo continuado que procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações desvendando-lhe o significado. Este é um processo complexo, não linear, que implica em um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação (MAZZOTTI e GEWANDSNAJDER, 1999).

O processo de análise de dados nas pesquisas qualitativas é mais flexível e se inicia logo que o pesquisador coleta os primeiros dados. De acordo com Vergara (2005), análise de dados, pode ser realizada através das seguintes técnicas: análise do conteúdo, análise de discurso, grupos de foco e *grounded theory*. As informações obtidas foram analisadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo.

O conteúdo obtido em cada caso a partir de entrevistas semiestruturadas com os principais atores envolvidos no processo de adoção, implementação e alguns usuários sobre como foi a decisão de adoção do BSC, as principais características da inovação que influenciaram a adoção, como o BSC é utilizado e as consequências para organização foram organizados conforme o contexto de cada unidade de análise.

A análise de cada empresa possibilitou um retrato da organização e permitiu traçar um perfil sobre as diversas etapas do processo de adoção, implementação e utilização do BSC nas organizações.

A análise intercasos desenvolvida nas diferentes organizações investigadas, permitiu realizar comparações entre os casos e identificar os elementos de repetição ou replicação em pelo menos dois dos três ambientes estudados sobre os processos de adoção e implementação da inovação, bem como seu uso.

Para esse procedimento, foi utilizado o material de orientação nas tarefas de registro, análise e apresentação de dados (MILES; HUBERMAN; 1994) e buscou entender um conjunto de relações de causas e efeitos e analisar os principais temas que emergiram. A análise intercaso foi utilizada para estudar os diversos casos de forma comparativa, identificando as similaridades e as diferenças entre eles, visando aumentar o poder explicativo.

4.6. CATEGORIAS DE ANÁLISE

De acordo com Freitas et al. (1997, p. 6) “as categorias devem ter origem no documento objeto de análise ou em certo conhecimento geral da área do conhecimento ou da atividade no qual se insere: das respostas- no caso de uma entrevista e dos objetivos, intenções e crenças do emissor no caso de um texto, considerando sempre elementos ausentes que podem ser significativos.

De acordo com Laville e Dionne (1999) existem três formas de definição de categorias: 1) no modelo aberto, as categorias não são definidas no início da pesquisa, mas tomam forma durante a análise; 2) no modelo fechado o pesquisador decide a priori as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete frequentemente à prova da realidade; 3) no modelo misto as categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise aportará.

Foi utilizado o modelo misto inicialmente foram definidas as categorias com base na literatura analisada durante a fundamentação teórica e definidas novas categorias a partir das informações que emergiram durante a análise dos dados sobre o processo de adoção, implementação e utilização do BSC.

O objetivo de estabelecer categorias de análise é agrupar elementos, ideias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise meticulosa dos estudos de caso selecionados (Rivadavia, 2006). Doze categorias de análise foram criadas visando atingir os objetivos e as questões das pesquisas conforme o Quadro 10.

Categoria	Definição
Identificação das necessidades iniciais	São os motivos que levaram a organização a decidir pela adoção do BSC.
Conhecimento do BSC	Apresenta as atividades realizadas pela empresa para obtenção de informações sobre a inovação e as habilidades necessárias para sua adoção e utilização de forma adequada.
Atributos percebidos da inovação	Avalia a influência dos cinco atributos de inovação de Rogers (2003) na formação de uma atitude sobre a taxa de adoção
Processo de decisão de inovação	Identifica como ocorreu o processo de decisão pela inovação na organização. Segundo Rogers (2003) a decisão pela inovação pode ser individual, consensual ou autoritária.
Preparação do ambiente para a inovação	Identifica as ações realizadas pela organização visando a adoção do BSC a difusão ostensiva para os potenciais adotantes.
Formas de comunicação	Evidencia os canais de comunicação utilizados para difundir o BSC na organização. Canais de comunicação classificam-se em canais de massa e interpessoal.
Atuação dos agentes promotores de mudança	Apresenta o papel dos agentes promotores de mudança e líderes de opinião nas diversas etapas de adoção do BSC nas organizações.
Apoio da alta administração	Avaliar o apoio e o envolvimento da alta administração nas diversas etapas do processo de adoção do BSC.
Processo Participativo	Evidencia o envolvimento e a participação dos colaboradores de diferentes níveis e áreas organizacionais nas diferentes etapas de adoção do BSC.
Construção do BSC	Analisa como foi o processo de elaboração do BSC nos diferentes níveis da organização.
Implementação do BSC	Analisar o processo de implementação do BSC na organização.
Nível de utilização do BSC	O objetivo dessa categoria é identificar o nível de utilização do BSC nas organizações.
Benefícios do BSC	Evidenciar as os benefícios obtidos com a adoção do BSC

Quadro 10: Categorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor

Outro instrumento utilizado na análise de dados é a análise de conteúdo (BARDIN, 2004; VERGARA, 2005) a partir de uma grade composta de categorias e dimensões de análise.

Para Richardson (1999), a análise do conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, através dos procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção.

Para validar as conclusões e aumentar a confiabilidade dos dados que emergiram dos casos estudados, utilizou-se o paradigma interpretativista, usando a proposta teórica da Teoria de Difusão de Inovação de Rogers (2003), os dados obtidos foram cruzados sempre que necessários para garantir a sua veracidade.

A grande limitação do método estudo de caso citado pelos críticos é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, já que a unidade analisada pode não refletir os demais casos existentes, bem como a falta de rigor, influência do investigador e fornecimento de pouca base para generalização.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira parte a análise intercaso baseada em estudo de cada um dos três casos separados e na segunda parte análise e discussão dos três casos.

A análise intracaso baseia-se em uma análise intensiva de material de arquivo fornecido durante as entrevistas e também de material já publicado sobre a empresa em revistas da organização e, principalmente, em entrevistas semiestruturadas com os agentes de mudanças, pessoas envolvidas no processo de adoção, elaboração e implementação do BSC na organização.

A partir da triangulação dos dados, buscou-se analisar o processo de adoção e os resultados obtidos com a adoção da inovação nas empresas estudadas.

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO SABESP

Essa subseção apresenta o caso da companhia Sabesp uma empresa de economia mista de capital aberto atende diretamente os municípios do Estado de São Paulo nos sistemas de água, esgoto e efluentes industriais.

5.1.1 Histórico e dados relevantes da SABESP

A Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp – foi criada em 1973 pela lei estadual nº 119 a partir da fusão de seis empresas e autarquias do setor de saneamento do Estado de São Paulo: Companhia Metropolitana de Água de São Paulo – COMASP, Companhia Metropolitana de Saneamento Básico de São Paulo – SANESP, Fomento Estadual de Saneamento Básico – FESB, Companhia de Saneamento Básico da Baixada Santista – SBS, Saneamento do Vale da Ribeira SANEVALE – e Superintendência de Água e Esgoto da Capital – SAEC. A missão era planejar e executar os serviços de saneamento em todo o Estado de São Paulo, com objetivo de universalizar o acesso em todo o Estado (SABESP, 2012).

Em 1994, a Sabesp abriu o capital transformando-se em uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, sendo o Governo do Estado de São Paulo o acionista majoritário. As ações todas ordinárias são negociadas no segmento do novo mercado da Bolsa de Valores,

Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&F Bovespa) e da Bolsa de Nova Iorque (NYSE). Para isso, alinharam suas práticas de governança corporativa às normas vigentes nesses dois países. A composição acionária da empresa, em 31 de dezembro de 2012, era a seguinte: 50,3% pertencente ao Estado de São Paulo (maior acionista), 22,7% à Bovespa, 27% à NYSE (SABESP, 2012).

A oferta de produtos e serviços foi ampliada com a lei 739/2004 e habilitou a Sabesp para atuar nas áreas de drenagem e limpeza urbana, manejo de resíduos sólidos e energia e, ainda, a prestar esses serviços em outros estados brasileiros e no exterior. Já a lei 12.292, de março de 2006, autoriza a empresa a operar fora do Estado de São Paulo, realizando obras, participando de projetos, investindo em programas de saneamento, organizando e participando de consórcios em outros Estados e até mesmo fora dos limites do território brasileiro.

De acordo com o relatório da empresa, em 31 de dezembro de 2012, a Sabesp atuava diretamente em 363 dos 645 municípios paulistas e oferecia água tratada no atacado para sete municípios, dentre eles cinco municípios utilizam serviços de tratamento de esgoto da Sabesp. A Companhia ainda opera em três concessões em conjunto com a iniciativa privada, totalizando 27,6 milhões de pessoas abastecidas com água pela Sabesp no Estado de São Paulo.

No exterior atua na prestação de serviços de consultoria sobre o programa de uso racional de água e acerca da gestão comercial e operacional no Panamá e em Honduras em consórcio com a empresa *Latin Consult*.

O anuário *Pinsent Masons Water Yearbook* (2011-2012) classificou a Sabesp como a maior empresa de saneamento das Américas e a quarta maior do mundo em número de população atendida.

Nos últimos anos, a Sabesp tem trabalhado no sentido de atingir o seu principal objetivo: a universalização dos serviços de saneamento de forma sustentável através de serviços de qualidade em todas as regiões por ela atendida. Para melhor alcançar a missão e a visão, cinco novas diretrizes estratégicas foram definidas pelo conselho da administração em 2011: crescimento com sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental; universalização e qualidade; pró-atividade nos relacionamentos; integração e inovação; capital humano como força competitiva.

As diretrizes estratégicas evidenciam a preocupação da empresa com a inovação, além de uma diretriz específica sobre a inovação estar presente em outras diretrizes, como exploração de novos modelos de negócios na diretriz financeira.

5.1.2 Estrutura Organizacional da SABESP

A estrutura organizacional da empresa é formada pela diretoria executiva composta pelo presidente e cinco diretores, todos com mandato unificado de dois anos e sujeitos à reeleição, são eles: diretor presidente, nomeado pelo Governo do Estado de São Paulo; três diretores corporativos – diretor de gestão corporativa, diretor econômico-financeiro e de relações com investidores, e diretor de tecnologia, empreendimentos e meio ambiente –; e dois diretores responsáveis pela operação da empresa – diretor metropolitano e diretor de sistemas regionais –, conforme a Figura 11.

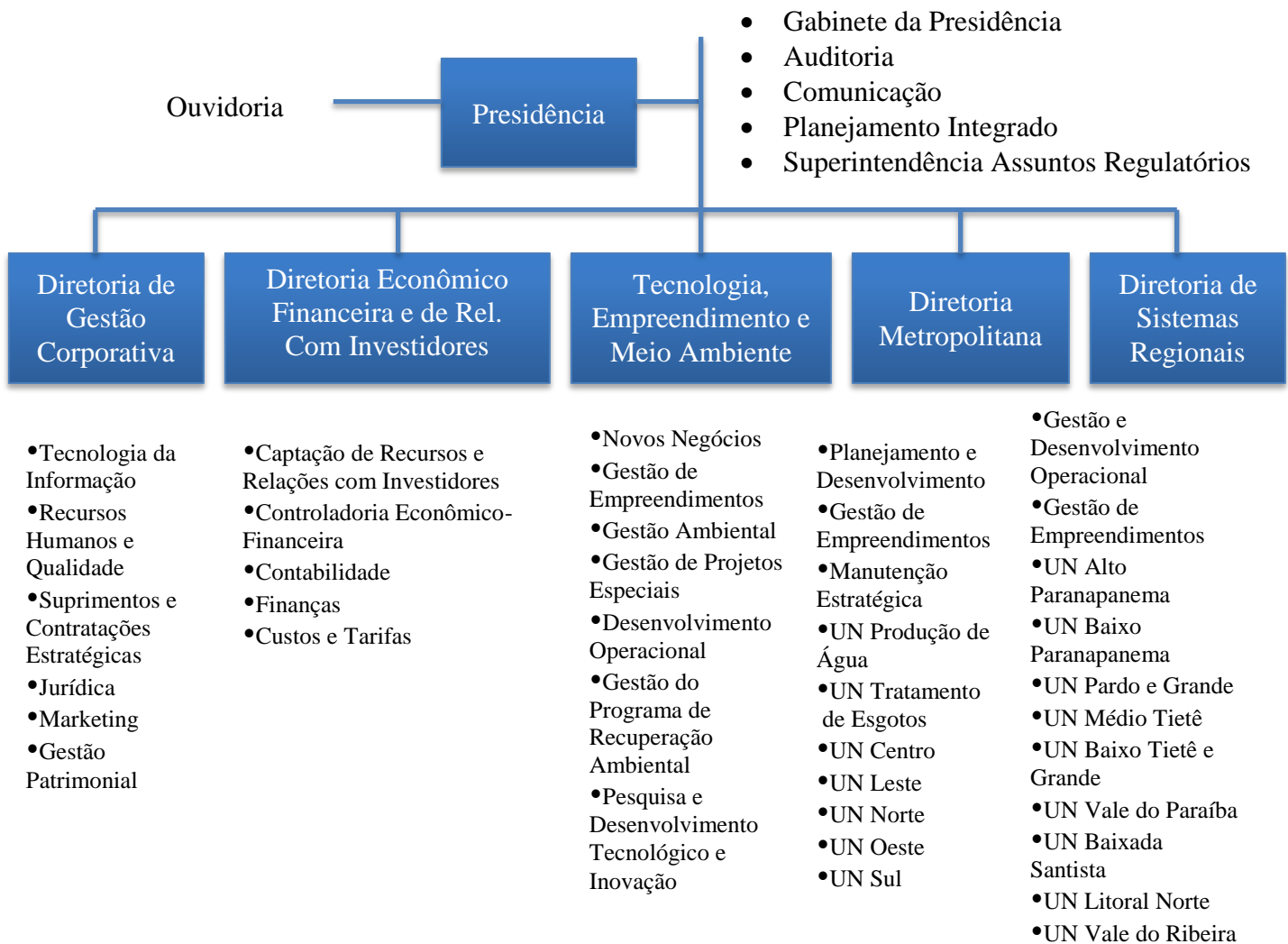


Figura 11: Estrutura organizacional da Sabesp
Fonte: Sabesp

As diretorias de operação da Sabesp dividem-se em unidades de negócios com base na regionalização por bacias hidrográficas definidas pela legislação estadual de recursos hídricos e de saneamento.

A diretoria metropolitana atende 38 municípios, sendo 30 deles localizados na Grande São Paulo e oito situados na Região de Bragança Paulista. A diretoria metropolitana ainda vende água por atacado a seis cidades atendidas por serviços municipais. Dessa forma, atende a um total de 15,9 milhões de habitantes.

A diretoria de sistemas regionais controla unidades de negócios responsáveis pela operação, manutenção, execução do planejamento e obras dos sistemas de abastecimento de água e esgoto, serviços comerciais, atendimento ao público, controle do desempenho econômico,

financeiro e operacional das unidades de negócios em 336 municípios do interior e do litoral, atendendo a uma população de 7,6 milhões de habitantes.

A estrutura descentralizada permite desconcentração das decisões, maior autonomia de gestão e maior eficácia no atendimento às necessidades dos clientes, por aproximar a empresa de seus consumidores na busca do melhor equilíbrio operacional e financeiro, tornando a Companhia mais atrativa para os municípios não atendidos. Apesar da descentralização, as decisões de cunho estratégico são tomadas pela alta administração.

Os principais objetivos da descentralização são: prestar atendimento eficaz as necessidades dos clientes e dos municípios; tornar as decisões perto das ações; atingir resultados empresariais de excelência; criar uma organização simples, ágil e flexível (SABESP; 2001).

O quadro funcional da empresa, em 31 de dezembro de 2011, era composto por 14.986 empregados regidos pelo regime CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, assim distribuídos: 592 gerentes, 2.687 universitários, 6.339 administrativos técnicos e 5.279 operacionais. Além disso, conta com 7.400 profissionais terceirizados que prestam serviços à empresa, 918 estagiários e 506 jovens aprendizes, totalizando 23.720 colaboradores (SABESP, 2012).

Em 2008, o processo de planejamento estratégico da Sabesp foi aprimorado e passou a ter como foco metas e resultados de curto e longo prazo e uma maior integração entre o planejamento com o orçamento da empresa.

A Sabesp tem como missão prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente, e como visão de futuro em 2018 ser reconhecida como a empresa que universalizou os serviços de saneamento em sua área de atuação, de forma sustentável e competitiva, com excelência no atendimento ao cliente.

5.1.3 Antecedentes para mudança da SABESP

Até 1993, a Sabesp caracterizava-se como uma empresa de obras, de modo que os esforços estavam concentrados para realização de grandes obras e pouco tempo era dedicado à prestação de serviços, ao atendimento aos clientes, e à gestão empresarial, sendo relegados ao segundo plano. De acordo com o superintendente de planejamento da diretoria metropolitana:

Antes a Sabesp era uma empresa de expansão então ela não existia uma cobrança por resultados efetivos você tinha que fazer investimentos para levar obras era uma empresa de expansão mesmo então começa a mudar o modelo e cultura da empresa para uma

situação com foco em gestão (Superintendente de Planejamento da Diretoria Metropolitana).

A situação da empresa em 1994 era considerada crítica, pois apresentava um quadro de baixo desempenho e competitividade, o que provocava uma grave crise financeira sem precedentes caracterizada pelo alto grau de dívidas concentradas no curto prazo. Nesse cenário, totalizava um prejuízo de R\$223 milhões, *déficit* orçamentário de R\$ 643 milhões, e ainda enfrentava relações de conflitos principalmente com os municípios, como também problemas de abastecimento, que resultou em rodízio de água, afetando mais de cinco milhões de pessoas na região metropolitana de São Paulo, além de não ter capacidade para atender aos 40 mil novos pedidos de água e esgoto.

Diante desse quadro, a Associação dos Profissionais Universitários da Sabesp (APU), na época formada por cerca de 1.300 associados, congregando os universitários e o corpo gerencial da companhia, em conjunto com as entidades do setor de saneamento como Associação de Engenharia Ambiental, passou a discutir o novo modelo de gestão para o saneamento do Estado de São Paulo e para Sabesp em particular.

A estratégia utilizada estava baseada em conceitos de gestão participativa, contava com duas frentes de discussão que se complementavam: externa, envolvendo entidades do setor saneamento; interna, com a participação ativa de grande parte de seus empregados (SABESP, 2003).

Os resultados das discussões foram apresentados, em 1994, ao então candidato a governo do Estado de São Paulo, Mário Covas, que incorporou grande parte das propostas em seu plano de governo sobre o saneamento, operado, na sua maioria, pela Sabesp, que iniciou em 1995. Entre as propostas estava o novo modelo de gestão do saneamento do Estado de São Paulo.

O modelo de gestão é o de companhia estadual, sob controle acionário do governo do estado, organizada em unidades de negócio com atuação por bacias hidrográficas, com forte participação dos municípios na gestão e com alto grau de descentralização e autonomia (APU, 2002).

Assim, houve uma soma de esforços dos membros para recuperar a empresa e evitar a privatização, considerada, na época, a única alternativa para salvar a empresa, como relata a superintendente de PI – Planejamento Integrado da Sabesp:

[...] Nós construímos um novo modelo de gestão para a Sabesp, esse novo modelo de gestão tinha como foco: primeiro a função social da Sabesp de ser uma empresa que fornece um serviço essencial para a população e a sociedade como um todo seja do ponto de vista da saúde, desenvolvimento, crescimento ambiental enfim com uma visão bastante ampla de saneamento ambiental e com foco muito firme no resultado, para a empresa sair desse estágio. Uma frase que resume bem esse processo é você buscar

resultados empresariais que te permitam inclusive buscar cumprir a sua função social, porque o estado no período não tinha condições de sustentar a empresa (Superintendente do PI).

A proposta do novo modelo de gestão para a Sabesp, descentralizado com base nas unidades de negócios, foi desenvolvida a partir de uma cultura de planejamento empresarial amplamente discutido internamente e externamente, o que foi adotado no programa de campanha do, então, candidato ao governo de São Paulo, assumindo o compromisso de implementar caso eleito.

Como contrapartida a incorporação das propostas o governo que iniciou em 1995, impôs metas desafiadoras a secretaria responsável pelo saneamento e a administração da Sabesp para os próximos quatro anos a) Recuperação financeira da empresa, b) universalizar o atendimento com sistemas de água, c) ampliar para 85% o percentual da população atendida com rede coletora de esgotos e para 60% a capacidade de tratamento dos esgotos coletados (SABESP, 2003).

A Sabesp adotou uma nova postura de gestão visando a atingir os definidos pelo governo do Estado de São Paulo:

Então nós tínhamos dois trabalhos: um de planejamento estratégico empresarial e um de recuperação emergencial da empresa obviamente lincada a esse, nós precisávamos atingir esses resultados, lógico como todos os gestores se você não atinge resultados ele compromete seu médio prazo então é um casamento que teve que caminhar junto, isso foi feito dentro de um processo que nós chamamos de uma visão de gestão participativa (Superintendente de PI).

5.1.4 Instrumentos de gestão antes da adoção do BSC

A adoção de inovação tecnológica e organizacional sempre foi uma prática presente na Sabesp, mesmo antes da crise de 1994, como o programa de qualidade total, o planejamento ISO etc., visando a melhorar o processo de controle e tomada de decisões.

Em 1993, a Sabesp criou a Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade com objetivo de fomentar as ações voltadas à excelência de gestão, seguindo para o redesenho organizacional dos principais processos empresariais. Essa cultura facilitou o processo de adoção e difusão de inovações organizacionais, inclusive o BSC (Sabesp, 2011).

Antes da decisão de adoção do BSC, a Sabesp já tinha desenvolvido as bases necessárias para sua implementação, com a elaboração do planejamento empresarial nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. As diretrizes estratégicas utilizavam a metodologia da administração por objetivos, para gerenciar os objetivos estratégicos. Esse conhecimento prévio ajudou no processo de adoção e de implementação do BSC, já que, segundo Kaplan (2010), o BSC é uma inovação construída com base em várias ferramentas de gestão,

dentre elas a de administração por objetivos, já utilizada na Sabesp, além do processo de definição de metas e indicadores.

O primeiro planejamento estratégico da empresa foi elaborado em 1996 para o período 1997-1998, e em 1998 foi elaborado o segundo ciclo de planejamento com vigência até 2002. O planejamento estratégico era realizado a partir do estabelecimento de diretrizes estratégicas e metas empresariais, acompanhados através de indicadores. Para o planejamento 2000-2004, tinha-se 14 diretrizes estratégicas e nove metas empresariais. Esses elementos evidenciam a utilização de alguns elementos da gestão estratégica na Sabesp.

A partir 2002, a Sabesp passou a adotar o planejamento empresarial integrado composto por um conjunto de ações que integra os três níveis: estratégico a nível corporativo definido pela alta administração, tático a nível das diretorias, e operacional com as ações das unidades de negócios com alcance de cinco anos. De acordo com alguns entrevistados:

A gente vinha de um trabalho basicamente grande nessa questão nós tivemos duas ou três gestões quase nessa linha, aí na terceira ou quarta gestão veio a proposta do BSC, então nós já tínhamos uma metodologia tínhamos um trabalho que era todo esse planejamento estratégico empresarial nos vários níveis já tínhamos esse trabalho do que é uma meta do que é um indicador que é um problemão (Superintendente de PI).

A Sabesp por ser uma empresa pública não tinha uma cultura de resultado, a empresa passou por algumas mudanças com a entrada de bolsa de valores começou a mudar e ter cultura de resultado, com a entrada na bolsa de valores começou a mudar a cultura com essa mudança a empresa começa a ter mais uma cultura de indicadores financeiros clássicos (Superintendente de Planejamento da M)

O processo de construção do modelo de gestão e do planejamento estratégico tático e operacional foi desenvolvido dentro de um modelo participativo dentro de um processo que foi denominado de visão de planejamento participativo... era fundamental construir e desenvolver o modelo muito discutido e muito debatido tanto dentro quanto fora da empresa (Superintendente de PI).

Em 2003, iniciou um programa institucional de maximização de resultados empresariais PMR com objetivo de incrementar os resultados da empresa através de ações de gestão. Atuando a partir de três vertentes: acréscimos de receitas, redução de despesas e otimização do patrimônio. O programa teve no primeiro ano um resultado superior a R\$ 73 milhões (SABESP, 2003).

O processo de planejamento estratégico na empresa era elaborado pela equipe de planejamento e gestão, com a participação da alta administração (presidente, diretores, assessores, assistentes executivos e superintendentes), seguindo os procedimentos e técnicas modernas recomendadas pela literatura. Isso era realizado sempre com apoio de empresa de consultoria e divulgado a todos os membros da organização, gerando ganhos significativos, principalmente, ao alinhar a empresa à missão, à visão e à estratégia, mas a empresa continuava enfrentando dificuldades na execução e na implementação efetiva da estratégia.

Até 2011, cada diretoria e unidade de negócios poderiam definir sua própria missão e visão. No último ciclo de planejamento estratégico 2012-2018, a Sabesp passou a adotar uma única visão e missão a nível corporativo, bem como de diretorias e de unidade de negócios.

5.1.5 Processo de decisão de adoção do BSC na SABESP

A Sabesp sempre teve a cultura de planejamento empresarial, antes mesmo da crise de 1994, o que a tornava mais efetiva com o redesenho do novo modelo de gestão empresarial e a elaboração do primeiro ciclo de planejamento estratégico corporativo em 1995. Esse novo modelo, por sua vez, permitiu a convergência de todas as ações da empresa para a missão, a visão e a estratégia empresarial, uma das grandes dificuldades enfrentadas na gestão empresarial.

Apesar dos ganhos proporcionados pelo planejamento estratégico e de outras ferramentas como orçamento, gestão de qualidade ISO, houve insatisfação e descontentamento com os resultados obtidos na comunicação, na implementação e na execução efetiva da estratégia, por parte da equipe de planejamento estratégico. Assim, a empresa buscou melhorar esse processo que resultou na adoção do BSC em 2003. A análise do processo de decisão ocorreu pelo *Balanced Scorecard* na Sabesp, a partir do modelo de adoção de inovação proposto por Rogers (2003), e as recomendações sugeridas por Kaplan e Norton (1997).

Os resultados são discutidos a partir das entrevistas realizadas com oito membros envolvidos com a elaboração, a implementação e os usuários do BSC com cargos de gerentes e supervisores pertencentes aos níveis estratégicos, táticos e operacionais por meio das categorias de análise definidas.

5.1.5.1 Identificação das necessidades iniciais

O objetivo dessa categoria é identificar os motivos que levaram a organização a decidir pela adoção do BSC.

O Quadro 11 evidencia os pontos principais relatados pelos entrevistados sobre as razões que levaram a companhia a adotar o BSC:

Motivos que levaram a adoção do BSC. Outras inovações organizacionais foram consideradas (ou experimentadas)?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia empresarial não conseguia descer ao pessoal do nível operacional • Dificuldades dos colaboradores em identificar como suas ações podiam contribuir para a estratégia • As ações da empresa estavam descoladas da estratégia definida na empresa • Necessidade de uma ferramenta mais complexa e mais adequada para a efetivação, comunicação e acompanhamento da execução da estratégia • As ferramentas disponíveis não possibilitava a estratégia permear para todos os colaboradores, • Mecanismo de monitoramento e difusão da estratégia • Configurou-se como ferramenta que aparentava se encaixar melhor na empresa • Necessidade de uma ferramenta mais complexa para acompanhar o planejamento estratégico
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a traduzir a estratégia da empresa de forma muito simples e clara e isso facilita inclusive o trabalho de implementação e de discussão • Abertura do capital da Sabesp de certa forma exige uma governança corporativa e uma gestão de resultados muito forte, passamos a buscar lá fora o que as outras empresas estavam fazendo para atender esses quesitos
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Obter visão de outras perspectivas do BSC além da financeira e da técnica • A participação de pessoas de diferentes áreas diferentes no processo da estratégica e começam a ter visão também dos processos internos, operações desenvolvimento e crescimento • Todo mundo participa em algum momento de alguma questão para a empresa crescer
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de instrumento específico de gestão e acompanhamento do planejamento estratégico; • Definiam metas de universalização, alguns indicadores de serviços, econômico e financeiro que eram acompanhados de uma forma muito rudimentar
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Grande deficiência em resultado e começamos a estruturar melhor nas unidades de negócios; • Começou a buscar uma relação de causa e efeito minimamente nas UEN para que as pessoas entendam o reflexo das suas as ações no resultado provoca nos resultados da empresa
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não existia interligação entre as áreas do planejamento e programação operacional que não sabiam como podia contribuir para atingir a sua missão da companhia • As pessoas não tinham impregnada a missão e visão da Sabesp
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma ferramenta que proporcionasse uma visão abrangente de toda a empresa para atingir o planejamento estratégico
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a mensuração e acompanhamento dos indicadores de resultado • Era a ferramenta que as grandes empresas estavam utilizando

Quadro 11: Razões para adoção do BSC na Sabesp

Fonte: dados da pesquisa

As evidências sobre os motivos que levaram a organização a adotar do BSC podem ser assim sintetizadas:

a) Expansão do escopo do entendimento da estratégia e da visão do futuro a todos os membros da organização, principalmente os colaboradores de nível operacional para realizar suas tarefas buscando atingir os objetivos estratégicos e assim contribuir para o êxito empresarial.

b) Ajudar a organização a descrever e comunicar a estratégia de forma clara a todos os colaboradores a partir da definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas agrupadas em quatro perspectivas.

c) Ausência de um sistema de gestão multidimensional que possibilita uma visão integrada da organização formada por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros (clientes, processos internos, crescimento e aprendizado).

Os sistemas de gestão utilizados na Sabesp eram baseados essencialmente em indicadores financeiros e alguns indicadores não-financeiros focados em medidas operacionais típicas de empresas de saneamento, tais como: número de ligações de água e esgoto, população atendida com rede de água e esgoto, com foco no passado e de curto prazo, sem nenhuma ligação com a estratégia e insuficiente para descrever os fatores críticos de sucesso como a satisfação e necessidades de clientes, ou da força de trabalho da empresa.

Os entrevistados apontaram dificuldade na comunicação, implementação efetiva da estratégia e da visão da empresa definida no planejamento estratégico, creditado pela incapacidade dos sistemas de informações existentes em atender as necessidades dos usuários. Diante das dificuldades, a empresa passou a buscar inovações específicas e o BSC foi uma delas.

As necessidades identificadas para adoção do BSC na Sabesp estão de acordo com os objetivos do BSC definidos por Kaplan e Norton (1997): gestão, acompanhamento, comunicação e implementação da estratégia organizacional, avaliação de desempenho e gestão estratégica através de múltiplas perspectivas.

Além disso, é preciso considerar as seguintes dimensões do BSC apontadas por Kaplan e Norton (2000): a) dimensão “estratégica” o BSC ajuda na descrição e comunicação da estratégia de forma mais compreensível a todos da organização b) "foco", alinhando todos os recursos e atividades da organização com a estratégia.

Analisando as razões para a adoção do BSC sob a luz da teoria da difusão de inovação de Rogers (2003), verifica-se que a mesma foi baseada principalmente na busca de uma maior eficiência e desempenho organizacional já que a equipe responsável pelo planejamento estratégico manifestava insatisfação com os sistemas existentes para avaliação de desempenho, implementação e monitoramento da estratégia organizacional.

Além disso, várias empresas pertencentes ao sistema social da Sabesp, como empresas de capital aberto, estavam adotando o BSC com vários relatos de sucessos amplamente divulgados na mídia, isso mostra que existia condições prévias para adoção da inovação.

5.1.5.2 Conhecimento do BSC

Essa categoria tem como objetivo analisar as atividades realizadas pela empresa para conhecer melhor a inovação e as habilidades necessárias para a sua adoção e utilização de forma eficiente da inovação. O Quadro 12 apresenta os relatos dos entrevistados em relação aos primeiros contatos da organização com o BSC:

Como a empresa teve o contato com o BSC? Quais as ações desenvolvidas pela organização para obter maior conhecimento do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisamos diversas empresas de consultoria com objetivo de conhecer o que estava sendo proposto para acompanhar a estratégia • Visitamos várias empresas como: Bandeirantes Energia e Embraer fizemos <i>benchmarking</i> e vimos e viu que o que estava mais se apresentado e utilizado como proposta é o BSC e trouxemos o BSC para a Sabesp • A Sabesp já utilizava administração por objetivos para gerenciar alguns objetivos estratégicos
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Visitamos várias empresas estatais e de capital aberto Petrobras, Embraer, Banco do Brasil BNDES que estavam usando o BSC para implementação do planejamento estratégico • Fomos ver lá fora o que todo mundo estava fazendo e como estava fazendo. Conversei com várias empresas que davam consultoria
E3	<ul style="list-style-type: none"> • No início saímos para fazer um curso para entender o que é o BSC uma nova metodologia que estava sendo introduzido • O pessoal da controladoria foi fazer curso sobre o BSC na FIA USP
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração foi identificar no mercado modelo para atender as necessidades de implantação da estratégia existente para trazer para o BSC
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Comecei a estudar o livro do Norton e Kaplan estratégia e realizar pesquisas sobre o assunto em ação para conhecer e depois implantar na empresa • O meu superintendente da unidade leste na época virou assessor do presidente Dalmo e como ele já tinha experiência na unidade de negócio leste ele contou ao presidente • Apresentei para o pessoal da Fundap o resultado a minha experiência na unidade como <i>controller</i>.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu à pergunta específica
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu à pergunta específica
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Na época <i>controller</i> equipe de planejamento da unidade estudaram e propuseram o BSC

Quadro 12: Evidências sobre obtenção de conhecimentos do BSC

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados das entrevistas em nível corporativo, a necessidade de uma inovação específica para a avaliação de desempenho, gestão estratégica, comunicação e implementação da estratégia foi identificada pelo grupo do planejamento estratégico (membros da alta administração).

Assim, diante das dificuldades, o grupo de planejamento estratégico passou a reivindicar uma inovação mais complexa e a presidência atribuiu a superintendência do planejamento e

gestão à responsabilidade de identificação e proposição de uma inovação que melhor atendesse as necessidades da organização.

A equipe da superintendência de gestão contatou várias empresas de consultoria em gestão, que apresentaram propostas de inovações como: administração por objetivos, reengenharia, além do BSC. Também visitaram empresas públicas e privadas de capital aberto com estrutura organizacional e tamanho semelhantes ao da Sabesp e que adotaram a inovação para comunicação e efetivação da estratégia com o propósito de conhecer e beneficiar-se dessas suas experiências. Durante as visitas foi possível identificar as características do BSC, benefícios e dificuldades enfrentadas na sua adoção.

Os entrevistados também revelaram a existência do BSC de forma isolada em algumas unidades de negócios da diretoria metropolitana da Sabesp— entre eles a unidade leste, primeira a adotar na Sabesp. A iniciativa foi do *controller* da unidade e dos membros do planejamento da unidade que começaram a pesquisar o BSC, avaliadores de prêmio de qualidade para identificar lacunas no planejamento da unidade e sugerir inovações específicas para a gestão estratégica.

A Sabesp realizou um intenso programa de esclarecimentos, treinamentos, seminários, *workshop*, reuniões e cursos específicos para as pessoas envolvidas diretamente nas etapas de elaboração e operacionalização do BSC: os membros da alta administração, gerentes de planejamento integrado a nível de diretorias e gerentes de planejamento e controladoria além dos funcionários do setor de planejamento e controladoria mais envolvidos.

Os colaboradores mais envolvidos com o BSC: superintendentes, gerentes e equipes do planejamento e gestão realizaram formação específica em universidades para conhecer melhor as premissas e funcionamento do BSC, visto que eles não possuíam conhecimentos aprofundados.

Assim, é possível identificar as seguintes fontes de conhecimento utilizados na decisão pelo BSC: i) outras organizações adotantes; ii) nas unidades de negócios da diretoria metropolitana que já utilizava o BSC e iii) através da experiência do presidente com o BSC em outras organizações.

5.1.5 3 Atributos percebidos na inovação

Essa categoria analisa os atributos do BSC que influenciaram na formação de uma atitude positiva aos tomadores de decisão e sua taxa de adoção. Rogers (2003) identificou cinco atributos

de inovação avaliados pelos potenciais adotantes: vantagem relativa, compatibilidade, experimentação, observabilidade e complexidade, e foram utilizados para avaliar o BSC ampliada por Moore e Benbasat (1991).

Nesse sentido, os entrevistados revelam diversos atributos percebidos de inovação apontados por Rogers (2003) presentes no BSC, que contribuíram para sua adoção na organização conforme o Quadro 13:

Quais as principais características do BSC que mais contribuíram para a sua adoção na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a implementação de forma participativa. A decisão do grupo da melhor solução para empresa é o único jeito de conseguir implementar alguma coisa para Sabesp • O BSC parecia reunir todos os princípios em uma única ferramenta • O BSC estava sendo utilizado nas empresas visitadas • O BSC possibilita uma visão abrangente da empresa através de indicadores financeiros e não financeiros • Permite fazer um acompanhamento geral da empresa fornecendo indicadores para processos principais e assessoriais
E2	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC traduz a estratégia de uma forma muito simples e muito clara e isso facilita o trabalho de implementação e discussão • O BSC deixa claro a estratégia da organização
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a todos maior clareza e maior entendimento da estratégia
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A Sabesp tinha planejamento estratégico desde 1995 • Não tinha um instrumento de gestão e acompanhamento do planejamento estratégico era feita de forma rudimentar
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Permite estabelecer relação de causa e efeito • Entendimento melhor da estratégia
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC é uma ferramenta de fácil implementação
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o acompanhamento de indicadores de resultado • Facilita a mensuração de resultados e controle • O mapa estratégico resume todo o planejamento da unidade

Quadro 13: Características do BSC que contribuíram para sua adoção

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise do Quadro 13 os seguintes atributos de inovação propostos por Rogers (2003) contribuíram para a decisão da adoção do BSC Sabesp.

a) **vantagem relativa** é o grau em que uma inovação é percebida pelos adotantes como superior à inovação existente, ou seja, o quanto ela é percebida como vantajosa.

Os gestores relataram que a empresa não dispunha de uma inovação de gestão específica como BSC. Diante das reivindicações do grupo de planejamento e após análise em várias empresas, foi identificado, apresentado, avaliado e percebido pelo grupo e pelo novo presidente,

como sendo superior aos sistemas vigentes, decidiram pela adoção do BSC com objetivo de reduzir a deficiência percebida.

Apesar da existência de um sistema estruturado de planejamento estratégico, a estratégia e a visão da empresa não alcançavam todos os níveis organizacionais. A falta de entendimento foi creditada pela inexistência de um sistema de gestão específica de estratégia

Os sistemas utilizados na empresa para mensuração e acompanhamento dos resultados organizacionais eram baseados unicamente nos indicadores financeiros e operacionais e sem nenhuma ligação com a estratégia, proporcionando assim uma visão limitada da empresa, já o BSC é uma inovação que proporciona uma visão integrada de desempenho organizacional através de múltiplas perspectivas financeiras e não-financeiras relacionadas com a estratégia empresarial (Kaplan, 1992, 1996a, 1996b).

Pelo exposto fica evidente que o BSC é mais eficiente do que os sistemas utilizados na Sabesp para avaliação de desempenho, gerenciamento da estratégia, comunicação e efetivação da estratégia, além de possibilitar o entendimento e envolvimento maior de todos os colaboradores com a estratégia de todos os membros da organização independente da sua função, já que somente a partir do entendimento amplo da estratégia os objetivos traçados no planejamento estratégico geram resultados satisfatórios para a organização.

As deficiências dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho também foram apontadas por autores como Norreklit (2000) e Kaplan (1997) (2001): ter como base apenas os indicadores financeiros e de curto prazo, relatar informações históricas, não contemplar a estratégia empresarial que produz a incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia.

b) **Compatibilidade** é definida por Rogers (2003) como grau em que uma inovação é percebida como compatível com as crenças, valores existentes, experiências passadas e necessidades dos potenciais adotantes.

Os entrevistados revelaram a utilização de vários elementos essenciais do BSC na empresa desde a adoção do planejamento estratégico adotado de forma sistemática na companhia em 1995, com revisões anuais. Relataram o uso de indicadores, metas, diretrizes estratégicas, missão, visão, elementos pertencentes a estrutura do BSC.

Para Assiri et al., (2006), a missão, visão, valores claros e as estratégias definidas são fatores principais para uma organização que tem intenção de implementar o BSC, já que o

objetivo deste é a aplicação das estratégias já planejadas de forma que traduza a missão da organização, valores, visão e estratégia em objetivos de desempenho, e medir em cada uma das perspectivas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1996) o objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

As informações obtidas nas entrevistas revelaram que a compatibilidade do BSC com os sistemas existentes e a necessidade da inovação identificada pelos gestores reduziram as incertezas e contribuiu de forma positiva para a transição do estágio primário de adoção do BSC para o estágio secundário que consiste na sua aceitação individual pelos indivíduos na organização.

A adoção secundária é mais crucial para explicar a aplicação ou rejeição da inovação do que a adoção primária (Gallivan, 2001). O envolvimento dos diretores e superintendentes principais executivos das unidades de negócios, a cultura de planejamento e de resultados introduzida na Sabesp com o novo modelo de gestão elaborado após a crise da empresa em 1994, as experiências de adoção do BSC de forma isolada em algumas unidades de negócios favoreceram o estágio secundário do BSC na Sabesp.

c) **Experimentação** é o grau em que uma inovação pode ser testada antes da decisão final de adoção, é um dos atributos apontados por Rogers (2003) para influenciar positivamente a adoção de uma inovação. No caso o BSC na Sabesp não foi experimentado diretamente a nível corporativo antes da sua adoção como prescreve os próprios criadores do BSC que recomenda a adoção do BSC em um formato piloto em uma das unidades de negócios para entender melhor o seu funcionamento antes da sua decisão de adoção geral. O projeto piloto é importante para obtenção de informações e *feedback* do modelo e sua adequação.

As experiências de adoção de outras inovações do tipo organizacional transformaram em uma barreira para a adoção e difusão do BSC na Sabesp já que vários colaboradores participaram de processo de adoção de outras inovações, que foram descontinuadas sem atingir a fase de confirmação, pela falta de patrocínio após a mudança da alta administração. Assim, consideravam

a adoção do BSC mais uma atividade a ser desenvolvida e questionavam a efetividade dos resultados na execução das suas tarefas.

As iniciativas isoladas de adoção do BSC nas unidades de negócios não se caracterizam como projetos pilotos, já que as mesmas foram realizadas para atender às necessidades específicas da unidade e não foi uma definição corporativa.

As experiências e lições vividas durante o processo de adoção principalmente na unidade de negócio leste serviram para dar o significado à inovação já que o superintendente que patrocinou e liderou a primeira adoção do BSC na unidade de negócio tornou-se assessor executivo do presidente e um dos agentes de mudança. Com a adoção do BSC a nível corporativo, os BSC's existentes nas unidades foram alinhados a corporativo.

d) **Complexidade**, por sua vez, é definida por Rogers (2003), como o grau em que uma inovação é percebida como difícil de ser entendida e utilizada. Quanto maior o grau de entendimento pelos usuários mais rápidos a inovação será adotada.

Os entrevistados consideraram o BSC uma inovação multidimensional e completa, porém fácil de ser entendida pelos membros de todos os níveis da organização e de fácil implementação. Como vários elementos do BSC, como missão, visão, valores, metas e diretrizes estratégicas, já tinham sido definidos anteriormente e bastante utilizado na Sabesp, e o próprio BSC era utilizado com resultados positivos em algumas unidades de negócios da diretoria metropolitana de forma isolada, facilitaram a compreensão.

Esses achados corroboram com as propostas de Niven (2005), ao considerar a simplicidade um dos mais importantes atributos do BSC. O autor esclarece que a simplicidade não é, porém, sinônimo de simplismo. A aplicação do BSC exige rigor e disciplina independentemente da estrutura organizacional.

Porém, Olve *et al.*, (2003) alertam para o seguinte problema: a simplicidade do conceito que sustenta o BSC faz com que as organizações subestimem as dificuldades a serem superadas para levar a cabo uma implementação com sucesso. Essas iniciativas estão de acordo com a posição de (Rogers, 2003), em que inovações simples e claras são adotadas mais rapidamente do que aquelas que exigem dos adotantes o desenvolvimento de novas habilidades para sua compreensão.

Por conseguinte, a **Observabilidade** é o grau pelo qual os resultados de uma inovação podem ser observados, imaginados ou descritos aos potenciais adotantes (ROGERS, 2003).

Os usuários potenciais do BSC, observaram de forma limitada os resultados do BSC: os membros das unidades de negócios da diretoria metropolitana apresentaram os resultados obtidos com o BSC ao grupo do planejamento estratégico; os membros visitaram algumas empresas usuárias do BSC e apresentaram os resultados à alta administração; a empresa de consultoria contratada apresentou e descreveu alguns casos de empresas de implementação do BSC; o novo presidente da empresa já tinha observado o processo de adoção do BSC em outras organizações principalmente na Secretaria de Gestão Estratégica do Estado de São Paulo.

Deste modo, os benefícios observados podem ser considerados limitados já que é possível encontrar diversos tipos de BSC implementados nas empresas. Nesse sentido, Speckbacker *et al.* (2003) propuseram uma classificação baseada na evolução da implantação do BSC em três tipos básicos: tipos I, II e III, por isso os resultados produzidos em uma determinada empresa podem ser bem diferentes das necessidades dos novos adotantes.

Essa dificuldade de observação é típica das inovações organizacionais como BSC cujos benefícios são intangíveis, não aparecem imediatamente e diferem muito do tipo do BSC implementado, da cultura da organização, bem como da capacidade de utilização dos adotantes.

As informações obtidas por meio das fontes internas durante o estágio de persuasão levaram a alta administração a se convencerem da necessidade da inovação e formar uma opinião favorável a respeito do BSC. Essa atitude favorável é condição fundamental para que o processo de decisão passe para a próxima fase denominada de decisão.

5.1.5.4 Processo de decisão de inovação

Essa categoria identifica como ocorreu o processo de decisão pela inovação na organização. Segundo Rogers (2003), o processo de decisão pela inovação pode ser individual, consensual ou autoritária. Sob esta perspectiva, o Quadro 14 apresenta as evidências obtidas para o processo de decisão na organização:

Como foi o processo de tomada de decisão pelo BSC na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A decisão foi tomada pelo grupo que fazia o planejamento estratégico diante da identificação da necessidade durante o planejamento estratégico;
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A gente já estava estudando a possibilidade de adotar o BSC e ai chegou o novo presidente decidido em adotar o BSC e ai casou foi ótimo; • A decisão pelo BSC foi tomada pela alta administração isso é claro;
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Foi uma decisão da alta administração e foi permeando para as diretorias que foram apresentados e treinados na metodologia trabalhos; • Quando veio o Dalmo ele trouxe o BSC os novos diretores eram muito ligados a Fundap então trouxeram essa a metodologia;
E4	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo de planejamento estratégico decidiram pela implementação do BSC;
E5	<ul style="list-style-type: none"> • A nível da unidade leste a decisão foi tomada pelo superintendente após ser apresentado pelo grupo de planejamento; • No corporativo pelo novo presidente, diretores e superintendentes e assessores executivos;
E6	<ul style="list-style-type: none"> • O presidente Dalmo e sua equipe que era ligado a Fundap;
E7	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração com a chegada do novo presidente;
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Na unidade de negócio o gerente de controladoria apresentou para o superintendente que acatou e decidiu implantar antes do corporativo.

Quadro 14: Processo de tomada de decisão pela adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A decisão pela adoção do BSC a nível corporativo foi tomada pelo presidente recém-empossado, que já tinha liderado o processo de adoção do BSC na Secretaria de Gestão Estratégica do Estado de São Paulo, e chegou na Sabesp com uma ideia muito firme de tornar o BSC como sistema de avaliação de desempenho e de gestão estratégica.

Também participaram da decisão os outros membros da alta administração: diretores, assessores, superintendentes e assistentes executivos responsáveis pela elaboração e diagnóstico do ciclo de planejamento estratégico. Parte desse grupo pertencia à alta administração na gestão anterior quando foi identificada a necessidade de uma inovação mais complexa para gestão estratégica.

A vontade do presidente veio de encontro ao estudo realizado na gestão anterior para identificar um sistema de gestão estratégica mais complexa que permita uma visão integrada da empresa e que possa facilitar o processo de implementação, comunicação e monitoramento da estratégia. Assim, a decisão classifica-se como consensual por ter sido tomada pelo presidente com a participação da alta administração da companhia e compartilhada por dois presidentes.

O consenso da alta administração sobre a adoção do BSC é uma das diretrizes definidas por Kaplan e Norton (1997) como consenso da equipe participante do projeto, em relação aos

principais objetivos deste como primeiro passo para sua elaboração e implementação com sucesso.

Apesar do estudo da superintendência do planejamento e gestão que identificou o BSC como alternativa para implementação, comunicação e gestão estratégica, o antigo presidente decidiu pela não adoção do BSC. Por estar no final do mandato e o BSC exigir mudanças na organização sujeitas a resistências incompatíveis com o final do mandato, ele deixou a decisão de adoção do BSC para o seu sucessor, que, por sua vez, patrocinou a adoção do BSC: patrocinador da alta administração.

Essa decisão está de acordo com os ensinamentos de vários autores: Kaplan e Norton (2000), Kaplan e Norton (2001), Goldszmidt (2003) Hispagnol e Rodrigues (2006) Burlim e Cia (2007), que apontam a falta de envolvimento e comprometimento da alta administração como uma das principais causas do fracasso da implementação do BSC da empresa.

Nessa mesma linha, Epstein e Manzoni (2008) destacaram as consequências das mudanças na disponibilidade de informações sobre o desempenho da empresa e que podem representar ameaça ao processo de implementação do BSC principalmente quando essas mudanças afetam o equilíbrio do poder nas organizações.

No caso da Sabesp, em que o presidente da empresa é nomeado pelo Governo do Estado e cabe a ele escolher os seus diretores e seus superintendentes, a nova administração poderia não estar comprometida com a implementação do BSC, gerando perda de apoio na nova gestão e o projeto ser descontinuado.

5.1.5.5 Preparação do ambiente para a inovação

Essa categoria avalia as ações desenvolvidas pela organização para a adoção de inovação. A decisão de adoção do BSC implica um conjunto de mudanças na organização principalmente no sistema de avaliação de desempenho – gestão estratégica –, por isso, são necessárias medidas que visem a sua difusão e adoção de forma ostensiva para os potenciais adotantes que devem conhecer o seu funcionamento para gerar o máximo de benefícios para a organização.

O Quadro 15 apresenta as evidências encontradas sobre a preparação da empresa para a adoção do BSC:

Após a decisão de adoção do BSC, como o conceito foi apresentado aos diferentes colaboradores? Foram realizadas ações de formação específicas? Quais?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Foi realizada uma forte campanha para convencer as pessoas da necessidade e da importância do BSC Durante um ano percorremos todas as unidades da empresa divulgando o mapa dele o papel de cada um Estimulamos as unidades a fazer seminários para discutir o mapa e onde que eles podiam contribuir para os objetivos estratégicos
E2	<ul style="list-style-type: none"> Apresentou o funcionamento do BSC para os colaboradores, visitas às empresas usuárias do BSC para conhecer o funcionamento e os resultados obtidos
E3	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal ligado ao planejamento foi treinado, os demais durante o planejamento eram explicados o funcionamento do BSC Todas as pessoas entendem o que é BSC o que é planejamento o que é mapa estratégico, visão, missão isto está muito claro Durante a adoção houve treinamento para alguns e a implementação para todos;
E4	<ul style="list-style-type: none"> Não respondeu especificamente a pergunta
E5	<ul style="list-style-type: none"> O planejamento estratégico e o <i>Balanced Scorecard</i> seguida eram comunicado a todos a partir das reuniões e internet
E7	<ul style="list-style-type: none"> Quando queria atingir um grande número realizava workshops para atender os formadores de opinião Grupos de trabalho, sempre usou revista e usou jornal da <i>internet</i>
E8	<ul style="list-style-type: none"> Durante a elaboração do ciclo de planejamento daquele ano os conceitos do BSC foram sendo inseridos, inclusive nas etapas em que os empregados participavam No dia de compromisso daquele ano foi feito um trabalho diferenciado para explicar aos empregados para explicar como funciona a metodologia BSC

Quadro 15: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores

Fonte: dados da pesquisa

A equipe do planejamento realizou um conjunto de ações visando preparar a empresa para adoção do BSC como: a comunicação do novo presidente da sua intenção de adotar o BSC para os demais membros da alta administração bem como a importância do BSC para gestão da empresa, apresentação e discussão dos resultados do estudo que avaliou e identificou o sistema de gestão estratégica para atender as necessidades da empresa. Os resultados das experiências das unidades de negócios da diretoria metropolitana usuárias do BSC foram apresentados aos demais membros por meio de seminários em todas as diretorias e unidades de negócios pela equipe de Planejamento integrado sobre o BSC.

Foram realizadas, ainda, ações de formação e treinamentos com os responsáveis pelo departamento de controladoria e planejamento das unidades de negócios responsáveis pela gestão do BSC, para conhecerem melhor a inovação e tornar menos resistente as mudanças provocadas pelo BSC.

Na elaboração do planejamento empresarial nos diferentes níveis (estratégico, tático e operacional) foram apresentados os conceitos de aplicação e o funcionamento do BSC como sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica. Também foram oferecidos *workshops*, para atender a um público mais amplo (SABESP, 2006).

5.1.5.6 Formas de comunicação

Essa categoria consiste na identificação dos canais de comunicação utilizados na difusão do BSC na organização.

Deste modo, o Quadro 16 apresenta as declarações dos entrevistados sobre os principais canais de comunicação utilizados na Sabesp para difusão do BSC:

Qual o canal de comunicação utilizado para difundir o BSC na organização? Interpessoal (face-face); ou em Massa (jornais, revista, internet, comunicados internos) Estes canais contribuíram para o processo de adoção? Como?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • O primeiro mapa estratégico teve uma campanha publicitária interna forte com jornais, ações de comunicação interna focando o BSC
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Basicamente reuniões em diferentes níveis
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet; mural que é atualizado semanalmente eventualmente possui algumas notícias da Sabesp nem todos tem acesso à intranet • Jornal que é distribuído para todos os funcionários • Reuniões, Project Management Office –PMO • Grupos de trabalho, palestras painel de bordo que eram apresentados • Reuniões de análise crítica primeiro na presidência com diretores depois nas diretorias e depois o diretor e o nosso grupo • Hoje a <i>internet</i> é a forma mais ágil e mais rápida de comunicação
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Panfletos, cartazes, comunicações via internet, sistema de informação para acompanhamento denominado de <i>site</i> de planejamento (<i>site</i> de colaboração amigável); • Todos os materiais elaborados são disponibilizados na intranet
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões e planejamento com a equipe de controladoria • Dia do compromisso em são reunidas as pessoas para apresentar a proposta do BSC • Apoio da equipe de comunicação das diretorias e das unidades de negócios para elaboração dos cartazes folders
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Para atingir um grande número realizava <i>workshops</i> para atender os formadores de opinião, os grupos de trabalho • Sempre usou revista, jornal da internet
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Temos um jornal eletrônico temos um mural na portaria internet • No ano da adoção do BSC os principais conceitos foram apresentados durante os seminários de planejamentos • Evento dia de compromisso em que o BSC é apresentado para todos os membros que assinam simbolizando o comprometimento com o BSC

Quadro 16: Evidências sobre os canais de comunicação utilizados para difusão do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os canais de comunicação são um dos elementos da teoria de difusão de inovação e afetam diretamente a taxa de difusão de inovação. De acordo com a literatura pesquisada – Shiffman e Kanuk (1995), Rogers (1983), os canais de comunicação são um meio para que a inovação chegue aos indivíduos da organização. Nesse sentido, os meios de comunicação classificam-se em comunicação de massa e/ou interpessoal.

A superintendência de comunicação a nível corporativo e os polos de comunicação nas diretorias e unidades de negócios desempenharam um papel preponderante no processo de difusão do BSC na Sabesp e utilizaram canais com apelo individual e grupal.

A Sabesp utilizou uma estratégia de comunicação utilizando canais de comunicação de massa ou populares como *internet*, cartazes, murais da empresa, calendários, jornais impressos e eletrônicos e canais interpessoais, além de oferecer seminários, *workshops* de planejamentos, reuniões, e “dia do compromisso” para persuadir as pessoas a utilizarem o BSC.

Rogers (2003) recomenda a utilização de canais de comunicação diferentes, de acordo com o objetivo e público que pretende atingir, canais interpessoais quando busca persuadir um indivíduo para utilizar a inovação de canais de massa que é mais rápido e mais eficiente para criar consciência dos potenciais adotantes sobre a existência da inovação. A utilização de canais de comunicação inapropriada torna o ritmo do processo de adoção mais lenta.

As entrevistas revelaram a existência do processo de comunicação do BSC mais eficiente nas unidades de negócios e nas diretorias do que a nível corporativo, apesar da existência da superintendência de comunicação. Essa situação é explicada em parte pela participação das unidades nos prêmios de qualidade que exigem uma estratégia e plano de comunicação eficiente. Kaplan e Norton (2000) chamam atenção para a necessidade de um sistema de comunicação eficiente para difundir os conceitos do BSC e que conectem todas as diretorias, unidades de negócios, unidades de apoio e empregados com a estratégia organizacional na empresa e o considera como um dos fatores críticos na implementação do BSC.

Neste sentido, Gallivan (2001) considera o processo de comunicação adequado no início da difusão um dos elementos chave afim de se criar o compromisso de gestão necessária para a adoção secundário da inovação.

As entrevistas também revelaram que a Sabesp utilizou os dois tipos de comunicação, porém os canais interpessoais, comunicação face a face, reuniões, *workshops*, foram os canais dominantes na Sabesp, já que a inovação já era conhecida na Sabesp, principalmente nas

unidades da diretoria metropolitana que já tinham implementado o BSC em todas as unidades enquanto os demais gestores conheciam o BSC através de palestras reuniões e cursos, assim a difusão tinha como objetivo principal convencer os usuários da importância e benéfico do BSC. Essa estratégia está de acordo com as proposições de Rogers (1995), Shiffman e Kanuk (1995), que consideram os canais interpessoais mais eficientes para convencer os indivíduos a aceitarem a inovação.

5.1.5.7 Atuação dos agentes promotores de mudança

Essa categoria analisa o papel exercido pelos agentes promotores de mudança nas diversas etapas de adoção do BSC. A extensão da promoção dos esforços dos agentes de mudança é apontado por Rogers (2003) como uma das variáveis que determinam o processo de adoção de inovação.

O Quadro 17 apresenta os relatos dos entrevistados sobre a atuação dos agentes de mudança:

Durante o processo de adoção existia um agente promotor de mudança ou (líderes de opinião) mobilizaram esforços e pessoas para pensar e agir estrategicamente em relação ao BSC? Cite algumas ações realizadas para o envolvimento e comprometimento de pessoas e recursos para adoção do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança foi na figura da superintendente de planejamento de gestão e coordenadores de objetivos estratégicos são <i>champions</i> • A superintendência de planejamento e gestão faz a amarração de todos os objetivos então passamos a chamar de secretaria executiva então fazia o papel de apoio
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de Superintendência de planejamento e gestão planejamento • Os coordenadores de cada objetivo estratégico responsável pela gestão dos objetivos e olhar os requisitos
E3	<ul style="list-style-type: none"> • A superintendente de planejamento e gestão e planejamento e sua equipe batalhou, participaram dos eventos
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Na diretoria R toda a metodologia está direcionado ao departamento de planejamento e controladoria responsabilidade pela montagem do BSC a nível corporativo é o Planejamento integrado • Na diretoria T é o gerente e um colaborador responsáveis para a implementação, desenvolvimento e divulgação de toda essa metodologia
E5	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe do planejamento e controladoria fez a proposta aceito pela superintendência que deu todo o apoio para adoção e implementação
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Quem capitaneou segurou, batalhou, participou dos eventos foi a Superintendente do Planejamento e Gestão Neuza Simões a equipe do Prioli na época
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Quem liderou foi superintendência de planejamento e gestão Neuza e Prioli
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Foi o gerente de controladoria ele que trouxe o instrumento e apresentou o estudo para o superintendente ele acatou e optou pela implantação

Quadro 17: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança

Fonte: dados da pesquisa

Os agentes de mudança e líderes de opinião é um dos elementos do processo de adoção de tomada de decisão e desempenham um papel crucial no processo de elaboração, implementação e utilização de inovação Rogers (1995) e Firth (1996).

De acordo com Rogers (2003), Caldwell, (2003), Sevcik (2004), a principal função do agente de mudança é influenciar a decisão de adoção de inovação facilitando o fluxo de inovações para uma audiência dos usuários. Convencer os líderes de opinião é a melhor maneira de fomentar atitudes positivas para uma inovação, propagando a inovação em um chamado “efeito dominó”.

A decisão pelo BSC na Sabesp é classificada, de acordo com Rogers (1995), como consensual e foi tomada pela alta administração, presidente, assessores, diretores e superintendentes que se tornaram os principais agentes de mudanças do BSC a nível corporativo e no desdobramento dos *scorecards* para os níveis hierárquicos inferiores.

Os agentes de mudança foram decisivos no processo de adoção do BSC principalmente nos estágios iniciais, através do conhecimento e persuasão demonstrando os benefícios da inovação para a organização.

O processo de construção, implementação e utilização do BSC foi conduzido, influenciado e facilitado pela alta administração sob a coordenação da superintendência de planejamento integrado, órgão responsável pelo processo de reestruturação e implementação das inovações organizacionais, entre eles o BSC com apoio dos coordenadores dos objetivos estratégicos responsável pela coordenação dos seus respectivos objetivos, por isso foi considerado um “*champion*”.

A superintendente de planejamento e gestão na época, juntamente com o chefe de departamento, foi apontada pelos entrevistados como uma dos principais agentes promotores de mudança operacional por liderar todas as etapas da identificação elaboração e implementação do BSC, mesmo após críticas do grupo de elaboração da estratégia sobre o processo de comunicação, implementação, execução e gestão estratégica da empresa.

Além dos diretores e superintendentes os chefes de departamentos e de divisões também atuaram como agentes de mudança principalmente os gerentes de planejamento e controladoria das diretorias e unidades de negócios, responsáveis pela coordenação do processo de adoção, implementação e gestão do BSC com apoio da superintendência de planejamento integrado e da equipe e da consultoria.

O empenho dos gerentes funcionais é explicado em parte pela identificação da necessidade de um sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica mais complexa cuja iniciativa surgiu em parte pela reivindicação do grupo de planejamento em que os superintendentes fazem parte.

Kaplan e Norton (1997) também destaca o papel de agente de mudança no processo de adoção do BSC ele classifica os agentes de mudança em três tipos: arquiteto; agentes de mudanças e comunicador.

O arquiteto é um alto executivo da organização que orienta e educa a equipe no processo de tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos e estruturação inicial do BSC e incorporação do *scorecard* no sistema de gestão. O agente de mudança é um representante do executivo principal que tem a função de auxiliar na incorporação do BSC no sistema de gestão vigente; e o comunicador tem a função de conquistar o apoio à adesão de todos os membros da organização e apoiar todos os membros da organização em relação ao novo sistema de gestão alicerçado no BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por conseguinte, Perera et. al. (2003) destacaram o papel dos agentes promotores de mudança CEO e contador sênior no processo de adoção do preço de transferência em uma empresa estatal.

Segundo os entrevistados, na Sabesp os agentes promotores de mudança com apoio da empresa de consultoria conseguiram o apoio e o comprometimento interno de diferentes níveis hierárquicos em relação ao BSC, através da educação e a comunicação das lacunas dos sistemas em uso e dos benefícios do novo sistema para a organização apesar de algumas dificuldades e resistências. Considerando o modelo Gallivan (2001), a adoção da inovação não precisa apenas do apoio da alta administração, mas também, do compromisso e apoio ativo dos gerentes funcionais, tão necessários para a difusão acontecer.

5.1.5.8 Apoio da alta administração

O objetivo dessa categoria é avaliar o apoio e o envolvimento da alta administração no processo de adoção do BSC um dos fatores críticos para adoção de qualquer inovação principalmente o BSC que propõe avaliar desempenho e gestão estratégica.

O Quadro 18 evidencia a opinião dos entrevistados em relação ao apoio e a participação da alta administração:

Como você avalia o apoio e a participação da alta administração no processo de adoção, implementação e utilização do BSC? Eles foram efetivos na sua exigência dos processos de adoção, implementação e uso do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Tivemos apoio, mas em determinado período não fomos hábil de convencer o presidente da importância do planejamento estratégico e do BSC para a empresa estamos retomando • Se não tiver uma declaração de apoio da alta administração para o BSC não funciona
E2	<ul style="list-style-type: none"> • O presidente veio com a ideia firme de implementar o BSC na Sabesp e deu todo o apoio necessário • É determinante o apoio da alta administração • O BSC só funciona com apoio participação e engajamento do pessoal da alta administração • O BSC oscila de acordo com o empenho da alta administração • O apoio da alta administração para adotar o BSC foi menor que o apoio concedido do desenvolvimento do planejamento empresarial
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Nós tivemos um apoio total na época do presidente Dalmo e depois tivemos o outro momento que o foco era mais GVA e agora a nova presidente está retomando o BSC
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administra tanto da Sabesp quanto da diretoria sempre foi patrocinador em especial minha diretoria • O diretor quis o BSC isso facilitou muito e evitou rebeldia de alguns que não queria • Foi um pouco da imposição mas ao longo do tempo conseguiu mostrar as vantagens
E5	<ul style="list-style-type: none"> • O superintendente e o chefe do departamento da unidade leste proporcionou todo o apoio necessário para implantar o BSC • O patrocínio da alta administração é fundamental para a implementação de qualquer ferramenta de gestão como BSC
E6	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração comprou a ideia e participou de forma efetiva deu todo o apoio necessário para implementação do BSC
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor principal executivo queria o BSC ele me chamou com essa missão • O presidente também queria o BSC tanto que a gente tinha um contrato na época com a Fundap • O presidente da empresa deu importância foi o padrinho maior
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Desde o início da implantação a administração apoiou no planejamento e na adoção da metodologia e do produto de planejamento • O detalhamento do BSC é fruto do trabalho de conclusão MBA, foi adotado então isso evidência o apoio que eles dão a metodologia e a melhoria do processo

Quadro 18: Apoio da alta administração na adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa evidenciaram o apoio e a participação efetiva da alta administração da Sabesp como patrocinadores em todas as etapas do projeto de adoção do BSC com recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários. A decisão do novo presidente veio de encontro com a decisão tomada pelo grupo de planejamento na gestão anterior em favor de um sistema de gestão estratégica mais abrangente para efetivação da estratégia.

O presidente da Sabesp liderou (1995-2002) todo o processo de mudança da modernização de gestão da Sabesp e, juntamente com os demais membros da alta administração criaram as condições necessárias para adoção do BSC.

Assim, a necessidade da adoção do BSC na companhia foi praticamente um consenso entre os membros da alta administração que apoiaram e participaram ativamente na fase da elaboração do direcionamento estratégico, diretrizes estratégicos e do mapa estratégico corporativo e na difusão a nível das diretorias e das unidades de negócios da companhia.

A fase de desdobramento do BSC para diretorias, teve o apoio e a participação efetiva do corpo gerencial das diretorias (diretores, superintendentes, assessores do diretor e chefes de departamentos, assistentes) em todas as fases da adoção, implementação, difusão e acompanhamento de toda a execução do projeto.

As opiniões dos entrevistados estão de acordo com os resultados de Rogers (2003), que considera o apoio da alta administração nas diferentes fases do processo de adoção como fator decisivo para a inovação atingir a fase de confirmação, no caso do BSC uma inovação que ajuda a alta administração a traduzir, executar, comunicar a estratégia, o apoio e o envolvimento dos líderes de opinião se torna mais relevante.

Kaplan e Norton, (2001) apontaram a falta de comprometimento da alta administração como uma das sete causas possíveis para o insucesso na implantação do BSC. As pesquisas de Goldszmidt (2003) Hispagnol, Rodrigues (2006), Lewy e Du Mee (1998) Bourne e Neely (2002) encontraram no apoio e o envolvimento da alta administração como um dos fatores críticos para adoção do BSC.

O apoio e comprometimento da alta administração da Sabesp foram fundamentais para orquestrar pessoas, recursos e garantir que os resultados almejados sejam alcançados, isso ficou evidenciado na participação efetiva dos gestores em vários eventos e seminários como apresentadores de painéis relatando a experiência da Sabesp entre eles o seminário de planejamento estratégico realizado pela Sabesp em parceria com a Fundap em que o presidente e os diretores apresentaram os resultados da empresa.

O Quadro 19 apresenta alguns exemplos de manifestações de apoio e comprometimento da alta administração em relação ao processo de adoção do BSC na empresa estudada:

Citar algumas ações de manifestação de comprometimento e apoio da alta administração para impulsionar a adoção do BSC e cumprimento das metas definidas no BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa da alta administração nos seminários de planejamento demonstrava para o grupo de trabalho o empenho e o compromisso da alta administração
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração participava das discussões e dava última palavra • A superintendência de planejamento e gestão apresentava os resultados do BSC para a diretoria colegiada
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Tinha um assessor que acompanhava a gente nas reuniões periódicas
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A diretoria definiu agenda de reuniões e ele sempre convocava, participava e pedia que todos os superintendentes participassem
E5	<ul style="list-style-type: none"> • O apoio na implementação de forma isolada nas unidades
E6	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor da empresa e todas as superintendências e assessores participavam das atividades
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor acompanha o processo participando das reuniões ele não tocava as reuniões mais participava • Os superintendentes eram coordenadores de objetivos e tinham que levar o grupo a participar com metas, indicadores, ela participava das reuniões
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações de metas no meio de caminho, mudanças de rumo são decisões que vem de cima para baixo

Quadro 19: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados revelaram que a alta administração da Sabesp, liderança de diversos níveis hierárquicos tiveram uma atuação ativa nas diversas atividades relacionadas com o processo de adoção do BSC como participação nas reuniões eventos sobre o BSC; apresentados resultados da Sabesp, reuniões, grupos de trabalho, os superintendentes eram responsáveis por objetivos estratégicos e a última palavra era sempre da alta administração.

As manifestações de comprometimento corroboram com Roetz (1997), ele recomenda que o apoio da alta administração deve ser visível para todos os envolvidos no desenho e na implementação do BSC.

Por ser uma empresa de economia mista em que o maior acionista é o estado de São Paulo, a nomeação do diretor presidente é feita a cada troca de governo e, com isso, o patrocínio do BSC varia de intensidade em sua utilização na empresa de acordo com a mudança. Assim tem-se a saída do presidente principal patrocinador do BSC e alguns diretores e superintendentes que participaram do processo de adoção do BSC como agentes de mudança.

A adoção do GVA, adotada como uma inovação complementar ao BSC contribuiu para reduzir a motivação para do ímpeto do BSC como principal sistema de gestão estratégica.

Após a implementação do BSC é necessário que a diretoria executiva continue motivada, apoiando e participando ativamente das atividades e prosseguindo em utilizar o BSC para

avaliação de desempenho, implementação, comunicação e gestão estratégica para que o mesmo faça parte da cultura da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), após a construção e incorporação do BSC é necessário o engajamento da diretoria e a comunicação entre a alta administração e as diferentes áreas da organização para que o BSC como sistema de gestão estratégica seja replicado aos demais funcionários e faça parte da cultura organizacional.

Os modelos de adoção de inovação de Rogers (2003), Tornatzky e Fleischer (1990), Gallivan, (2001) também ressaltam a importância do apoio e o patrocínio da alta administração como um dos requisitos necessários para que a inovação seja incorporada à rotina da empresa. Assim, ficou evidente que com a mudança da presidência o BSC deixou de fazer parte da rotina de algumas áreas da empresa, porém as unidades que já utilizavam o BSC antes da decisão do corporativo continuaram a utilizá-lo incorporando novas ideias para que o mesmo seja um efetivo sistema de gestão estratégica da unidade de negócios.

5.1.5.9 Processo Participativo

Essa categoria evidencia o envolvimento e a participação dos colaboradores de diferentes níveis e áreas organizacionais nas diferentes etapas de adoção do BSC.

A participação dos gestores de diferentes níveis tem sido apontada como um dos fatores críticos no processo de implementação do BSC e várias pesquisas Kaplan e Norton (2001), Beber et al. (2006) e Pietro et al., (2006) apontaram o encastelamento do BSC apenas na alta gestão como um fator de fracasso.

O Quadro 20 apresenta as evidências sobre a abordagem participativa no *design* do BSC:

Quem estava envolvido nas decisões relativas à estrutura do BSC? Como foi a participação no levantamento das necessidades do BSC durante a fase do planejamento inicial e qual foi a importância desse envolvimento? Quantas reuniões/debates foram realizadas?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> O grupo era composto pela diretoria, superintendentes e assistência executiva mais ou menos 80 a 100 A elaboração dos objetivos estratégicos envolveu também o departamento, mas em grupo de trabalho a gente amplia esse grupo ai os objetivos são discutidos
E2	<ul style="list-style-type: none"> No nível estratégico juntava todas as diretorias, mas nunca misturava grupos com membros da mesma diretoria para obtenção de uma discussão múltipla aqueles que são responsáveis pelo financeiro aquele que vivem a competência
E3	<ul style="list-style-type: none"> Na diretoria R envolveu até o nível de gerentes da divisão quando é o operacional ele desce até o menor nível de diretoria todo o corpo gerencial participa da elaboração dos planos de ação de metas
E4	<ul style="list-style-type: none"> A nível corporativo envolveu toda a alta administração até o nível da superintendência participaram do desenvolvimento da estratégia da implementação do BSC e do mapa Cada diretoria fica responsável por alguns objetivos estratégicos da companhia; Na diretoria T foi o corpo gerencial (diretor, assistentes, assessores, superintendente e os gerentes de departamentos) participaram da construção
E5	<ul style="list-style-type: none"> Envolveu a liderança a alta administração da UEN, a gerencia até o nível de encarregados e pessoas chaves na diretoria participa diretor, superintendentes e gerentes de departamento e algumas pessoas chaves
E6	<ul style="list-style-type: none"> Diretor, superintendentes e gerentes na nossa diretoria e a no corporativo presidente diretores, assessores e assistentes executivos
E7	<ul style="list-style-type: none"> Participaram o diretor, assessores, superintendentes, gerentes de departamentos e de divisão e pessoas chaves Nem os membros nem a equipe de apoio tinha experiência com BSC, todos foram treinados Tinha experiência com outras ferramentas principalmente a qualidade A maioria dos coordenadores dos objetivos da diretoria R eram coordenadores de objetivos a nível corporativo
E8	<ul style="list-style-type: none"> No nível corporativo participaram o presidente diretores, assessores, no nível tático participam os superintendentes alguns gerentes das unidades de departamento e no nível operacional os superintendentes gerentes de departamento (qualidade, comunicação e RH que chamamos de tripé)

Quadro 20: Evidência sobre decisões relativas à estrutura do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A estrutura do BSC foi resultado de uma ampla discussão realizada por uma equipe multidisciplinar com gestores de todas as diretorias e diversos níveis organizacionais até o nível dos gerentes de departamento sob a coordenação do PI, com apoio da consultoria FUNDAP. Os membros do grupo eram definidos pela diretoria a partir das experiências, competências e habilidades requeridas a pedido da superintendência de planejamento e gestão e com participação dos membros da alta administração diretores, e superintendentes.

No desdobramento do BSC para as diretorias participaram o diretor da área como principal patrocinador, assessores da diretoria, superintendentes, gerentes de departamentos,

integrantes do departamento de planejamento e controladoria das diretorias e das unidades e algumas pessoas chaves sob a coordenação da PI.

A equipe da PI, utilizou o conhecimento e a experiência obtida com a consultoria durante a elaboração de implementação do BSC para coordenar o desdobramento nas diretorias e unidades de negócios. No desdobramento em nível de unidades de negócios participaram o superintendente da unidade, chefes de departamento de todos os níveis e as pessoas chaves.

A abordagem participativa utilizada pela Sabesp para a construção do BSC é coerente com a organização de economia mista cujo governo do estado de São Paulo é o maior acionista e a presidência normalmente muda a cada troca do governo. Essa estratégia visa evitar o processo da desaceleração no nível de utilização ou mesmo a descontinuidade em decorrência da mudança da presidência, por isso, os gerentes quando convencidos da necessidade da inovação continuam utilizando e reforçando a importância da inovação.

Esses resultados estão de acordo com as análises de Soares Junior e Prochnik (2004) sobre o processo de implantação do BSC em empresas brasileiras, sendo duas organizações governamentais: Banco Brasil S/A e Eletrosul. Os autores concluíram que devido ao caráter transitório de ocupação da alta administração, o corpo gerencial estável desempenha um papel ativo no lançamento e continuidade do projeto. Mesmo assim, o processo de adoção não prescinde do apoio da alta administração, principalmente nas fases iniciais.

A participação dos líderes funcionais, presidente, diretores e superintendentes, na condução do processo de elaboração e desdobramento do BSC com poder formal para influenciar a atitude e comportamento das pessoas em relação a ele contribuiu para adoção do próprio BSC. De acordo com Rogers (2003), essa abordagem contribui para estabilizar o processo da adoção e evitar descontinuidades do BSC.

A importância da abordagem participativa na elaboração do BSC é destacada também por Amaratunga et al. (2001), ao afirmar que a utilização do BSC em si não é garantia de sucesso, e considera que a força do BSC está no processo de construção que requer suposto envolvimento de todos os membros da organização. Os debates para desenvolver e refinar o BSC deve ajudar a melhorar o conteúdo da estratégia, desenvolver o compromisso dos funcionários com a execução da estratégia.

Assim, o Quadro 21 apresenta os pontos principais dos relatos dos entrevistados em relação à participação dos gerentes intermediários no processo de implementação do BSC:

Os gerentes intermediários participaram do processo de implementação do BSC na organização? Qual foi o seu papel?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Em geral todos os gerentes são ouvidos, no planejamento • A empresa envolveu mais de 2;000 pessoas no desdobramento do BSC na empresa
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Foi participativo os gerentes intermediários principalmente nas diretorias e unidades
E3	<ul style="list-style-type: none"> • No planejamento tático da diretoria de Sistemas Regionais envolve até os gerentes da divisão e o operacional ele desce até o menor nível de diretoria • Todo o corpo gerencial participa no planejamento operacional
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A nível corporativo participaram até os superintendentes, embora cada superintendência leva as contribuições da suas unidades • Os gerentes tem uma participação indireta no processo de implementação do BSC a nível corporativo • No planejamento tático e operacional os gerentes intermediários tem uma participação efetiva todos os gerentes de departamentos tem participação
E5	<ul style="list-style-type: none"> • No corporativo presidente, diretores, superintendentes nas diretorias diretor, superintendente e gerente e nas unidades superintendente gerentes e pessoas chaves
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendentes participam em todos os planejamentos e eu como gerente participo no planejamento da diretoria depois com gerentes faz das unidades
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Houve participação dos gerentes intermediários de apoio habituadas com o planejamento estratégico metas e os gerentes de operações com um perfil mais técnico que tiveram mais dificuldades • Na época o principal executivo (diretor) queria a implementação do BSC ele me chamou com essa missão • O presidente da empresa dando importância para isso então temos o padrinho maior
E8	<ul style="list-style-type: none"> • O corpo gerencial da unidade superintendente, gerentes de departamento de apoio de Planejamento, de Engenharia e no setor operacional

Quadro 21: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários

Fonte: dados da pesquisa.

Os gerentes intermediários exerceram um papel preponderante na implementação do BSC, principalmente na fase de desdobramento para as diretorias e unidades de negócios que envolveram mais de 2.000 pessoas, sendo a maioria gerentes intermediários. Na elaboração do BSC corporativo, os diretores e superintendentes discutem com os gerentes nas suas unidades e levam suas contribuições, para as discussões em nível corporativo. Por isso, a participação dos gerentes intermediários na implementação do BSC corporativo é considerada indireta.

Na Sabesp os superintendentes, que são executivos responsáveis pelas unidades de negócios operacionais e de serviços, tiveram uma participação ativa nas três instâncias do planejamento e de elaboração do BSC: estratégico, tático e operacional, garantindo, dessa forma, que a estratégia e a visão definida pela alta administração cheguem até os membros das unidades

operacionais. O papel desses gerentes está de acordo com Mintzberg (2006, p. 51) no processo de implementação e execução da estratégia:

“Os gerentes ‘examinam’ seus ambientes, monitoram suas próprias unidades, compartilham com outras pessoas e disseminam uma quantidade considerável de informações que obtêm. Os gerentes podem ser descritos como ‘centros nervosos’ de suas unidades, que usam sua posição para obter acesso a uma ampla variedade de fontes de informações. Dentro da unidade, cada um é um especialista que geralmente sabe mais sobre sua especialidade que o gerente. Mas, como o gerente está ligado a todos os especialistas, ele deve ter uma de conhecimento mais ampla sobre a unidade em geral.”

Na avaliação de Kasurinen (2002) a adoção do BSC requer o envolvimento de toda a equipe de gestores para a condução e liderança do processo. Esse envolvimento aumenta o seu comprometimento com o BSC e reduz a resistência dos seus subordinados nas diferentes fases de adoção principalmente diante das mudanças resultantes do BSC.

5.1.5.10 Construção do BSC

Essa categoria analisa o processo de elaboração do BSC nos diferentes níveis da organização.

Na análise dos dados das entrevistas e análise documental verificou-se que o processo de construção do BSC foi participativo com equipes multidisciplinares representando todas as diretorias através de entrevistas com os diretores, fóruns-*web*, entrevistas e *workshops* envolvendo cerca de 800 colaboradores com apoio da consultoria especializada.

Os participantes eram definidos pela diretoria a partir das experiências, competências e habilidades requeridas a pedido da superintendência de planejamento e gestão, e com participação dos membros da alta administração, diretores, e superintendentes.

A estrutura do BSC usou as quatro perspectivas clássicas definidas por Kaplan e Norton (1994): financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Uma perspectiva a menos do que as unidades de negócio da diretoria metropolitana que tinha a perspectiva meio ambiente e responsabilidade social no topo do mapa. Essa decisão foi baseada na constatação de que as quatro perspectivas revelam-se adequadas à situação da Sabesp, assim como a maioria das empresas que adotaram o BSC.

Na opinião dos entrevistados, as quatro perspectivas do BSC, propostas por Kaplan e Norton (1997), são adequados para medir o desempenho, comunicar, implementar e gerenciar a estratégia da companhia, apesar dos criadores deixarem a possibilidade de incorporar outras

perspectivas para atender as necessidades dos usuários sempre que as ações críticas na organização que justifica.

A Sabesp apesar de ser uma empresa de economia mista tendo o Governo do Estado como acionista majoritário e por suas atividades estarem relacionadas com a saúde pública e qualidade de vida da população em que o estado à perspectiva financeira figura no topo do BSC.

Nesse sentido, os objetivos estratégicos da corporação foram elaborados por 62 membros da organização representando as seis diretorias da companhia que foram divididos em quatro grupos de trabalhos multidepartamentais e multidisciplinares, cada grupo representava uma das perspectivas do BSC: financeira (15 membros), clientes (16 membros), processos internos (16 membros), e aprendizado e crescimento (15 membros). Na sequência, foram definidos 18 objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas do BSC: aprendizado e crescimento (3), processos internos (7), clientes (4) e financeira (4). O processo de seleção da equipe de BSC implicava longas discussões.

As informações obtidas nas entrevistas demonstram que a empresa enfrentou algumas dificuldades na elaboração dos primeiros mapas estratégicos principalmente na definição dos objetivos e no estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos e os indicadores. O aprendizado obtido na elaboração dos primeiros mapas tornou mais fácil a definição dos objetivos e, conseqüentemente, no estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos e entre as perspectivas.

O entendimento das relações de causa e efeito auxilia os gerentes e colaboradores a entender as conseqüências das suas ações na estratégia empresarial e ainda assegura que os recursos estão sendo corretamente aplicados.

A avaliação contínua dos mapas estratégicos levaram o grupo a decidir pela definição das relações de causa e efeito entre as perspectivas apenas de clientes e financeiro, já o aprendizado, crescimento e processos internos são utilizados apenas uma flecha grande suportando as perspectivas anteriores.

A empresa enfrentou dificuldade na definição o número de objetivos estratégicos é evitar que objetivos operacionais fizessem parte dos mapas estratégicos e com isso a empresa começa a dedicar tempo com atividades operacionais esquecendo o que é estratégico. A dificuldade é resultado da vontade dos participantes dos seus projetos serem contemplados nos mapas mesmo quando não são estratégicos. Assim, de acordo com o gerente de planejamento integrado:

Você tem sempre a decisão entre a concisão com poucos objetivos e uma coisa mais ampla, essa decisão é um pouco complicada se eu favoreço em poucos objetivos, por exemplo, tivemos um mapa com 9 objetivos muita coisa se perde, muita coisa eu não consigo acompanhar por outro lado já tivemos mapas com 18 objetivos e aí muitas coisas ficam pelo caminho não é porque são muitos objetivos (Gerente de PI).

As dificuldades impostas por mapas estratégicos com grande quantidade de objetivos não derivam da falta de controle, mas a definição de objetivos operacionais como estratégicos de acordo com o gerente de planejamento estratégico:

O mapa estratégico tinha com excessivo número de objetivos algumas não eram realmente estratégico o cara apenas queria ver ele representado no mapa. Hoje a empresa está com 14 objetivos um número melhor que consideramos melhor para empresa, mas isso também é um aprendizado para empresa você vai ver esse caminho o número é bom para mim é pouco você vai com o tempo com diversos ciclos do BSC com suas dificuldades você vai definir melhor (Gerente de Planejamento Estratégico).

Após as discussões sobre as metas estratégicas no terceiro *workshop* do planejamento, a versão final do BSC é apresentada à diretoria colegiada para sua aprovação.

A participação dos superintendentes é de suma importância para que a estratégia da empresa chegue aos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores já que eles participam dos três níveis de desenvolvimento do *scorecards*: estratégico, tático e operacional e assim consegue multiplicar os conhecimentos e as experiências adquiridas nas diversas etapas do trabalho garantindo a integração do planejamento estratégico.

a) Relação de causa e efeito

A relação de causa-efeito é um dos três princípios para operacionalizar a estratégia das organizações de forma eficiente e o diferencia dos demais sistemas de avaliação de desempenho, implementação e comunicação da estratégia é a relação de causa e efeito entre as perspectivas entre os objetivos estratégicos.

No Quadro 22 estão apresentados a relação de causa e efeito existentes entre as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores no caso da Sabesp:

O BSC da empresa usa o pressuposto da análise das relações de causa e efeito?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • No primeiro mapa as relações não eram umbilical foram estabelecidas na tentativa e erro • As relações de causa e efeito, foi sendo melhorado
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Foi estabelecido a relação partir de um exercício porque senão o operacional sobrepõem o estratégico deve ser um exercício permanente
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje está claro o que cada um afeta e a relação entre objetivos e impacto no resultado os funcionários tem uma boa visão
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje está claro o que cada um afeta e qual a relação de cada objetivo no resultado os funcionários tem uma boa visão
E5	<ul style="list-style-type: none"> • O pressuposto de causa e efeito ajudou a entender o impacto das decisões e ações de cada um na estratégia
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu a questão
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Usam relações de causa e efeito os grupos multidisciplinares identificam as relações existentes
E8	<ul style="list-style-type: none"> • A relação de causa e efeito na unidade não é tão perfeita. Ela é boa entre as metas, entre as perspectivas e entre os objetivos mas entre os indicadores não • Tem um projeto para desenhar uma árvore de indicadores para estabelecer com relação perfeita de relação de causa e efeito, já vimos algumas empresas que já adotaram

Quadro 22: Evidências sobre o uso de pressuposto de causa e efeito

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados revelaram a dificuldade para estabelecer e quantificar as relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho principalmente nos primeiros mapas estratégicos. No entanto, a Sabesp vem aperfeiçoando a relação de causa e efeito entre as perspectivas, objetivos, indicadores e metas, e tem buscado interdependência entre as perspectivas, porém apesar dos esforços essa relação não é perfeita.

A dificuldade em estabelecer relações de causa e efeito entre as medidas do BSC é consistente com os resultados obtidos por Nørreklit, (2000); Nørreklit e Mitchell (2007); Bourguignon et al. (2004). Os entrevistados revelaram que essa relação ainda não é perfeita na Sabesp apesar dos avanços.

Os críticos mais contundentes – Nørreklit (2000), Nørreklit e Mitchell (2007) – questionam a existência da relação de causalidade entre as dimensões e a falta de validade empírica entre a satisfação de cliente e resultados financeiros.

Diante das dificuldades enfrentadas para estabelecer relações de causa-efeito reconhecidas pelos próprios criadores do BSC, a Sabesp elaborou as relações de forma imperfeitas e foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim é possível identificar que a falta de relação de causa-efeito perfeita não foi identificada como um dos fatores críticos para adoção do BSC.

Segundo Beber et al. (2006), a composição de muitas variáveis de relações de causa e efeito são bastante dinâmicas e complexas o que torna longa a espera para a formação de uma base de dados para sua confirmação. Assim a estratégia da Sabesp de elaborar o BSC sem que uma relação perfeita de causa e efeito principalmente entre objetivos estratégicos e indicadores, como foi definida por Kaplan e Norton (1997) considerada difícil de ser atingida evitou que o processo fosse moroso e enfrentasse resistência.

À medida que o BSC e os mapas estratégicos foram revisados, as relações de causa e efeito foram se tornando mais evidentes e mais claras para os membros da equipe.

5.1.5.11 Implementação do BSC

Essa categoria visa analisar o processo de implementação do BSC na organização.

Os dados das entrevistas e a análise documental revelaram que a Sabesp utilizou a abordagem de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom up*) no processo de implementação do BSC. Inicialmente foi implementado o BSC corporativo e posteriormente foi desdobrado nos níveis hierárquicos inferiores: diretorias, unidades de negócios e superintendências de apoio.

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), recomendam iniciar a implementação em uma unidade estratégica de negócios para conhecer melhor a inovação, fazer os ajustes necessários e posteriormente implementar a inovação no restante da organização, já que a construção de um *scorecard* em nível corporativo seria muito complexo. A Sabesp, ao contrário das recomendações, por Kaplan e Norton (1997) iniciou a implementação do *scorecard* pelo corporativo e posteriormente foi desdobrado para as diretorias e unidades de negócios. Esta decisão está de acordo com Niven (2005), que considera a escolha do nível corporativo mais natural para iniciar um *scorecard*.

Sob esta luz, o processo de implementação do BSC tem sido alvo de estudo de diversos pesquisadores, como os já citados Kaplan e Norton (1997) e Niven (2005), que apresentam os passos a serem seguidos no processo de implementação do BSC, para obtenção de sucesso com a inovação. Os autores nos advertem para a necessidade de considerar as peculiaridades de cada organização, as características, como a cultura organizacional, ou seja, as necessidades de cada organização quando da implementação.

O Quadro 23 apresenta resultados obtidos em relação à definição da unidade organizacional apropriada para iniciar o processo de implementação do BSC:

Quando e como foi tomada a decisão para implementação do BSC? Houve elaboração de projetos-piloto?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Não houve um piloto foi implementado em escala real começou devagar ele não entrou integralmente
E2	• Não houve piloto optou-se pelo BSC corporativo depois desceu para as diretorias e unidades;
E3	• Não teve piloto
E4	• Iniciou pelo corporativo, desdobrado para as diretoria e as unidades tem mapa operacional
E5	• O BSC estava implementado em algumas unidades de negócios da diretoria metropolitana mas não serviu de projeto piloto
E6	• Não houve projeto piloto começou direto no corporativo
E7	• Não foi implementado diretamente na Sabesp
E8	• Foi implementado diretamente no corporativo, mas na nossa unidade e em outras unidades da metropolitana já existia o BSC

Quadro 23: Evidências sobre a elaboração do projeto piloto do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A decisão pelo BSC foi tomada após discussões envolvendo a alta administração, superintendência de planejamento e gestão e a equipe de consultoria que optaram por definir primeiro a estratégia global da organização, que norteou a definição dos objetivos das diretorias e unidades de negócios.

A decisão de não elaborar o projeto piloto justifica-se pelas experiências isoladas de implementação do BSC em algumas unidades de negócios da diretoria metropolitana, que foram compartilhadas com os membros da alta direção e com a consultoria.

Para a adoção do BSC, a Sabesp teve o apoio da empresa de consultoria FUNDAP, que trouxe o conhecimento técnico e a experiência de outras organizações, enquanto a equipe interna conhecia bem a cultura organizacional e experiência na implementação de outras inovações da organização. Essa interação entre a equipe interna e a consultoria foi um dos fatores críticos de sucesso que facilitou esse processo considerado por vários autores como um dos fatores críticos de sucesso de implementação do BSC.

5.1.5.12 Equipe de implementação do BSC

O Quadro 24 apresenta os resultados em relação à equipe responsável pela implementação do BSC na Sabesp:

A empresa criou uma equipe responsável pelo processo de implementação do BSC? Descreva a equipe (função, departamentos, experiência com BSC ou outros sistemas de planejamento e avaliação de desempenho e gestão estratégica)? Quais os critérios utilizados para formação da equipe?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de <i>Project Management Office-PMO</i> formado por coordenadores dos objetivos estratégicos e representantes das diretorias
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A secretaria executiva e o grupo de trabalho a nível corporativo, além dos comitês existentes nas diretorias e nas unidades de negócios
E3	<ul style="list-style-type: none"> • A nível corporativo tem PMO e na diretoria e unidades tem equipe de planejamento e controladoria que controla o processo • Comitê executiva de planejamento superintendente e pessoas chaves das unidades
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Na diretoria T foi o corpo gerencial e uma pessoa especializada e ele ajudou a confeccionar o mapa da diretoria T
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Na diretoria M participaram corpo gerencial e pessoas chaves
E6	<ul style="list-style-type: none"> • O corpo gerencial
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O corpo gerencial da empresa
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendente, gerentes e pessoas chaves

Quadro 24: Equipe responsável pela implementação do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Todo o processo de elaboração e implementação do BSC em nível corporativo foi coordenado pela FUNDAP com apoio dos membros da PI.

Para implementação do BSC a Sabesp criou o *Project Management Office-PMO*, (pessoas, processos e sistemas), subordinado à presidência para apoiar as equipes na gestão dos planos de ação do portfólio de iniciativas planejadas no BSC.

O PMO visa facilitar a tradução da estratégia empresarial em um conjunto de programas e projetos com as seguintes atribuições: consolidar o portfólio de projetos; coordenar os trabalhos de hierarquização de projetos do BSC através do método AHP- *Analitycal Hierarchy Process*, e ainda coordenar a aplicação da metodologia de gestão de projetos baseada nos princípios de PMO e a utilização do *software MS Project*. (Sabesp; 2008).

No caso da Sabesp, o PMO é uma estrutura de acompanhamento fora da estrutura hierárquica composta pela secretaria executiva a Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial-PG e o grupo técnico composto por coordenadores dos objetivos estratégicos, representantes das diretorias metropolitanas e sistemas regionais e da superintendência de tecnologia de informações. De acordo com gerente de planejamento e gestão

Esse grupo fez todo o acompanhamento da implementação e todas as ações eram submetidas a esse grupo e também quando chegasse no impasse o grupo pedia reunião com a diretoria para que a diretoria desse orientações sobre que caminho seguir (Gerente de Planejamento Gestão).

A Figura 12 apresenta as atribuições de cada um dos componentes do PMO da Sabesp:

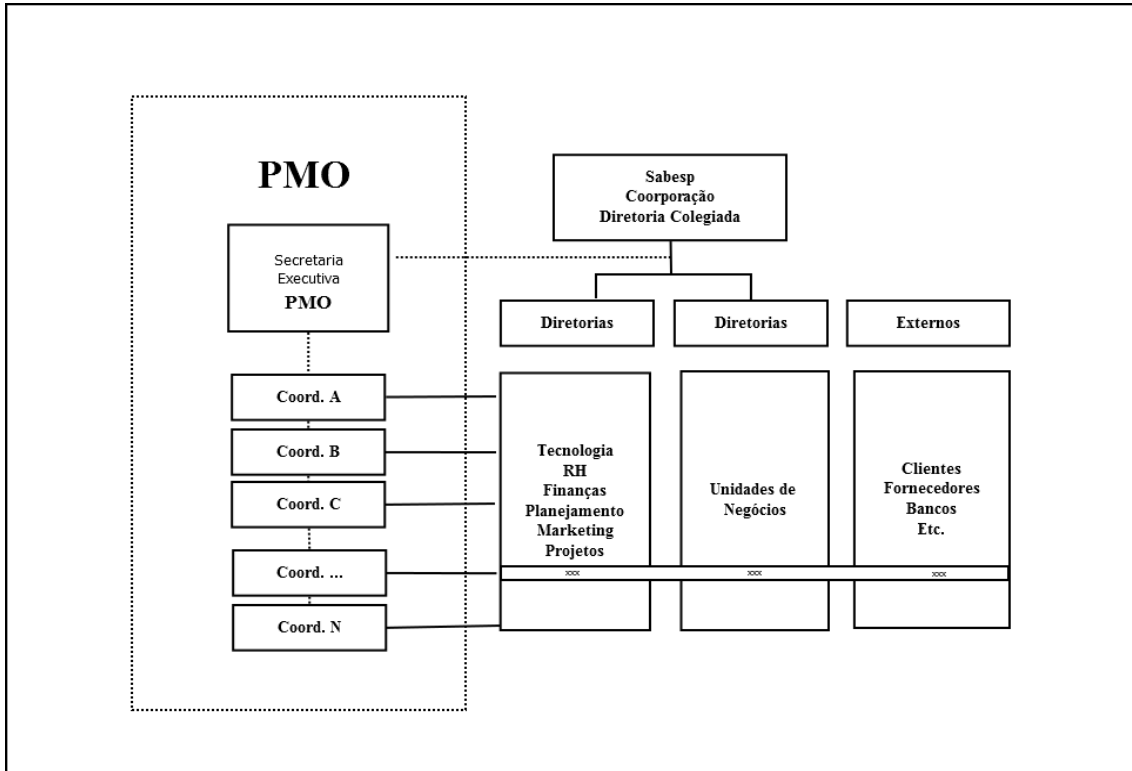


Figura 12: Componente do PMO da Sabesp
Fonte: Sabesp (2006)

Após a implementação do BSC corporativo, ele foi desdobrado para as diretorias operacionais: Metropolitana e Sistemas Regionais, que posteriormente desdobraram para as unidades operacionais através dos objetivos estratégicos, garantindo assim um alinhamento estratégico, como pode ser observado na Figura 13.

Desdobramento do BSC corporativo

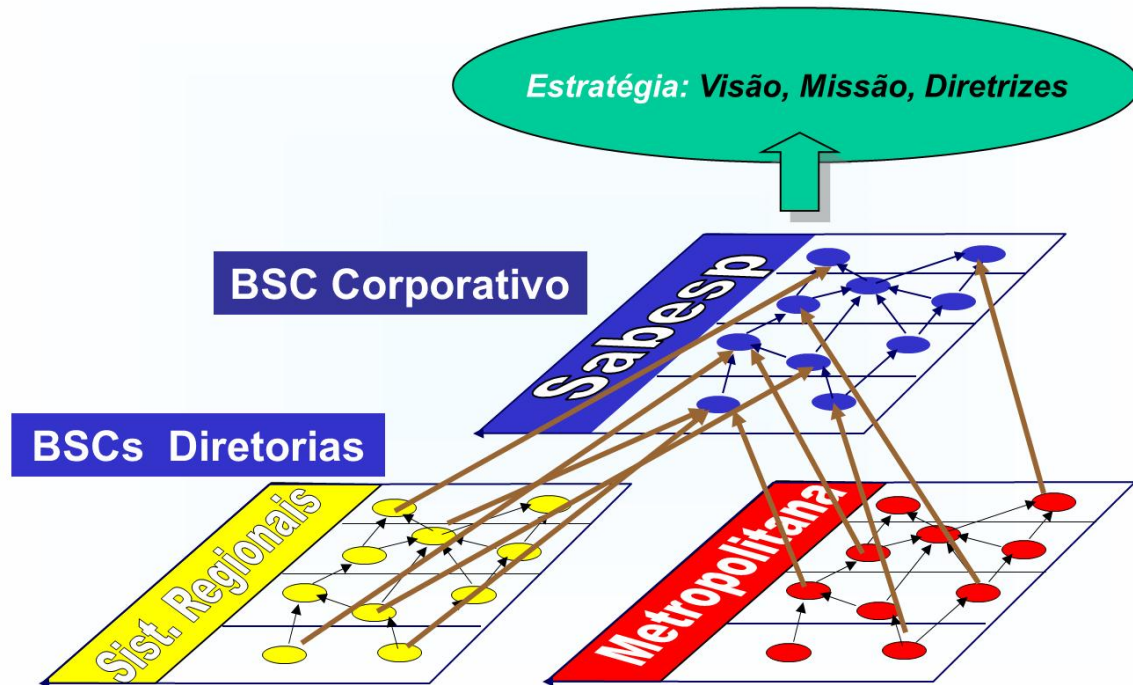


Figura 13: Desdobramento do BSC para as diretorias da Sabesp.
Fonte Sabesp (2006)

Segundo Schneiderman (1999), o desdobramento de um *scorecard* deve ser a principal atividade de gerenciamento do BSC. Sempre que possível o *scorecard* deve ser desdobrado para baixo para que o funcionário entenda seu papel e sua contribuição para o sucesso da organização.

A principal dificuldade enfrentada pelas organizações nessa fase foi garantir que a estratégia organizacional fosse desdobrada adequadamente para as diretorias e unidades de negócios, assegurando assim o alinhamento da organização em torno da estratégia.

Os entrevistados revelaram que a Sabesp não enfrentou grandes dificuldades no desdobramento apesar do tamanho e dispersão geográfica da empresa. Duas razões contribuíram para essa situação:

a) Experiência de adoção de inovações organizacionais na empresa como o próprio BSC e a participação nos Prêmios Nacional de Qualidade PNQ em algumas unidades da diretoria metropolitana e sistemas de certificação ISO 9001/2000 e gestão de qualidade na diretoria dos sistemas regionais como pode ser observado pelo gerente de planejamento e controladoria dos sistemas regionais.

Antes do BSC os sistemas regionais já trabalhavam muito com questão de qualidade, então já tínhamos um aquecimento da mesma forma a diretoria metropolitana trabalhava muito com PNQ então todo mundo participava, o pessoal já estava aquecido isso facilitou daí veio o BSC o pessoal já tinha uma pratica de trabalhar para o resultado a responsabilidade então quando chega experiência ajudou muito na implementação do BSC. (Gerente de planejamento e controladoria de sistemas regionais).

b) A alta especialização e semelhança das atividades desenvolvidas nas unidades de negócios: produção, distribuição de água e tratamento de esgoto, facilitaram o desdobramento; diferente das organizações em que as unidades de negócios desempenham tarefas complexas e totalmente diferentes, como afirmou o gerente de planejamento integrado.

A secretaria executiva realizou algumas atividades que asseguraram a integridade dos desdobramentos do BSC:

a) Reuniões periódicas com a secretaria executiva, grupo técnico e a equipe de consultoria para avaliar o andamento da implementação do BSC nas diretorias;

b) Participação dos membros do planejamento em todos os workshops de planejamento realizado nas diretorias;

c) Os diretores eram os principais patrocinadores do BSC e ofereciam apoio necessário para o seu desdobramento.

Essas medidas contribuíram para que os painéis de níveis hierárquicos inferiores estivessem consistentes com o painel corporativo, e garantir o alinhamento dos objetivos e medidas em toda a organização do topo até à base.

Assim, a empresa cumpriu um dos princípios da organização focada na estratégia, que acontece quando todas as unidades de negócios estiverem alinhadas e conectadas uma as outras (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Niven (2005), o processo de desdobramento está associado à capacidade de análise do BSC de alto nível, no sentido de se identificar quais os objetivos e medidas que a sua unidade consegue influenciar, garantindo consistência entre os mesmos.

O BSC tático é elaborado com base no BSC corporativo e cada diretoria adota os objetivos aderentes à sua atividade visando os objetivos estratégicos. As unidades de negócios elaboram o BSC operacional a partir dos objetivos das suas diretorias, assim os BSCs das unidades de negócios estarão alinhados com o BSC da organização, conforme mostra a Figura 14:



Figura 14: Alinhamento entre os BSC Corporativo, Diretoria e Unidades de negócios
Fonte Sabesp (2006)

Os dados da pesquisa evidenciaram que a FUNDAP foi responsável pela apresentação, coordenação e construção do BSC na Sabesp. A isenção na coordenação das atividades do BSC tornaram as discussões mais fluidas proporcionando benefícios dificilmente de serem alcançados se a condução fosse apenas pela equipe interna.

A superintendente de planejamento e gestão, principal agente de mudança operacional, reconheceu a importância da consultoria no processo de adoção do BSC, porém, elenca alguns aspectos a serem observados pela equipe interna para obter melhores resultados: a) a empresa precisa saber o que pretende com a adoção do BSC; b) a equipe interna precisa conhecer bem a cultura da empresa e ter o senso crítico.

A contratação de uma empresa de consultoria experiente, conhecedora da cultura da empresa e interação com a equipe da superintendência de gestão reduziram os principais riscos da contratação da consultoria para implementar o BSC.

De acordo com a Kaplan (1999), a empresa ao transferir a responsabilidade de implementação para as empresas de consultoria externa nota-se um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Os consultores

trouxeram um conhecimento mais aprofundado do BSC e experiências de outras empresas que foram utilizados em conjunto com os conhecimentos e experiências da empresa principalmente das unidades que já utilizavam o BSC.

A Sabesp não disponibilizou uma infraestrutura tecnológica específica para obtenção dos dados existentes nos diversos sistemas da empresa com formatos muitas vezes inconsistentes, para calcular as medidas de desempenho e gerar informações para gestão estratégica, implementação e comunicação da estratégia. Isso foi apontado como uma limitação da utilização do BSC.

A superintendência de tecnologia de informação da Sabesp desenvolveu alguns sistemas de informação utilizados para viabilizar, operacionalizar, gerenciar e monitorar as informações do BSC, como o *MS Project*, painel de controle do BSC, *shared point*.

O tamanho da Sabesp, a estrutura organizacional dividida em unidades de negócios, e a dispersão geográfica exige uma tecnologia de informação específica e um sistema de gestão integrado para operacionalizar o BSC e contribuir para que a estratégia seja transformada em um processo contínuo.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), para levar *scorecards* da sala do conselho até cada uma das unidades de negócios e a cada colaborador que precisar das informações é necessário a existência de uma tecnologia avançada. Na opinião de Kurtzman (1997), a utilização de *softwares* específicos de BSC torna mais ágil o processo de controle e de divulgação global dos resultados obtidos com os BSCs de modo descentralizado.

A inexistência de uma infraestrutura tecnológica de informação específica para operacionalizar o BSC foi identificado como uma das causas de fracasso na implantação do BSC, por Kaplan e Norton (2001), Bourne e Neely (2002).

A pesquisa de Bourne e Neely (2002), elaborada nas empresas dos EUA apontou a dificuldade de acesso às informações e aos sistemas de informação da empresa como uma das razões do fracasso na implementação do BSC.

Na fase de design é possível identificar alguns elementos que facilitaram o processo:

a) Existência de uma cultura de planejamento empresarial sistematizado nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, construído de forma participativa;

b) Existência de alguns elementos do BSC como missão, visão, diretrizes estratégicas já faziam parte da rotina dos gestores;

c) A construção do BSC foi coordenada pela PI, órgão responsável pela elaboração do planejamento empresarial e conhecedora da cultura da empresa, com apoio de uma empresa de consultoria experiente a FUNDAP conhecedora também da estrutura organizacional através de consultorias realizadas anteriormente. Na fase de desdobramento houve apoio das equipes de planejamento e controladoria das diretorias e unidades de negócios, que foram responsáveis pela coordenação das atividades com apoio da PI.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1993) ressaltam a importância do conhecimento da cultura da empresa como um dos fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso da implementação do BSC como pode ser observado nos itens a seguir:

a) Participação dos colaboradores de diferentes áreas e níveis organizacionais com experiência no processo de adoção do BSC nas unidades, as equipes de construção, o presidente e alguns superintendentes da diretoria metropolitana que já tinham adotado o BSC nas suas unidades de negócios;

b) Participação efetiva dos membros da alta administração inclusive o presidente nos encontros para a elaboração e decisão da estrutura do BSC já que os mesmos reivindicavam um instrumento de gestão mais complexo e já tinham realizado um estudo de identificação que apontou o BSC como a inovação adequada para atender as necessidades de gestão estratégica, aumentando assim o seu comprometimento com o processo, já que normalmente os executivos seniores delegam essa tarefa para os gerentes de níveis hierárquicos inferiores;

c) As ações da Sabesp estão de acordo com os preceitos de Kaplan (1999) que os gerentes encarregados de implementar o BSC muitas vezes não estão preparados para entender a estratégia e o projeto do BSC como um todo, não tendo nem autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação;

d) Existência de um plano de comunicação eficiente para difundir o BSC liderada pela equipe da PI, com apoio da superintendência de comunicação a nível corporativo e os polos de comunicação existentes nas diretorias e nas unidades.

5.1.5.13 Uso do BSC

O objetivo dessa categoria é identificar o nível de utilização do BSC na Sabesp.

O BSC é uma inovação que tem por objetivo a avaliação de desempenho e gestão estratégica que pode ser utilizado por todos os envolvidos com a organização, inclusive os sindicatos, porém, de acordo com os dados da pesquisa, os gestores de diferentes níveis e analistas são os principais usuários do BSC; na Sabesp eles utilizam para avaliação de desempenho, implementação e comunicação da estratégia e tomada de decisão (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC é, ainda, um sistema de avaliação de desempenho, execução e comunicação da estratégia das empresas. Na Sabesp todos os *stakeholders* internos são usuários do BSC, todos os colaboradores tem acesso aos dados do BSC, mas é o corpo gerencial de diferentes níveis os principais usuários do BSC na Sabesp. Eles utilizam para controlar as áreas de sua responsabilidade de forma a alinhar com a estratégia organizacional, e contribuir para alcançar os resultados organizacionais, fundamental no processo de planejamento e controle, como foi relatada pela analista da unidade leste:

Eu não consigo ver a administração, a definição, comunicação e acompanhamento da estratégia sem a ferramenta o BSC a não ser se surgir outra ferramenta mais avançada. Mas eu acho que o BSC auxilia muito na construção, na comunicação, no acompanhamento, até na hora que monta um plano de negócios.

Os resultados das entrevistas e análise documental evidenciaram que o nível de utilização do BSC na Sabesp tem-se reduzido desde a saída do presidente, responsável pela sua implementação e principal agente de mudança, além de ser patrocinador do BSC. Outro fator identificado foi a mudança na alta administração e a adoção do GVA, uma inovação complementar ao BSC que tem atraído muito mais atenção, e o BSC relegado ao segundo plano.

De acordo com o superintendente do planejamento e gestão. “O nível de utilização oscila de acordo com as mudanças da direção e o envolvimento do pessoal na administração pública tem a famosa frase vou deixar minha marca”.

Essa redução do nível de utilização tem sido maior no nível corporativo, já que as diretorias e unidades de negócios têm utilizado o BSC normalmente para realização das suas atividades, conforme o relato de um dos entrevistados:

Ao longo desse tempo nenhum ano a diretoria ficou sem fazer o seu planejamento vem manter o seu BSC atualizado, suas metas das reuniões ao longo do tempo e ai a medida que você cria vinculo como a gente criou de ser um desdobramento do estratégico e o estratégico hoje está um pouco defasado em relação ao da diretoria, então a diretoria tem que segurar um pouco o carro porque não tem esse respaldo. (Gerente de planejamento e controladoria da Diretoria T).

Os entrevistados revelaram que o BSC está sendo retomado a pedido da nova presidência assim espera-se uma utilização efetiva do BSC em nível corporativo e, em cascata, nos níveis hierárquicos inferiores com algumas mudanças como frequência das reuniões estratégicas, principalmente em função da agenda da presidência, o integrar BSC ao GVA.

Um dos mecanismos no alinhamento estratégico apontadas por Kaplan e Norton (2001) é a realização das reuniões de análise estratégica. Os entrevistados revelaram que a Sabesp realiza reuniões periódicas nos três níveis organizacionais: corporativo, tático e operacional. No primeiro e no segundo ciclo de planejamento estratégico as reuniões foram efetivas, mas com a mudança da presidência em 2008 foi interrompida a nível corporativo.

Nas diretorias e unidades de negócio as reuniões continuam com a mesma periodicidade, mas a não utilização efetiva do BSC a nível corporativo contribuiu para a redução do seu ímpeto. Houve a retomada do BSC por exigência da nova presidente e com isso voltará a ocorrer reuniões de avaliação estratégica inclusive com mudanças na condução das reuniões.

A superintendência de comunicação e os polos de comunicação das diretorias e unidades de negócios utilizam diversos mecanismos para divulgar as informações do BSC de forma sistemática a todos os colaboradores para conhecerem os resultados da empresa.

Uma das utilizações do BSC é vincular as recompensas dos executivos e dos colaboradores aos indicadores do BSC. Nos dados obtidos nas entrevistas não foi possível identificar a existência de um sistema de remuneração vinculado às medidas do BSC.

A Sabesp implementou em 1996 o sistema de participação do lucro composta por indicadores financeiros e operacionais. Com a adoção do BSC a empresa passou a utilizar indicadores e metas de todas as perspectivas na definição de recompensa dos colaboradores. Assim, as informações obtidas revelam que a Sabesp utiliza as medidas extraídas do BSC para remuneração variável.

Essa postura da empresa está de acordo com as proposições de Roest (1997) em que o sistema de mensuração deve ser inserido em algo que a organização esteja realizando, já que a construção de algo totalmente separado pode ser frustrante e consumir muito tempo.

O objetivo da vinculação de recompensas ao BSC, é fazer com que os executivos e empregados focam sua atenção a variáveis estratégicas de gestão e, concentram seus esforços não só no curto prazo (indicadores financeiros), mas também no desempenho da companhia no longo prazo Kaplan e Norton (1996).

Os entrevistados relataram os principais fatores que facilitaram o processo de adoção do BSC na Sabesp: a existência de um planejamento estratégico estruturado e formalizado na empresa; sistema de gestão de qualidade estruturada nas unidades de negócios da diretoria de sistemas regionais, o BSC nas unidades da diretoria metropolitana; cultura e incentivo à inovação; vontade do novo presidente de adotar o BSC, o estudo anterior que sugeriu o BSC e a reestruturação da empresa com a adoção de inovações tecnológicas e organizacionais tornaram o ambiente mais preparado para adoção do BSC.

Os seguintes benefícios foram identificados pelos entrevistados em relação à adoção do BSC na Sabesp:

- a) Facilitou o processo de comunicação da estratégia para todos os membros da organização principalmente aqueles de níveis operacionais já que a estratégia definida pela alta administração tinha dificuldade de permear para todos os colaboradores da empresa e consequentemente não entendiam a estratégia;
- b) Tornou a estratégia a visão e os objetivos claros para todos os colaboradores da empresa;
- c) Facilitou o alinhamento das iniciativas e projetos das diversas áreas da empresa, com seu planejamento estratégico;
- d) A empresa descobriu que a forma como era difundida as inovações na empresa de forma isolada atrapalhava o entendimento das pessoas e provocava resistência para utilização das inovações;
- e) Facilitou a identificação das causas de vários problemas enfrentadas pela empresa de forma mais rápida e mais precisa;
- f) Possibilitou uma gestão mais equilibrada através de quatro perspectivas financeiras e não financeiras.
- g) Possibilitou o maior envolvimento dos colaboradores da empresa com a estratégia da empresa que conseguiram identificar a contribuição da sua função na estratégia empresarial.

Os benefícios identificados evidenciam que a adoção do BSC na Sabesp está de acordo com os motivos que levaram a adoção do BSC nesse sentido os objetivos com a adoção do BSC foram atingidos.

A literatura sobre o BSC, especificamente em Prieto (2006), Goldszmidt (2003), apresenta um conjunto de fatores críticos que as organizações enfrentam durante o processo de implementação do BSC. Os entrevistados revelam algumas dificuldades enfrentadas nessa etapa:

- a) Resistência dos colaboradores em relação ao BSC, por considerar a adoção apenas gerava aumento de serviço e exigia novas habilidades resultando esforços adicionais para os colaboradores;
- b) Manter a motivação dos colaboradores em relação ao BSC considerada um modismo organizacional que será descontinuado quando a empresa decidir adotar outra inovação, ou com a troca do presidente e conseqüentemente podia haver mudanças no modelo de gestão, situação que na opinião dos entrevistados já tinha acontecido com outras inovações que foi descontinuado ou perdeu ímpeto de difusão com a mudança de presidência. Nesse sentido houve um esforço da equipe de planejamento e os agentes de mudanças para convencerem os colaboradores às vantagens proporcionadas pelo BSC para organização e para os funcionários, através de treinamentos, workshops reuniões.
- c) A empresa dispunha de várias inovações organizacionais sendo algumas convergentes disputando atenção dos colaboradores que ficavam sem saber como agir diante das demandas e de pouco tempo para dedicar ao planejamento e conseqüentemente ao BSC.
- d) Alguns colaboradores tiveram dificuldades para entender os conceitos do BSC inicialmente, apesar de existir alguns elementos do BSC como planejamento estratégico formalizado, visão missão diretrizes estratégicas. A realização de um amplo programa de treinamento e difusão dos conceitos do BSC pela consultoria e a equipe interna com disponibilização dos materiais como apostilas aos participantes;
- e) Definição da quantidade ideal de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho para cada mapa estratégico e ainda fazer com que os mapas refletem o que realmente é estratégico. Os primeiros mapas tinham excesso de objetivos principalmente pela vontade de membros das áreas que queriam que seus objetivos estivessem presentes no mapa estratégico. Posteriormente a empresa elaborou mapa com número reduzido de objetivos estratégicos deixando dessa forma de controlar alguns deles. Após elaboração de vários mapas a empresa conseguiu elaborar mapas com número de objetivos equilibrados.

Os resultados da pesquisa revelaram que não houve grandes mudanças na estrutura do BSC houve apenas ajustes decorrentes do aprendizado estratégico a partir da sua utilização na organização. A principal mudança foi a eliminação de BSC das unidades de serviços.

A Sabesp antes tinham diversos mapas estratégicos com as mudanças passou a ter apenas um mapa estratégico corporativo, enquanto as diretorias e unidades de negócio elaboram mapas táticos e operacionais de acordo com as diretrizes definidas no BSC corporativo.

Os entrevistados consideraram que o BSC está implementado na empresa e durante a gestão do presidente Dalmo ele foi um instrumento efetivo, mas com a sua saída o BSC perdeu patrocínio e ficou em *stand buy* a nível corporativo mas o mesmo está sendo retomado.

Em relação ao cumprimento dos objetivos pretendidos com a adoção do BSC, os resultados evidenciam que os mesmos foram atingidos parcialmente já que o BSC na Sabesp não atingiu a fase de confirmação em função da perda do patrocínio da alta administração. Entretanto, como está retomando o apoio da alta administração os entrevistados acreditam que os objetivos sejam atingidos de forma plena.

Cabe destacar que algumas diretorias e unidades de negócios continuaram utilizando o BSC na gestão estratégica, avaliação de desempenho e comunicação da estratégia organizacional.

5.1.5.14 Considerações finais

A adoção do BSC é parte do desenvolvimento gerencial implementado na Sabesp com a adoção do novo modelo de gestão em 1995, motivada principalmente pela busca de eficiência organizacional. O processo de adoção teve o patrocínio da alta administração e dos gerentes intermediários que atuaram como agentes de mudanças de várias inovações.

O BSC na Sabesp foi desdobrado para as diretorias operacionais e unidades de negócios e passou a ser utilizado de forma sistemática como sistema de gestão, implementação e comunicação da estratégia nos níveis estratégico, tático e operacional. Com a saída do presidente principal patrocinador do BSC, que já estava atingindo a fase de confirmação, começou a perder espaço por outras inovações principalmente o GVA. A atual presidente da empresa tem apoiado as iniciativas para retomar o uso do BSC em todos níveis da organização como principal sistema de gestão estratégico.

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Esta subseção apresenta o caso da Cocamar cooperativa que atua na área agronegócio, fundada em 1963 por um pequeno grupo de cafeicultores e hoje está entre as mais industrializadas cooperativas do país e uma das maiores cooperativa com um faturamento de R\$ 2,360 bilhões 2012.

5.2.1 Histórico e dados relevantes da Cocamar

Todas as informações para fundamentação deste tópico foram obtidas através da pesquisa documental e do site da organização.

A Cocamar Cooperativa Agroindustrial foi criada em 27 de março de 1963, por um grupo de 46 produtores de café da região de Maringá como mecanismo para enfrentar as dificuldades de comercialização do seu principal produto o café, diante do aviltamento de preço dos intermediários (COCAMAR 2012).

O objetivo inicial da cooperativa era receber, beneficiar, padronizar e comercializar o café protegendo os cafeicultores das ações dos intermediários. Dois anos depois da sua fundação a cooperativa enfrentou uma grande crise que quase culminou com o seu fechamento. Para enfrentar a crise em 1967 a cooperativa obteve empréstimos com o extinto BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo) e ao IBC (Instituto Brasileiro de Cooperativo) para sanar suas dificuldades e investir em novas atividades (COCAMAR 2012).

Em 1968, a Cocamar iniciou o processo de diversificação e verticalização com o beneficiamento do algodão, e estímulo a expansão agrícola na sua área de atuação buscando sempre acompanhar a tendência da agricultura regional e as diretrizes da política agrícola governamental.

Na década de 1970, a Cocamar aproveitou as condições das políticas públicas como: incentivos fiscais e de créditos oficiais fortemente subsidiados pelo governo às cooperativas agroindustriais para modernizar a atividade agropecuária e substituição das culturas tradicionais em crise como café por culturas modernas como soja, milho e trigo através da mecanização e adoção de inovações tecnológicas.

Com essas mudanças a Cocamar passou a realizar investimentos para atender as demandas geradas pelas novas culturas e foi à pioneira no Paraná a construir armazém graneleiro para recebimentos de soja, milho e trigo. A demanda era tão grande que começou a receber os produtos durante a construção.

Após o processo de transição para novas culturas a Cocamar iniciou no final da década de 70, uma nova fase, a verticalização com a industrialização dos produtos agrícolas recebidos, através da construção da unidade industrial de extração de óleo e farelo de soja, atividade pioneira em uma cooperativa paranaense. O processo de verticalização na Cocamar continuou nas próximas décadas com a construção da unidade de extração de óleo de caroço de algodão, fiação de algodão.

Além da verticalização a Cocamar iniciou a diversificação das suas atividades através da construção de várias indústrias, algumas usavam matéria prima até então não produzidas pelos cooperados como de fio de seda, café torrado e moído, suco concentrado e congelado de laranja, usina de álcool, suco, fábricas de sucos de frutas, bebidas a base de soja, maioneses e extrato de tomates. Essa estratégia possibilitou a Cocamar criar uma linha variada de produtos e ampliar a sua área de atuação para todo o Paraná e outros estados do sul, sudeste e centro oeste e ainda exportação, o varejo teve um faturamento de 530 milhões em 2011, um aumento de 47% em relação a 2010.

Os dados de 2011 revelam a expressividade do processo de industrialização da Cocamar que beneficiou 85% das safras recebidas em 2011 e toda a soja recebida são processadas pela cooperativa.

A Cocamar enfrentou em meados da década de 90, a pior crise da sua história, provocada principalmente pelos seguintes fatores: fim do crédito subsidiado, alta taxas de juros, queda no preço dos produtos, política monetária de ajustes inflacionários que provocaram alto grau de endividamento e a incapacidade de honrar os seus compromissos já que 83% das dívidas venciam nos próximos dois anos ameaçando assim a sua continuidade. Essa situação levaram os diretores a marcar uma assembleia para discutir a liquidação das cooperativas como alternativa (COCAMAR, 2011).

Diante disso, a diretoria tomou um conjunto de medidas para reestruturar as dívidas com os bancos e credores de forma planejada com base no diagnóstico realizado pelo *Chase Manhattan Bank* e obtenção de novos empréstimos, a cooperativa iniciou alianças estratégicas

com outras organizações e cooperativas como forma de reduzir a ociosidade no seu parque industrial e definiu o varejo como uma opção de crescimento.

Em 1989 a cooperativa elegeu um novo Conselho de Administração e em 1990 iniciou uma ampla reestruturação interna, visando deixar a estrutura organizacional mais ágil como as seguintes medidas entre elas: a) organização do quadro social; b) redução do mandato do conselho de administração para três anos; c) maior atuação do Conselho de Administração; d) criação do cargo de conselheiro fiscal executivo; e) redução do número de diretores de 7 para 3; f) desburocratização, simplificação e racionalização da estrutura administrativa; g) estruturar a administração por produto e criação de divisões responsáveis por cada atividades desenvolvida; h) profissionalização da administração; i) adoção de orçamento para todos os atos da administração; j) adoção do planejamento de investimentos para todas as atividades que são aprovadas pelo Conselho de Administração e Assembleias; l) redução do pessoal, m) terceirização de serviços de apoio, n) fechamento de unidades e entrepostos não lucrativas e outras foram reestruturadas e abertas em melhores condições, o) redução do número de cooperados de 19 mil para 7 mil cooperados e buscou adequar as características do cooperado com os objetivos da cooperativo sempre a reciprocidade e fidelidade.

A reestruturação era concentrar nas atividades fins e profissionalização da gestão, habilitando assim a Cocamar para atuar em um ambiente de altamente competitiva e de incertezas (BIALOSKORDKY-NETO, 1998; RECCO, 2003).

A situação econômica do país, no entanto, exigiu que a Cocamar, a partir de 1990, realizasse um grande processo de reestruturação administrativa, a fim de cortar custos, enxugar as áreas e profissionalizar-se, valorizando cada vez mais a qualidade de participação dos agricultores (COCAMAR 2012).

As mudanças na estrutura organizacional empreendida pela Cocamar desde a década de 1990 com redução de diretoria executiva, agrupamentos e extinção de departamentos e áreas resultaram na seguinte estrutura em 2013 formada pelo presidente e dois diretores, três superintendentes e o grupo de gerentes masters de acordo com a Figura 15:

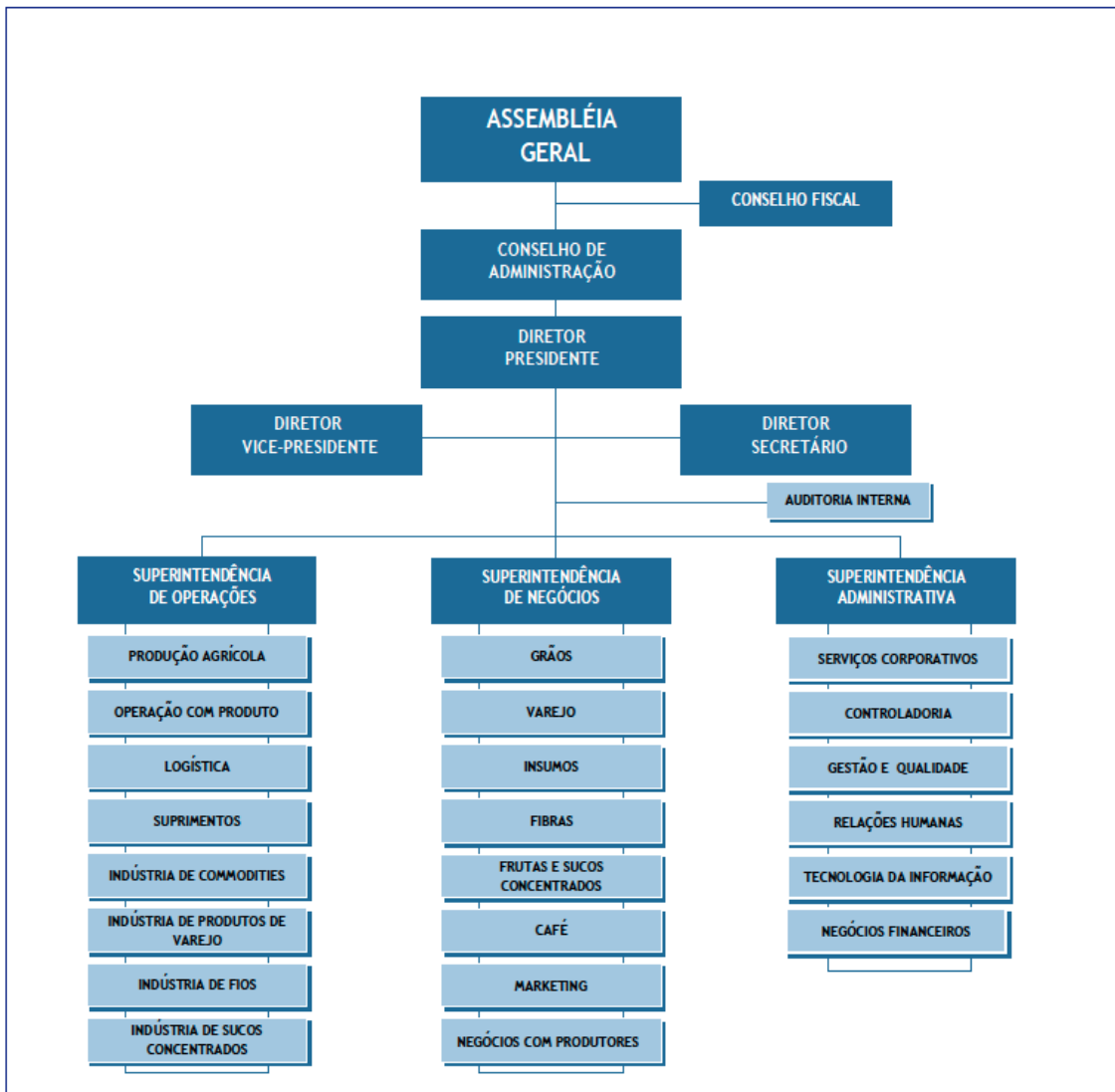


Figura 15: Estrutura organizacional da Cocamar
 Fonte: COCAMAR (2013)

O quadro social da Cocamar em dezembro de 2012 era de 2.105 colaboradores e 11.374 cooperados, o aumento do número de cooperado em 2011 é resultado da fusão entre a Cocamar e a Corol Cooperativa Agroindustrial em 2011 tornando a segunda maior cooperativa do Paraná com faturamento superior a R\$ 2 bilhões, como pode ser visualizada no Quadro 25.

Ano	Número de cooperados	Número de funcionários	Faturamento em (R\$ milhões)
2003	6.527	3.159	1.008
2004	7014	3.368	1.154
2005	6524	3.319	958
2006	6.721	2.175	874
2007	6.657	1965	1.100
2008	6.112	2.012	1.390
2009	6100	2.020	1.363
2010	6.253	2.100	1596
2011	10.737	2.194	2.010
2012	11.374	2.105	2.198

Quadro 25: Evolução de cooperados, funcionários e faturamento da Cocamar (2003-2012)
Fonte: COCAMAR (2013)

A Cocamar possui 54 unidades operacionais localizadas nas regiões norte e noroeste do Paraná e atua nas diferentes etapas da cadeia produtiva de agronegócios divididos em três grandes áreas: i) Recebimento, beneficiamento, padronização, industrialização e comercialização de: soja, milho, canola, algodão, café, laranja girassol e trigo; ii) industrialização e comercialização de sucos envasados, maionese e molhos e proteínas vegetal e iii) fornecimento de insumos agropecuários: Fertilizantes corretivos e defensivos agrícolas, sementes e produtos pecuários e peças e implementos; 4) energia (usina de cogeração de energia elétrica), o que lhe torna dono de um dos maiores parque industrial cooperativo brasileiro (COCAMAR, 2013).

5.2.2 Estrutura organizacional

Durante a década de 90 a Cocamar passou por um grande processo de reestruturação interna com objetivo de tornar mais eficiente e ágil o seu processo decisório motivado pela pior crise da sua história. Entre as mudanças empreendidas destaca-se a profissionalização das suas atividades, redução do tamanho da estrutura utilizada de gestão considerada onerosa e ineficaz. A diretoria executiva que era composta por sete diretores passou a ser exercida por apenas dois diretores e vários departamentos foram agrupadas, suprimidas ou terceirizadas.

O programa de reestruturação interna da Cocamar buscou eliminar ineficiências nas seguintes áreas: a) estrutura organizacional pesada; b) aumentos dos níveis de endividamento; excesso de associados inoperantes; d) excesso de atividades de apoio (JARDIM JUNIOR, 2005).

A partir da crise na década de 90 a Cocamar tem se distanciado de uma gestão social e voltando para uma gestão totalmente empresarial através da contratação de funcionários especializados, definição de metas para as unidades de negócios, priorização por resultados econômicos financeiros e no relacionamento com os seus cooperados.

5.2.3 Antecedentes do BSC

Antes do projeto de adoção do BSC, a Cocamar já tinha adotado algumas inovações organizacionais com objetivo de propiciar maior qualidade, eficiência de controle e avaliação de desempenho na organização como a formalização do orçamento anual, a definição da missão e dos objetivos organizacionais, a elaboração do planejamento estratégico, adoção do programa de qualidade total e certificações, criação da área de desenvolvimento humano, melhoria na apuração de resultados, porém os sistemas de gestão utilizados não estavam organizados em termos de indicadores apenas existiam apenas indicadores financeiros e não estava ligada a estratégia da empresa (SILVESTRE e CRUBELLATE (2007)).

Em 1996 a Cocamar elaborou seu primeiro planejamento estratégico com abrangência para os próximos cinco anos e anualmente os planos e o orçamento são revisadas. O instrumento formal utilizado para avaliação de desempenho e gestão estratégica era o orçamento e análise entre o planejado e o realizado, considerado insuficiente para uma correta avaliação de desempenho, controle organizacional e efetivação da estratégia.

A liderança para elaboração do BSC ficou sob a responsabilidade do gerente de qualidade e sua equipe que na época era assessora.

5.2.4. Processo de Adoção do BSC

A análise é baseada nas entrevistas com 8 colaboradores da empresa envolvida com o processo de adoção sendo sete gerentes másters e uma analista do processo de qualidade.

Apesar da existência de outras inovações com os mesmos objetivos do BSC como *tableaux de bord*, *Skandia Navigator*, *IC-Index Approach*, *Levers of Control*, *Performance Prism* elas não foram consideradas na Cocamar durante o processo de decisão de adoção o BSC foi analisado e apresentado pelo gerente de qualidade e gestão para a diretoria que decidiu pela sua

adoção. Essa estratégia pode ser explicada pela ampla difusão do BSC nas empresas mundiais e brasileiras, como a Cocamar é uma empresa inovadora sempre aberta a avaliar inovações (tecnológicas e organizacionais) passou a buscar inovações que auxilia na efetivação, monitoramento e comunicação da estratégia organizacional.

5.2.4.1 Identificação das necessidades iniciais

As informações dos entrevistados no Quadro 26 evidenciam os principais motivos que levaram a empresa a adotar o BSC:

Identificação dos motivos que levaram a organização a adotar o BSC? Outras inovações organizacionais foram consideradas (ou experimentadas)?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Foi trazer a cultura das perspectivas internas clientes e aprendizado em uma empresa de tendência operacional focado em indicadores financeiros Necessidade de uma visão mais gerida e formalizada Ter uma gestão mais sistêmica e menos financeira a necessidade de balancear os indicadores
E2	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de uma ferramenta formal para controlar e gerenciar o planejamento estratégico, porque muito detalhes não eram controlados controle
E3	<ul style="list-style-type: none"> O objetivo principal é começar a desenvolver um crescimento de longo prazo e analisar essas variáveis positivas O BSC parecia ser uma boa ferramenta para gerenciar planejamento estratégico e implementar a estratégia
E4	<ul style="list-style-type: none"> Busca de um controle melhor são ferramentas que realmente dá uma visão melhor do seu negócio você ter ferramentas de controle mais confiáveis
E5	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de organização, controle de atualização o próprio ritmo de crescimento da empresa, a empresa precisa ter maior controle e melhores ferramentas de trabalho
E6	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o resultado, melhorar processo de controle sempre busca de melhoria de resultados fruto de planejamento estratégico metas e se houver desvios você vai ter planos de ação para corrigir essas distorções
E7	<ul style="list-style-type: none"> A partir da matriz da qualidade nasceu o BSC e depois transformou o BSC na prática Necessidade de uma ferramenta para facilitar o dia a dia, e o acompanhamento da organização Necessidade monitorar e acompanhar o plano estratégico que nasceu o BSC
E8	<ul style="list-style-type: none"> Identificação inovações os gestores conheceram o BSC e propuseram sua adoção para alta administração que aceitou

Quadro 26: Razões para adoção do BSC na Cocamar

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as entrevistas e análise documental os principais motivos que levaram a Cocamar a adotar o BSC foram:

a) A necessidade de utilizar inovação adequada para balancear o foco estratégico com o operacional em uma organização baseada essencialmente em operações e que as decisões estratégicas e de avaliação de desempenho baseavam apenas em indicadores financeiros, negligenciando medidas de desempenho não financeiras motivadores de desempenho pelos

gestores no processo decisório definido no BSC como perspectivas de clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

b) A formalização, esclarecimento e comunicação da visão e da estratégia para os colaboradores de todos os níveis da organização e o BSC através da tradução da visão em objetivos estratégicos, metas e indicadores claros apresentava os requisitos para atender as necessidades.

c) Elaboração de um sistema de controle gerencial que permite um controle mais efetivo para atender as necessidades de uma empresa expansionista e diversificada;

d) Necessidade de uma inovação multidimensional de avaliação de gestão estratégica para o gerenciamento efetivo do planejamento estratégico e um elemento facilitador da gestão organizacional formalizado desde 1996, mas as ações empresariais estavam desalinhadas com a estratégia empresarial.

Ao adotar o BSC a Cocamar tinha como objetivo alinhar as unidades de negócios, equipes e pessoas a estratégia organizacional aos objetivos, indicadores e metas visando atingir a estratégia e a visão da empresa. O alinhamento se tornou necessário em uma empresa focada em operações e avaliada através de indicadores financeiros, e operacionais de curto prazo.

Antes do BSC a avaliação de desempenho e a tomada de decisão eram alicerçadas basicamente em informações financeiras fornecidas pela contabilidade e o orçamento era o principal instrumento de execução da estratégia, desconsiderando outros componentes importantes para o controle, avaliação de desempenho e gestão como clientes, processos organizacionais fornecedores e colaboradores.

A adoção do BSC na Cocamar foi justificada essencialmente pela busca de eficiência em termos de implementação, comunicação alinhamento organizacional e gestão da estratégia organizacional definido no planejamento estratégico da organização porém não proporcionava os resultados desejados em parte pela falta de uma inovação específica Kaplan e Norton (2000), Downing (2000).

O BSC na Cocamar surgiu das necessidades identificadas pelos gestores masters durante a comunicação e execução da estratégia e o gerente de planejamento começou a pesquisar inovações existentes para atender os gestores. O BSC foi apresentado e aceite pela alta administração.

A adoção do BSC na Cocamar pode ser explicada também pelo modismo gerencial já que a Cocamar sempre procura adotar inovações organizacionais utilizadas por empresas inseridas no seu sistema social. Segundo Borget (1999) As empresas adotam o BSC mais como um modismo, desconhecendo, por vezes, suas vantagens e os problemas que podem criar.

5.2.4.2 Conhecimento do BSC

Essa categoria analisa as atividades realizadas pela empresa para obter informações sobre a inovação e as habilidades necessárias para sua adoção. O Quadro 27 apresenta as principais evidências obtidas nas entrevistas sobre os mecanismos utilizados para obtenção do conhecimento sobre o BSC.

Como a empresa teve o contato com o BSC? Quais as ações desenvolvidas pela organização para obter maior conhecimento do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A consultoria treinava e capacitava à gente na metodologia • Os gestores realizaram MBA na área de gestão
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Na época se buscou treinamento com o pessoal da FGV e foram feitas várias etapas, foi um trabalho desenvolvido e que amadureceu aos poucos
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de conceito sobre as ferramentas e as fases do processo, treinamento, sensibilização para o grupo de mais de 60 participantes e sensibilização para todo mundo entender depois cada departamento foi construir o seu próprio
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A alta e a média gerência foi treinada quando a empresa adotou o BSC.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento pesados em 2005 e multiplicadores para fazer toda a conscientização com os funcionários • Cada gestor, coordenador de departamento difundiu aos colaboradores mostrando na prática o funcionamento
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e participação em eventos
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em planejamento estratégico com apoio de consultores durante dois anos até elaborar a matriz
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Procura incentivar os colaboradores a participar em treinamentos, convenções, congresso para conhecer o BSC

Quadro 27: Evidências sobre obtenção de conhecimentos sobre BSC

Fonte: dados da pesquisa

O conhecimento da inovação ocorre quando uma unidade de tomada de decisão ou os indivíduos sabem da existência da inovação e entende o seu funcionamento (ZALTMAN et al 1984).

Antes da decisão da adoção pelo BSC os gestores da Cocamar conheciam ainda que superficialmente o BSC através de cursos de capacitação, seminários, palestras, revistas de negócios livros, devido a sua alta taxa de difusão nas empresas de todo mundo.

Após a decisão pela adoção, a cooperativa contratou uma empresa de consultoria para capacitar os gestores de vários níveis e funcionários da área de planejamento e gestão sobre na metodologia do BSC visando conhecer melhor as funcionalidades e as potencialidades do BSC para a organização e para as pessoas.

As ações de sensibilização e formação sobre o BSC ajudaram na adesão dos colaboradores e reduziram a resistência dos gestores em relação ao processo de elaboração, implementação e utilização do BSC na cooperativa, já que a falta de conhecimento é um dos motivos que levam os indivíduos a resistirem a mudanças.

Dificuldades de adoção de inovação podem ser suportadas pelo treinamento dos profissionais, que é considerado uma fase do processo de adoção, pois a falta ou o treinamento insuficiente pode provocar resistências à inovação (DONG et al., 2007).

5.2.4.3 Atributos percebidos na inovação

Essa categoria avalia as principais características da inovação identificadas por Rogers (1983) Moore e Benbasat (1991) percebidas pelos potenciais adotantes que explicam a adoção do BSC na companhia. O Quadro 28 apresenta os principais resultados sobre os atributos de inovação percebidos presentes no BSC e que contribuíram para sua adoção na organização:

Quais as principais características do BSC que mais contribuíram para a sua adoção na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Antes do BSC, o orçamento era o único instrumento de direcionador dos indicadores não tinha uma ferramenta específica
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a efetivação do planejamento estratégico de forma estruturada
E3	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC proporciona informações financeiras e não financeiras • O BSC facilita a padronização e formalização do processo agentes de mudanças e não ficar restrito aos gerentes e supervisores
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade no acesso dos dados
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de uso • Obtenção de dados mais fáceis • Facilita muito no dia a dia quando você precisa na tomada de decisão é onde buscar é uma forma bem mais simplificada • A Cocamar trabalhava já com outras ferramentas como planejamento estratégico o orçamento, gestão de custos
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Permite acompanhar os indicadores e gerenciar as atividades
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção da facilidade que os indicadores trazem para a gestão • Facilitar o nosso dia a dia e o acompanhamento da organização • BSC proporciona um quadro pronto montado fácil de ser percebido • Percepção de que as informações obtidas através do BSC são mais eficazes, mais rápido, mais confiáveis e mais ágil
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de usar e possui informações mais completas que as ferramentas contábeis

Quadro 28: Características do BSC que contribuíram para sua adoção

Fonte: dados da pesquisa

Os dados das entrevistas revelaram os seguintes atributos de inovação de Rogers (1983), Moore e Benbasat (1991) que contribuíram para a adoção do BSC na Cocamar:

a) Vantagem relativa o BSC foi percebido como sendo mais eficiente que as práticas vigentes na empresa para: comunicar e operacionalizar a visão e a estratégia, avaliação de desempenho e gestão estratégica. Antes a Cocamar tinha o orçamento como a principal ferramenta para traduzir e acompanhar a execução do planejamento estratégico e comunicar a estratégia.

A desvantagem do orçamento como base para gestão estratégica é que ela utiliza apenas indicadores financeiros e operacionais de curto prazo, proporcionando assim informações limitadas sobre o desempenho organizacional.

A Cocamar não dispunha de um sistema de comunicação da estratégia para os colaboradores nos níveis hierárquicos inferiores que não conheciam suficientemente a estratégia e nem o seu papel na execução da estratégia. Com a adoção do BSC todos passaram a ter uma visão mais abrangente e sistêmica da organização e as informações da estratégia comunicada aos colaboradores de todos os níveis.

Os entrevistados avaliaram as informações do BSC como: confiáveis, ágeis e de rápida obtenção o que facilita o processo de tomada de decisões.

b) Compatibilidade o BSC também foi considerado compatível com alguns sistemas existentes na organização já que alguns elementos necessários para elaboração do BSC missão, visão, valores e estratégias já eram definidas e utilizadas na organização desde 1996 quando foi adotado o planejamento estratégico em 1996.

A adoção de outras inovações organizacionais como a ISO 9001:2000 a partir das necessidades identificadas de um sistema de gestão mais complexo evidencia as experiências existentes em relação às novas ferramentas de gestão também contribuiu para decisão de adoção do BSC. A percepção da compatibilidade do BSC na Cocamar como substituto do sistema existente baseado apenas em indicadores financeiros, de curto prazo e focado no operacional, ser consistente com as praticas existentes de planejamento estratégico missão visão, valores elementos do BSC e atender as necessidades dos potenciais usuários influenciou a sua adoção (ZALTMAN et al (1984), TORNATZKY e KLEIN, 1982, ROGERS, 1995).

A percepção da compatibilidade do BSC na Cocamar estão de acordo com resultados de Moore e Benbasat, (1991), Karahanna et al (1999), que identificaram a existência da compatibilidade da inovação com as práticas existentes como um fator positivo sobre a adoção.

c) Facilidade de uso: a facilidade de uso (complexidade) do BSC na Cocamar foi apontada por vários entrevistados como uma das principais características mais influenciadoras na decisão da sua adoção na Cocamar por permitir extrair, compreender e utilizar as informações sobre avaliação de desempenho, gestão estratégica e comunicação implementação da estratégia de forma simples.

A percepção da facilidade de uso como um dos principais indutores da adoção do BSC está de acordo com os resultados obtidos por Rogers (2003) Moore e Benbasat, (1991), Tornatzky e Klein, 1982, que consideraram inovações considerados mais simples de serem compreendidos serão adotadas mais facilmente que aquelas que exigem mais dos potenciais usuários.

d) Experimentação é o período que a inovação é experimentada pelos seus potenciais adotantes antes da adoção. A Cocamar não experimentou a aplicação e funcionalidade do BSC durante um espaço reduzido de tempo antes da sua adoção, porém a ampla difusão do BSC através de casos apresentados em seminários empresarias e relatos de várias empresas evidenciando o seu funcionamento, as vantagens e desvantagens contribuíram para sua adoção.

O projeto piloto em uma determinada área da organização é uma oportunidade de experimentar o BSC para realizar os ajustes necessários e posteriormente decidir pela implementação ou não em toda a empresa. A Cocamar não realizou o projeto piloto, decidiu pela adoção em toda a organização de uma única vez o que tornou o processo de adoção mais demorado e mais trabalhoso.

Ao experimentar a inovação o indivíduo testa e descobre e analisa as funcionalidades analisa a luz das suas necessidades de uso, e assim reduz a incerteza, uma vez que se torna possível aprender fazendo (ROGERS, 1983; MOORE; BEMBASAT, 1991).

No caso do BSC na Cocamar o BSC foi percebido como vantajoso em relação aos sistemas existentes principalmente em termos de conveniência e satisfação dos usuários, e contribuiu para adoção. Esses resultado apoia a ideia de Rogers (1995) confirmado nas pesquisas de Moore e Benbasat, (1991), Karahanna et al (1999) de que os adotantes da inovação percebem mais a vantagem relativa do que os não adotantes.

5.2.4.4 Processo de tomada de decisões

Esta categoria identifica como o processo de decisão pela inovação na organização. Segundo Rogers (2003) a decisão pela inovação pode ser individual, consensual ou autoritária.

O Quadro 29 apresenta os relatos dos entrevistados sobre a decisão de adoção do BSC na organização:

Como foi o processo de tomada de decisão pelo BSC na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• A alta administração decidiu, definiu, determinou e foi implementada
E2	• A alta administração e os gerentes másters são responsáveis pela sua gestão
E3	• A alta administração atrelada à estratégia de desenvolver um pensamento de longo prazo
E4	• A necessidade surgiu da gerência média e a área de planejamento e gestão buscou as inovações existentes, mas a decisão foi tomada pela alta administração
E5	• Alta administração encabeçado pelo diretor secretário
E6	• Foi uma decisão <i>top-down</i> da alta administração
E7	• Foi da alta direção e se não for assim não funciona direito, a partir da percepção dos gestores que o BSC facilitaria o seu dia a dia e levou proposta a diretoria que comprou a ideia
E8	• Foi decidido pela alta administração

Quadro 29: Características do BSC que contribuíram para sua adoção

Fonte: dados de pesquisa

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a decisão pelo BSC foi tomada pela alta administração (presidente, vice-presidente, diretor secretário e os superintendentes) alicerçada na

necessidade identificada pelos gerentes másters por uma inovação específica para a efetivação e monitoramento e comunicação da estratégia empresarial e assim desenvolver um pensamento de longo prazo baseado em indicadores financeiros e não financeiros.

A adoção do BSC é um processo amplo, complexo, e envolve toda a estrutura organizacional, com mudanças profundas nas diferentes áreas da empresa como a mudança de foco de curto para longo prazo, utilização de medidas multidimensionais com indicadores formados a partir de intangíveis, que requer uma decisão *top-down* nesse sentido a alta administração definiu, determinou e concedeu todo o apoio necessário para a adoção do BSC liderado pelo diretor secretário, pessoa oriunda da área financeira e de planejamento.

Após a decisão pelo BSC a alta administração delegou parte da tarefa de elaboração e implementação à equipe dos gestores máster sob a coordenação da gerência de gestão e qualidade, mas acompanhavam, supervisionavam e validavam todas as decisões tomadas pelos gestores másters, comitê e empresa de consultoria.

A tomada de decisão pela alta administração da empresa reduziu as resistências pela adoção e utilização do BSC já que a cooperativa até então era gerenciada apenas pelos indicadores financeiros e tinha resultado positivo, então a decisão pelo BSC modificou o mecanismo de avaliação de desempenho e cobranças dos gestores que passou a utilizar indicadores e metas financeiros e não financeiros na implementação, comunicação e gestão da estratégia da empresa.

A estratégia de envolver gerentes másters os executivos da cooperativa nas discussões sobre o projeto do BSC reduz em parte as críticas referentes ao encastelamento do BSC na alta administração. Segundo Norreklit (2000) a estrutura hierarquizada e *top-down* do BSC é um dos fatores que dificultam o apoio a participação e a contribuição dos empregados. Já Kaplan (1999) preconiza a adoção gradual do BSC e a distribuição de esforços na implementação, que deve ser ajustados e refinados os objetivos e as necessidades em todos os setores da empresa, para que o mesmo atinge os objetivos do BSC.

5.2.4.5 Preparação do ambiente para a inovação

O objetivo dessa categoria é analisar as ações realizadas pela organização visando à preparação do ambiente para a adoção do BSC. A decisão de adoção do BSC implica em um

conjunto de mudanças na organização principalmente no seu processo de avaliação de desempenho e gestão estratégica, por isso, a organização deve ser preparada, visando reduzir os obstáculos da adoção que podem resultar no fracasso do projeto.

De acordo com Moscovici (1985) toda mudança gera resistência e, principalmente quando os envolvidos sentem medo de novidades, do que é novo, do desconhecido, isso se torna mais visível quando a percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça para as situações onde a pessoa sente segurança.

Os relatos apresentados no Quadro 30 evidenciam a preocupação algumas ações desenvolvidas pela organização para a introdução do BSC:

Após a decisão de adoção do BSC, como o conceito foi apresentado aos diferentes colaboradores? Foram realizadas ações de formação específicas? Quais?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• A consultoria treinou e capacitou gestores uma de cada área de apoio, na metodologia,
E2	• Gerentes executivos foram treinados e participaram na construção do BSC corporativo de cada área; • A empresa proporcionou cursos de pós-graduação na área de gestão;
E3	• Divulgação, sensibilização e alinhamento dos conceitos do BSC, e treinamento do BSC para participantes.
E4	• A alta e média gerencia foi treinada quando a empresa adotou o BSC;
E5	• Houve consultoria e treinamentos com professores da FGV além do curso de MBA com FGV para equipe gerencial;
E6	• Treinamentos em diferentes níveis gerenciais;
E7	• Treinamento em planejamento estratégico com apoio de consultores e especialistas sobre a missão e visão e o BSC;

Quadro 30: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores

Fonte: dados da pesquisa

Antes da adoção do BSC a empresa passou por um processo de reestruturação administrativa que resultou na eliminação de algumas diretorias, terceirização de várias áreas, divisão e unidades de negócios, melhoria no processo de comunicação interna, profissionalização da gestão, treinamento, capacitação pessoal e profissional dos gestores através de cursos específicos como MBA “*in company*” em gestão cooperativa com a FGV uma das principais escolas de negócios, no curso foram ministrados relacionados ao planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

A Cocamar utilizava indicadores financeiros e gestão de resultados na avaliação de desempenho e gestão estratégica e o orçamento era o principal instrumento. Com a profissionalização da gestão, foram adotados sistemas inovadores de gestão como a ISO 9001/2000 gestão de qualidade, gestão de custos, planejamento estratégico, formalização da

missão, visão valores criando uma cultura de gestão de resultados. A organização criou uma assessoria específica de gestão e posteriormente transformou-se em uma coordenadoria específica para gestão e qualidade.

A preparação da empresa foi considerada pelos entrevistados como um dos fatores que influenciaram o processo de adoção na Cocamar, esse resultado corrobora Soares Júnior e Prochnik (2004); Goldszmidt e Profeta (2004); Carvalho, Dias e Prochnik (2005); Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006); Prieto et al. (2006) que consideraram a adoção do BSC provoca mudanças substanciais na gestão por isso, as empresas devem adotar um conjunto de ações para reduzir o impacto da sua adoção e evitar resistência à mudança.

Esses elementos capacitaram a organização para elaboração, implementação e uso do BSC para a avaliação de desempenho, efetivação e monitoramento da estratégia empresarial.

5.2.4.6 Formas de comunicação

Essa categoria tem como objetivo analisar os canais de comunicação utilizados para difundir o BSC na organização, os canais afetam diretamente a taxa de difusão de inovação. Rogers (2003) classifica os canais de comunicação em interpessoal e de massa.

O Quadro 31 destacam os canais de comunicação utilizados para difundir e convencer os potenciais usuários sobre as vantagens do BSC para a organização:

Qual o canal de comunicação utilizado para difundir o BSC na organização? Interpessoal (face-face); ou em Massa (jornais, revista, internet, comunicados internos) Estes canais contribuíram para o processo de adoção? Como?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A intranet, reuniões de elaboração enfim foi muito face a face • A comunicação direta da própria diretoria com cooperados, funcionários
E2	<ul style="list-style-type: none"> • A intranet a área de comunicação trabalhou com figuras banners cadernos com toda missão reuniões
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões, globos, banners, gestão a vista
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos para as pessoas envolvidas
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os gerentes máster, a intranet, o próprio jornal e revista da Cocamar os meios de comunicação internos as próprias revistas da Cocamar
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, internet, revistas
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, jornal de serviço, boletim específico, cartazes espalhados pela empresa e muitas reuniões
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão a vista, revistas, jornais internos, comunicados internos, evento do planejamento estratégico, cadernos, pastas, agendas com visão, missão, fundo de <i>PowerPoint</i> para reunião

Quadro 31: Evidências obtidas sobre os canais de comunicação

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os entrevistados para difundir o BSC na organização foram utilizados diversos canais de comunicação de massa: *internet*, *intranet*, jornais de serviços, Revistas da Cocamar, gestão à vista, *banners*, cadernos e também canais interpessoais como: treinamentos com os gerentes, eventos de planejamento estratégico, reuniões com a superintendência, diretorias gerentes máster.

As reuniões foi o principal canal de comunicação utilizado para informar e convencer as pessoas da importância da adoção, elaboração e utilização do BSC na empresa.

A utilização de múltiplos canais de comunicação aumenta o alcance da divulgação e corrobora com as proposições de Rogers (2003), que as organizações devem utilizar diferentes canais de comunicação conforme o público que pretende atingir, os canais interpessoais são apropriados quando busca persuadir um indivíduo para importância da inovação e a necessidade de incorporar nas suas atividades diárias, já os canais de massa por produzir efeito mais rápido, são mais eficiente para criar consciência dos potenciais adotantes sobre a existência da inovação. O uso inadequado dos canais de comunicação torna o processo de adoção mais lento e com reflexo na taxa de adoção Rogers (2003).

As entrevistas também revelaram um forte apoio da equipe de comunicação no processo de difusão do BSC, que aproveitavam os grandes eventos da organização como a festa de trabalhador, semana de prevenção de acidentes de trabalho, para divulgar o BSC para todos na organização conforme o relato do gerente de qualidade e gestão.

O trabalho da disseminação é feito pela equipe de gestão que tem um apoio muito forte da equipe de comunicação aproveita as reuniões internas e semana como da SIPAT para focar em objetivos específicos como incidente zero nas festas do dia do trabalho usa metas para comunicar também em convenções das unidades de negócio que a gente tenta trabalhar as metas (Gerente de qualidade e Gestão).

A necessidade de um sistema de comunicação eficiente para difundir os conceitos do BSC e que conectam as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados com a estratégia organizacional na empresa é apontado pelos seus criadores como um dos fatores críticos na implementação do BSC (KAPLAN e NORTON, 2000).

A importância do processo de comunicação eficiente também foi sublinhada por Gallivan (2001) que considera um processo de comunicação adequado no início da difusão da inovação, um elemento chave para criar o compromisso de gestão necessário para a adoção secundária da inovação.

A utilização ostensiva de canais de comunicação diversificada contribuiu para convencer os gerentes másters, gerentes intermediários e os demais colaboradores da importância e a necessidade da utilização do BSC no processo de gestão e incorporação das diretrizes do BSC pelos colaboradores nas suas atividades.

5.2.4.7 Atuação dos agentes promotores de mudança

Essa categoria analisa o papel desempenhado pelos agentes promotores de mudança no processo de adoção, implementação e utilização do BSC na Cocamar. Os agentes de mudança e líderes de opinião é um dos elementos do processo de adoção de tomada de decisão e desempenham um papel crucial no processo de elaboração, implementação e utilização de inovação.

De acordo com Rogers (2003) Tanninen (2008) Berranger et al. (2001), Caldwell (2003), a principal função do agente de mudança é fazer com que as inovações sejam adotadas, facilitando o fluxo de inovações para uma audiência dos usuários.

As opiniões dos entrevistados apresentados no Quadro 32 revelam os principais agentes de mudança para adoção, difusão e utilização do BSC:

Durante o processo de adoção existia um agente promotor de mudança ou (líderes de opinião) mobilizaram esforços e pessoas para pensar e agir estrategicamente em relação ao BSC? Cite algumas ações realizadas para o envolvimento e comprometimento de pessoas e recursos para adoção do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• O diretor secretário ele entendeu que precisamos ter uma visão de futuro mais gerida e mais formalizada então ele capitaneou essa decisão
E2	• Foi o nosso diretor secretário e o gerente de gestão e qualidade
E3	• A área de gestão e qualidade superintendentes administrativos, de operações e de negócios que define junto com gerentes
E4	• O gerente de gestão e qualidade fomentou e coordenou todo o processo
E5	• O diretor secretário e o gerente de qualidade e gestão
E6	• A área de escritório do processo de responsabilidade do Clodimar
E7	• A coordenação responsável por identificar novas ferramentas e coordenar toda a implantação
E8	• O gerente de qualidade e superintendentes

Quadro 32: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança

Fonte: dados da pesquisa

A decisão pelo BSC na Cocamar foi consensual tomada pelos membros da alta administração (diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário e os superintendentes), mas os principais agentes de mudança de adoção do BSC de acordo com os entrevistados foram o diretor secretário e os superintendentes. Nessa primeira fase eles

persuadiram e convencerem os gerentes másters e alguns líderes de opinião da importância e da necessidade da adoção e utilização do BSC na Cocamar como mecanismo de alinhar as equipes a estratégia e operacional, implementação, comunicação e gestão estratégica ajuda a olhar para a visão e busca para atingir.

Os gerentes másters e seus coordenadores com o apoio da gerência de gestão e qualidade, área responsável pela coordenação da implementação e gestão do BSC na organização foram os principais agentes de mudança na fase de desdobramento do BSC para as áreas de negócios.

O empenho dos gerentes funcionais nas etapas de adoção é explicado em parte pela necessidade identificada por eles de um sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica que contém indicadores financeiros e não financeiros e que permite um nível de controle adequado para a cooperativa cujo foco era de expansão e diversificação das atividades. A ideia de adoção da inovação surgiu do grupo de gerentes másters como mecanismo para facilitar a realização das suas atividades foi proposta, analisada e aceita pelo grupo de gestão e proposta a alta administração.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) são três os tipos de agentes promotores de mudanças no processo de construção e implementação do BSC: arquiteto; agentes de mudanças e comunicador.

O arquiteto é um alto executivo da organização que orienta e educa a equipe no processo de tradução da estratégia em objetivos, indicadores específicos, estruturação inicial do BSC e incorporação do *scorecard* no sistema de gestão. Na Cocamar esse papel foi desempenhado pelo diretor secretário que capitaneou todo o processo de adoção por considerar que a cooperativa precisava ter sua visão mais gerida, melhor traduzida e envolvimento de todos os colaboradores.

O agente de mudança é um representante do executivo principal cuja função é auxiliar na incorporação do BSC no sistema de gestão vigente; os três superintendentes da cooperativa desempenharam esse papel realizando ponte entre os BSC's elaborados das unidades de negócios e as diretrizes definidas pela alta administração a ser incorporadas no BSC corporativo.

O comunicador responsável pela obtenção do apoio e a adesão de todos os membros da organização em relação ao novo sistema de gestão alicerçado no BSC. Essa função foi desempenhada pelo gerente de planejamento e qualidade com o apoio dos gerentes másters nas suas áreas de negócio.

O papel dos agentes de mudança foi evidenciada por autores Tanninen (2008), Firth (1996), Rogers (1995), Perera *et al.* (2003), que identificaram o CEO e o contador sênior como os principais agentes de mudanças no processo de adoção e reintrodução do preço de transferência em uma empresa estatal.

Apesar de algumas dificuldades iniciais os agentes promotores de mudança com apoio da empresa de consultoria conseguiram o comprometimento interno de gestores de diferentes níveis hierárquicos que convencidos dos benéficos da inovação para aumentar a eficiência através da educação e a comunicação das lacunas dos atuais sistemas em uso e os benefícios do novo sistema para a organização.

O modelo de Gallivan (2001) prevê não só o apoio da gestão de topo, mas o compromisso e o apoio ativo dos gerentes funcionais para que a difusão aconteça na organização. Os agentes de mudança na Cocamar, alta administração, gerente de qualidade e gestão, gerentes másters, coordenadores e líderes de opinião desempenharam um papel chave na adoção e implementação do BSC, eles conduziram e fomentaram as mudanças necessárias para a sua adoção na empresa.

Os agentes de mudança foram responsáveis por convencer os outros membros da necessidade e da importância do BSC para isso buscaram treinamento específicos e canais interpessoais nos diferentes níveis organizacionais.

A literatura da área de negócios tem realizado poucas pesquisa sobre o papel dos agentes de mudança no processo de adoção e implementação como nas áreas de saúde, educação e governo, por exemplo. Os estudos de Berranger *et al.* (2001) e Caldwell (2003), Tanninen (2008) destacaram o papel dos agentes responsáveis por facilitar a adoção da inovação.

5.2.4.8 Apoio da alta administração

O objetivo dessa categoria é avaliar o apoio e o envolvimento da alta administração no processo de adoção e implementação do BSC. O Quadro 33 evidencia o relato dos entrevistados:

Como você avalia o apoio e a participação da alta administração no processo de adoção, implementação e utilização do BSC? Eles foram efetivos na sua exigência dos três processos?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento nas reuniões de trabalho, o BSC é abordado em todas as reuniões
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio total da alta administração que quer o BSC dispondo de recursos financeiros
E3	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração realmente comprou e vendeu a ideia, como os outros processos e ferramentas que são defendidos por ela
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Apoia e dá todo o suporte para aquisição de ferramentas para a implementação do BSC.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • O apoio é total- eles querem que o BSC funcione, opinam, dão as diretrizes e cobram impondo prazos
E6	<ul style="list-style-type: none"> • O apoio existe - eles consideram uma ferramenta importante, temos reuniões bimestralmente onde são discutidos os aspetos econômicos e também alguns indicadores do BSC.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Deu as ferramentas necessárias, criou o departamento com pessoas para dar o apoio; • Disponibilizou a verba para contratar consultores para melhor entendimento sobre o BSC; • Participaram na hora de definir os objetivos macros; • O plano deu certo porque tivemos todo o apoio da alta administração
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Acabam apoiando muito, inclusive no resultado no faturamento.

Tabela 33: Apoio da alta administração

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados foram unânimes em confirmar o apoio total e o envolvimento da alta administração em todas as etapas do processo de adoção do BSC na Cocamar. Eles decidiram pela inovação e participaram ativamente nas demais fases do projeto, emitindo opinião e aprovando as etapas. Desta maneira, passaram a utilizar as informações oriundas do BSC como base para gerenciar as suas atividades e tomada de decisões.

Essas atitudes foram fundamentais para o projeto ganhar o comprometimento interno, já que a alta administração é detentora do conhecimento dos processos e a autoridade para a alocação de recursos, mantendo uma agenda para tornar o BSC como uma das prioridades para a organização, assim, reduzindo as resistências dos colaboradores.

Segundo Kaplan (1999), o apoio da alta gestão é um elemento tão importante para o sucesso de implementação do BSC quanto o conhecimento e a autoridade. Os executivos seniores devem dividir as funções e as responsabilidades de forma a evitar o isolamento durante a fase de implementação do BSC.

Os entrevistados foram unânimes em relatar o apoio e o envolvimento da alta administração em todas as etapas do processo de adoção do BSC ao decidirem e participaram ativamente nas demais fases do projeto, emitindo opinião e aprovando as etapas. Desta maneira, passaram a utilizar as informações do BSC como base para controle e tomada de decisões.

Essas atitudes foram fundamentais para o projeto de adoção do BSC ganhar o comprometimento interno, já que a alta administração é detentora do conhecimento dos processos e a autoridade para a alocação de recursos e mantiveram uma agenda para tornar o BSC como uma das prioridades para a organização, assim, reduzindo as resistências dos colaboradores.

O diretor secretário e os três superintendentes da Cocamar foram os representantes da alta administração no processo de adoção do BSC, com atuação nas diferentes fases de adoção. Esse apoio foi fundamental por representar as diferentes áreas da empresa e manter contato direto com os gerentes másters responsáveis pela operacionalização. Dessa forma foi possível manter a sintonia entre os anseios e necessidades da alta administração e dos gestores intermediários da importância e necessidade do BSC como ferramenta de gestão. Destaca-se ainda o papel do gerente de planejamento como a principal ponte entre as áreas, unidades e alta administração.

Segundo Kaplan (1999), o apoio da alta gestão é um elemento tão importante para o sucesso de implementação do BSC quanto o conhecimento e a autoridade. Os executivos seniores devem dividir as funções e as responsabilidades de forma a evitar o isolamento durante a fase de implementação do BSC.

As ações de manifestações e comprometimento da alta administração em relação ao processo de adoção do BSC estão descritas no Quadro 34:

Citar algumas ações de manifestação de comprometimento e apoio da alta administração para impulsionar a adoção do BSC e cumprimento das metas definidas no BSC	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> No orçamento a diretoria é muito enfática para nos orientar e dizer quais as diretrizes e que estão claras no BSC A diretoria negocia metas, mas, não abre mão daquilo que a gente planejou há cinco anos atrás com as devidas correções
E2	<ul style="list-style-type: none"> Direcionar recursos para adoção do BSC Falaram do BSC nas reuniões com cooperados, com funcionários, e com os executivos
E3	<ul style="list-style-type: none"> Nas reuniões da diretoria eles sempre ligam o BSC ao planejamento estratégico do qual mudamos até a visão missão desenhada pela alta administração
E4	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos necessários para obter informações mais lapidadas como software de suporte
E5	<ul style="list-style-type: none"> Há reuniões com superintendente que usam o BSC; Isso é tão automático, pois, eles sempre participam e fazem rodadas - o grande exemplo é que as coisas funcionam no tempo certo acontecem; a superintendência valida as metas.
E6	<ul style="list-style-type: none"> A gente percebe que os grandes focos nos resultados estão baseados nos indicadores do BSC
E7	<ul style="list-style-type: none"> A alta administração participou na definição dos objetivos macros e houve participação efetiva nas discussões de definições da estrutura.
E8	<ul style="list-style-type: none"> Nas reuniões bimestrais a alta administração quer ver os indicadores, os objetivos e os 'projetos farol', questionando e sugerindo.

Quadro 34: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC

Fonte: dados da pesquisa

A alta administração da Cocamar manifestou seu apoio e comprometimento com o BSC de várias formas na organização:

- a) A disponibilização de recursos humanos e financeiros necessários para a implementação e utilização do BSC;
- b) Contratação de uma empresa de consultoria especializada para capacitar os colaboradores sobre o BSC;
- c) A participação efetiva nas discussões relativas à construção e implementação do BSC validando todas as ações propostas.
- d) Utilização de informações do BSC como base para avaliação de desempenho, gestão estratégica e cobrança dos resultados dos gestores.
- e) Busca da integração entre a estratégia, planejamento e o orçamento.
- f) O BSC é tema de reunião com os diversos *stakeholders* da cooperativa: cooperados, conselho de administração e com os funcionários.

As manifestações da alta administração são necessárias para os princípios do BSC definidos por Kaplan e Norton (1997) de: transformar o BSC em um sistema de gestão estratégica, de traduzir a visão e a estratégia para todos os colaboradores, fornecendo informações precisas de múltiplas perspectivas para o controle e tomada de decisão na organização.

5.2.4.9 Processo participativo

Essa categoria evidencia o envolvimento e a participação dos colaboradores de diferentes níveis e áreas organizacionais nas etapas de adoção do BSC.

A alta administração definiu a unidade organizacional apropriada para iniciar o processo de construção do BSC, os níveis de adoção, as fases de construção, a definição da identidade organizacional, as perspectivas do BSC, os objetivos estratégicos os indicadores e as metas.

O Quadro 35 apresenta o relato dos entrevistados em relação aos envolvidos no processo de construção do BSC:

Quem estava envolvido nas decisões relativas à estrutura do BSC? Como foi a participação no levantamento das necessidades do BSC durante a fase do planejamento inicial e qual foi a importância desse envolvimento? Quantas reuniões/debates foram realizadas?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os gerentes, participaram ativamente na construção e revisão da visão dos cenários, objetivos metas
E2	<ul style="list-style-type: none"> • No BSC do varejo participaram gerentes de 5 áreas das áreas: industrial, suprimento, logística, marketing, e planejamento e seus coordenadores
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Os superintendente e diretoria e gerentes máster definiram as perspectivas
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A demanda surge dos gerentes que repassam para o superintendente e, após aprovação, tem que abraçar a causa, pois, eles serão os primeiros a ser cobrados
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Na fase embrionária participaram as áreas de TI, financeira, controladoria e fiscal
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu a pergunta
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo de 24 gestores másters que reuniram várias vezes para montar o BSC e os gerentes nas unidades de negócios
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Alta administração e gerentes másters

Quadro 35: Evidência sobre decisões relativas à estrutura do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A equipe de elaboração e implementação do BSC não se restringiu aos membros da alta administração. Uma equipe multidisciplinar constituída por gerentes másteres - os executivos da empresa - e os gerentes intermediários (coordenadores e supervisores) e pessoas-chave participaram de forma efetiva no processo de construção do BSC.

A estratégia participativa utilizada na Cocamar envolvendo gestores de diferentes níveis e áreas da organização, inclusive os gestores de linha, e algumas pessoas chave responsáveis para assegurar que a nova visão funcionasse na prática, contribuíram para o sucesso da implementação, já que ao participar das diferentes etapas de construção, os gestores tornaram-se mais comprometidos com o projeto do BSC e, posteriormente, atuaram como agentes de mudanças nas suas áreas e usuários efetivos do BSC.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam a importância da equipe responsável pela concepção do projeto do BSC e recomenda a constituição de uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada para analisar em detalhes a estratégia da empresa como um todo.

A ausência dos gestores de diferentes níveis de forma ativa no processo de elaboração do BSC foi apontado por Kaplan e Norton (2001), Hispagnol e Rodrigues (2006), Lewy e Du Mee (1998), como um dos fatores críticos do processo de implementação do BSC e várias pesquisas apontaram o encastelamento do BSC apenas na alta gestão como um dos fatores de fracasso. Muitas organizações acabam restringindo ao BSC apenas aos membros da alta administração ignorando a contribuição dos gerentes de linha.

O Quadro 36 evidencia a participação efetiva dos gerentes intermediários no processo de elaboração e implementação do BSC na cooperativa:

Os gerentes intermediários participaram do processo de implementação do BSC na organização? Qual foi o seu papel?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Os gerentes e seus coordenadores participaram da construção e revisão da visão, cenários, objetivos, metas e isso acabou sendo formalizado no próprio orçamento do ano
E2	• Usamos a gestão por processo envolvendo os gerentes, coordenadores e pessoas chave de diferentes áreas
E3	• Equipe multi-departamental, com funções diferentes até nível de coordenação. • Os gerentes intermediários participaram junto com gerentes de unidades de negócios
E4	• Participaram os supervisores, os analistas, pessoal de controle e produção e relacionamento com pessoal do comercial
E5	• Os gerentes de cada área chamam os seus encarregados para pensar juntos, para trabalhar juntos e para definir juntos
E6	• Os coordenadores participam juntamente comigo da definição, há alguns itens <i>top-down</i> dados pela superintendência, gerência e da proposta de coordenação que vem das outras áreas
E7	• Os 24 gerentes de departamentos da cadeia tanto de suporte quanto de resultados as áreas de apoio
E8	• Participam ativamente os gerentes das unidades de negócios, os coordenadores, e algumas pessoas que os gerentes consideram como chave

Quadro 36: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados revelaram que os gerentes intermediários atuaram ativamente no processo de adoção do BSC da Cocamar, eles coordenaram as atividades de construção do BSC nas unidades de negócios, realizaram reuniões com suas equipes e discutiram as propostas com o comitê e a consultoria para realizar as devidas adaptações no BSC de forma a transformar os objetivos e iniciativas globais em objetivos ou ações prioritárias.

Essa postura corrobora com Kaplan e Norton (1997) em relação à participação dos colaboradores de escalões inferiores na definição dos objetivos, indicadores e metas e no processo de desenho e implementação do BSC.

Um estudo realizado por Lima, Catani e Ponte (2003), sobre o BSC nas empresas brasileiras, revelou que a implantação do BSC possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC e na priorização de ações. A pesquisa de Lewy e Du Mee (1998) com sete empresas europeias adotantes do BSC identificou a participação e o comprometimento dos gerentes de linha com o projeto do BSC como um dos nove fatores para o sucesso.

Assim, a estratégia da Cocamar de envolver gestores de diferentes níveis organizacionais no processo de adoção do BSC contribuiu para um maior envolvimento e comprometimento das

peçoas que se consideraram parte integrante e responsável pelo projeto do BSC e assim impelidos a contribuir para a estratégia da empresa.

5.2.4.10 Construção do BSC

Essa categoria analisa o processo de elaboração do BSC nos diferentes níveis.

O processo de construção do BSC foi participativo foi elaborado BSC a nível corporativo com a participação dos gestores até o nível de coordenadores e algumas pessoas-chave e, posteriormente, foram desenvolvidos os mapas nas unidades de negócios.

No Quadro 37 apresenta-se a percepção dos entrevistados sobre a existência de uma relação de causa e efeito entre as dimensões do BSC:

O BSC da empresa usa o pressuposto da análise das relações de causa e efeito?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje existe uma correlação muito forte entre as perspectivas e os objetivos • A gente usa essa ferramenta como lentes de oportunidade
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje enxerga o BSC como uma pirâmide de sustentação para atingir a estratégia • É analisado o nível de dificuldade – é feita uma correlação do que é necessário fazer para vencer. É assim que essa relação de causa e efeito é vista
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Fica bem visível no BSC quando são analisadas as oportunidade e ameaças
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Teve uma relação muito grande
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu a pergunta
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu a pergunta
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Na análise crítica avalia relações de causa e efeito entre as dimensões do BSC
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecemos essa relação quando desenhamos hoje a relação de causa e efeito esta totalmente ligada ao financeiro

Quadro 37: Evidência sobre o uso de pressuposto de causa e efeito

Fonte: dados da pesquisa

Uma das principais inovações do BSC são as relações de causa e efeito entre as perspectivas, indicadores para que se represente a estratégia da organização.

Na Cocamar os entrevistados revelaram a existência uma relação de causa e efeito entre as perspectivas do BSC, porém, relataram dificuldades em estabelecer essas relações. Os mapas estratégicos possuem ligações entre as perspectivas e objetivos, mas, as respostas de alguns entrevistados revelaram que a relação de causalidade entre as dimensões do BSC ainda não é bem entendida, apesar dos esforços da organização para estabelecê-las.

Com base nos dados é possível inferir a existência de relações lógicas ou convergências de objetivos entre as perspectivas, em vez de uma relação de causa e efeito entre eles, que é um dos elementos que diferenciam o BSC dos outros sistemas de gestão estratégica.

A falta de causalidade entre as medidas de desempenho é considerada por Kaplan e Norton (1997) como uma das principais inovações do BSC, porém, o estabelecimento dessa relação é a principal crítica feita ao BSC realizada por Otley (1999), Norreklit (2000), Malmi (2001), Beber et al. (2006) que não encontraram essa relação perfeita como apregoa os seus criadores. Esses autores consideraram as relações lineares como sendo estáticas e não levam em consideração os efeitos circulares dos *feedbacks*, com pouca orientação de como estabelecer-se, colocando em xeque a existência da relação de causalidade entre as dimensões e a falta de validade empírica entre a satisfação de cliente e resultados financeiros.

5.2.4.11 Implementação do BSC

O objetivo dessa categoria é avaliar o processo de implementação do BSC na organização.

A implementação do BSC envolve a escolha da unidade organizacional para iniciar a implementação da estratégia para diversos níveis hierárquicos da organização, definição dos grupos de acesso às informações, os métodos de cálculo dos indicadores, a definição de suas fontes de dados, os procedimentos de atualização e de sua periodicidade; a criação de um espaço para discussão troca de informações e esclarecimento de dúvidas e a existência de mecanismos para correção de rumos.

O Quadro 38 apresenta os relatos dos entrevistados de como foi o processo de implementação do BSC na organização:

Quando e como foi tomada a decisão para implementação do BSC? Houve elaboração de projetos-piloto?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• A implantação foi geral sem a realização de um projeto piloto
E2	• No primeiro, um pequeno projeto em 2003 e 2005 foi o piloto porque sabíamos que não obteríamos o máximo de proveito da metodologia
E3	• Em 2000 foi feito o primeiro BSC, mas não como piloto, mas serviu de experiência para o BSC em 2005
E4	• Não teve piloto
E5	• Foi geral, pelo que me lembro
E6	• Não teve piloto
E7	• Não teve piloto
E8	• Não teve piloto

Quadro 38: Evidências sobre a decisão do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A Cocamar optou por desenvolver um BSC corporativo, e em todas as unidades de negócios de uma só vez, com objetivo de garantir uma visão integrada de toda a organização.

Essa estratégia difere das recomendações de Kaplan e Norton (1997), de iniciar a implementação com um projeto piloto em uma unidade estratégica de negócios, preferencialmente a unidade que tenha uma atividade de cadeia de valores completa: inovações, operações, marketing, vendas, serviços e posteriormente estender para toda a organização. O objetivo do projeto piloto é gerar aprendizado e adaptações do BSC às características da organização. Lewy Du Mee (1998), Goldszmidt e Profeta (2004), também destacaram a necessidade de iniciar a implementação com um projeto piloto em uma unidade de negócio como um aprendizado, aperfeiçoamento do modelo, antes de sua adoção para toda a empresa.

Alguns entrevistados consideraram a primeira tentativa de adoção do BSC em 2000, um projeto piloto, mas, como não houve implementação em nenhuma unidade de negócio para fins de teste e adaptações necessárias e, posteriormente, estendido às demais unidades a nível corporativo, não pode ser considerado como projeto piloto.

Os primeiros *Balanced Scorecards* não tiveram a eficácia desejada pela falta de conhecimento e da ausência de um consultor experiente na implementação do BSC, porém, serviu de aprendizagem para elaboração dos BSC's seguintes, segundo relatado da gerente de controladoria.

“Em 2000, a implementação do BSC foi de forma bem ‘caseira’ porque a gente já conhecia e foi implementado com a equipe caseira... Teve um nível de detalhamento maior até os departamentos de apoio, como a área contábil, por exemplo, que também tinha seu planejamento estratégico (BSC). Em 2005 foi implementado o BSC com ajuda de uma consultora da FGV e foi uma coisa mais acadêmica, pois, entendemos, por exemplo, que as áreas de apoio tem que ter indicadores de desempenho como pesquisa de satisfação e controle orçamentário”.

A implementação geral enfrentou diversas dificuldades como pode ser observado na seguinte afirmação do Gerente de Gestão e Qualidade da empresa, órgão responsável pela coordenação do processo de implementação:

“Nós implementamos o BSC em todas as unidades de negócios, mas, foi um trabalho difícil e árduo, pois, passamos um pouco apurado para poder fazer essa implementação. Atualmente, com a maturidade que eu tenho eu não oriento a **implementação geral**, mas, a fazer um piloto, em uma unidade de negócios consolidaria e depois levaria para as outras, porque é muito melhor o piloto, já que você vai ter erros e vai ter acertos e você vai conseguir melhorar isso... muito embora a visão nunca é por unidade de negócio, ela é para empresa como um todo”. (Gerente de Qualidade e Gestão).

As dificuldades enfrentadas pela ausência de um projeto piloto serviram de aprendizado e a cooperativa passou a adotar a sistemática de projetos pilotos na adoção das inovações organizacionais, utilizadas posteriormente como a Unidade de Esforço Produtivo (UEP) que teve piloto na fiação, Kaizen na área logística entre outros.

No Quadro 39 apresenta-se os relatos dos entrevistados sobre a criação de uma equipe responsável pela implementação do BSC:

A empresa criou uma equipe responsável pelo processo de implementação do BSC? Descreva a equipe (função, departamentos, experiência com BSC ou outros sistemas de planejamento e avaliação de desempenho e gestão estratégica) Quais os critérios utilizados para formação da equipe?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Criamos uma equipe multidisciplinar gerida pelo inicialmente pelo RH e hoje é pela gestão de processo
E2	• Foram a área de planejamento, os gerentes de unidades e consultoria da FGV
E3	• Equipe multi-departamental com funções diferentes até nível de coordenador - um grupo de mais de 60 pessoas
E4	• Área de qualidade e gestão
E5	• Era equipe da área de qualidade responsável pela gestão
E6	• Gerência de planejamento de controle e gestão
E7	• A área de planejamento com apoio do grupo de gestores máster
E8	• Foi área de planejamento

Quadro 39: Equipe responsável pela implementação do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Para o desenvolvimento e implementação do BSC a cooperativa criou uma equipe multidisciplinar formada por gerentes de diferentes níveis, inicialmente gerenciada pelo grupo de recursos humanos e, posteriormente, transferida para as áreas de gestão de processos e qualidade. Esse grupo multidisciplinar teve apoio da empresa de consultoria e os resultados eram validados pelos superintendentes e pela diretoria executiva.

O Quadro 40 apresenta o papel da consultoria na elaboração e implementação do BSC na organização:

O processo de implementação do BSC foi feito com o apoio de uma consultoria externa especializada?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Contratou consultoria para treinar e capacitar na metodologia
E2	• Usou consultoria da em 2010 sobre o posicionamento estratégico entre a questão da inovação e a excelência operacional
E3	• Em 2005 tivemos a consultoria da FGV depois tivemos consultorias • Em 2010 tivemos uma consultoria do HSBC que ofereceu o serviço para o segmento soja
E4	• Teve apoio da consultoria para ajudar no processo
E5	• Na fase embrionária teve apoio da empresa de consultoria
E6	• Desconheço consultoria externa BSC
E7	• Teve consultoria não para montar o BSC, mas, para ajudar na compreensão do BSC e suas conexões como planejamento estratégico e com sistemas contábeis, mas, a partir daí, conseguimos andar sozinhos
E8	• Não respondeu a pergunta

Quadro 40: Evidências sobre o apoio da consultoria no processo de implementação

Fonte: dados da pesquisa

Para a construção e implementação do BSC a empresa contratou a consultoria externa da FGV - Fundação Getúlio Vargas, responsável pela capacitação da equipe sobre o BSC. A maioria dos gestores conhecia o BSC, mas, de forma insuficiente para facilitar e conduzir as discussões de forma isenta em uma empresa do porte e da complexidade da Cocamar. A consultoria desempenhou um papel importante no posicionamento estratégico da empresa e na conexão entre o BSC, planejamento estratégico e na definição do foco.

O trabalho da consultoria externa para implementação do BSC nem sempre produz os resultados desejados e tem sido alvo de críticas na literatura. A consultoria apresenta soluções padronizadas e, muitas vezes, não atende às necessidades das organizações. A inexperiência da empresa de consultoria tem sido apontada como uma das principais causas de insucesso no processo de implementação do BSC, conforme cita Kaplan e Norton (2001), Prieto et al., (2006), Beber et al. (2006).

A consultoria contratada apresentou os principais conceitos do BSC e sua integração com planejamento estratégico e conduziu as discussões para a elaboração e implementação do BSC de forma isenta, a partir das experiências adquiridas em outras organizações, facilitando o entendimento e discussões e reduziu resistências dos grupos sobre o BSC.

A contratação de uma empresa experiente, como é o caso da FGV uma das principais escolas de negócios do país e conhecedora da estrutura e cultura da empresa através de cursos *in-company* ministrados para os gestores da cooperativa é uma ferramenta de grande valia nesse período em que os gerentes passam a conhecer melhor a estrutura e o funcionamento de sua respectiva empresa.

O Quadro 41 evidencia o relacionamento entre o BSC corporativo e o BSC elaborado nas unidades de negócios:

O BSC da unidade é derivado ou está conectado com o BSC corporativo? Como funciona essa relação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Existe um mapa corporativo e cada unidade de negócios tem o seu respectivo mapa que é desdobrado do corporativo, embora o mapa corporativo seja construído a partir dos mapas das unidades de negócios
E2	<ul style="list-style-type: none"> Foi feito primeiro um BSC para Cocamar e desdobrado para cada negócio
E3	<ul style="list-style-type: none"> As unidades de negócios elaboram seus BSC eles conseguem adequar para atingir os objetivos definidos pelo corporativo
E4	<ul style="list-style-type: none"> Parte-se do corporativo e tem que estar alinhado com o mapa corporativo, é preciso haver um direcionamento que inclusive o superintendente participa
E5	<ul style="list-style-type: none"> As unidades elaboram seus mapas de acordo as diretrizes que está em sintonia com o BSC da Cocamar
E6	<ul style="list-style-type: none"> A logística não tem um mapa como no corporativo, mas, tem missão, como os cinco pilares da logística alinhados com planejamento estratégico
E7	<ul style="list-style-type: none"> Primeiro monta o corporativo e depois unidades de negócios e vai até departamento.
E8	<ul style="list-style-type: none"> O BSC corporativo é composto por mapas das unidades de negócio diretrizes e objetivos estratégicos que vem de cima para baixo

Quadro 41: Relacionamento entre os BSCs existentes nos diversos níveis organizacionais

Fonte: dados da pesquisa

A Cocamar possui um BSC corporativo e em cada unidade de negócios elaborados a partir das diretrizes definidas pela alta administração, que são revisadas pelos superintendentes. O BSC das unidades de negócios é consolidado no mapa corporativo.

De acordo com um dos entrevistados, a Cocamar inicialmente elaborou o BSC até o nível de departamentos e, posteriormente, verificou-se que não havia necessidade desse tipo de detalhamento já que eram poucos os benefícios gerados por isso, foi eliminado e passou a ter a seguinte configuração: um BSC corporativo e nas unidades de negócios operacionais, Varejo, Fios, Café e Cítrus, Grãos, insumos e financeiro, para reduzir grandes quantidades de mapas.

Em relação à infraestrutura tecnológica para gerenciar o BSC, a Cocamar utiliza apenas planilhas do Excel. A inexistência de uma infraestrutura específica para o BSC é um dos fatores críticos do seu sucesso de implementação porque os dados estão espalhados nos diversos sistemas da empresa com formatos, muitas vezes, inconsistentes para monitorar o desempenho das unidades. Para solucionar esse problema a cooperativa vem implementando um *software* específico para gerenciar, operacionalizar e dar suporte no monitoramento das informações do BSC, EXECPLAN BSC do mesmo fornecedor do *Business Intelligence* utilizado desde 2003.

A postura adotada na Cocamar é consistente com os resultados encontrados por Malmi (2001) Soares Júnior e Prochnik (2004): de iniciar o processo de automatização com sistemas de

planilhas eletrônicas e, após o refinamento e uma maior aplicabilidade e aderência do BSC, adotar um sistema específico para o BSC.

5.2.4.12 Uso do BSC

O objetivo dessa categoria foi conhecer os principais usuários do BSC na empresa.

Todos os colaboradores são potenciais usuários do BSC na Cocamar, já que as informações geradas interessam a todos, porém, de acordo com os entrevistados, os usuários mais efetivos são: diretoria executiva, superintendentes, gestores másters e coordenadores responsáveis pelo controle, avaliação de desempenho, comunicação e implementação da estratégia na organização.

As reuniões de análise estratégica são um dos elementos centrais do BSC em que os membros da alta administração e a equipe responsável pelo projeto analisam e acompanham os objetivos, indicadores, iniciativas e o progresso da execução da estratégia.

As reuniões de análise estratégica na Cocamar são realizadas bimestralmente com a participação da diretoria, superintendentes e todos os gestores másters (das unidades de negócios e de apoio) com objetivo de acompanhar os indicadores estratégicos e fazer o alinhamento estratégico; reuniões mensais entre o gerente máster e seu superintendente; as reuniões entre os gerentes e sua equipe (coordenadores supervisores e pessoas-chave) bimestralmente ou mensalmente, conforme a unidade de negócios.

As reuniões de avaliação estratégica são preparadas e facilitadas pelo gerente de qualidade e gestão, responsável pelo gerenciamento do BSC na Cocamar e cada padrinho de objetivo estratégico lidera a apresentação da sua área.

A Cocamar divulga os resultados do BSC mensalmente a todos os seus colaboradores através de reuniões em diferentes níveis através de gestão à vista, jogos e comunicação lúdica. Os gerentes másters, supervisores e coordenadores são responsáveis pela comunicação dos resultados organizacionais, das unidades de negócios e dos departamentos de forma a manter os colaboradores informados sobre as metas, as novas iniciativas, indicadores, vinculados ao BSC.

A comunicação periódica dos resultados do BSC aumenta o interesse dos colaboradores e o foco para alcançar aos objetivos estratégicos definidos pela organização e ajudar no alinhamento estratégico da organização.

A vinculação de indicadores e metas de desempenho que fazem parte do BSC aos programas de incentivos e de recompensas é um dos fatores fundamentais para a implementação do BSC. Segundo Kaplan e Norton (2000) essa integração representa a conexão final entre a estratégia de alto nível e as ações do dia-a-dia. Na Cocamar o programa de participação do Lucro e Resultados (PLR) é anterior a adoção do BSC. Após um período de utilização do BSC, o programa passou a vincular o sistema de incentivos e recompensas aos indicadores e metas definidos nas quatro perspectivas. As recompensas são globais que afetam a recompensa de todos os colaboradores e específicos de cada área.

A Cocamar utiliza indicadores das perspectivas financeiras e não-financeiros na definição das recompensas, mas a perspectiva financeira tem maior peso na definição de recompensa.

A vinculação do sistema de recompensa aos indicadores e metas do BSC contribui para alcançar os objetivos estratégicos, já que os colaboradores ficaram mais empenhados e motivados para executar a estratégia, focando sua atenção e seus esforços nas variáveis estratégicas de negócios a curto e a longo prazo.

O sistema de remuneração variável não foi identificado como a motivação primária da adoção do BSC, atendendo, assim, as recomendações de Kaplan e Norton (2001) de não implementar o BSC especificamente para fins de remuneração, o que pode gerar insucesso.

5.2.4.13 Elementos facilitadores de implementação do BSC

Os resultados identificaram os seguintes fatores como facilitadores do processo de adoção e utilização do BSC na Cocamar:

- a) O foco da diretoria na visão do futuro: o apoio, participação, comprometimento e a cobrança da alta administração, em todas as etapas da adoção BSC;
- b) A existência de um corpo gerencial experiente e capacitado, que trabalha há mais de 15 anos na empresa e todos já cursaram MBA de forma isolada e *in-company* patrocinados pela cooperativa;
- c) Existência da área de melhoria de processos responsável pela coordenação do processo de adoção e gestão do BSC;
- d) A existência de um *Business Intelligence* utilizado desde 2003 na organização.
- e) A necessidade do BSC identificada pelos gestores másters como uma ferramenta eficiente de controle de acompanhamento comunicação e implementação da estratégia.

Os dados revelam que a Cocamar possuía recursos humanos necessários, bem como os tecnológicos e elementos básicos para implementação do BSC que, aliados ao apoio irrestrito da alta administração, contribuíram para que o processo de adoção fosse bem sucedido.

5.2.4.14 Benefícios da implementação do BSC

A literatura apresenta um conjunto de benefícios obtidos com a implementação do BSC, dentre os quais é possível descrever a estratégia de uma forma clara a partir de uma visão balanceada da organização atuando em quatro perspectivas, sendo útil como sistema auxiliar de gestão equilibrando objetivos para auxiliá-la.

Os resultados evidenciaram os seguintes benefícios decorrentes da implementação do BSC na Cocamar:

- a) Alinhamento das equipes de diferentes áreas e cadeia de valor da empresa a estratégia e a visão da empresa. A Cocamar possui o maior e mais diversificado parque industrial do cooperativismo brasileiro e a implementação do BSC possibilitou o alinhamento das ações operacionais com a estratégia da empresa necessária para uma empresa focada no operacional.
- b) Participação mais efetiva dos gerentes intermediários nas discussões e na elaboração do BSC e, conseqüentemente, um maior engajamento nas atividades de outras áreas, dessa forma passaram a contribuir mais na formatação da cadeia de valor e executar suas atividades de forma a atingir a estratégia;
- c) A empresa passou a focar mais na visão do futuro, nos objetivos estratégicos, metas e na forma como alcança-los;
- d) O BSC ajudou na comunicação e entendimento da estratégia de todos os membros da organização;
- e) Os membros da organização passaram a ter uma visão de planejamento de longo prazo.

De acordo com os entrevistados, a quantidade de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas da empresa é adequada para avaliação de desempenho, implementação, comunicação, entendimento e acompanhamento da estratégia empresarial facilitando, assim, o processo de gestão. Cada BSC das unidades de negócios tem no máximo 20 objetivos e 40 indicadores.

O cenário atual é bem diferente dos primeiros BSC caracterizado por uma grande quantidade de objetivos e indicadores que prejudicava o acompanhamento do planejamento estratégico e a gestão, já que a empresa não tinha como controlar todos, como se nota através do depoimento do gerente da fiação.

Hoje é suficiente. No início tínhamos um milhão de indicadores para acompanhar e não tínhamos estrutura para controlar e eliminamos aquele que não atendia e sempre buscamos melhorar os indicadores... é uma melhoria contínua.

A empresa enfrentou dificuldades na definição dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho identificados em várias pesquisas, já que os criadores não apresentaram as regras para sua definição e o consideravam um processo de aprendizado da inovação. A vontade das áreas, unidades de negócios e departamento de serem representados no BSC, a falta de maturidade sobre a inovação levaram as organizações a definir o número excessivo de objetivos, indicadores e metas.

A escolha dos fatores que não são críticos para o negócio leva a empresa a gerenciar e a monitorar fatores pouco relevantes para o sucesso e a continuidade da organização, e o inadequado dimensionamento da quantidade de medidas é um dos fatores de fracasso na implementação do BSC apontado por autores como Schneiderman (1999) Goldszmidt (2003).

O BSC pressupõe utilizar quatro perspectivas de forma balanceada para gestão estratégica utilização de perspectivas financeiras e não-financeiras, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas que possibilitam aos gestores uma visão abrangente de toda a empresa.

O BSC da Cocamar utiliza as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) e cada uma possui objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e perspectivas na tomada de decisão, porém, os entrevistados foram unânimes em afirmar a atribuição de um peso maior na perspectiva e objetivo financeiro em relação às demais perspectivas, em parte por conhecimento desses indicadores e facilidade de uso.

Os entrevistados consideram o BSC adotado na organização, porém, ela se encontra em um processo de melhoria inerente ao estágio de adoção, à utilização e à maturidade da organização e dos usuários. A necessidade de incorporar novos conhecimentos faz-se necessária para uma inovação que desde a sua criação está em constante processo de evolução; desde o resultado da sua implementação em organizações de todos os tipos.

Quanto aos objetivos propostos no início do projeto, os entrevistados foram unânimes em afirmar que os quando se decidiu pela adoção do BSC, foram atingidos plenamente. Todas as

atividades da empresa passaram a focar na visão do futuro e na sua estratégia, o processo de gestão tornou-se mais profissionalizado e os gestores passaram a ter um instrumento padronizado mais abrangente e confiável.

5.2.4.15 Considerações finais

A Cocamar após um período de crise financeira que quase resultou na sua descontinuidade adotou um conjunto de medidas e inovações tecnológicas e organizacionais visando enfrentar a crise. Entre as mudanças destacam-se inovações organizacionais com objetivo de tornar mais ágil e mais eficiente o processo de gestão e tomada de decisão.

Nesse sentido, adotou o BSC como mecanismo de gerenciar e acompanhar o planejamento estratégico, alinhar as unidades de negócios com a estratégia e implementar e comunicar a estratégia para todos os colaboradores.

A decisão pela adoção do BSC foi tomada pela alta administração após a equipe interna identificar a necessidade - mais precisamente o grupo de gestores másters capitaneado pelo gerente de qualidade e gestão. Esse processo teve apoio e comprometimento da alta administração que proporcionou os recursos necessários para sua implementação e hoje auxilia na gestão, implementação e comunicação da estratégia.

O processo de elaboração e implementação teve apoio dos gestores de diferentes níveis organizacionais que, com isso, tornaram-se agentes de mudança e hoje o BSC é o principal instrumento de gestão estratégica da empresa. Os entrevistados manifestaram que os objetivos definidos inicialmente foram atingidos e que a empresa vem realizando novos investimentos e tem a pretensão de prosseguir com o BSC.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA

Nesta subseção será apresentado o caso da Cooperativa Consolata criada em 1963 por um pequeno grupo de produtores e hoje possui um parque industrial diversificado e figura na lista das melhores empresas e maiores empresas da Revista exame, conta em 2012 com mais de 7,2 mil colaboradores e um faturamento de 1.633 milhões.

5.3.1 Histórico da COPACOL

Todas as informações para fundamentar este item foram obtidas através de pesquisa documental e do site da cooperativa.

A Copacol - Cooperativa Agroindustrial Consolata foi constituída em 23 de outubro de 1963 por iniciativa do Padre Louis Luise e mais 32 agricultores imigrantes oriundo dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A Copacol surgiu com o objetivo de oferecer aos produtores da região possibilidades de crescimento e melhoria da agricultura e reverter as dificuldades enfrentadas decorrentes da exploração de intermediários, que se aproveitavam da falta de recursos dos produtores para a comercialização das safras e pagavam cada vez menos pela produção.

Além dos atravessadores, os produtores ainda se deparavam com a insegurança em relação às suas terras, em decorrência dos interesses de grandes latifundiários. Diante destas dificuldades, a união dos pequenos produtores poderia torná-los forte e o Padre Luise empenhou-se, então, para dar o suporte necessário aos agricultores. A primeira reunião presidida pelo padre aconteceu em 17 de setembro de 1963, e, após a constituição, o início de suas atividades ocorreu no dia 30 de outubro do mesmo ano.

A Copacol atua em diferentes áreas do agronegócio: avicultura, suinocultura, bovinocultura de leite e piscicultura. Possui 6 supermercados e 10 unidades para recebimento e armazenagem de grãos na região oeste do Paraná, que espera receber mais de 900 mil toneladas de grãos em 2013, principalmente das culturas de soja, milho e trigo. Possui cinco filiais para a comercialização dos seus produtos à base de frango e peixe em todo o território nacional.

Os dados dos relatórios da Copacol de dezembro de 2012 apontam a existência de um quadro de pouco mais de 4,8 mil associados e de 7,2 mil colaboradores diretos, refletindo um faturamento de R\$ 1,6 bilhão em 2012. Cumprindo com sua responsabilidade social, distribuiu aos associados R\$ 21 milhões neste mesmo ano (COPACOL, 2012).

Em 2004 criou seu primeiro Propósito Estratégico, o projeto DNA (Desempenho, Natureza e Aliança) Copacol 1/40/5 que tinha como meta alcançar em 2008 R\$ 1 bilhão de faturamento; recomposição da mata ciliar de 40 rios e córregos e envolver 5 mil crianças/adolescentes em projetos sociais. Em 2009 definiu novo Propósito Estratégico denominado G.P.S. 2.5.25, e nele foram traçadas as metas de crescimento em cinco anos, considerando três pontos centrais: Geração de Receitas, com meta de R\$ 2 bilhões em faturamento; Produtividade, com meta de obter a rentabilidade de 5%; e Sustentabilidade, com meta de capacitar e treinar 25 mil participantes em programas de desenvolvimento (COPACOL, 2012).

O Quadro 42 apresenta a situação da Copacol em relação ao número de cooperados funcionários e o faturamento da empresa entre 2003 e 2012.

Ano	Número de cooperados	Número de funcionários	Faturamento em (R\$ milhões)
2003	4.208	3.529	552
2004	4.263	4.000	642
2005	4.244	4.340	652
2006	4.258	4.686	579
2007	4.362	5.680	978
2008	4.446	6.406	998
2009	4.572	6.462	1067
2010	4.688	6.649	1.177
2011	4.672	6.926	1.388
2012	4.809	7.281	1.633

Quadro 42: Evolução dos cooperados, funcionários e faturamento da Copacol (2003-2012)

Fonte: Copacol - Relatório do Conselho de Administração 2004 a 2012

A gestão da Copacol é liderada pela gerência executiva formada pelo presidente, vice-presidente e secretário 04 assessores e seis gerentes de divisões. Cada divisão e assessoria são divididas em supervisores como pode ser observado na estrutura organizacional apresentado na Figura 16.

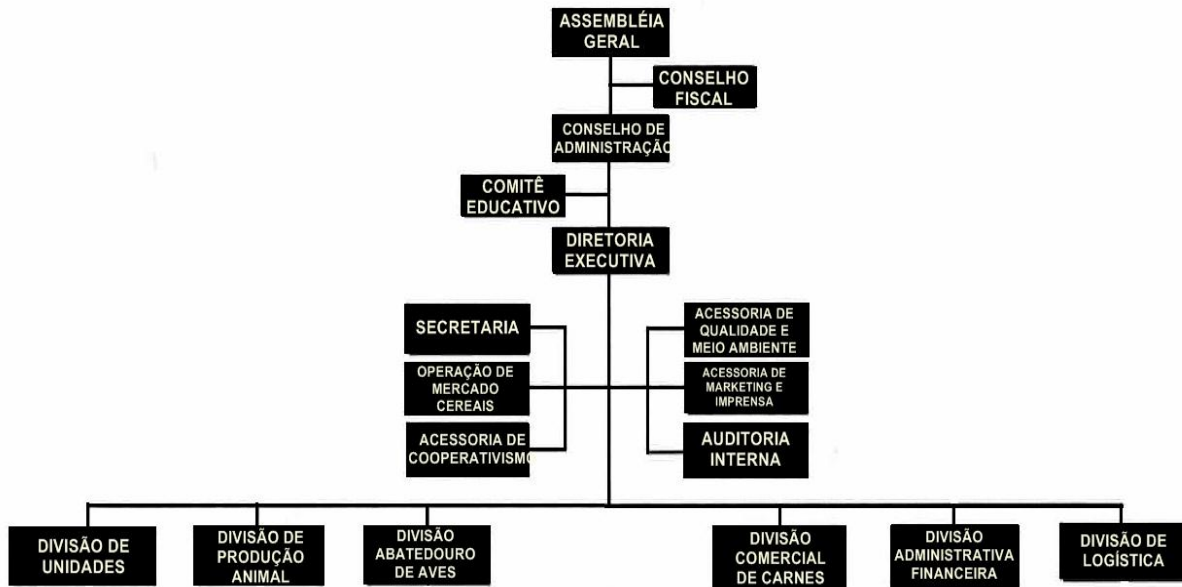


Figura16: Estrutura organizacional da Copacol

Fonte: Copacol

5.3.2 Análise do processo de adoção do BSC na COPACOL

Os resultados sobre o processo de adoção do BSC foram analisados com base na pesquisa documental e principalmente entrevistas realizadas com nove colaboradores (gerentes de divisão e supervisores) que participaram de forma ativa no processo de adoção, elaboração, implementação e usam o BSC nas suas atividades, incluindo o supervisor de controladoria que coordenou todo o projeto de implementação na empresa.

5.3.2.1 Identificação das necessidades iniciais

O objetivo dessa categoria é identificar os motivos que levaram a organização a decidir pela adoção do BSC. As informações dos entrevistados no Quadro 43 evidenciam os principais motivos que levaram a empresa a adotar o BSC:

Identificação dos motivos que levaram a organização a adotar o BSC. Outras inovações organizacionais foram consideradas (ou experimentadas)?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na gestão dos resultados, através de organização dos vários indicadores existentes • Dificuldade dos gestores em acompanhar e olhar para todos os negócios da empresa em crescimento sem uma metodologia específica • Adotou a metodologia PCIC planejamento, controle indicadores, mas faltava o C da cobrança o BSC veio para cobrança, mas a estratégia foi trabalhada em 2007 e 2008. A cobrança não era formal
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2006 passou a elaborar o planejamento estratégico, mas não tinha um instrumento para comunicar a estratégia, o BSC veio como uma ferramenta de comunicação da estratégia • Dificuldade no entendimento da estratégia, considerado complexo e impossível de ser atingido • Falta de comprometimento com a estratégia das pessoas que não participaram na sua elaboração
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma ferramenta de gestão que proporciona a tranquilidade e condições para reagir em tempo hábil • Carência de modelo para acompanhar a evolução da empresa de forma bastante consistente e também não só em termos de faturamento, mas também de diversificação dos nossos negócios
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Precisava fazer ajuste de processo, padronizar processo e medir indicadores que não eram muito conectados, eram bastante desconexos nós procuramos o BSC para tentar padronizar isso e acredito que nós conseguimos
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar indicadores de desempenho... identificamos na época que nós estamos tendo perda de performance, pois os processos são um tanto confusos.. • Tínhamos implementado vários indicadores para controle do processo produtivos, mas nós identificamos melhorias na performance • Tínhamos bom planejamento, bom plano de ação, mas, a execução do planejamento era muito falha porque você tinha prazos e responsáveis, mas, não cumpriam prazos, já que não havia cobrança
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Existiam vários indicadores de processo e gestão na Copacol, mas, estavam soltos precisavam se unir aos resultados e o BSC é a ferramenta que faz isso • O BSC integra as áreas e resultados; os nossos indicadores não faziam essa integração
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Ter sinergia entre os indicadores existentes nas áreas, alguns eram medidos, mas, não eram conhecidos por todos • Nas áreas que não tinham indicadores faltava acompanhamento uma melhor gestão dos indicadores deles
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de ter todas as informações concentradas em um único local, para a gestão e para melhoria dos resultados
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de organizar as informações, em termos de metas, indicadores, periodicidade das reuniões e planos de ação para garantir a efetividade do planejado • Ausência de uma ferramenta para monitorar, controlar e alinhar a empresa que estava na fase de crescimento

Quadro 43: Razões para adoção do BSC na Copacol

Fonte: dados da pesquisa

As evidências obtidas nas entrevistas apontaram as seguintes razões para a adoção do BSC na Copacol.

- a) Necessidade de uma ferramenta específica de gestão estratégica que possibilitasse a diretoria executiva e gerentes de divisões acompanharem todos os negócios e áreas da organização com um crescimento sustentado a longo prazo, em termos de faturamento e diversificação dos nossos negócios;

- b) Necessidade de um instrumento padronizado e efetivo de controle e cobrança dos objetivos estratégicos indicadores e metas de desempenho que eram bastante desconexos;
- c) Um sistema de gestão que permite incrementar e melhorar a performance da empresa;
- d) Um sistema para integrar os objetivos estratégicos, indicadores e metas dispersos nas diversas áreas da empresa capazes de apoiar a tomada de decisão;
- e) Um mecanismo de para comunicar e executar a visão estratégica definida no planejamento estratégico para todos os membros da organização;
- f) Utilizar o BSC como forma de tornar a estratégia uma tarefa de todos, já que os colaboradores consideravam uma atividade complexa e exclusiva da alta administração e dos gestores que participam da sua elaboração;
- g) Ter um documento homogêneo para facilitar a medição de desempenho das divisões de dos departamentos.

Os principais motivos identificados pelos entrevistados para a adoção do BSC na Copacol podem ser explicados pela teoria de difusão da inovação que é o aumento de eficiência e desempenho organizacional, já que os sistemas de avaliação de desempenho e de comunicação da estratégia utilizados não forneciam informações necessárias para avaliação de desempenho, implementação, comunicação da estratégica e tomada de decisões em uma empresa expansionista e diversificada, que utilizava apenas indicadores financeiros e operacionais de curto prazo.

De acordo com Kaplan e Norton (1996) Otley (1999) o BSC é um sistema multidimensional de mensuração e gestão estratégica que traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de metas e indicadores de desempenho alinhados com a estratégia organizacional.

5.3.2.2 Conhecimento do BSC

Essa categoria avalia as atividades realizadas para obter informações sobre a inovação e as habilidades necessárias para a adoção da inovação.

O Quadro 44 apresenta os relatos dos entrevistados em relação às ações desenvolvidas para obtenção de conhecimentos sobre o BSC:

Como a empresa teve o contato com o BSC? Quais as ações desenvolvidas pela organização para obter maior conhecimento do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente de controladoria realizou treinamento interno passou a parte conceitual material • Os gerentes já conheciam de palestras, cursos e MBA.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Tivemos MBA com a FGV, MBA com Dom Cabral que atingiu 350 a 400 pessoas • Palestra e treinamentos • Treinamento de uma semana em São Paulo sobre o BSC
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos realizados pela controladoria e cursos específicos e palestras
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento interno e MBA houve algo mais genérico sobre conceito a controladoria buscava treinamento externo e replicava internamente
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Sim internamente tanto em ferramenta quanto em relação à atitude
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento com a equipe de controladoria teve apoio da consultoria sobre questões comportamentais
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento sobre o funcionamento da metodologia com gestores de todos os níveis • O acompanhamento pela controladoria durante a implementação
E8	<ul style="list-style-type: none"> • No MBA houve um modulo praticamente sobre BSC estudando estratégia e novos modelos de gestão
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Houve treinamento interno • Teve um módulo praticamente sobre o BSC no MBA

Quadro 44: Evidências sobre obtenção de conhecimentos do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores de diferentes níveis da Copacol já conheciam o BSC através de palestras e disciplinas dos cursos de MBA realizados *in company* que tinham módulos específicos sobre gestão estratégica. O supervisor de controladoria responsável pela coordenação do projeto fez um treinamento de uma semana sobre o BSC em São Paulo sobre: elaboração, funcionalidades e aplicação. Esses conhecimentos foram utilizados pela equipe de controladoria para capacitar os gestores que tornaram-se multiplicadores.

A capacitação, reuniões com gerentes e supervisores e os cursos de MBA proporcionaram um maior entendimento do funcionamento do BSC, das características básicas e a sua utilização de forma proveitosa na organização, o que facilitou o estágio de persuasão.

Esse resultado está de acordo com Northcott e Taulapapa (2012) que identificaram a realização de treinamentos como mecanismo de reduzir a resistência do grupo à implantação do BSC podendo a sua inexistência ser considerada mais um fator que contribuiu para inibir sua aplicação.

5.3.2.3 Atributos percebidos na inovação

Essa categoria analisa os atributos do BSC que influenciaram a formação de uma atitude positiva para os tomadores de decisão e sua taxa de adoção.

Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991) identificaram cinco atributos de inovação que afetam a taxa e a extensão de uma inovação são eles: vantagem relativa, compatibilidade, experimentação, observabilidade e complexidade, ambos foram utilizados para avaliar o BSC.

O quadro 45 revela os atributos de inovação apontados por Rogers (2003) presentes no BSC e que contribuíram para sua adoção na Copacol.

Quais as principais características do BSC que mais contribuíram para a sua adoção na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Não respondeu a questão
E2	<ul style="list-style-type: none"> • É simples • Iniciou o planejamento de uma forma mais estruturada envolvendo a diretoria os gerentes envolvendo as áreas • Em 2000 implementamos o SAP para cuidar do processo
E3	<ul style="list-style-type: none"> • As metas e indicadores existentes estavam dispersos e o BSC passou a apoiar o sistema de gerenciamento dentro dos nosso negócios
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação dos indicadores e a maneira de tratar os problemas com as não conformidades com as ações; já o ato de medir onde fazemos as ações corretivas o que verificamos que era bom
E5	<ul style="list-style-type: none"> • O grande diferencial está na atitude dos gestores, no envolvimento das equipes e na cobrança. • O BSC proporciona reuniões formais nos diferentes níveis, de forma estruturada e cobrança de ações.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC olha os indicadores de forma integrada como os objetivos estratégicos e também como os resultados financeiros e não-financeiro da empresa
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Todos passaram a conhecer os indicadores sugerindo ações
E8	<ul style="list-style-type: none"> • A simplicidade de vincular a cada perspectiva, as atividades e indicadores de cada área • O BSC facilita a compreensão das pessoas sobre a estratégia da empresa e sua importância
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona uma visão total da empresa de operação até a estratégia, o desempenho da empresa com o tempo rápido de resposta e você conseguir puxar seus indicadores ou reverter algum cenário futuro rapidamente

Quadro 45: Características do BSC que contribuíram para sua adoção

Fonte: dados da pesquisa

As principais evidências sobre os fatores que influenciaram a taxa de adoção do BSC na Copacol foram:

a) **Complexidade ou facilidade de uso** o BSC apesar da sua abrangência em termos de visão e de estratégia da empresa; a existência de múltiplas perspectivas, objetivos, indicadores, metas planos de ação fizeram com que fosse considerado um sistema simples de usar. Essa simplicidade é reconhecida pelos usuários após treinamentos e um conhecimento mais profundo

sobre o seu funcionamento. Inicialmente a adoção enfrentou alguma resistência por parte de alguns gestores que logo tornaram-se principais agentes e líderes de mudanças.

b) **Vantagem relativa** o BSC através dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas interligadas, proporciona uma visão global da empresa do operacional ao estratégico diferentemente dos sistemas tradicionais de desempenho que focam apenas nos indicadores financeiros e operacionais de curto prazo, incapazes de levar em consideração fatores intangíveis com foco no cliente inovação etc. por isso, foi considerado pelos entrevistados como superior aos sistemas vigentes.

O *Balanced Scorecard* remedia o defeito dos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Ele retém as medidas financeiras do desempenho passado, mas acrescenta medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (ATKINSON, 2006).

O BSC foi observado de forma indireta através de seminários, artigos e reportagens da sua aplicação em empresas de vários setores e portes descrevendo as suas vantagens como sistema de gestão estratégica. O supervisor de controladoria e os gerentes que conheciam o BSC demonstraram o funcionamento e as vantagens do BSC para a diretoria e aos demais gestores os pressupostos e a sua funcionalidade.

Esses resultados corroboram um dos pressupostos da Teoria de Difusão de Inovação de Rogers (2003) de que quanto maior o grau de percepção da inovação é percebido como superior às alternativas existentes maiores são as taxas de adoção da inovação, caso do BSC na Copacol. Compatibilidade: várias áreas na empresa trabalhavam com indicadores de desempenho, com metas e resultados, porém, esses indicadores não estavam integrados dentro da organização. A empresa tinha iniciado a elaboração de planejamento estratégico, realizava reuniões de acompanhamento, mas não de forma coordenada e tinha missão, visão, valores, elementos do BSC existentes na empresa, bem como o orçamento formalizado, sistema integrado de gestão ERP, banco de dados informatizado de informação, sistema de qualidade total que são compatíveis com o BSC.

De acordo com Rogers (2003) quanto maior a consistência da inovação em relação aos valores, necessidades e experiências da empresa, maior é taxa de adoção. Os elementos apontados fazem parte do BSC, tornando-o aderente torna consistente com os valores necessidade e experiências.

5.3.2.4 Processo de decisão de inovação

Essa categoria identifica como ocorreu o processo de decisão pela inovação na organização. Segundo Rogers (2003) o processo de decisão pela inovação pode ser individual, consensual ou autoritária.

Apresentam-se no Quadro 46 as evidências obtidas nas entrevistas apresentadas sobre o tipo de decisão utilizado na organização:

Como foi o processo de tomada de decisão pelo BSC na organização?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A decisão final foi da diretoria, mas teve participação dos gestores da unidade; • Os gerentes participaram na decisão, mas foi a controladoria junto com gerente administrativo financeiro que tiveram maior participação
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi uma decisão apenas do presidente; foi da necessidade dos gestores, do processo de gestão, de comunicar a estratégia
E3	<ul style="list-style-type: none"> • A diretoria passou a cobrar soluções mais rápidas e mais eficientes, mas, a diretoria cria demanda para trabalhar relatório
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Houve um consenso ao estudar o BSC e ver as vantagens foi apresentado, pois, sem ele é difícil implementar um programa
E5	<ul style="list-style-type: none"> • A decisão do supervisor da controladoria e da diretoria como um instrumento de perpetuação da consultoria, envolvendo as áreas
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores e gestores - até porque é um assunto bastante complexo para você ficar discutindo com a base
E7	<ul style="list-style-type: none"> • O supervisor da controladoria sugeriu e a diretoria viu a oportunidade de algumas melhorias e decidiu que seria implementado
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Veio muito forte com um projeto do departamento de controladoria, mas, com o patrocínio da alta administração
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Alta administração

Quadro 46: Processo de tomada de decisão pela adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

O tipo de decisão da inovação também está relacionado com a razão de adoção de uma inovação. Os relatos dos entrevistados evidenciam que a decisão final de adoção do BSC na Copacol, foi da alta administração, pelas mudanças que provoca em toda a organização, principalmente, no processo de avaliação de desempenho e gestão. Mas os entrevistados advertiram que as necessidades do BSC foram identificadas pelos gestores em função da complexidade e do crescimento das atividades da organização que não eram atendidos pelos sistemas existentes.

Nesse sentido, a área de controladoria propôs aos gerentes e, posteriormente à diretoria, a adoção do BSC como ferramenta de melhoria no processo de comunicação e acompanhamento da estratégia empresarial, já que existiam indicadores em algumas áreas da organização, mas, o acompanhamento e a cobrança não eram efetivos.

A decisão de adoção do BSC classifica-se de acordo com Rogers (2003) de consensual, já que surgiu da controladoria, foi aceito pela diretoria e teve apoio dos gerentes de divisão. Esse consenso inibiu as resistências e contribuiu para a difusão do BSC para os níveis inferiores de supervisores, encarregados, coordenadores e pessoas chave do processo.

5.3.2.5 Preparação do ambiente para a inovação

Essa categoria analisa o conjunto de medidas tomadas pela organização visando a sua difusão e adoção de forma ostensiva para os potenciais adotantes

O Quadro 47 apresenta os relatos dos entrevistados em relação à preparação da organização para a adoção do BSC:

Após a decisão de adoção do BSC, como o conceito foi apresentado aos diferentes colaboradores? Foram realizadas ações de formação específicas? Quais?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A área de controladoria apresentou o BSC para os gestores nas divisões e depois ajudou a repassar a parte conceitual para os supervisores e encarregados e recebemos material e tivemos apresentação
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Participamos de uma formação de uma semana sobre BSC em São Paulo • Posteriormente 4 membros da minha equipe participaram do treinamento
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Houve reuniões de trabalho com os gerentes de unidades e eles listaram as necessidades para a controladoria desenvolver • Houve treinamento e sensibilização da equipe, cursos e treinamento de gestão em que se conseguia mostrar para as pessoas o que se esperava delas e como dispor das ferramentas
E4	<ul style="list-style-type: none"> • A controladoria trouxe a opção, houve consenso entre os gestores e a diretoria e depois desceu para supervisão e outros cargos
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Tivemos treinamento internamente tanto em ferramenta quanto em relação a atitude dos gestores;
E6	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de controladoria teve apoio nesse momento de consultoria e questões comportamentais
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento do funcionamento do BSC com todos os níveis • A controladoria fez o acompanhamento conforme foi implementado
E8	<ul style="list-style-type: none"> • NA DGP já tinha treinamento para a equipe, que realizava o planejamento estratégico em 2005 • Palestras e treinamento sobre o BSC • De forma corporativa a controladoria é que nos treinou; • Módulo do MBA que abordou o BSC, mas, não como iniciativa inicial do projeto;
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Houve o treinamento, mas, o maior treinamento foi a prática do BSC; a estruturação do relatório, a sistemática, e isso tornou-se em um processo coletivo • Hoje a gente realiza treinamento quando tem encarregado novo • No MBA houve um módulo praticamente sobre o BSC estudando a estratégia, os novos modelos de gestão; participaram os supervisores, gerentes, encarregados e algumas pessoas que futuramente seria gerentes

Quadro 47: Mecanismo de difusão do BSC para os colaboradores

Fonte: dados da pesquisa

Após a decisão pelo BSC o supervisor da controladoria treinou a diretoria executiva, gerentes de unidades, supervisores e encarregados sobre o BSC visando obter o máximo de benefícios para a organização; também houve reuniões de apresentação e campanha de sensibilização e MBA na área de gestão de cooperativas com módulos sobre a estratégia, modelo de negócios.

De acordo com D'Avignon (1995), deve ser criado um clima propício à implantação do sistema para diminuir as resistências a níveis aceitáveis. A adoção da inovação deve ser vista como uma oportunidade de mudanças para melhor e não como ameaça à manutenção do *start*.

Os membros da controladoria deslocavam as áreas da empresa, e com o apoio gerentes da divisão, elaboraram o BSC e realizava reuniões e sensibilização dos colaboradores em relação ao BSC e, posteriormente, tornaram-se os principais patrocinadores do projeto.

Apesar da atividade de preparação do ambiente, houve resistência de alguns gestores principalmente aqueles que não tinham um sistema estruturado de indicadores de desempenho, mas, à medida que eles começaram a perceber as vantagens do BSC como sistema de gestão e os resultados obtidos em algumas áreas e com o patrocínio, empenho e cobrança da diretoria executiva, as resistências foram ultrapassadas e todas as áreas perceberam a necessidade do BSC.

De acordo com Perez (2006) existe uma preocupação com a preparação da organização para a introdução da inovação que é percebida por meio de comunicados em geral, convocação de reunião, capacitações e treinamentos.

5.3.2.6 Formas de comunicação

Essa categoria evidencia os canais de comunicação utilizados para difundir o BSC na organização.

No Quadro 48 apresentam-se os relatos dos entrevistados sobre os principais canais de comunicação utilizados para difundir o BSC na organização:

Qual o canal de comunicação utilizado para difundir o BSC na organização? Interpessoal (face-a-face); ou em Massa (jornais, revista, internet, comunicados internos) Estes canais contribuíram para o processo de adoção? Como?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas da Copacol, panfletos, <i>banners</i>, muitas reuniões e treinamentos • Reunião com cerca de 300 gestores até a o nível de supervisores e o no final do planejamento estratégico conduzido pelo presidente
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Informativo anual, endomarketing (e-mails corporativo), revista dos associados, mapas estratégicos, termos de compromisso e programa de rádio às vezes nas indústrias TV led uma vez por ano • Reuniões de status com todos os níveis
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Publicações internas sobre projeto BSC, mas foi um trabalho pontual de mostrar, desenvolver, muitas reuniões de sensibilização de equipe treinamento de gestão, cursos
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Foram reuniões diretas com o grupo
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Informativos internos, revista do colaborador e do cooperado, jornalzinho interno, e principalmente a estratégia do corpo a corpo através de reuniões • Reuniões com o Conselho de Administração, comitês educativos, liderança dos cooperados, membros do segundo e terceiro nível para apresentar o mapa estratégico • Usamos o propósito estratégico elaborado a cada 5 anos também para divulgação
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Palestras e treinamento sobre o BSC e participação diretamente na montagem de indicadores • Os gestores recebem um <i>banner</i> do mapa estratégico para afixar nas salas, Matérias em revista colaborador sobre resultados aferidos com o BSC
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas da Copacol, embora as reuniões tenham sido a ferramenta mais utilizada
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões semanais para desenvolver cultura do BSC principalmente durante a fase de adaptação
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com a equipe que estava estruturando o BSC

Quadro 48: Evidências obtidas sobre os canais de comunicação

Fonte: dados da pesquisa

A Copacol utilizou canais de massa como revista, *banners*, informativo, palestras, e canais interpessoais “corpo a corpo” e predominaram principalmente reuniões coordenadas pela equipe da controladoria com os gestores e com as equipes responsáveis pela implementação do BSC nas unidades.

Os colaboradores da equipe de controladoria percorreram todas as áreas e departamentos da empresa para apresentar, elaborar e implementar juntamente com o gerente e a equipe de divisão. Cada divisão da empresa possui um colaborador do departamento de controladoria responsável pela operacionalização do BSC e ainda dá suporte para a tomada de decisão.

As reuniões com diferentes grupos foi o principal canal utilizado para comunicação do BSC na Copacol. Segundo Rogers (2003) é o canal mais apropriado quando é necessário mudar crenças e atitudes em relação à inovação.

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.14) “estudos demonstram que gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimentos em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos”.

Como a equipe de controladoria tinha iniciado o processo de adoção do BSC em 2004 sem sucesso creditado em grande parte pela falta de entendimento dos gestores e da importância atribuída.

Na segunda tentativa a equipe investiu nas reuniões “corpo a corpo” como forma de convencer e obter o apoio dos principais agentes de mudança e líderes de opinião da necessidade e da importância da adoção do BSC para realização das suas atividades, comunicação, implementação e gestão da estratégia em uma empresa em expansão, diversificada e com tendência operacional. Os resultados de comunicação obtidos foram positivos já que os gestores tornaram-se os principais patrocinadores do BSC.

5.3.2.7 Atuação dos agentes promotores de mudança

Esta categoria analisa o papel do agente de mudança nas diversas etapas de adoção do BSC na organização. A extensão dos esforços dos agentes de mudança é uma das variáveis identificadas por Rogers (2003) que afetam a taxa de adoção da inovação. O quadro 49 apresenta a opinião dos entrevistados:

Durante o processo de adoção existia um agente promotor de mudança ou líderes de opinião que mobilizaram esforços e pessoas para pensar e agir estrategicamente em relação ao BSC? Cite algumas ações realizadas para o envolvimento e comprometimento de pessoas e recursos para adoção do BSC.	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• A controladoria juntamente com o gerente administrativo lideraram o projeto do BSC e os demais abraçaram a causa
E2	• A controladoria juntamente com o gerente administrativo financeiro, com o apoio da diretoria
E3	• O BSC foi capitaneado pela controladoria seguramente, pois, se não existisse a controladoria demoraria mais para acontecer
E4	• O departamento da controladoria
E5	• O departamento da controladoria
E6	• Na época existia uma consultoria de gestão de processos e a controladoria ficou responsável para perpetuar a ferramenta
E7	• A controladoria, na época, e posteriormente, a consultoria da ABS que em conjunto decidiu pelo BSC
E8	• O supervisor da controladoria
E9	• O supervisor da controladoria

Quadro 49: Evidências obtidas sobre o papel do agente de mudança

Fonte: dados da pesquisa

O supervisor da controladoria foi apontado pelos entrevistados como principal agente de mudança do BSC na Copacol; ele foi responsável pela identificação e apresentação do BSC a

diretoria executiva. Com o apoio da alta direção e dos gerentes de divisões ele coordenou a elaboração, implementação em todas as áreas da empresa.

No processo de adoção e implementação do BSC houve a participação indireta de outros agentes de mudanças citados por Rogers (2003): professores universitários que lecionaram disciplinas que abordavam estratégia, planejamento estratégico *Balanced Scorecard* e palestras com consultores sobre a importância na gestão das organizações modernas.

A empresa de consultoria ABS que apesar de não ter desenvolvido um trabalho específico sobre a implementação da estratégia e o BSC identificou algumas lacunas sobre a medição de desempenho, acompanhamento de indicadores e cobrança, fatores que tornaram o ambiente organizacional mais aderente ao BSC e influenciaram no convencimento aos potenciais adotantes.

O principal objetivo dos agentes promotores de mudança é fazer com que as novas ideias (inovações) sejam adotadas, facilitando o fluxo de inovações para uma audiência de clientes (PEREZ, 2006).

O agente de mudança e o líder de opinião mobilizam o coletivo em favor da adoção e leva ao entendimento de que é difícil conduzir um processo de adoção que seja bem-sucedido sem a presença de uma liderança efetiva.

A área de controladoria realizou várias reuniões de treinamento para explicar o BSC, acompanhou todo o processo de adoção e implementou o BSC de forma simplificada e ao longo do tempo foi incorporando novos elementos até complementar a ferramenta.

Além dos agentes de mudança operacional o apoio e o patrocínio da alta administração, principalmente o presidente - principal entusiasta do BSC - e do gerente administrativo financeiro, foram decisivos para o sucesso do BSC como as outras inovações organizacionais. .

Um dos mecanismos utilizados pelos agentes de mudança foi a adoção, utilização e divulgação dos resultados da inovação pelos líderes de opinião a todos os membros da organização.

A mobilização de liderança de várias áreas da Copacol para elaborar implementar e difundir o BSC e o trabalho desenvolvido pelo supervisor da controladoria com incentivo do presidente e diretor administrativo e financeiro contribuíram positivamente para que o processo de adoção do BSC fosse bem-sucedido.

5.3.2.8 Apoio da alta administração

Essa categoria avalia o apoio e o envolvimento da alta administração na adoção do BSC.

Um dos aspectos críticos para a implementação de qualquer inovação é o envolvimento e a participação da alta administração e para o BSC, que propõe avaliar o sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica, esse apoio torna-se indispensável.

O Quadro 50 apresenta a opinião dos entrevistados sobre o apoio da alta administração:

Como você avalia o apoio e a participação da alta administração no processo de adoção, implementação e utilização do BSC? Eles foram efetivos na sua exigência dos processos de adoção, implementação e uso do BSC?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• O apoio da diretoria foi 100%, integral - existem reuniões mensais com a diretoria -esse ritmo se mantém até hoje
E2	• O presidente é o principal entusiasta do BSC, pois, concedeu todo o apoio necessário para a implementação desde o início
E3	• O apoio da diretoria foi total, foi o direcionador, eles usam o BSC para acompanhar a empresa totalmente
E4	• Sempre apoiaram - viram o BSC como uma ferramenta de gestão e acompanhamento da empresa
E5	• Apoio total senão não funciona
E6	• Se não tiver o patrocínio e cobrança da alta administração o BSC não acontece acaba esquecendo
E7	• Ela apoiou e percebeu diante dos benefícios de acompanhamento do BSC
E8	• A diretoria comprou de forma bastante forte, bem como os nossos gerentes, que além de comprar, exercem uma cobrança muito forte
E9	• A diretoria, que é quem assina o cheque; foram os primeiros a comprar a ideia, eles adotaram o BSC como um filho por isso deu certo

Quadro 50: Apoio da alta administração no processo de adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao apoio da alta administração no processo de adoção, implementação e uso do BSC os entrevistados foram unânimes em revelar o apoio integral em todas as etapas e como resposta a esse apoio a diretoria executiva passou a utilizar o BSC para avaliar o desempenho, monitorar os indicadores e cobrar os resultados dos gestores de todos os níveis. As reuniões de desempenho e gestão estratégica passaram a ser realizadas com base nas informações e medidas do BSC. “O apoio da diretoria executiva surgiu em decorrência dos benefícios identificados durante a adoção do BSC, como relatou o supervisor de controladoria:” A diretoria gostou muito do BSC, o presidente considera que com isso ele tem a Copacol “na mão”, pois, depois que isso aconteceu os problemas de gestão foram reduzidos.

Os gerentes de divisão incorporaram o BSC na sua rotina de gestão estratégica, avaliação de desempenho, comunicação e implementação da estratégia e sensibilizaram os seus subordinados da necessidade de usar BSC na busca de atingir a estratégia empresarial.

Nas reuniões dos conselhos de administração, conselho fiscal, comitê educativo e nas assembleias gerais o presidente utiliza os indicadores extraídos do BSC para apresentar os resultados e sempre destaca o papel do BSC com o sistema de gestão estratégica dos resultados obtidos em relação à visão integrada da empresa.

Essa atitude contribuiu para o sucesso da adoção do BSC na Copacol, já que a falta de apoio e comprometimento da alta administração é uma das principais causas de fracasso na implementação do BSC, conforme Kaplan e Norton (2001) e as pesquisas de Hispagnol e Rodrigues (2006) Goldszmidt (2003), Bourne e Neely (2002).

A alta administração da Copacol continua apoiando o BSC com recursos humanos financeiros utilizando-o como a principal inovação para a implementação e comunicação e gestão estratégica, fatores esses que foram decisivos para o BSC atingir a adoção secundária e passou a ser utilizado por gestores de diferentes níveis organizacionais. O Quadro 51 apresenta as diferentes manifestações de apoio e comprometimento da alta administração em relação ao BSC:

Citar algumas ações de manifestação de comprometimento e apoio da alta administração para impulsionar a adoção do BSC e cumprimento das metas definidas no BSC.	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Participação dos três diretores em todas as reuniões
E2	<ul style="list-style-type: none"> O diretor secretário, gerente de divisão de peixe e supervisor da controladoria participaram de um seminário do BSC conduzido por Kaplan No final de cada ciclo de planejamento estratégico o presidente compartilha o planejamento estratégico com os gerentes supervisores e encarregados que assinam o compromisso
E3	<ul style="list-style-type: none"> Mensalmente tenho reunião com a diretoria para prestar conta dos indicadores, é um compromisso muito forte não tem como não trabalhar
E4	<ul style="list-style-type: none"> O acompanhamento da diretoria nas reuniões - eles focam nos resultados e nos indicadores
E5	<ul style="list-style-type: none"> Após a elaboração do ciclo de planejamento estratégico a diretoria reúne os gestores de divisão e assessores, supervisores e encarregados, para apresentar as estratégias e os prazos, cobrando empenho das pessoas e cada gestor tem a responsabilidade de replicar isso com a sua equipe A cobrança que a controladoria exerce diretamente sobre os gestores que participam das reuniões o que evidencia o apoio e a cobrança da diretoria sobre o BSC
E6	<ul style="list-style-type: none"> Membros da diretoria participam das reuniões da divisão, reforçando o papel do BSC A diretoria apresenta o mapa estratégico para todos os gestores. A Revista do Colaborador mostra os resultados aferidos pelo BSC
E7	<ul style="list-style-type: none"> Há níveis que têm reuniões diárias rápidas com indicadores. No meu caso, com a gerência, há uma reunião semanal e com o encarregado, reunião semana e quinzenal com alta diretoria. Quando a gerência faz a reunião de acompanhamento ela cobra resultados
E8	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões são periódicas. A falta nas reuniões precisa ser bem justificada
E9	<ul style="list-style-type: none"> A diretoria entrega todos os anos um mapa estratégico para cada gestor como direcionamento e

Quadro 51: Manifestações de apoio da alta administração em relação ao BSC

Fonte: dados da pesquisa

A diretoria executiva participou de diferentes eventos relacionados ao BSC, como presidir reuniões de elaboração e revisão de planejamento estratégico e mapa estratégico, validar matrizes

swot elaboradas nas divisões e nos departamentos, validar os objetivos estratégicos, indicadores e metas, presidir as reuniões de acompanhamento e de cobrança dos indicadores do BSC, entregar o *banner* com o mapa estratégico para cada gestor até nível de supervisor que deve servir como direcionador das suas atividades, realizar reuniões periódicas com gerentes de divisões direcionadas a partir dos objetivos, indicadores e metas definidas no BSC e atribuir à supervisão da controladoria o poder necessário para cobrar e exigir todas as ações necessárias para a adoção e implementação do BSC, que também é responsável pela coordenação de planejamento estratégico.

As manifestações de apoio da alta administração é um dos fatores críticos para a adoção e implementação da inovação ressaltada pela teoria de difusão de inovação de Rogers (2003) e nos trabalhos sobre o BSC de Kaplan e Norton (1997) e Roest (1997).

A alta administração ao apoiar de forma integral o processo de adoção e implementação do BSC - sendo o presidente o principal usuário e entusiasta - reduziu a resistência dos subordinados que passaram a ser cobrados e remunerados em parte pelos resultados do BSC, atendendo, dessa forma, uma das recomendações dos seus criadores e outros pesquisadores.

5.3.2.9 Processo participativo

Essa categoria evidencia o envolvimento e a participação dos colaboradores de diferentes níveis e áreas organizacionais no processo de adoção do BSC.

A participação dos gestores de diferentes níveis tem sido apontada como um dos fatores críticos no processo de implementação do BSC e várias pesquisas apontaram o encastelamento do BSC apenas na alta gestão como um fatores de fracasso.

O Quadro 52 apresenta-se as evidências em relação à participação dos gerentes intermediários na elaboração do BSC:

Quem são os principais usuários do BSC na organização? Para que o BSC é efetivamente utilizado na empresa?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores até o nível de encarregado direcionam suas atividades e decisões do dia a dia pelo BSC, mas, dizemos que é necessária a colaboração de todos para atingir o operacional
E2	<ul style="list-style-type: none"> Mapa estratégico - nós entregamos mais de 200 matrizes <i>swot</i> por departamento PCIC até o coordenador e encarregado ele trabalha com o PCIC Primeiro e segundo escalão da Copacol em torno de 70 a 80 pessoas – todos sabem utilizar o BSC
E3	<ul style="list-style-type: none"> Os gerentes não tem como não usar - a diretoria é o principal usuário ...com o BSC eles conseguem ver todas as áreas, todos os números de negócios ali; supervisores - em termos de importância vão cascateando da diretoria até os usuários Nós usamos o BSC para acompanhar todas as atividades as unidades como seus números e os negócios
E4	<ul style="list-style-type: none"> Os principais usuários são diretoria, gerentes supervisores e encarregados
E5	<ul style="list-style-type: none"> Gestores de vários níveis
E6	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores até nível de supervisores
E7	<ul style="list-style-type: none"> A diretoria, as gerências, os supervisores e os encarregados. Outros dois níveis utilizam um pouco menos
E8	<ul style="list-style-type: none"> Na minha área quem usa mais intensivamente são os gestores, eu e os encarregados. A equipe passou a usar a partir deste ano em função de alguns indicadores atrelados a prêmios de produção
E9	<ul style="list-style-type: none"> Toda a parte de gestão da empresa do coordenador até alta direção

Quadro 52: Evidências sobre participação dos gerentes intermediários

Fonte: dados da pesquisa

As entrevistas revelaram que os gerentes intermediários (supervisores, encarregados e coordenadores) participaram efetivamente do processo de elaboração e implementação do BSC na Copacol. Os supervisores coordenaram o grupo nos departamentos responsáveis pela elaboração das matrizes *SWOT* que serviram de base para elaboração da matriz da divisão juntamente com seus gerentes que são utilizadas na elaboração do planejamento estratégico e do BSC corporativo.

A abordagem participativa tornou os gestores intermediários mais comprometidos com o projeto do BSC já que vários objetivos estratégicos do BSC são provenientes das matrizes *SWOT* dos negócios elaborados das quais os gerentes intermediários participavam ativamente e passaram a mobilizar os níveis operacionais a executar suas tarefas de acordo com a estratégia organizacional.

Esses resultados corroboram com Lewy e Du Mee (1998), ao estudarem empresas que adotaram o BSC e identificaram sua implantação e possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC sobre a priorização de ações.

A contribuição e o comprometimento dos gestores intermediários ajudaram na difusão do BSC informando os objetivos estratégicos, a visão do negócio da alta administração e com isso

reduziu as resistências contra o BSC, já que eles se sentiam responsáveis pela execução de parte da estratégia empresarial.

5.3.2.10 Construção do BSC

O objetivo é analisar o processo de elaboração do BSC nos diferentes níveis da organização.

Na Copacol o BSC foi elaborado de forma participativa e os membros da alta administração, os gerentes de divisão e assessores, bem como o superintendente da controladoria participaram do processo:

O BSC da unidade é derivado ou está conectado com o BSC corporativo? Como funciona essa relação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Existe um mapa corporativo, matriz <i>SWOT</i> do departamento, da divisão que a gente trabalha, e acompanhamos os objetivos nas reuniões do BSC, a evolução e as dificuldades que estão totalmente atreladas ao nosso mapa estratégico
E2	<ul style="list-style-type: none"> Existe um único mapa estratégico, essa ideia de vários mapas não chegou a ser apresentado, nós a abortamos na concepção A área de gestão de pessoas fez um BSC, mas, não funcionou; há um único mapa e várias matrizes <i>SWOT</i>
E3	<ul style="list-style-type: none"> Cada unidade tem o seu BSC e o gerente tem essas informações porque logicamente após os resultados vem os números Eles têm o BSC deles aberto e de forma mais condensada e cascadeada
E4	<ul style="list-style-type: none"> Temos um mapa macro do corporativo e trabalhamos nas divisões com a matriz <i>SWOT</i>
E5	<ul style="list-style-type: none"> Tem desdobramento por negócios que têm seus mapas a nossa estrutura não esta por negócios o peixe produção de ração
E6	<ul style="list-style-type: none"> Tem um mapa estratégico para cooperativa e mapas de divisão que eu trabalho com a minha equipe; não é um mapa estratégico - eu o extrai do mapa que está relacionado com a minha área para contribuir com a estratégia da empresa
E7	<ul style="list-style-type: none"> Tem um mapa estratégico sem divisões
E8	<ul style="list-style-type: none"> Existe um mapa corporativo e nas áreas, revisamos e construímos nosso planejamento estratégico, nossa matriz <i>SWOT</i>
E9	<ul style="list-style-type: none"> Não respondeu a questão

Quadro 53: Processo de construção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

A Copacol, apesar ser dividida em unidades de negócios, decidiu elaborar um único BSC a nível corporativo sem desdobramento para os níveis inferiores - unidades de negócios - setores de equipes que elaboram matrizes *SWOT*, como foi evidenciado pelo gerente de controladoria.

“A elaboração de um único BSC na empresa é legal porque você põe foco na matriz *swot*, que tem como objetivo a gestão através dos mapas e indicadores, planos de ação, reuniões de revisão semanais em que são discutidos os indicadores e os planos de ação. A diretoria se reúne duas vezes por mês com as áreas de produção e uma vez por mês com as demais áreas para discutir as matrizes”.

Os gerentes de divisão e elaboraram uma proposta de BSC para os níveis hierárquicos inferiores, porém, o supervisor de controladoria e o gerente administrativo e financeiro decidiram não implementar nos níveis inferiores para evitar uma visão departamentalizada da empresa em detrimento da visão corporativo, como observado pelas palavras do Supervisor de Controladoria.

“A ideia de vários mapas não chegou a ser apresentada, nós a abortamos em sua concepção. Para a equipe foi meio frustrante porque as pessoas se envolveram, trouxeram objetivos, fizeram lógica de causa e efeito e, no final, a equipe de controladoria colocou na parede os diversos mapas. Após conversa com gerente e verificou-se que ia gerar bairrismo, que é um problema já existente Copacol. Ele disse: “daqui a pouco a pessoa dirá os BSC’s estão se impactando”, então optamos por um único BSC Copacol. A área de gestão de pessoal fez um, mas, foi por água abaixo.

As unidades de negócios passaram a elaborar a matriz *SWOT* e parte dessas informações é utilizada para elaboração do BSC corporativo, assim como objetivos estratégicos definidos no BSC são utilizados para definição da matriz *SWOT*.

5.3.2.11 Implementação do BSC

O objetivo é avaliar o processo de implementação do BSC na organização.

Essa etapa envolve a escolha da unidade organizacional para iniciar a implementação, a comunicação da estratégia para diversos níveis hierárquicos, definição dos grupos de acesso às informações, os métodos de cálculo dos indicadores, a definição de fontes de dados, os procedimentos de atualização e sua periodicidade; criação de um espaço para discussão e troca de informações e esclarecimento de dúvidas e a existência de mecanismos para correção de rumos.

No Quadro 54 apresentam-se as evidências sobre o processo de implementação do BSC:

Quando e como foi tomada a decisão para implementação do BSC? Houve elaboração de projetos-piloto?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Não teve piloto
E2	• Não houve piloto, ela foi sendo elaborado nas áreas por fases.
E3	• Não teve piloto, ela começou pela divisão de unidades e à medida que foi trabalhando, foi agregando outras áreas;
E4	• Foi feito sim, contudo, não me lembro em que área, mas, na época foi feito para estudar e ver os impactos e como funcionaria e depois implementamos no abatedouro.
E5	• Ela foi adotada na empresa como um todo, mas, não no mesmo momento, iniciou-se nas áreas que tinham melhor nível de resposta;
E6	• Foi por etapas aqui foi uma das primeiras porque já trabalhava com indicadores, mas, sem piloto.
E7	• Não soube responder.
E8	• Não soube responder.
E9	• Não soube responder.

Quadro 54: Evidências sobre e elaboração do projeto piloto

Fonte: dados da pesquisa

A Copacol decidiu implementar o BSC simultaneamente a nível corporativo e em todas as divisões da empresa, mas, devido à limitação de recursos humanos na área de controladoria, a implementação iniciou-se nas áreas que já utilizavam indicadores de desempenho para monitorar as ações desenvolvidas e já conheciam melhor os benefícios proporcionados pela gestão por indicadores.

Os gestores enxergaram o BSC como uma oportunidade de melhorar o sistema de gestão e de cobrança na unidade ao permitir uma visão ampla dos negócios não só através de perspectivas financeiras e de curto prazo, mas, através de quatro perspectivas estratégicas financeiras e não-financeiras de forma integrada.

Em 2004 a Copacol iniciou o processo de adoção do BSC pela iniciativa do departamento de controladoria e não teve êxito. O supervisor da controladoria apontou os seguintes motivos para falta de êxito.

“Acho o que na época faltou a maturidade na condução do BSC, a gente estava aprendendo... eu fiquei muito impressionado com o BSC, achei que funcionava em qualquer lugar, qualquer empresa e que isso ia resolver todos os problemas. Depois percebemos que não tinha patrocínio porque as pessoas não entendiam como vão patrocinar se eles não entenderam. Era um conceito novo que tinha que dedicar mais tempo, a forma pronta não dá certo, é necessário construir.”

Diante das dificuldades, a equipe de controladoria continuou trabalhando e reformulando o projeto e em 2008 houve a readoção do BSC, porém, de uma forma mais estruturada a partir do aprendizado na primeira tentativa de implementação como comentou o Supervisor de controladoria:

“Em 2008 quando o planejamento estratégico veio para minha responsabilidade iniciou a implantação do BSC, daí foi muito mais aderente, porque tínhamos patrocínio da diretoria e o entendimento melhor de alguns gerentes. Então eu vejo que em 2004 não foi o desperdício de tempo, mas, sim, o amadurecimento... é interessante esse amadurecimento porque no início as pessoas não entendiam, pois, as coisas estavam mais soltas... já em 2008 as pessoas estavam mais bem preparadas para entender principalmente os gerentes. Se a gente for ver daquele BSC de 2004 não sobrou nada... o construímos a partir de 2008 em uma nova plataforma, tanto que havia pilotos por área sem ter planejamento estratégico. Se eu te falar que o que foi implementado em 2008 foi uma evolução de 2004, eu estarei mentindo... em 2004 entramos em alta, capotamos e depois começamos a estruturar usando como aprendizado e cometendo erros novos”.

Os resultados apontaram que a primeira tentativa de implementação do BSC na Copacol não teve sucesso devido à falta de preparação da empresa para receber a inovação. A empresa definia as estratégias, mas, não tinha o planejamento estratégico estruturado e formal e os gerentes das unidades não tinham uma compreensão suficiente do funcionamento e dos benefícios do BSC.

O primeiro passo para elaboração do BSC é a obtenção de consenso sobre os motivos para desenvolver o *scorecard* identificando e chegando um acordo quanto aos principais propósitos do projeto, cujo objetivos servirão para orientar o estabelecimento de medidas para o *scorecard* conforme Kaplan e Norton (1997).

Na Copacol a implementação do BSC foi conduzida pela equipe da controladoria com apoio dos gerentes, supervisores e encarregados e o patrocínio total da diretoria executiva foi responsável pela elaboração e implementação do BSC.

A utilização da equipe interna para implementação do BSC está de acordo com os resultados da pesquisa de Fontes (2004) realizada com as companhias abertas brasileiras sobre a equipe que conduziu a implementação do BSC e revelou que 72,70% daqueles que tinham implementado, 65% dos que pretendiam implementar e 57,10% daqueles que estavam em fase de implementação utilizaram apenas os colaboradores internos.

Enquanto Soares Junior e Prochnick (2004) realizaram uma pesquisa com 11 empresas brasileiras que implementaram BSC e revelaram que todos tiveram apoio de empresa de consultoria para implementação do BSC, já na pesquisa de Spessatto (2009), com 19 empresas do Sul do Brasil, verificou-se que 10 empresas utilizaram serviços de consultoria externa, enquanto que apenas 9 usaram o pessoal interno no processo de adoção.

A isenção da empresa de consultoria externa na condução das discussões sobre o BSC, na diferenciação entre o estratégico e o operacional, experiências adquiridas em outras empresas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) alguns cuidados devem ser tomados ao contratar a consultoria externa para não reproduzir um sistema sofisticado que não atende às necessidades das organizações. Já Burlim e Cia (2007) consideram a necessidade de acompanhamento após o término do trabalho de consultoria como um aspecto negativo.

A capacitação da equipe da controladoria sobre o BSC através de MBA, cursos e palestras e o profundo conhecimento do funcionamento cultura e necessidades gerenciais da empresa facilitaram a condução do BSC pela equipe interna na implementação do BSC, ganhos que superaram a falta de experiência e a isenção na condução das atividades.

Para a operacionalização do BSC a Copacol utilizou planilhas eletrônicas (MS-Excel, que faz parte do Office, da Microsoft) sem custo porque já existia na empresa, e usa os sistemas corporativos da SAP/ERP e SAP BW (*Business Information Warehouse*). Com a consistência e amplitude do projeto ao longo dos anos buscou tecnologia de informação específica para o BSC

capaz de produzir relatórios ágeis, customizados e confiáveis, já que os dados obtidos manualmente estão mais suscetíveis a retrabalho, erros e atraso, resultados frequentes de quem usa Excel.

Essas dificuldades corroboram com os achados de Malmi (2001) segundo ele os dados do BSC são muitas vezes recolhidos manualmente e, por isso, suscetíveis a erros.

A decisão de adotar uma tecnologia de informação após um período de utilização e adoção de planilha eletrônica está alicerçada nas diretrizes da aquisição de ferramentas de TI da empresa, somente após os usuários estiverem convencidos da necessidade e da importância da mesma para realização das suas atividades como pode ser relatado pelo Gerente administrativo e financeiro.

“Nós temos um princípio que é uma implementação de TI: quanto mais maduro o usuário está, ela sabe o que ele quer e mais efetiva qualidade da implementação. No passado, cometemos alguns erros assim: ‘eu não utilizo a ferramenta pois eu não sei como funciona’ e então você começa por TI e você se frustra então, se você sabe fazer bem à mão e precisa de uma ferramenta de TI, ela funciona porque você sabe exatamente o que você quer, então ela funciona corretamente. Usamos o Excel com o amadurecido provavelmente no ano que vem utilizaremos o sistema corporativo”.

Esse procedimento evita a subutilização dos investimentos em tecnologias de informação, já que aquisição dos mesmos é decorrente da identificação da necessidade real dos usuários, corroborando com Kaplan (1999) ao recomendar a adoção de tecnologias aplicadas após a organização terminar o trabalho estratégico inicial, definição dos objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda a empresa.

A decisão de adquirir um *software* especializado para automatizar e gerenciar o BSC da SAP permite uma integração maior das informações principalmente em uma empresa complexa como a Copacol. A opção por ferramentas de TI para o BSC da mesma empresa fornecedora dos outros softwares de gestão SAP ERP e a SAP BW *Business informations Warehouse* utilizada desde de 2000 ajuda na automatização e viabilização do BSC.

A existência do ERP como ferramenta de suporte à gestão, com módulo específico de *Business Intelligence*, facilita obter, com maior rapidez, respostas para ações estratégicas implementadas, além de auxiliar o estabelecimento de relações de causa e efeito, ao viabilizar a realização de simulações baseadas nas estratégias adotadas, bem como na implementação de um plano de ação coerente e oportuno, conforme Manbrini et al. (2005).

Apesar da preparação da empresa para a inovação do apoio da alta administração e do empenho do supervisor da controladoria e gestores de unidades o processo de adoção enfrentou algumas dificuldades.

O Quadro 55 apresenta as principais dificuldades enfrentadas pela Copacol durante o processo de implementação do BSC:

Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação do BSC (técnicas; resistências dos usuários do BSC, disponibilidade de dados)?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento das perspectivas as inter-relações entre as perspectivas e indicadores;. Dificuldades com os planos de ação, cumprimento de prazos que não foi muito bem dimensionada faltou equilíbrio entre os prazos.
E2	<ul style="list-style-type: none"> A maturidade quando você entrar só com o sonho sem ter maturidade você sofre demais. Convencer as pessoas da importância do BSC para suas atividades; Conseguir rodar o primeiro e segundo ano e dar continuidade ai temos <i>check list</i> de gestão conversamos com pessoal.
E3	<ul style="list-style-type: none"> Falta de sensibilização das pessoas para a ferramenta no primeiro momento muitas pessoas olham como muito burocrático. [...] Falta de aderência de pessoas que por questão cultural muitas vezes consideram uma forma de burocratização do sistema
E4	<ul style="list-style-type: none"> O entendimento de todo o processo e da mensuração de indicadores;
E5	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia das pessoas para a ferramenta, no primeiro momento; Estabelecer as ações na relação de causa e efeito; Disciplina de cobrança de cumprimento de prazo de desenvolver ação de ter convicção que o resultado da ação ela foi efetiva ou não e se precisar de novas ações; Questão cultural porque muitas vezes o gestor da área por menor que seja o negócio muitas vezes ele fica pagando incêndio em vez de atuar na causa.
E6	<ul style="list-style-type: none"> Muitos consideraram como mais uma ferramenta para fazer trabalhar mais e que logo será descontinuado. Mostrar a importância da ferramenta e conseguir fazer que aquilo seja feito faça parte do dia a dia para quando chegar na reunião estiver pronto.
E7	<ul style="list-style-type: none"> Algumas áreas que não usavam indicadores de acompanhamento e cobrança tiveram certa resistência foi um pouco mais pesada para nós foi mesmo traumática.
E8	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões com a equipe de controladoria deveriam ser mais intensivo, mas como eles estavam correndo com todas as áreas; Dificuldade para entender algumas formas de cálculo porque esta naquele mais a equipe da controladoria resolveu isso.
E9	<ul style="list-style-type: none"> A falta de cultura da empresa de realizar reuniões periódicas a algumas outras sistemáticas dificultou o processo., Muitos partem do principio que está aqui para executar em vez de discutir e planejar algo considerado improdutivo;

Quadro 55: Dificuldades enfrentadas no processo de adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados revelaram as seguintes dificuldades enfrentadas pela Copacol no processo de adoção do BSC.

- a) Dificuldade de entendimento de vários colaboradores sobre o funcionamento e os benefícios do BSC no monitoramento da estratégia e alinhamento organizacional e gestão;
- b) Dificuldade na elaboração dos planos de ações principalmente em relação ao cumprimento dos prazos mal dimensionados;
- c) Falta de maturidade da equipe de controladoria na sensibilização dos gestores da importância de adoção de um sistema de gestão integral com visão integrada da empresa;
- d) Na elaboração dos primeiros BSC's e as informações de apoio necessárias para sua continuidade na organização;
- e) Questões culturais vários gestores consideram um processo de burocratização para realização de reuniões periódicas;
- f) Resistência de um grupo de gestores, principalmente aqueles que não tinham experiência com utilização de indicadores de desempenho e cobrança.

Apesar do intenso trabalho do departamento de controladoria, o patrocínio e envolvimento dos gestores, houve alguns focos de resistência de colaboradores, principalmente aqueles que não estavam acostumados a serem avaliados e a utilizar indicadores de desempenho e que consideravam que o BSC seria apenas um modismo na empresa, mas, as dificuldades apontadas retardaram a adoção do BSC, mas, não foram suficientes para evitar o sucesso de adoção do BSC.

5.3.2.12 Uso do BSC

O objetivo é identificar o nível de utilização do BSC na Copacol cuja opinião dos entrevistados está apresentada no Quadro 56:

Quem são os principais usuários do BSC na organização? Para que o BSC é efetivamente utilizado na empresa?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores até o nível de encarregado direcionam suas atividades e decisões do dia a dia pelo BSC, mas, dizemos que é necessária a colaboração de todos para atingir o operacional
E2	<ul style="list-style-type: none"> Mapa estratégico - nós entregamos mais de 200 matrizes <i>swot</i> por departamento PCIC até o coordenador e encarregado ele trabalha com o PCIC Primeiro e segundo escalão da Copacol em torno de 70 a 80 pessoas – todos sabem utilizar o BSC
E3	<ul style="list-style-type: none"> Os gerentes não tem como não usar - a diretoria é o principal usuário ...com o BSC eles conseguem ver todas as áreas, todos os números de negócios ali; supervisores - em termos de importância vão cascateando da diretoria até os usuários Nós usamos o BSC para acompanhar todas as atividades as unidades como seus números e os negócios
E4	<ul style="list-style-type: none"> Os principais usuários são diretoria, gerentes supervisores e encarregados
E5	<ul style="list-style-type: none"> Gestores de vários níveis
E6	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores até nível de supervisores
E7	<ul style="list-style-type: none"> A diretoria, as gerências, os supervisores e os encarregados. Outros dois níveis utilizam um pouco menos
E8	<ul style="list-style-type: none"> Na minha área quem usa intensivamente são os gestores, e os encarregados. A equipe passou a usar a partir deste ano em função de alguns indicadores atrelados a prêmios de produção
E9	<ul style="list-style-type: none"> Toda a parte de gestão da empresa do coordenador até alta direção

Quadro 56: Evidências sobre o uso do BSC

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os entrevistados, os principais usuários do BSC na Copacol são os gestores até o nível de encarregado, a diretoria executiva - principalmente o presidente, considerado o grande entusiasta e usuário efetivo do BSC - para avaliação de desempenho, implementação e comunicação da estratégia a todos os membros.

Os gerentes de divisões e os assessores da diretoria reúnem-se mensalmente com a diretoria executiva para apresentar os resultados a partir dos indicadores e metas do BSC. Os gestores de divisão e assessores, por sua vez, reúnem-se mensalmente com os supervisores e encarregados para analisar os resultados e alinham os departamentos em torno dos objetivos estratégicos e indicadores definidos do BSC. Dessa forma, o uso do BSC na Copacol pode ser considerado efetivo até o nível de encarregados.

De acordo com os entrevistados, na Copacol são realizadas reuniões de avaliação estratégicas periódicas para avaliação do BSC, mapas estratégicos da organização com a participação dos membros da alta administração e da equipe responsável pela gestão do projeto.

São realizadas reuniões mensais entre a diretoria executiva e cada gerente de divisão e, bimestralmente, todos os gerentes da unidade se reúnem com os assessores da presidência, reunião facilitada pelo supervisor da controladoria e semestralmente é realizada uma reunião maior para apresentar o *status* dos objetivos estratégicos, indicadores e planos de ação da

empresa com a participação da equipe da alta administração, gerentes da divisão, assessores, supervisores e encarregados totalizando aproximadamente 350 pessoas.

Os gerentes de divisões e assessores reúnem a sua equipe de supervisores para analisar o andamento dos seus indicadores e dos planos de ação. As reuniões estruturadas e periódicas em todos os níveis organizacionais implementadas na empresa com a adoção do BSC foram apontadas pelos entrevistados como um dos grandes ganhos benéficos da empresa.

As reuniões periódicas minimizam as influências no processo de mudança, principalmente aquelas que fogem ao controle. A realização de reuniões estratégicas e discussões sobre o BSC foi apontada também por Yeung e Connell (2006).

A sistemática de reuniões regulares em diferentes níveis evidencia a importância do BSC na organização como a estrutura organizadora central do sistema de gestão, uma das características de organizações focalizadas na estratégia.

A vinculação do sistema de recompensa aos indicadores do BSC que em 2013 foi estendida a todos os colaboradores administrativos vai tornar o uso do BSC mais efetivo. O Quadro 57 apresenta o processo de comunicação dos resultados do BSC aos colaboradores:

A empresa comunica de forma sistemática, a todos os colaboradores os resultados do BSC? De que forma? Qual a periodicidade?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> Está melhorando como a utilização dos indicadores do BSC na remuneração variável, o que antes não era muito formal Até o último nível não é mensal - aqui tem uma remuneração variável que é pago anualmente para os colaboradores, calculada sobre o BSC
E2	<ul style="list-style-type: none"> O gerente da divisão reúne semanalmente com seus supervisores, que se reúne diariamente com os seus encarregados e assim por diante até a base
E3	<ul style="list-style-type: none"> Está muito bem trabalhado, mas ainda não chega a todos, são feitas reuniões dos segmentos para avaliar planos de ação para uma maior sensibilização e comprometimento com a estratégia
E4	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões semanais com a equipe: gerentes com supervisores, os supervisores com encarregados e encarregados com os coordenadores até a base
E5	<ul style="list-style-type: none"> Ela efeito por área, departamento ou unidade normalmente mensalmente; apresentam-se os resultados mas sem metodologia específica
E6	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões de revisão com supervisores semanais, quinzenais e mensais após o fechamento do resultado, onde é enviada a planilha com todos os indicadores e a recompensa calculada
E7	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento mensal dos indicadores do BSC - alguns indicadores são apresentados aos colaboradores
E8	<ul style="list-style-type: none"> Sim, tem reuniões com a minha equipe mensalmente e com os encarregados semanalmente
E9	<ul style="list-style-type: none"> Já foi pior, mas, hoje estamos comunicando - a gente comunica aos nossos colaboradores para eles saberem no que devem trabalhar, ou aonde é que influencia no resultado dele

Quadro 57: Comunicação dos resultados do BSC aos colaboradores

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados do BSC são comunicados semanalmente ou mensalmente aos todos os níveis de forma cascadeada. Cada divisão e departamento adotam uma metodologia e um calendário próprio de difusão para que todos conheçam os resultados e saibam onde devem atuar para a empresa alcançar a estratégia.

As reuniões tornaram-se mais frequentes e mais sistematizadas com a ampliação do sistema de remuneração para todos os colaboradores, com exceção dos funcionários operacionais na indústria de abate das fábricas. A comunicação sistemática dos resultados do BSC para todos os níveis possibilita que todos conheçam os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas pelo menos da sua área e como a sua atividade contribuem com a estratégia da empresa.

Esse processo respalda-se nas proposições de Kaplan e Norton (1996; 2000), o BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinja todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação.

Na Copacol já havia o programa de participação nos lucros e nos resultados (PLR) baseado apenas no lucro antes do BSC. Com a adoção do BSC houve a reestruturação do sistema de recompensa e passou-se a adotar sistema remuneração variável vinculada totalmente aos indicadores do BSC.

A adoção do BSC na Copacol não foi motivada pelo sistema de remuneração variável, mas, sim, da necessidade de alinhar a empresa e ter um instrumento de gestão e acompanhamento da estratégia.

Inicialmente o sistema de recompensa se restringia aos gestores da organização até o nível de supervisores e em 2013 foi estendido a todos os colaboradores com exceção dos funcionários operacionais do abate, com indicadores de várias perspectivas do BSC.

Esses procedimentos corroboram com os preceitos do *Balanced Scorecard Collaborative inc. (BSCol)*, que considera que o alinhamento do BSC com os programas de incentivo devem acontecer com a implementação do BSC no momento certo, aproximadamente de 1 a 2 anos após a implementação desse novo modelo de gestão, pois o *scorecard* inicial representa apenas uma hipótese da estratégia que deve ainda ser confirmada.

Os entrevistados identificaram vários elementos que facilitaram o processo de adoção do BSC na Copacol.

- a) Divisões da empresa como a de logística, gestão de pessoas, abatedouro de frango, já utilizavam indicadores de desempenho para acompanhar os resultados;
- b) A existência de um sistema integrado de gestão ERP da SAP e *Business intelligence* que congregava conjunto de dados da empresa e disponibilizava vários indicadores operacionais.
- c) O clima organizacional mais aderente face ao relatório da consultoria da empresa de consultoria que identificou a baixa produtividade mesmo diante de investimentos realizados pela empresa e a necessidade de ferramentas específicas para controle e avaliação de desempenho e cobrança dos indicadores estratégicos.
- d) Processo estruturado de sensibilização dos gestores em relação à necessidade e a importância de um sistema de avaliação de desempenho, acompanhamento, implementação e comunicação da estratégia, que atuaram posteriormente como agentes de mudança ativos nas suas divisões.
- e) A atuação efetiva da equipe de controladoria que deslocavam as áreas para apresentar treinar na metodologia do BSC e ainda há existência de um colaborador permanente para assessorar as áreas no processo de elaboração, implementação e acompanhamento do BSC foram fatores que contribuíram para o sucesso do BSC na Copacol.

A existência de elementos integrantes do BSC como: missão, visão, planejamento estratégico, a experiência de utilização de indicadores em algumas divisões da Copacol e principalmente o consenso dos gestores da necessidade de uma inovação como BSC para avaliação de desempenho, implementação e gestão e comunicação da estratégia facilitaram a adoção do BSC na Copacol.

Os entrevistados relataram as principais mudanças que ocorreram em decorrência da adoção do BSC na Copacol:

- a) A cobrança tornou-se mais efetiva e mais objetiva nos diferentes níveis organizacionais através de reuniões periódicas e sistematizadas a partir dos indicadores de desempenho e objetivos estratégicos gerados pelo BSC;
- b) Mudança na forma de gestão em diferentes níveis, pois eles passaram a apresentar periodicamente os resultados das unidades e departamentos em reuniões formais com seus superiores e, com isso, tornaram-se mais comprometidos e mais focados nos resultados;

- c) As reuniões de avaliação de desempenho e comunicação da estratégia tornaram-se mais objetivas e mais produtivas porque as discussões e as cobranças passaram a ser orientadas pelos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas todos extraídas do BSC.
- d) Os indicadores existentes de forma isolada nas diversas áreas da organização foram aprimorados e integrados em um sistema de gestão tornou o sistema mais eficiente e abrangente;

Os resultados expostos acima evidenciam que a adoção do BSC facilitou o processo de controle comunicação e gestão da estratégia elementos importante na gestão de uma organização com várias linhas de produtos e em fase de expansão.

A decisão pela adoção de inovação pressupõe pressupõem um conjunto de benefícios para a organização. O relato dos entrevistados estão apresentados no Quadro 58:

Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC ajudou a visualizar a empresa como um todo e na integração da organização • O BSC ajuda no alinhamento dos negócios a Copacol é uma cooperativa com vários negócios; a complexidade era muito maior; • A estratégia ficou mais clara porque existe um processo mais formalizado de passar a informação
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a estratégia de forma eficiente • Ao elaborar a matriz <i>swot</i> - os colaboradores se sentem como parte da estratégia
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar seu modelo de gestão, as pessoas passam a gerir melhor; ele tem os números de forma condensada • Mudança de procedimento da equipe: os gestores, passam a fazer o seu papel de gestores
E4	<ul style="list-style-type: none"> • O BSC trouxe melhor controle do processo e um melhor resultado as ações passaram a ser mais rápidas ao saber qual e o feito e causa
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento dos trabalhadores com os processos • Envolvimento, comprometimento e fortalecimento dos laços dos gestores
E6	<ul style="list-style-type: none"> • As revisões estratégicas tornaram mais sistematizadas e então dedica-se mais falando da estratégia como um todo • A gestão da Copacol, principalmente aquelas áreas que não tinham um processo de medição sistematizado, foram melhoradas • Criar uma base histórica para comparar os indicadores presentes e do passado
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Convergir todos para os mesmos objetivos • Os objetivos ficaram mais claros e as pessoas começaram a identificar a influência das suas atividades no atingimento da estratégia • As pessoas conhecem suas metas e o que fazer para atingi-las
E8	<ul style="list-style-type: none"> • A sistemática de reuniões foi o grande diferencial porque assim você atrelou as reuniões de acompanhamento com o BSC, que foi uma evolução natural que melhorou bastante. Atualmente funciona assim: eu estando presente ou não a equipe às 10 horas se reúne para discutir porque tornou-se uma rotina
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Ficou mais claro a visão e estratégica da empresa que se alinhou com os objetivos do BSC • Maior alinhamento entre unidades e estratégia: antes as operações não estavam alinhadas com a estratégia

Quadro 58: Benefícios obtidos com a adoção do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados evidenciaram os seguintes benefícios obtidos com a adoção do BSC para a organização:

- a) A visão e a estratégia da empresa ficaram mais claras com a adoção do BSC, que é um instrumento formalizado para apresentar a estratégia e os resultados da empresa.
- b) Com o novo modelo de gestão os gestores de diferentes níveis passaram a ter melhores informações para subsidiar o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, passar a ter melhores argumentos para controle e tomada de decisões, já que antes não existia um sistema de gestão formalizado e amplo que possibilitasse isso para organização as informações existiam de forma desagregada na organização.
- c) Com a adoção do BSC os gestores e os demais colaboradores tornaram mais envolvidos e mais comprometidos com a estratégia da empresa já que os mesmos passaram a ter maior participação e a estratégia tornou-se mais clara para todos.
- d) Tornou mais eficiente o processo de comunicação da estratégia, visão e dos indicadores da empresa e os colaboradores por sua vez passaram a sentir parte integrante de elaboração da estratégia e a realizar as atividades em busca a estratégia.
- e) Uma visão ampla da empresa através de quatro perspectivas passou a visualizá-la como um todo, auxiliando na integração, pois, se não fosse o BSC, as coisas seriam muito desorganizadas, desordenadas e não haveria assim um direcionamento para seguir.

A Copacol utiliza as quatro perspectivas originais de Kaplan e Norton (1997): Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Mercados e Finanças considerados pelos entrevistados suficientes para controlar e acompanhar a estratégia da empresa, assim como o número dos objetivos estratégicos.

O número de indicadores de desempenho, existentes na Copacol na opinião de alguns entrevistados é elevada, dificultando assim o controle e a perda de foco. Já outros consideram os indicadores suficientes para atender as necessidades da empresa principalmente em nível de gestão. A Copacol revisa anualmente os indicadores e tem reduzido os números durante esse período.

Nesse contexto é necessário que durante as reuniões de avaliação estratégica e reuniões anuais realizadas para revisão do mapa estratégico da empresa sejam reavaliados os indicadores e

utilizar critérios mais eficientes para selecionar os indicadores de forma a refletir a estratégia da empresa seguindo as recomendações de Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004).

O Quadro 59 avalia a existência de equilíbrio entre fatores financeiros e não-financeiros no processo de tomada de decisão:

A tomada de decisão equilibra fatores financeiros e não financeiros?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	• Está mais no financeiro, mas, buscando equilíbrio, dependendo de cada situação
E2	• Acho que não tem muito equilíbrio - a Copacol é parruda de produção processos internos e finanças, hoje o BSC é meio deformado: finanças e processos internos forte cliente e aprendizado e crescimento pouco expressivo
E3	• A gente usa outras perspectivas até porque nossa tarefa agropecuária está muito passiva a mudança e a oportunidades, pois, sabemos que a gente tem que ter um econômico muito forte para poder garantir o social
E4	• O financeiro ainda é muito predominante, mas, usamos as outras perspectivas, pois, existe um consenso da necessidade de ponderação
E5	• Buscamos equilíbrio, mas, o financeiro tem um peso maior, mas, está muito claro se focar apenas no financeiro o resultado pode não ser o esperado
E6	• O BSC é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisões porque você tem mais informações do histórico e do que o que está acontecendo, tanto com dados financeiros como não-financeiros
E7	• As decisões estão mais baseadas na perspectiva financeira
E8	• Existe equilíbrio: usa financeiro, há vários processos internos, há algumas áreas que possuem clientes fortes eu tenho processos interno desde aprendizado a orçamento financeiro
E9	• O fator decisivo é sempre o financeiro tem um peso maior, mas não olhamos só financeiro, olhamos para a estratégia de crescimento também

Quadro 59: Uso de fatores financeiros e não-financeiros no processo de tomada de decisão

Fonte: dados da pesquisa

O BSC da Copacol possui indicadores financeiros e não-financeiros, objetivos de curto e longo prazo de forma balanceada buscando uma visão abrangente de toda a empresa, mas, os entrevistados revelaram que as decisões são baseadas essencialmente nas informações financeiras a curto prazo.

Esse resultado está de acordo com Massoud e Peyvandi (2001), apesar dos principais pesquisadores mundiais afirmarem que as medidas não-financeiras são praticamente mais importantes do que as financeiras, as empresas continuam dando maior peso as informações financeiras. Como a Copacol é focada nas operações as informações oriunda das perspectivas financeiras e processos internos, são as principais fontes de tomada de decisão porém os gestores estão conscientes da necessidade de utilizar todas as medidas de forma equilibrada no processo decisório caso contrário as decisões nas informações parcial e de curto prazo igual aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho muito criticado pelos defensores do BSC.

O quadro 60 apresenta a avaliação dos entrevistados em relação ao nível de utilização do BSC pelos usuários:

Qual a sua avaliação sobre o nível de utilização do BSC desde a sua adoção?	
Entrevistado	Aspectos relevantes das entrevistas
E1	<ul style="list-style-type: none"> O BSC está bem disseminado entre gestores, encarregados, supervisores e gerentes e eles utilizam o BSC nas suas atividades, mas, existe dificuldade de fazer o BSC chegar até o ultimo nível de colaboradores
E2	<ul style="list-style-type: none"> Os gerentes utilizam - eles são avaliados pelos indicadores do BSC e precisam da nossa alta administração; os gerentes fazem reuniões com base nos indicadores do BSC
E3	<ul style="list-style-type: none"> O BSC é fundamental na minha divisão, cobro e discuto baseado do BSC, as projeções e o acontecido, hoje, se tirar o BSC teria que trabalhar muito mais para obter os mesmos resultados, pois ele facilita muito
E4	<ul style="list-style-type: none"> Nós os gestores temos que usar para poder participar de reuniões com os superiores e cobrar dos subordinados
E5	<ul style="list-style-type: none"> Eu acho que tem se pensar em uma nota estamos no '7' a '8' tem muito para melhorar ainda
E6	<ul style="list-style-type: none"> Utilizamos bastante o BSC diariamente nas nossas atividades
E7	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza sim, mas, podia explorar melhor toda a sistemática que é usada em grande parte
E8	<ul style="list-style-type: none"> Eu acredito que está bastante evoluído... eu sei que nas unidades das indústrias tem havido uma atividade muito mais intensiva nas áreas
E9	<ul style="list-style-type: none"> Ele é efetivo e não tem meio termo

Quadro 60: Nível de utilização do BSC

Fonte: dados da pesquisa

Em relação a sua utilização do BSC, fica evidente que ele faz parte da rotina dos gestores: diretoria executiva, gerentes de divisão, supervisores e encarregados utilizam o BSC no processo de tomada de decisões, comunicação estratégica, as reuniões de acompanhamento e cobranças são feitas com base nas suas informações.

Inicialmente a adoção do BSC sofreu resistências, mas, ao perceberem os seus benefícios e o patrocínio, a diretoria executiva passou utilizá-lo como sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica. O tamanho da Copacol, a estrutura organizacional com vários negócios espalhados em diferentes regiões do Brasil, a complexidade das operações da organização existência de vários negócios em áreas totalmente diferentes: venda de insumos frango, peixe, soja, milho, suinicultura etc. exigem um sistema de gestão estratégica capaz de fornecer informações para os diversos gestores. Esses fatores contribuíram para a adoção do BSC. Os entrevistados consideraram que o BSC na Copacol está totalmente implementado e faz parte da rotina da empresa, pois, os gerentes de diferentes níveis utilizam o BSC nas suas atividades, apesar das dificuldades na primeira tentativa de implementação isso se deve ao apoio total da alta administração.

Os entrevistados foram enfáticos em afirmar que os objetivos preconizados pela organização ao decidir pela adoção do BSC foram atingidos, alguns consideraram que superaram as expectativas iniciais. Isso fica evidente em declarações de alguns entrevistados que a Copacol teria bastante dificuldade em gerenciar sem a utilização do BSC.

Diante dos resultados obtidos, os entrevistados estão convencidos de que a organização continuará a utilizar o BSC como sistema de avaliação de desempenho e de comunicação da estratégia e que essa decisão só será modificada se surgir uma inovação mais eficaz, mas, por enquanto, a empresa não pretende mudar.

5.3.2.13 Considerações finais

Em 2004 a Copacol realizou a primeira tentativa de adoção do BSC como mecanismo de melhorar o controle, avaliação de desempenho e gestão estratégica, porém não teve êxito em parte pela dificuldade dos responsáveis pelo projeto de adoção do BSC não conseguirem convencer os principais agentes de mudança da necessidade e importância da adoção do BSC para a organização e na execução das atividades, por isso, não houve sucesso.

Após o trabalho realizado pela consultoria sobre análise dos processos empresariais de processos que identificou a necessidade de um sistema de controle, a área de controladoria iniciou a adoção do BSC com apoio da diretoria executiva e dos gerentes de divisão que tornaram agentes efetivos de mudança.

A Copacol optou por utilizar um único BSC a nível corporativo sem desdobrar para as unidades de negócios e departamentos da empresa que utilizam matrizes *SWOT*: ameaça e oportunidade, pontos fortes e pontos fracos com a participação dos gerentes, supervisores, encarregados e coordenadores. As informações definidas são levadas pelos gerentes para a definição do planejamento estratégico.

Os gestores até o nível de encarregados são os principais, usuários do BSC, consideram que ele está totalmente implementado na empresa e faz parte da sua rotina como principal sistema de gestão estratégica e, por isso, a empresa em fase de aquisição de um *software* específico para gerenciar o BSC.

5.4 ANÁLISE INTERCASO

Após a análise dos três casos em separado - Sabesp, Cocamar e Copacol - essa seção discute uma análise intercaso com o objetivo de identificar e abordar os elementos comuns aos casos em relação ao processo de decisão de adoção, implementação e utilização do BSC usando como aporte teórico a Teoria de difusão de inovação de Rogers (1983, 2003) e as recomendações de Norton e Kaplan (1997, 2001, 2004) sobre o processo de adoção implementação e utilização do BSC.

O Quadro 61 apresenta a síntese dos principais resultados obtidos em cada um dos casos estudados com relação às categorias provenientes da literatura analisada nesse trabalho.

Quadro 61- Comparação entre os três casos estudados na pesquisa

Categoria	CASO 1 Sabesp	Caso 2 Cocamar	Caso 3 Copacol
Identificação das necessidades iniciais	<ul style="list-style-type: none"> • Tradução da estratégia de forma simples; • Necessidade de concepção e comunicação da estratégia; • Aprendizagem com empresas que utilizavam o BSC; • Análise de desempenho da empresa • BSC como instrumento de alinhamento da empresa; • Cognição do reflexo das ações no resultado • Gestão e acompanhamento do planejamento estratégico; • Visão ampla da empresa através de várias perspectivas • Efetivação, comunicação e acompanhamento da execução da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanceamento dos indicadores financeiros e não financeiros; • Ferramenta formal para trabalhar planejamento estratégico, • Inovação para implementação e comunicação da estratégia; • Balancear a estratégia, em uma empresa de tendência operacional; • Uma visão de futuro gerida e mais formalizada; • Visão ampla da empresa; • Monitoramento da organização; • Busca de inovações por parte dos gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na gestão dos resultados; • Inovação para acompanhamento da empresa em crescimento; • Ferramenta formal de cobrança; • Instrumento para comunicar a estratégia o BSC; • Melhoria na compreensão da visão e da estratégia; • Melhoria na tomada de decisões; • Comprometimento de todos os colaboradores com a estratégia; • Avaliação de desempenho; • Interligação dos indicadores; • Inovação para o controle.
Conhecimento do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa em empresas; cursos; seminários, livros, artigos e reuniões, comunicação e sensibilização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da consultoria, curso de MBA, gestores como multiplicadores, comunicação e sensibilização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento, palestras, cursos de MBA, comunicação e sensibilização.
Atributos de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem relativa, Compatibilidade, Complexidade (facilidade de uso) Experimentação; Observabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem relativa, Compatibilidade, Complexidade (facilidade de uso), Observabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem relativa, Compatibilidade, Complexidade (facilidade de uso), Observabilidade
Processo de decisão de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Alta administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta administração
Preparação para o ambiente da inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos, cursos, palestras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e reuniões
Formas de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de comunicação de massa e interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de comunicação de massa e interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de comunicação de massa e interpessoal
Atuação dos agentes promotores de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente, membros da alta administração e superintendente de planejamento e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente, diretoria executiva, superintendente e gestores másteres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente, diretoria executiva, gerentes de divisão e supervisores.

Apoio da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio integral em todas as etapas da adoção do BSC até a mudança da presidência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio integral em todas as etapas até o momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio integral em todas as etapas até o momento.
Processo participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os gestores até o nível de divisão e pessoas-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os gestores até o nível de coordenadores e pessoas-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os gestores até encarregados e pessoas-chave.
Construção do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem bidirecional dos participantes (participativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem bidirecional dos participantes (participativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem bidirecional dos participantes (participativo)
Consultoria externa	<ul style="list-style-type: none"> • Houve participação da consultoria externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Houve participação da consultoria externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve participação da consultoria externa
Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Possui sistema de TI desenvolvido internamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa Excel, mas, está em processo de aquisição de um software específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa Excel, mas está em processo de aquisição de um software específico.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • BSC em 03 níveis: corporativo, diretorias e unidades de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC em dois níveis: corporativo e unidades de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um único BSC para toda a empresa
Elementos Facilitadores do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico formalizado; • Uso do BSC em algumas UENs Sistema de qualidade em algumas UENs; • Sabesp passou a ser gerenciada como empresa privada. • Programa de incentivo da inovação; • Cultura inovadora da empresa; • Existência de estrutura formal para o BSC nos diferentes níveis 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco da diretoria na visão, e no cooperado; • Comprometimento e cobrança da alta administração; • Capacitação para atender as cobranças; • Desejo de crescimento por parte da empresa; • Existência de um corpo gerencial maduro; • Necessidade de melhores sistemas de controle de desempenho • Uma área voltada à melhoria do processo e gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da necessidade de melhorias de gestão, compartilhada também pelos próprios gestores. • Sensibilização dos colaboradores; • Busca por resultados e controle de processo; • Incentivo da diretoria e gerentes; • Vinculação à recompensa • Existência de indicadores de desempenho; • Treinamento anterior do BSC; • Atuação da equipe de controladoria • ERP SAP muito bem estruturado
Usuários do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores de diferentes níveis (hoje nas diretorias e unidades de negócios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores de diferentes níveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores de diferentes níveis
Vinculação com sistema de recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Não está totalmente vinculado 	<ul style="list-style-type: none"> • Não está totalmente vinculado 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente vinculado
Comunicação da estratégia aos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas, Dia do compromisso, Murais, Intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas nas unidades “gestão à vista”, jogos lúdicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas no diferentes níveis; revistas e informativos.
Reuniões de análise estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizou até 2008 a nível estratégico, mas, atualmente não realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza reuniões periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza reuniões periódicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudou na implementação de outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na visão e na estratégia da 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornou a estratégia e a visão da

Benefícios	inovações organizacionais; <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de forma rápida das causas de vários problemas; • Comunicação da estratégia para todos os níveis da organização; • Tradução da estratégia e da visão; Facilitou alinhamento da organização. • Maior envolvimento dos colaboradores com a estratégia; 	empresa; <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento das unidades e das equipes; • Envolvimento dos gerentes intermediários; • Comunicação e assimilação da estratégia em todos os níveis. • Controle de dimensões • Melhoria no processo de tomada de decisões • Visão de planejamento de longo prazo 	empresa claras e formalizadas; <ul style="list-style-type: none"> • Sistemática de reuniões; • Alinhamento das unidades e das equipes com a estratégia da empresa; • Melhorou a tomada de decisão; • Maior envolvimento e comprometimento dos gestores com a estratégia; Comunicação da estratégia para todos os níveis; • Integração das diversas áreas da empresa
Principais dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilação do BSC como gerador de mais trabalho; • Várias inovações convergentes; • Excesso de objetivos e perspectiva • Receio do abandono do BSC com a mudança da presidência; • Motivar pessoas para a adesão do BSC; • Pouco tempo para dedicação ao BSC • Falta de um sistema integrado de gestão. • Sensibilizar as pessoas para ferramenta; • Dificuldade de assimilação do BSC • Mudança da diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Em estabelecer as relações de causa e efeito entre os objetivos e perspectivas; • Mudar o foco dos gestores do operacional para estratégico; • Implementação geral do BSC sem elaboração de um projeto piloto; • Ausência de um software específico para gerenciar o BSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de cognição dos conceitos relacionados ao BSC • Com planos de ação; • Cumprimento de prazos; • Falta de apoio para a elaboração dos primeiros BSCs. • Sensibilizar as pessoas para a ferramenta; • Definir relação de causa e efeito; • Entendimento do BSC como um “modismo” gerencial • Necessidade do BSC fazer parte da rotina; • Resistência de áreas que não tinham indicadores; • Acúmulo de atividades por parte da controladoria

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir será apresentada a análise intercaso em separado com base nas categorias de pesquisa definidas na metodologia.

5.4.1 Identificação das necessidades iniciais do BSC

A partir da análise intercaso é possível identificar os seguintes fatores comuns aos casos que motivaram as organizações estudadas a adotarem o BSC:

a) Necessidade de uma inovação específica que traduza a visão e a estratégia organizacional de forma clara a todos os colaboradores com objetivo de melhorar sua assimilação sobre a estratégia definida pela alta administração. Nas três organizações existia um processo de planejamento estratégico estruturado, contudo, as atividades operacionais estavam desconectadas das estratégias definidas pela alta administração e as empresas não tinham uma ferramenta específica para garantir a implementação, comunicação e gestão estratégica, portanto, o BSC surgiu como uma ferramenta que garantiria o monitoramento e o efetivo gerenciamento da mesma.

b) A adoção do BSC também foi motivada pela necessidade de um sistema de gestão multidimensional sintética que mantém medidas financeiras tradicionais de forma equilibrada com medidas não-financeiras de gestão estruturado em pelo menos três perspectivas - clientes, processos internos e crescimento/aprendizado - no processo de medição de desempenho das organizações e dos gestores, proporcionando uma visão completa da organização.

Os resultados da pesquisa indicaram que as três empresas mantiveram foco na área operacional e utilizavam medidas financeiras e operacionais insuficientes para mensurar o sucesso organizacional, necessitando de uma implementação das estratégias eficazes para o futuro e uma visão completa da organização diante de toda a complexidade do desempenho das organizações.

As três organizações identificaram no BSC a oportunidade de melhorar o sistema de avaliação de desempenho, formulação, implementação, execução e gestão estratégica em função das deficiências dos sistemas de medição de desempenho utilizados baseados exclusivamente em indicadores financeiros que utilizam apenas informações do passado e de curto prazo, por esse motivo, o que leva os gestores a concentrarem seus esforços para alcançar apenas indicadores financeiros de curto prazo (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON; 1992).

c) O BSC é uma ferramenta que facilita o alinhamento da organização da unidade de negócios, equipes, pessoas e estratégia organizacional visando atingir a visão da empresa, através do comprometimento de todos os níveis organizacionais com um conjunto de indicadores de desempenho capaz de comunicar e promover a estratégia da empresa, o que foi de grande valia para as três organizações analisadas, uma vez que estavam fortemente focadas nas atividades operacionais.

d) Dispor de um instrumento eficiente que facilita o processo de planejamento, controle, gestão estratégica e tomada de decisões para atender as necessidades de empresas expansionistas e diversificadas como a Cocamar e Copacol.

e) A adoção do BSC nas unidades de negócios da Sabesp também foi motivada pela participação nos prêmios de qualidade. Os relatórios dos examinadores apontaram falhas no sistema de implementação, comunicação e gestão estratégica. Diante disso os gestores da unidade decidiram pela adoção do BSC como sistema de gestão estratégica.

Analisando estas cinco razões apontadas para a adoção do BSC é possível verificar que as mesmas estão ligadas à busca de eficiência e desempenho das organizações expansionistas focadas em operações com atividades cada vez mais complexas.

A decisão pela adoção do BSC foi tomada a partir dos conhecimentos dos gestores obtidos em palestras, cursos onde foram apresentados as vantagens de um sistema multidimensional para atingir os objetivos estratégicos através de uma ferramenta adequada para formulação, execução, comunicação e gestão das suas estratégias que proporcionava visão de curto e longo prazo e informações do passado e do futuro atendendo assim o pressuposto da teoria de difusão a busca de eficiência organizacional (ROGERS, 1995; ABRAHAMSON, 1991).

A adoção do BSC nas três organizações também pode ser explicada pela perspectiva de moda por Abrahamson (1991) na medida em que várias empresas do sistema social estavam utilizando o BSC e relatavam as vantagens obtidas com adoção. Algumas dessas empresas foram visitadas como forma de *benchmarking*.

A Sabesp é uma empresa mista de capital aberto em meio a vários exemplos de empresas com as mesmas características que utilizavam o BSC, já a Copacol e a Cocamar adotaram o BSC seguindo a tendência das grandes organizações não cooperativas e cooperativas caracterizadas por sua alta eficiência.

As razões apontadas estão respaldadas nas três das quatro condições prévias que influenciam a tomada de decisões parte integrante do modelo de Rogers (2003):

a) **Práticas prévias:** todas as organizações estudadas tinham planejamento estratégico estruturado com missão, visão, valores elementos básicos do BSC. A Cocamar e a Copacol tinham adotado o sistema de gestão integrado, *Business Intelligence* e o sistema de gestão de qualidade Norma ISO 9001:2000 que são inovações para organizações que ajudam a privilegiar outros indicadores, além do financeiro.

b) **Necessidades ou problemas percebidos:** em todos os casos os gestores manifestaram a insatisfação com o sistema de gestão vigente que não permitia uma visão abrangente da empresa através de perspectivas financeiras e não-financeiras para a implementação e acompanhamento da estratégia. Nesse contexto, as áreas responsáveis pelo planejamento estratégico das empresas identificaram e propuseram a adoção do BSC para a alta administração.

c) **Normas do sistema social:** o BSC estava sendo adotado por empresas de todo o mundo como sistema de avaliação de desempenho, implementação, comunicação e gestão estratégica e amplamente divulgado em revistas de negócios, seminários e workshops, o que influenciou essas empresas.

5.4.2 Conhecimentos sobre o BSC

Após a identificação da necessidade de uma inovação adequada para avaliação de desempenho, implementação, comunicação e gestão da estratégia iniciou-se a busca pelos conhecimentos através da “percepção seletiva”, em que são retidas apenas as informações que estejam alinhadas com suas atitudes, valores e interesses pessoais.

De acordo com Rogers (1995) a fase do conhecimento ocorre quando o indivíduo, ou unidade decisória sabe da existência da inovação e também obtém entendimento de como ela funciona. Após a identificação da necessidade do BSC, os gestores responsáveis pelas áreas de planejamento passam a buscar os conhecimentos necessários sobre o funcionamento e suas vantagens e desvantagens.

O conhecimento adquirido pela equipe de coordenação do projeto do BSC através de seminários, cursos, artigos, livros foram difundidos aos gestores através de workshops internos e muitas reuniões e palestras.

A empresa Sabesp, a partir das necessidades identificadas pelos gestores e da determinação do presidente, realizou o *benchmarking* em empresas do mesmo porte para identificar as inovações usadas para implementação e comunicação da estratégia e identificou no BSC a principal inovação utilizada e adequada para as necessidades das empresas.

No caso da Copacol, o supervisor de controladoria e parte da sua equipe fizeram um treinamento de uma semana sobre o BSC e sobre o processo de implementação com um dos consultores de renome do BSC. A Copacol e a Cocamar também realizaram cursos de MBA *in company* para seus gestores que tinham disciplinas que tratavam no BSC e gestão estratégica.

Os resultados da pesquisa evidenciaram as várias atividades de capacitação com os gestores, reuniões em diferentes níveis para apresentar o BSC como sistema de avaliação e gestão estratégica. Essas atividades proporcionaram a compreensão sobre o funcionamento e os benefícios do BSC para gestão, para avaliação de desempenho, comunicação, implementação e gestão estratégica e assim contribuiu para reduzir resistência.

Os resultados são consistentes com Assiri et al. (2006), Northcott; Taulapapa (2012) que consideram válidas a capacitação dos funcionários nos conceitos de metodologia do BSC e iniciativas de educação, fatores principais por proporcionar a compreensão e comprometimento de toda a força de trabalho com a visão, missão e a estratégia da empresa evitando a resistência.

Os entrevistados destacaram o papel dos gestores responsáveis pelas áreas de planejamento estratégico e suas equipes das três organizações: superintendente de gestão empresarial (Sabesp), gerente de qualidade e gestão (Cocamar) e supervisor de controladoria (Copacol), ambos responsáveis pelas áreas de planejamento estratégico que desenvolveram atividades necessárias para um conhecimento amplo e tomada de consciência do BSC dos membros do grupo com ações que contribuíram para aumentar o nível de interesse dos participantes e, conseqüentemente, reduzir os problemas futuros no processo de adoção do BSC.

As diversas formas de capacitação para obtenção de conhecimento do BSC para os gestores de diferentes níveis organizacionais contribuíram para um maior envolvimento e, conseqüentemente, para transformar a estratégia em tarefa de todos: um dos princípios gerenciais necessários para tornar a organização orientada para a estratégia Kaplan e Norton (2001).

As dificuldades de adoção de tecnologia podem ser suportadas pelo treinamento dos profissionais, que é considerado uma fase do processo de adoção, pois sua falta ou insuficiência podem provocar resistências à inovação tecnológica (DONG et al., 2007).

5.4.3 Atributos percebidos na inovação

A segunda fase da adoção da inovação é a persuasão que ocorre quando os indivíduos formam uma atitude favorável ou não em relação à inovação. A percepção dos atributos de inovação pelos potenciais usuários influencia a decisão de inovação.

Os resultados da análise intercaso indicou a percepção dos seguintes atributos de inovação: vantagem relativa, compatibilidade, experimentação, observabilidade, complexidade ou facilidade de uso (ROGERS, 1983, 1995; MOORE; BENBASAT, 1991; KARAHANNA et al., 1999).

O atributo vantagem relativa teve um efeito positivo sobre o processo de adoção do BSC nas três organizações. Os entrevistados das três empresas consideraram o BSC superior aos sistemas vigentes para avaliação de desempenho, controle e gestão estratégica e tomada de decisões. Os sistemas existentes forneciam medidas de desempenho unidirecional e informação parcial da organização e estavam alicerçados apenas em indicadores financeiros, de curto prazo e operacionais tendo o orçamento como o principal sistema de tradução e comunicação da estratégia.

O BSC por ser uma abordagem multidimensional de avaliação de desempenho ligada a estratégia utiliza indicadores financeiros e não-financeiras e orienta a organização para o alcance dos objetivos estratégicos, obrigando os gestores a considerar todas as dimensões relevantes de desempenho, o que contribuiu para as empresas o adotarem, já que todas tinham dificuldade na avaliação de desempenho e gestão estratégica insuficiente para atender suas necessidades informacionais.

O atributo complexidade de Rogers (1983) apresentado por Moore e Benbasat (1991) de facilidade de uso tem por objetivo identificar o nível em que uma inovação é percebida como sendo fácil de usar.

Os resultados indicaram a percepção do atributo complexidade ou facilidade de uso do BSC que contribuíram para sua adoção, apesar do rigor e disciplina exigida para sua aplicação foi considerado pelos entrevistados como uma inovação de fácil compreensão e uso, influenciando, assim, de forma positiva a atitude dos que o adotam. Essa avaliação é resultado do trabalho de preparação da organização para receber o BSC realizado nas três empresas sob a coordenação dos agentes reais de mudança, incluindo o treinamento intensivo com os gestores e pessoas-chave na empresa ligada à avaliação de desempenho e gestão estratégica.

Os resultados indicaram que quando a elaboração e implementação foram iniciadas nas três organizações, a maioria dos envolvidos já conhecia suficientemente o BSC, fato que

contribuiu para a redução da percepção da complexidade e, conseqüentemente, ajudaram no processo de adoção do BSC.

Os resultados corroboram com os estudos (ROGERS, 2003, MOORE e BENBASAT 1991, KARAHANNA et al. 1999) de que inovações simples e claras são adotadas mais rapidamente do que aquelas que exigem dos adotantes o desenvolvimento de novas habilidades para sua compreensão.

Niven (2005) considera a simplicidade como um dos mais importantes atributos do BSC e esclarece que a simplicidade não é, porém, sinônimo de simploriedade. A aplicação do BSC exige rigor e disciplina independentemente da estrutura organizacional.

O BSC foi identificado como consistente e coerente com os valores existentes nas empresas pesquisadas, bem como com as necessidades e experiência dos potenciais adotantes nas três empresas analisadas, características essas que influenciaram sua adoção.

A adoção do BSC nas empresas foi resultado de uma serie de reestruturações organizacionais de processo de modernização da gestão, e busca de eficiência da organização. As três empresas já tinham implementado diversas inovações organizacionais, entre elas o planejamento estratégico de forma estruturada, porém, a implementação, comunicação execução das estratégias definidas ainda eram deficientes pela ausência de uma inovação específica. As organizações já utilizavam outras inovações organizacionais como gestão da qualidade total, as diretrizes da ISO sistemas estruturados que exigiam acompanhamento e avaliação através de indicadores de desempenho e que, assim como BSC, gerariam resultados a longo prazo.

As organizações tinham alguns valores como cultura de resultados, indicadores de desempenho e programa de participação nos resultados, fatores estes considerados essenciais para elaboração do BSC conforme Goldszmidt e Profeta (2004) Otley (1999), Assiri et al. (2006) Kaplan e Norton (1997, 2000).

O BSC também foi considerado por alguns de seus possíveis adotantes incompatível com as necessidades da empresa, surgindo, assim, alguns focos de resistência, que logo foram sanados eliminado pela ações desenvolvidas pelos agentes de mudança e as altas administrações foram convencidas da necessidade do BSC em suas organizações.

Muitos colaboradores consideraram o BSC um modismo gerencial que aumentaria as atividades para os gestores e que logo seria descontinuado antes mesmo de atingir a fase de rotinização.

De acordo com Rogers (1995), uma inovação pode ser considerada incompatível e influenciar a intenção de adoção em função dos insucessos ocorridos na adoção de inovações passadas. Nesse contexto, cabe aos agentes de mudança realizar ações de persuasão para reduzir resistências e quebrar a incompatibilidade da inovação percebida.

Em relação ao atributo experimentação definido pelo grau em que uma inovação pode ser experimentada antes da sua adoção, os resultados indicaram que na Cocamar e na Copacol o BSC não havia sido experimentado pelos potenciais usuários antes da decisão da adoção. Em ambas as empresas houve tentativa de adoção anteriormente, mas sem sucesso, tentativa esta retomada posteriormente.

Já na Sabesp, o BSC foi experimentado de forma limitada e isolada apenas no âmbito das unidades de negócios da diretoria metropolitana e, posteriormente, essas experiências foram utilizadas na adoção e implementação do BSC corporativo e no desdobramento para as unidades hierárquicas inferiores.

Quando o indivíduo pode testar e descobrir como funciona a inovação de acordo com suas necessidades de uso, isso envolve menor incerteza, uma vez que se torna possível aprender fazendo (ROGERS, 1983; MOORE; BEMBASAT, 1991).

Os resultados da pesquisa não revelaram a influência da experimentação no processo de adoção do BSC. A Cocamar e a Copacol não experimentaram o BSC antes da decisão de adoção, mas, sim, utilizaram apenas informações de outras organizações, eventos e artigos em revistas devido a sua alta difusão nos meios acadêmico e empresarial.

A Sabesp é a única empresa que utilizou o BSC de forma isolada nas unidades de negócios, porém, de forma restrita, já que o mesmo não foi utilizado pelos membros do corporativo, com exceção dos superintendentes e o diretor metropolitano.

Assim esses resultados obtidos sobre o atributo experimentação diferem das recomendações dos criadores do BSC de iniciar o processo de adoção com um projeto piloto que serve de aprendizado ou aperfeiçoamento do modelo antes do mesmo ser adotada como a inovação para toda a empresa. Nenhum dos três casos estudados experimentaram de forma consistente o BSC antes da sua adoção total.

Em relação ao atributo observabilidade do BSC os seus efeitos positivos foram identificados através das publicações nas revistas de negócios, empresas de consultoria, palestras dos criadores, pesquisadores e empresas adotantes através da qual as empresas perceberam algumas vantagens e desvantagens do BSC.

Todas as organizações realizaram reuniões periódicas de avaliação estratégicas para analisar a situação da implementação e utilização do BSC nas unidades de negócios. Durante as reuniões os gestores compartilharam os seus resultados que foram amplamente discutidos pelos demais membros contribuindo assim para uma maior visibilidade das consequências do BSC para toda a organização

Esses resultados são consistentes com, Moore e Benbasat (1991) que substituiu o conceito de observabilidade Rogers (1995) por dois novos conceitos: visibilidade e demonstrabilidade do resultado.

As características da inovação: vantagem relativa, compatibilidade, experimentação, observabilidade e facilidade de uso (complexidade) foram identificadas como influenciadores da adoção do BSC nas três organizações estudadas. Esses resultados estão de acordo com Rogers (2003) que considera os cinco atributos de inovação supracitados propriedades estruturais gerais de uma inovação e são capazes de explicar de 49 % a 87% da variância na sua taxa de adoção.

A análise intercaso identificou três atributos do BSC: vantagem relativa, compatibilidade e complexidade ou facilidade de uso como os mais preponderantes no processo de adoção do BSC nas três organizações. Esses resultados são consistentes com Tornatzky Klein (1982) que identificaram uma forte relação entre os atributos: vantagem relativa, compatibilidade e complexidade e uma relação mais fraca com os atributos experimentação e observabilidade.

Os entrevistados avaliaram o BSC como um sistema inovador para avaliação de desempenho e gestão estratégica, de fácil utilização e compatíveis com os elementos do BSC, principalmente aqueles definidos no planejamento estratégico.

Os resultados também identificaram que o atributo observabilidade foi identificado nas três empresas de forma reduzida e a possibilidade de experimentação foi identificada apenas na Sabesp. Esses resultados devem-se em parte ao fato do BSC ser uma inovação administrativa e organizacional cuja sua natureza é difícil de ser avaliada.

5.4.4 Processo de decisão de inovação

Essa categoria analisou a relevância do processo de decisão de adoção do BSC. Nos três casos analisados a decisão foi tomada pelos presidentes com a participação dos membros da alta administração e integrantes da equipe de planejamento estratégico em resposta às dificuldades enfrentadas na execução, comunicação e gestão estratégica e na ausência de um

sistema de gestão e de avaliação de desempenho multidimensional capaz de traduzir a estratégia em ações através de indicadores financeiros e não-financeiros. No caso do BSC, uma inovação ligada ao controle estratégico e à decisão de adoção normalmente é tomada pela alta administração após o reconhecimento do valor e da necessidade da inovação por gestores de vários níveis aumentando, assim, a taxa de adoção.

A decisão foi tomada por um pequeno grupo de gestores após ampla discussão e obtenção de informações sobre o funcionamento e as vantagens proporcionadas pelo BSC e a sua implementação ocorreu pouco tempo depois da decisão de adoção. Esse dado é consistente com a literatura sobre a teoria de difusão de inovação Rogers (2003), que afirma que quanto menor o número de pessoas envolvidas na decisão, mais rápida é a tomada de decisão.

Apesar da decisão pela adoção do BSC ser tomada pela alta administração o consenso dos gestores em torno da importância e da necessidade do BSC como a ferramenta que melhor atendia às necessidades das empresas, o envolvimento dos gestores de diferentes níveis foi importante nas etapas posteriores da adoção, já que eles passaram a atuar como agentes de mudanças e coordenadores do processo de elaboração e implementação nas suas unidades de negócios, reduzindo a resistência em torno do BSC.

O envolvimento dos gestores de diferentes áreas de negócios no processo decisório nas três organizações influenciou a adoção do BSC, principalmente na fase de adoção secundária quando a inovação é aceita e utilizada pelos diferentes usuários nas suas atividades, e evita-se que seja projeto exclusivo da alta administração ou de uma determinada área da empresa.

5.4.5 Formas de comunicação

A categoria formas de comunicação analisou a influência dos canais utilizadas nos diversos estágios de adoção do BSC. De acordo com Rogers (2003) os canais de comunicação classificam em canal de massa ou interpessoal.

Os resultados identificaram os seguintes canais de comunicação utilizados pelas organizações para difundir o BSC: canais de massa: jornais internos, revistas, folders, internet e principalmente os canais interpessoais como: reuniões em diferentes níveis organizacionais e multidepartamentais e atividades como o dia de compromisso liderado pela equipe das áreas de planejamento e controladoria com apoio da equipe de comunicação considerado como mais eficiente no processo de adoção e difusão do BSC.

A Sabesp e a Copacol realizam anualmente o dia do compromisso evento em que o executivo principal, presidente, diretor e o superintendente, dependendo do nível, reúnem a força de trabalho para apresentar e disseminar a estratégia da empresa de forma lúdica e, ao final, todos assinam o mapa como estratégico como sinal de compromisso de executar e cumprir tudo o que foi definido. Na Cocamar e a Copacol as estratégias também são apresentadas aos cooperados e os demais colaboradores em reuniões periodicamente.

Apesar da diversidade de canais de comunicação utilizados dois tipos de mídias pertencentes a canais interpessoais: reuniões e treinamentos que, segundo a literatura pesquisada, são os mais eficientes quando se pretende persuadir um indivíduo para a utilização da inovação.

Segundo Schiffman e Kanuk (1995) a difusão por canais interpessoais revela-se extremamente eficiente em função dos seguintes fatores: a) credibilidade da fonte de informação, b) ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis sobre o novo produto ou serviço e a c) importância da opinião dos grupos de referência que são fatores responsáveis pela eficiência dos canais interpessoais.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) são várias as formas de comunicação do BSC, sendo as mais utilizadas: reuniões trimestrais abertas a todos os empregados, folhetos, boletins informativos mensais, programas educativos, intranet, entre outros.

Os canais de comunicação identificados por Kaplan e Norton (2001) estão de acordo com a classificação de Rogers (2003): comunicação de massa e interpessoal. A existência de um processo de comunicação eficiente que facilita aos funcionários a compreensão da estratégia e contribuem para sua implementação é um dos três processos para o alinhamento dos empregados com a estratégia Kaplan e Norton (2001).

Apesar de algumas deficiências identificadas na pesquisa, a utilização de dois tipos de canais de comunicação para difusão em diferentes etapas e para cada público influenciaram positivamente na adoção do BSC nas três empresas, ajudando os participantes a compartilhar as informações entre si para obtenção de uma compreensão mútua sobre a estratégia empresarial e trabalho em prol da sua execução.

Os resultados evidenciaram que o BSC foi amplamente difundido de forma eficaz nas organizações com apoio das equipes de comunicação, o que o tornou como um sistema familiar para os colaboradores, principalmente para os gestores, que são os principais usuários da inovação e agentes de mudança responsáveis para que o BSC faça parte da rotina da organização.

5.4.6 Atuação dos agentes promotores de mudança

Essa categoria analisou a contribuição dos esforços despendidos pelos agentes de mudanças no sentido de facilitar a adoção e promover a difusão do BSC nas organizações reunindo todos os envolvidos em torno do objetivo comum.

Os agentes de mudança ocupam o papel central no processo de mudança e são responsáveis por iniciar, conduzir, dirigir ou assumir a responsabilidade para essa mudança acontecer (CALDWELL, 2003).

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os agentes de mudança e líderes de opiniões foram eficientes em influenciar a atitude e o comportamento dos potenciais adotantes na direção desejada de adoção do BSC nas três organizações.

Os principais agentes de mudança identificados na pesquisa foram os presidentes e sua equipe da alta administração, os gerentes das áreas responsáveis pelo planejamento estratégico das organizações, superintendente de gestão empresarial, (Sabesp) gerente de qualidade e gestão (Cocamar), supervisor da controladoria (Copacol). Eles foram responsáveis por facilitar o fluxo do BSC e proporcionar uma audiência aos gestores e formadores de opiniões de todas as áreas e níveis da organização que posteriormente também se tornaram agentes de mudança.

Os gestores responsáveis pela área de planejamento e gestão, juntamente com as suas equipes, foram os agentes de mudança reais, pois, eles identificaram o BSC como inovação adequada para as organizações e o proporcionaram ao capacitar os gestores e depois implementaram o BSC corporativo em dois casos (Sabesp e Cocamar) com ajuda da consultoria e o desdobraram para os níveis hierárquicos inferiores.

O BSC foi apresentado e aceito nas organizações e ganhou o comprometimento dos gestores intermediários e de pessoas-chave que passaram a atuar como agentes de mudança, em prol do BSC como inovação organizacional para avaliação de desempenho e gestão estratégica.

Os resultados evidenciaram a existência de diferentes tipos de atores desde membros da alta administração, gestores de diferentes níveis de pessoas-chave que impulsionaram a mudança com diferentes graus de influência e em diferentes combinações.

Os entrevistados foram unânimes em evidenciar o papel e a atuação dos agentes promotores de mudança como facilitadores e influenciadores do processo de adoção do BSC.

Eles coordenaram todas as etapas da adoção com apoio dos diretores e gerentes de todos os níveis organizacionais e foram responsáveis por maximizar o efeito das forças positivas e minimizar das forças negativas para conduzir o processo com eficácia.

Os agentes da mudança atuaram de acordo com os papéis definidos por Solem (2000) de: reconhecer e criar a necessidade de mudanças de várias formas, como, por exemplo, diagnosticar problemas, intenção de mudar e traduzi-lo em ação e como adotantes da inovação em si para alterar a organização em direção à meta desejada (SEVCIK; 2004).

O importante papel desempenhado pelos agentes de mudança no processo de adoção do BSC é explicado pelas suas características em inovações organizacionais que em geral os benefícios não podem ser facilmente medidos de forma objetiva, pois, sua realização pode demorar algum tempo, além da dificuldade de serem demonstrados aos potenciais adotantes.

Apesar da literatura de difusão e adoção de inovação, ignorar o papel dos agentes de mudanças e líderes de opinião no processo de adoção e difusão de inovação Hartley et al. (1997), Saka (2003), a pesquisa revelou que os agentes e líderes de opinião foram os principais influenciadores para adoção do BSC não só na fase inicial, mas, também, nas fases posteriores.

A importância dos agentes de mudança também foi identificada por Berranger et al. (2001) e Caldwell (2003), Perez (2006) que atribuem o papel central no processo de mudança à pouca atenção atribuída a esses agentes que pode resultar em um processo de adoção mal sucedido.

Os resultados da pesquisa também revelaram que os agentes de mudança e líderes de opinião devem manter o papel ativo nas fases posteriores de adoção, da inovação, da execução e implementação para que o BSC atinja a fase de rotinização e faça parte da rotina da empresa.

Os resultados sobre o papel dos agentes de mudanças são semelhantes aos que chegaram Berranger et al. (2001) e Caldwell (2003) que afirmam que os agentes de mudança podem realmente ter um papel importante na implementação da inovação, como foi o caso desta empresa.

5.4.7 Apoio da alta administração

O apoio da alta administração é um fator importante para a maioria das inovações, especialmente para as inovações organizacionais que, na maioria das vezes, exigem mudanças

ou até mesmo reestruturação. Nesses casos, o apoio total da alta administração é imprescindivelmente necessário para que as mudanças aconteçam.

Várias pesquisas sobre o BSC Kaplan e Norton (1997; 2000), Bourne e Neely (2002), Lewy e Du Mee (1998) identificaram o envolvimento e o patrocínio da alta administração como um dos fatores críticos de sucesso na adoção do BSC, já que vários gestores podem não sentir necessidade de mudança no sistema de avaliação de desempenho e gestão estratégica.

Kaplan (1999) considera o apoio da alta gestão um elemento tão importante para o sucesso de implementação do BSC quanto ao seu conhecimento e a sua autoridade. A análise dos resultados revelaram o apoio total e o comprometimento da alta administração que considerou o BSC como fundamental para alcançar a eficiência organizacional, itens que foram decisivos para o sucesso da implementação do BSC.

Os resultados da pesquisa revelaram que o apoio da alta administração nas três organizações esteve positivamente relacionado com o nível e a profundidade da adoção do BSC. Sem o comprometimento da alta administração, o BSC dificilmente alcançaria a adoção secundária já que existiam várias outras inovações competindo em tempo e espaço nas três organizações e o BSC por provocar mudanças no processo de gestão das organizações, enfrentou algumas resistências iniciais que foram vencidas com o apoio da alta administração que participavam de forma efetiva nas diversas atividades desenvolvidas.

As manifestações de apoio nas três empresas pesquisadas são consistentes com Lewy e Du Mee (1998), Kaplan e Norton (2001), Goldszmidt (2003), Assiri (2006) que consideraram o apoio e o comprometimento da alta administração como um dos fatores críticos para adoção do BSC. De acordo com Roest (1997), o apoio da alta administração é essencial e isto deve estar muito transparente para todas as pessoas envolvidas no projeto e na implementação do BSC.

O apoio e o envolvimento dos executivos seniores com as atividades do BSC são necessários para que o BSC ganhe o comprometimento e aceitação interna em todos os níveis organizacionais.

O envolvimento dos executivos com o BSC nas três organizações não se restringiu à etapa de iniciação, mas, foi mantido durante as fases de implementação, pois os mesmos participaram das diferentes atividades inclusive de pós-implementação como em reuniões, com a utilização das informações do BSC para sua implementação no controle, comunicação e gestão estratégica.

A importância significativa do apoio da alta administração na continuidade do BSC ficou evidente no caso da Sabesp em que a saída do presidente responsável pela decisão de adoção e maior incentivador o BSC perdeu a força na organização, principalmente no âmbito corporativo e várias atividades do BSC foram interrompidas, como as reuniões de avaliação estratégicas e de desempenho.

Apenas algumas diretorias e unidades de negócios, principalmente aquelas que já utilizavam o BSC antes da decisão do corporativo, continuavam elaborando e utilizando o BSC e propondo melhorias no modelo, mas, com algumas restrições, já que a nível corporativo o GVA passou a ocupar o lugar do BSC.

A manifestação de apoio da nova presidente de retomar a utilização efetiva do BSC como o sistema de gestão estratégica da organização fez a equipe de planejamento integrado a desenvolver novas ações para sua retomada na Sabesp.

A permanência dos presidentes que decidiram pelo BSC na Cocamar e na Copacol como principais incentivadores do BSC contribuiu para uma difusão maior. Os resultados revelaram que eles continuam participando e patrocinando as atividades do BSC utilizando e exigindo informações do BSC para avaliação de desempenho, implementação e comunicação da estratégia.

As manifestações do comprometimento ficam evidentes em novos investimentos necessários para operacionalização do BSC, como aquisição de um *software* específico para gerenciamento participação em eventos específicos e eventual consultoria.

Os dados da pesquisa revelaram que o apoio e o patrocínio da alta administração são um fator essencial no processo de adoção e implementação do BSC, pela sua autoridade e responsabilidade na disponibilização de recursos necessários para manutenção do BSC. A falta de apoio pode resultar em aumento de resistência e perda de relevância do BSC.

Os resultados identificaram vários exemplos de manifestação de apoio e de comprometimento da alta administração como a participação dos executivos seniores em reuniões sobre o BSC, na definição e validação dos elementos do BSC, nas reuniões constantes com a consultoria e equipe responsável para elaboração e apoio financeiro, econômico e humano para realização dos projetos sob a liderança do executivo responsável pelo planejamento estratégico.

A manifestação de apoio da alta gestão na Sabesp e na Cocamar foi reforçada através de implementação de políticas e práticas específicas como a criação de uma estrutura para

gerenciar o BSC. Na Copacol foi designado um funcionário de controladoria para cada unidade de negócio.

Os apoios foram fundamentais para que nas três empresas o BSC atingisse a última fase do processo de adoção de inovação: a confirmação do período em que a inovação faça parte da rotina dos usuários gestores de todos os níveis.

O novo presidente da Sabesp, que já tinha experimentado a implementação e o uso do BSC em outras organizações, chegou disposto a adotá-lo na Sabesp, tornando-se, assim, o principal patrocinador do projeto.

Ele conduziu a adoção a nível corporativo e o seu desdobramento até o nível das unidades de negócios, mas, com a sua saída, o BSC perdeu patrocínio, já que os outros presidentes não atribuíram à mesma importância e adotaram outras inovações complementares como GVA conseqüentemente, o BSC tornou-se pouco utilizado, principalmente a nível corporativo.

Destaca-se que nas unidades de negócios e em algumas diretorias, a utilização não foi interrompida o que deixa claro a importância do BSC atribuída no monitoramento e no processo de gestão da organização.

5.4.8 Processo Participativo

Nas três organizações estudadas houve a participação efetiva dos gerentes de diferentes níveis hierárquicos durante a elaboração e implementação do BSC, atendendo assim as recomendações de formar equipes multifuncionais no processo de adoção do BSC como um dos influenciadores do sucesso.

Nos três casos estudados houve participação efetiva dos usuários pertencentes a várias áreas da empresa e a vários níveis hierárquicos nas fases da elaboração. Estes participaram na definição dos indicadores e na implementação do BSC, principalmente no desdobramento para as unidades de negócios em que os executivos das unidades constituíram os principais agentes de mudança.

A falta de participação de gerentes intermediários no desenvolvimento e implementação do BSC foram identificados por Kaplan; Norton (2001) Norreklit (2000) como um dos fatores que provoca fracasso no processo de adoção do BSC em função do encastelamento na alta administração e do não envolvimento dos principais usuários e responsáveis pela alimentação e execução.

A versão final do BSC nas três organizações foi resultado de uma ampla discussão em reuniões, workshops, seminários com a participação dos gestores de todos os níveis e pessoas chave proporcionando, assim, uma compreensão de um maior grupo de pessoas sobre o BSC e seus benefícios para a organização e sua utilidade durante as discussões, não apenas na representação gráfica com os seus objetivos.

Essa estratégia permitiu que um grande número de pessoas passasse a utilizar o BSC nas suas atividades evitando que o mesmo seja utilizado apenas por obrigação sem perceber nenhuma importância. Nesse contexto, a estratégia participativa foi identificada como um dos influenciadores de sucesso na adoção do BSC nas diferentes fases de elaboração, implementação e confirmação da inovação. Assim, ainda que a decisão pelo BSC seja tomada pela alta administração, as etapas seguintes devem envolver o maior número de colaboradores, principalmente os influenciadores da decisão de forma que ela seja aceita e utilizada pelos potenciais adotantes e, assim, contribua para transformar a estratégia em ações, comunicando e implementando a estratégia organizacional.

5.4.9 Participação dos gerentes intermediários

Um processo de mudança organizacional por meio da adoção de um novo modelo de gestão como BSC requer o envolvimento de toda a equipe de gestores para a condução e liderança do processo, conforme Kasurinen (2002).

Os resultados da pesquisa evidenciaram que o envolvimento dos gerentes intermediários de todas as áreas e níveis organizacionais nas diferentes atividades do processo de adoção do BSC contribuíram efetivamente para seu sucesso de adoção nas três organizações.

Os gerentes intermediários foram responsáveis por mobilizar o BSC a nível operacional pela comunicação, execução e implementação da estratégia caracterizando, assim, uma abordagem bidirecional.

Os resultados indicaram que os gestores de linha das três empresas não foram apenas executores das ações definidas pelos membros da alta administração, e nem foi transferida a eles a responsabilidade de implementar o BSC, mas, tiveram participação ativa nas etapas de persuasão, implementação e confirmação do BSC, principalmente, no desdobramento do BSC para as unidades de negócios na Sabesp e na Cocamar e na elaboração da matriz *swot* nas divisões de negócios da Copacol.

Os superintendentes das unidades de negócios na Sabesp participaram dos três níveis de planejamento empresarial garantindo, assim, que as estratégias definidas na alta administração permeassem até o nível operacional. No segundo e terceiro casos, as empresas cooperativas agropecuárias através dos gerentes másteres e dos gerentes de divisão de negócios participaram junto com a diretoria executiva em todas as etapas da adoção do BSC coordenando-as atividades nas unidades de negócios e nos departamentos sempre com apoio da área responsável pelo planejamento estratégico.

Essa participação efetiva desses gestores além de evitar o encastelamento do BSC na alta administração também permitiu a divisão de responsabilidade em termos de implementação da estratégia.

Nos três casos a adoção do BSC iniciou-se pelo corporativo, que definiu a estrutura a partir de uma ampla discussão com a participação dos gestores de diferentes níveis organizacionais. O BSC isolado existente nas unidades de negócios da diretoria metropolitana da Sabesp foi compatibilizado com o BSC corporativo.

A Sabesp desdobrou o BSC para os níveis hierárquicos inferiores (diretorias, unidades de negócios e superintendências), mas, sempre usando uma abordagem participativa, ouvindo opinião dos gerentes envolvidos como agentes promotores de mudança que foram envolvidos para que as suas experiências fossem aproveitadas no processo de adoção.

Os gerentes intermediários criaram um compromisso interno com o projeto do BSC e atuaram como principais agentes de mudança motivando as pessoas a adotarem o BSC aguardando-as superar os obstáculos resultantes de rotinas defensivas.

A participação dos gerentes de linha no processo de planejamento e construção é condizente com os motivos de adoção do BSC de transformar-se em um instrumento de alinhamento organizacional, de sistema de gestão de controle, de tomada de decisão, implementação e comunicação da estratégia, atividades estas que exigem um empenho e comprometimento dos gestores de linha.

5.4.10 Construção e implementação do BSC

Nos três casos analisados a adoção do BSC classifica-se como voluntária e foi decidida a partir das necessidades identificadas pelo grupo de planejamento estratégico que necessitava de um instrumento mais efetivo para avaliação de desempenho, avaliação e

comunicação da estratégia. Essa situação é típica da decisão tomada a nível corporativa nas grandes corporações e posteriormente é encaminhada para as unidades de negócios.

As três organizações construíram o BSC a partir das quatro perspectivas padrões definidos por Kaplan e Norton (1997) para avaliação de desempenho. A decisão foi tomada a nível corporativo e impostas às diretorias e unidades de negócios da Sabesp e nas unidades de negócios da Cocamar para elaboração do BSC.

Nesta fase foram definidas a estrutura do BSC, seu planejamento e implementação nas organizações. Os resultados indicaram que o processo de construção como a definição das perspectivas, a identificação de indicadores de desempenho e do estabelecimento de metas utilizou o fluxo de informação bidirecional em que os gestores de diferentes níveis participaram ativamente na elaboração do BSC final.

No caso da Sabesp em que o BSC foi desdobrado em maior quantidade de níveis, nas discussões de elaboração os superintendentes das unidades de negócios até o último nível participaram das discussões de elaboração do corporativo e da diretoria garantindo assim que o BSC operacional estivesse ligado ao BSC corporativo e, no caso da Cocamar e da Copacol também houve participação efetiva.

A abordagem bidirecional em que os gerentes de linha contribuem para a elaboração do BSC foi fundamental para garantir o alinhamento e comprometimento com os elementos definidos no BSC e assegurar a implementação e utilização de acordo com os objetivos definidos para sua adoção, já que os mesmos conhecem melhor a área operacional.

As organizações iniciaram a implementação do BSC pelo corporativo que, posteriormente, desdobrou-se para os níveis hierárquicos inferiores diferentemente da proposição de Kaplan e Norton (1997) de iniciar a implementação do BSC em uma unidade de negócios onde a estratégia competitiva se torna crucial para ser testada ganhando conhecimento, experiência, credibilidade e entusiasmo e estender esta implementação ao corporativo e demais unidades de negócios.

A Sabesp desdobrou o BSC corporativo para as duas diretorias de operações e posteriormente desdobrou para as unidades de negócios, responsáveis pela execução da estratégia. A Cocamar implementou o corporativo e desdobrou para as unidades de negócios enquanto que a Copacol, diferentemente, decidiu por manter um único BSC na organização a nível corporativo.

A decisão da Sabesp está de acordo com a sua estruturação de unidades de negócios homogêneas definidas com base nas bacias hidrográficas e geridas como núcleos

independentes de resultados econômicos e sociais, constituindo-se em uma autonomia que permite à empresa atuar nos moldes de uma alta administração. O BSC existente nas unidades antes da adoção a nível corporativo foi conciliado e transformado em BSC operacional totalmente alinhado ao mapa corporativo.

Como as atividades das unidades de negócios da Sabesp são homogêneas, essa estratégia ajuda a estabelecer uma estrutura comum sobre os temas e uma visão comum da organização e assegura o alinhamento do BSC das unidades e da diretoria com o corporativo bem como a realização de *benchmarking* e competição entre as unidades, compartilhando as melhores práticas, além de assegurar o alinhamento do BSC das unidades e da diretoria com o corporativo.

A Cocamar desdobrou o BSC corporativo apenas para as unidades de negócios, essa decisão foi em função da existência de poucos níveis hierárquicos na empresa. O projeto inicial previa desdobramento para as unidades de serviço, mas, verificou-se que os benefícios eram menores que os custos.

Os resultados identificaram que a Copacol elaborou um único BSC a nível corporativo com o desenvolvimento de uma estratégia ampla para toda a organização. As unidades de negócios e departamentos elaboraram a matriz SWOT com a participação de todos os gestores e as informações das matrizes são utilizadas para elaboração do BSC. Essa estratégia teve a função de evitar a dispersão e a competição sobre o BSC.

Mc Adam e O'Neill (1999) consideram a análise de SWOT como uma grande ferramenta para a composição da estratégia por meio das perspectivas de desempenho organizacional do BSC.

A existência de um único BSC na Copacol e matrizes swot nas unidades de negócios e departamentos foi considerada adequada para que as unidades identifiquem e trabalhem aspectos necessários para a Copacol atingir as estratégias definidas, mas, por suas especializações, o BSC deveria ser desdobrado até o nível das unidades de negócios e utilizar a análise swot para definição da estratégia.

A decisão de iniciar a implementação do BSC pelo corporativo e depois desdobrar para as unidades de negócios e, posteriormente, se estender para toda a empresa dificultou a compreensão da estratégia pelos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores e, conseqüentemente, a consciência de como eles podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos devido a diversidade e complexidade de negócios da organização.

Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004), prevê o desdobramento do BSC até quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; divisões e departamentos; equipes e indivíduos, mas nenhuma empresa pesquisada desdobrou-se até o nível das equipes e indivíduos. A Sabesp desdobrou até terceira fase, apesar de não existir produtos e serviços diversificados. Enquanto as duas cooperativas com processo diversificado optaram por não desdobrar o BSC acreditando que os níveis mais baixos não possuem o entendimento suficiente para o BSC, uma vez que são empresas de produção, a maioria dos seus funcionários está no operacional e possui baixa escolaridade e há um alto índice de rotatividade.

Outra característica é que as unidades de negócios e de serviços não possuem estratégias próprias para justificar o BSC desdobrado.

Esses achados estão de acordo com Donlon (2004), que postula que todas as organizações desenvolvem modelos completos, com mapas estratégicos apenas em áreas com estratégias próprias como unidades de negócios (UENs) e unidades de serviços. Nos níveis inferiores divisões, departamentos e grupos funcionais secundários adotaram modelos simplificados, os quais apenas enfatizam os objetivos que influenciaram diretamente no mapa estratégico do *scorecard* do nível superior (DONLON 2004).

Em relação ao conteúdo do BSC as três empresas utilizam as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) com algumas modificações na nomenclatura e, apesar da possibilidade de se adicionarem perspectivas adicionais, nenhuma empresa pesquisada o adotou, evidenciando, assim, que as quatro perspectivas atendem às necessidades da maioria das empresas.

A Sabesp utilizou a abordagem *top-down* para o desdobramento do BSC. Primeiramente, abrangeu corporativo, depois desdobrou-se para as diretorias que, por sua vez, se desdobram para as suas unidades de negócios. Nessa abordagem, as unidades inferiores utilizam os dados da unidade superior para elaborar o BSC. Na Cocamar, as unidades de negócios elaboraram os mapas corporativos a partir das diretrizes estratégicas definidas pela alta administração e, posteriormente, o BSC corporativo.

A decisão das três organizações de iniciar a implementação pelo corporativo sem antes experimentar em uma unidade de negócio para, aprendizado, ajustes necessários e convencer os demais agentes de mudança conforme as recomendações de Kaplan e Norton (1997, 2001), nas três organizações a experimentação não foi identificado como um fator crítico de sucesso na do BS já que as mesmas foram consideradas um sucesso.

5.4.11 Apoio da empresa de consultoria

Os resultados indicaram que a elaboração e implementação do BSC na Sabesp e na Cocamar tiveram apoio de uma empresa de consultoria externa qualificada em conjunto com a equipe interna liderada pela superintendência de gestão da Sabesp e superintendente de administração na Cocamar.

As atividades desempenhadas pelas empresas de consultorias, como capacitação e orientação dos gestores foram avaliadas como essenciais para o sucesso de elaboração e implementação do BSC. Os entrevistados revelaram que sem a consultoria, a adoção do BSC enfrentaria muito mais dificuldade nas duas organizações se fossem lideradas apenas pelos membros internos, principalmente pelo tamanho, estrutura e cultura organizacionais.

As seguintes características das empresas de consultorias contratadas: capacitação técnica, experiência, conhecimento prévio das empresas, independência na condução das discussões e definição dos elementos do BSC como fatores críticos de sucesso na implementação do BSC na Sabesp e na Cocamar. Esses achados corroboram com Soares Júnior e Prochnick (2004) que consideraram a contratação de consultoria especializada como um dos fatores críticos na implementação do projeto do BSC pelas experiências obtidas em outras organizações e a isenção e maior fluência nas discussões das propostas, a separação do operacional e do estratégico como as grandes vantagens na contratação da consultoria externa.

A integração entre a consultoria externa e a equipe interna de elaboração do BSC e o processo de validação das atividades pelos membros da alta administração foram fundamentais para o sucesso da implementação garantindo que o BSC definido atendesse às necessidades das empresas, em vez de implementação de soluções padronizadas que não atendem as especificidades e as necessidades da empresa, uma das principais críticas existentes na literatura sobre o trabalho de consultoria na implementação do BSC.

Na empresa Copacol a implementação foi realizada apenas pela equipe interna sob a coordenação da área de controladoria e, apesar da estrutura diversificada com diferentes tipos de negócios, nenhum entrevistado apontou a ausência de consultoria como um dos fatores críticos no processo de implementação do BSC.

A falta de experiência da equipe interna em relação a implementação do BSC foi identificada como um dos elementos que contribuíram para retardar o processo de adoção do BSC na Copacol que, na primeira tentativa, não conseguiu convencer os gestores da necessidade do BSC para a organização e na realização das suas atividades.

A importância atribuída pela alta administração ao BSC e o presidente o principal entusiasta oferecendo o apoio irrestrito à equipe de controladoria e o conhecimento da equipe em relação ao BSC facilitaram o processo de adoção e garantiram que o BSC fosse implementado mesmo sem o apoio direto da consultoria externa, apesar de algumas dificuldades e resistências sofridas principalmente na fase inicial.

Os resultados da pesquisa revelaram que o apoio de uma empresa de consultoria experiente para adoção do BSC em conjunto com a equipe interna conhecedora do funcionamento da organização e da cultura organizacional são elementos facilitadores do processo de adoção do BSC, porém, não é um fator essencial já que na Copacol o BSC foi elaborado apenas pela equipe interna e, mesmo assim, a adoção atingiu os objetivos iniciais propostos e conseguiu ser implementada, e passou a fazer parte da rotina dos gestores de diferentes níveis organizacionais.

A relação de causa e efeito é uma das principais inovações do BSC em relação aos sistemas de avaliação de desempenho e gestão estratégica. De acordo com Norreklit (2000), a hipótese da existência da relação de causa e efeito é essencial por permitir que medidas não-financeiras sejam direcionadoras dos resultados financeiros.

As três empresas analisadas afirmaram que utilizaram os pressupostos de relação de causa e efeito no processo de elaboração do BSC, porém, essas relações ainda são dificilmente estabelecidas, apesar de terem evoluído ao longo do tempo. Apesar das relações de causa e efeito serem consideradas imperfeitas, o exercício empreendido pela equipe para analisar a causalidade proporcionam benefícios suficientes para as organizações.

A dificuldade de definição das relações de causa e efeito entre as dimensões do BSC foi identificada como um dos fatores críticos da implementação do BSC por Otley (1999), Beber, et al. (2006), que consideraram as medidas de desempenho lineares e estáticas, e não consideraram os efeitos circulares dos feedbacks, nem os intervalos de tempo existentes entre as medidas de causa e efeito.

Schiehl e Morissete (2000) reconheceram a extrema dificuldade para atribuir causalidade para as dimensões do BSC quando existem vários elementos interagindo simultaneamente em um ambiente dinâmico.

Os entrevistados nas três organizações analisadas relataram que houve evolução no estabelecimento das relações de causa e efeito, porém, ainda existe alguma dificuldade para quantificar as relações estabelecidas entre as medidas de desempenho e seus indicadores.

Esse resultado é consistente com os estudos de Malmi (2001) Ittner et al. (2003) que identificaram que as relações de causa e efeito entre os indicadores não eram aplicadas corretamente e nem compreendidas pelas empresas, além de não sistematicamente validadas.

Apesar da relação de causa e efeito ser a principal inovação do BSC, fato considerado por Speckbacher et al. (2003) como a principal característica para que o BSC seja enquadrado no nível II, nas três empresas analisadas os entrevistados afirmaram que existe uma relação de causa e efeito, mas, que a mesma não é perfeita e é difícil de ser estabelecida. Grande parte dos entrevistados não soube explicar as relações de causalidade existente no BSC, apesar de considerar a sua definição importante para a gestão e monitoramento da estratégia.

Diante disso é possível inferir que a relação de causa e efeito, um dos principais avanços do BSC e a sua imperfeição não eliminam sua implementação, já que nenhuma empresa analisada estabeleceu de forma perfeita a relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho, mas, o BSC implementado foi considerado um sucesso pelos entrevistados.

5.4.12 Sistemas de informações

A adoção de tecnologia de informação adequada para operacionalizar o BSC também foi considerado um fator crítico para o sucesso de adoção conforme Malmi (2001), Chan (2004), Moreira et al. (2012), Frezatti (2009). De acordo com Letza (1996), os sistemas existentes nem sempre fornecem automaticamente a informação necessária para a medição de desempenho dos gerentes e das organizações.

A pesquisa revelou que nenhuma das três organizações estudadas utiliza um *software* específico para facilitar as diversas conexões, acompanhamento contínuo e apresentação do scorecard da empresa de forma rápida e confiável.

A pesquisa de Bourne e Neely (2002) em empresas nos EUA apontou as dificuldades de acesso à informação e aos sistemas de informação específicos para operacionalizar o BSC na organização como uma das principais razões pelo fracasso na implantação do BSC.

Apenas a Sabesp tinha uma ferramenta específica para operacionalização e gestão do BSC desenvolvida internamente em contato com o pessoal da TI disponibilizada no servidor MS *Project*, utilizada nas diretorias e *Shared point*. Alguns entrevistados revelaram a limitação da infraestrutura tecnológica existente na empresa para operacionalizar o BSC e que tem causados vários problemas, principalmente, pela falta de ligação entre os dados

espalhados na empresa. A adoção de um sistema de gestão integrada ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistema de gestão empresarial que possibilita a obtenção de dados de forma automática, implica em demora de dados e falhas.

As empresas Cocamar e Copacol utilizam o Excel para a operacionalização e gestão do BSC, que, apesar das suas vantagens, ainda provoca trabalho em dobro e atraso na elaboração dos relatórios, já que vários dados precisam ser calculadas manualmente e posteriormente inseridos no sistema e não estão integrados a outros sistemas existentes na empresa. A Cocamar e a Copacol estão em fase de adoção de uma ferramenta específica. A Cocamar inclusive já adquiriu um software específico EXECPLAN BSC que está em fase de implementação da mesma fornecedora do seu *Business Intelligence* existente na empresa desde 2003.

A Copacol também está em fase de contratação e aquisição do software específico para o BSC da mesma empresa fornecedora. Outros sistemas já utilizados nas empresas facilitarão a utilização devido a familiaridade com o *software*.

A estratégia da Cocamar e da Copacol de primeiramente desenvolver e operacionalizar o BSC utilizando planilhas eletrônicas do Excel para avaliar a aplicabilidade e consistência do BSC; prosseguir com sua utilização até que o mesmo faça parte da rotina dos colaboradores e posteriormente adquirir um software específico é adequada devido ao alto investimento em software e o risco de não serem utilizados.

A proposta das duas empresas é adquirir o software da mesma fornecedora de outros sistemas complementares ao BSC facilitando a sua utilização pela semelhança e permitindo a integração do software do BSC com outros softwares existentes na organização.

A aquisição de um software específico para a gestão do BSC permitirá um tratamento rápido e fácil para a apresentação e comunicação do Scorecard para todos os colaboradores.

A partir da análise dos três casos verificou-se que a tecnologia de informação específica para operacionalizar o BSC é considerada um fator importante para o sucesso, mas, não é um fator essencial, já que a Cocamar e a Copacol operacionalizam o BSC mesmo sem um software específico.

Mas à medida que o projeto ganha consistência na organização e o mesmo atinge a fase de confirmação e é desdobrado para diferentes níveis hierárquicos inferiores, a automatização do BSC passa a ser essencial para sua permanência na empresa.

5.4.13 Facilitadores

Os resultados identificaram os seguintes elementos considerados facilitadores para adoção do BSC nas organizações analisadas:

- a) existência de planejamento estratégico formalizado em todas as empresas no momento da adoção do BSC;
- b) experiência com adoção de outras inovações organizacionais como sistema de gestão da qualidade programas ISO 9001, cultura e incentivo a inovação;
- c) utilização de indicadores em algumas áreas das empresas;
- d) apoio e comprometimento da alta administração que participaram das atividades nas diferentes fases de adoção BSC e recursos necessários para sua adoção.
- e) existência de um corpo gerencial maduro e capacitado nas empresas e uma área voltada para melhoria de processos;
- f) *Business Intelligence* utilizado desde 2003 na organização e ERP, além da necessidade do BSC identificada pelos gestores que permite um controle, acompanhamento, comunicação e implementação da estratégia.

De acordo com o Frezatti et al. (2009) as empresas que já possuem inovações como planejamento estratégico e orçamento empresarial implementados e consolidadas como artefatos de auxílio à gestão provavelmente terão mais facilidade na implementação do BSC.

5.4.14 Obstáculos para adoção do BSC

Os entrevistados reconheceram algumas dificuldades enfrentadas no processo de adoção do BSC.

A Sabesp, apesar da preparação do ambiente para a inovação enfrentou alguns focos de resistência de colaboradores que consideravam a adoção do BSC um modismo gerencial, que assim como outras ferramentas gerenciais utilizadas no passado de pouca aplicabilidade no processo de gestão, e abandonadas após pouco tempo de uso, especialmente com a mudança da diretoria à semelhança de outras inovações.

A Copacol e a Cocamar enfrentaram resistências de ordem cultural principalmente de alguns gerentes que não utilizavam sistemas de gestão baseados em indicadores e metas. A primeira tentativa de implementação, em ambos os casos foi fracassada em parte porque os gestores não estavam sensibilizados e não conheciam todos os benefícios do BSC.

A resistência inicial de ordem cultural foi superada e as empresas implementaram o BSC, já que todas podem ser consideradas inovadoras, apesar de serem empresas focadas no operacional.

A realização de treinamentos pode contribuir para reduzir a resistência do grupo à implantação do BSC (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012)

A ausência de um *software* específico e exclusivo para gerenciamento do BSC foi observada em todas as empresas como um dos obstáculos da adoção do BSC, já que o mesmo dificulta obter informações de documentos e relatórios, indicadores de desempenho de forma dinâmica e customizadas de acordo com as necessidades dos perfis dos usuários.

A ausência de reuniões periódicas para discutir os aspectos do BSC, a falta de comprometimento da alta administração em que presidentes posteriores não atribuíram a mesma importância que o presidente responsável pela sua adoção e implementação, foram razões que levaram o BSC a ser pouco utilizado a nível corporativo e a base de sistema gerencial no caso da Sabesp.

A falta de equilíbrio entre indicadores das perspectivas financeiras e não-financeiras no processo de controle e tomada de decisão foram reconhecidas por entrevistados das três empresas como um dos obstáculos enfrentados pelas empresas na operacionalização do BSC, já que os gestores mantêm ainda uma visão focada mais nos indicadores financeiro o que torna o BCS um pouco deformado segundo a propostas dos seus criadores de equilibrar perspectivas financeiras e não financeiras no processo decisório.

Esses resultados corroboram com estudos anteriores sobre as dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação do BSC como em Silva, Santos e Prochnik (2008), Mercer (1999) e Schneiderman (1999), Kaplan e Norton (2000) Chan (2004), que relataram várias dificuldades enfrentadas pelas organizações analisadas apesar de investimentos realizados em recursos financeiros e humanos.

5.4.15 Principais benefícios atribuídos ao BSC

Os resultados identificaram algumas melhorias decorrentes do processo de adoção do BSC nas organizações:

- a) O BSC proporcionou melhoria no processo de comunicação e entendimento da estratégia e da visão da empresa para transformá-las em uma tarefa comum a todos;

- b) Permitiu reavaliar o processo de implementação e difusão do planejamento estratégico que o transformou em um instrumento de controle e gestão equilibrada através de quatro perspectivas financeiras e não-financeiras.
- c) Alinhamento das iniciativas, projetos e equipes de diferentes áreas com a estratégia e a visão da empresa;
- d) Proporcionou maior participação e envolvimento dos gerentes intermediários e pessoas-chave nas discussões e na elaboração da estratégia da empresa e no BSC;
- e) Melhorou o controle e gestão empresarial através de utilização de indicadores financeiros e não financeiros de fácil acesso;
- f) Incorporação de uma visão de planejamento a longo prazo e maior rapidez na avaliação das suas atividades: o BSC ajudou na visualização, organização e integração das diversas áreas da empresa como um todo;
- g) O BSC proporcionou maior agilidade e confiabilidade no processo de decisão com informações equilibradas entre objetivos a curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de ocorrência e tendência e entre as perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão.

5.4.16 Utilização do BSC

Os resultados da pesquisa revelaram que todos os colaboradores são usuários potenciais do BSC, mas, são os gestores de diferentes níveis e analistas que utilizam efetivamente as informações do BSC nas suas atividades. Os demais funcionários, os membros do conselho de administração e conselho fiscal, bem como os clientes e fornecedores de nenhuma das empresas estudadas foram citados como usuários do BSC.

As três organizações realizam reuniões periódicas de avaliação estratégicas para o aprendizado e tomada de decisão da gestão estratégica. Na Sabesp as reuniões foram realizadas até 2008, quando o BSC foi suspenso a nível corporativo após a perda do incentivo com a saída do presidente.

As pesquisas revelaram que várias diretorias e unidades de negócios continuaram com reuniões periódicas para avaliar a situação dos objetivos estratégicos, porém, com menos efetividades, já que a ausência de reuniões corporativas dificulta o alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional. Essa utilização nos níveis inferiores evidencia a importância atribuída ao BSC nos níveis da diretoria e das unidades de negócios.

As reuniões periódicas e sistemáticas foram consideradas como um dos principais canais de comunicação e um dos principais benefícios obtidos na Copacol e na Cocamar com a adoção do BSC.

Nos três casos analisados existia um programa Participação nos Lucros e Resultados (PLR) antes da adoção do BSC que posteriormente foram aperfeiçoados e vinculados às metas do BSC. Na Sabesp e na Cocamar o sistema de recompensa e incentivos utiliza algumas metas do BSC, mas não está totalmente conectado ao BSC apesar dos avanços alcançados. Já a Copacol, apesar de ser a última a adotar o BSC, possui uma vinculação total entre o sistema de recompensa e o BSC, apenas os colaboradores da produção não tem suas recompensas atreladas ao BSC.

As três empresas analisadas incorporaram o BSC no ciclo de controle utilizando-o como um documento padronizado para avaliar o desempenho das unidades de negócios e departamentos. O BSC tornou uma referência para um diálogo permanente entre os membros da alta administração e os gestores de níveis inferiores e entre gestores e os colaboradores que, de acordo com Simons (1995), é um instrumento de controle interativo.

O BSC é utilizado para sintetizar a situação da empresa em cada área de negócio e serve de base nas reuniões entre a gerência executiva e os gerentes. É utilizada uma síntese mensal sobre a situação de cada negócio para ser apresentada aos diretores.

Na Cocamar e na Copacol, o BSC se tornou o elemento central do sistema estruturado de Gestão Estratégica utilizada para apoiar a gestão em geral e a tomada de decisões, por isso, essas empresas estão evitando adotar novos sistemas dissociados ao BSC para evitar a centralidade do mesmo.

Apesar dos resultados considerarem satisfatório o nível de utilização do BSC, principalmente entre os gestores de diferentes níveis para diferentes finalidades, com exceção da Sabesp que houve depois de 2008, houve queda na utilização do BSC, principalmente no nível corporativo.

Os outros usuários potenciais como o conselho de administração e conselho fiscal, apesar de terem acessos e o BSC oferecer diversas informações para tomada de decisões, não o utilizam, o que significa que a ferramenta é utilizada parcialmente, apesar da sua importância e da grande divulgação do BSC na organização

Os resultados revelaram que ainda existem vários usuários potenciais do BSC, como conselho de administração e conselho fiscal que ainda não utilizam o BSC nas suas atividades, por isso, devem ser realizados esforços no sentido de elevar o grau de utilização

em termos de profundidade e números de usuários. Uma indicação do nível de utilização do BSC são as reuniões periódicas existentes na Copacol e na Cocamar entre a diretoria executiva e os gestores em que as informações do BSC são analisadas e utilizadas como base para o processo de tomada decisão mensalmente na Copacol e bimestralmente na Cocamar, com a participação da área responsável pelo BSC que prepara essas reuniões. Na Sabesp, como foi comentado anteriormente, essas reuniões não são regulares.

Para uma utilização mais efetiva, as decisões da alta administração e as orientações estratégicas devem ser tomadas de modo que os gerentes de todos os níveis se sintam obrigados a utilizar o BSC. A Cocamar, por exemplo, realiza auditoria interna para avaliar o nível de utilização do BSC na empresa e cobra dos gestores.

Todas as empresas relataram a existência de vinculação entre do orçamento e o BSC, porém, em nenhuma delas o orçamento foi substituído pelo BSC e nem houve manifestação no sentido dessa substituição.

Com a adoção do BSC, o orçamento deixou de ser o sistema gerencial básico para definição de metas, alocação de recursos e avaliação de desempenho, que passou a ser desempenhado pelo BSC, porém, nenhuma organização substituiu o orçamento pelo BSC como foi identificado na pesquisa da Malmi (2001).

Como essa mudança do papel do orçamento no processo de gestão privilegia as ações operacionais de curto prazo, os gestores começaram a focar na implementação da estratégia a longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2000) as organizações focalizadas na estratégia utilizam um processo de “*loop duplo*” que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a estratégia

5.5 Modelo de Adoção de BSC com base nas empresas estudadas

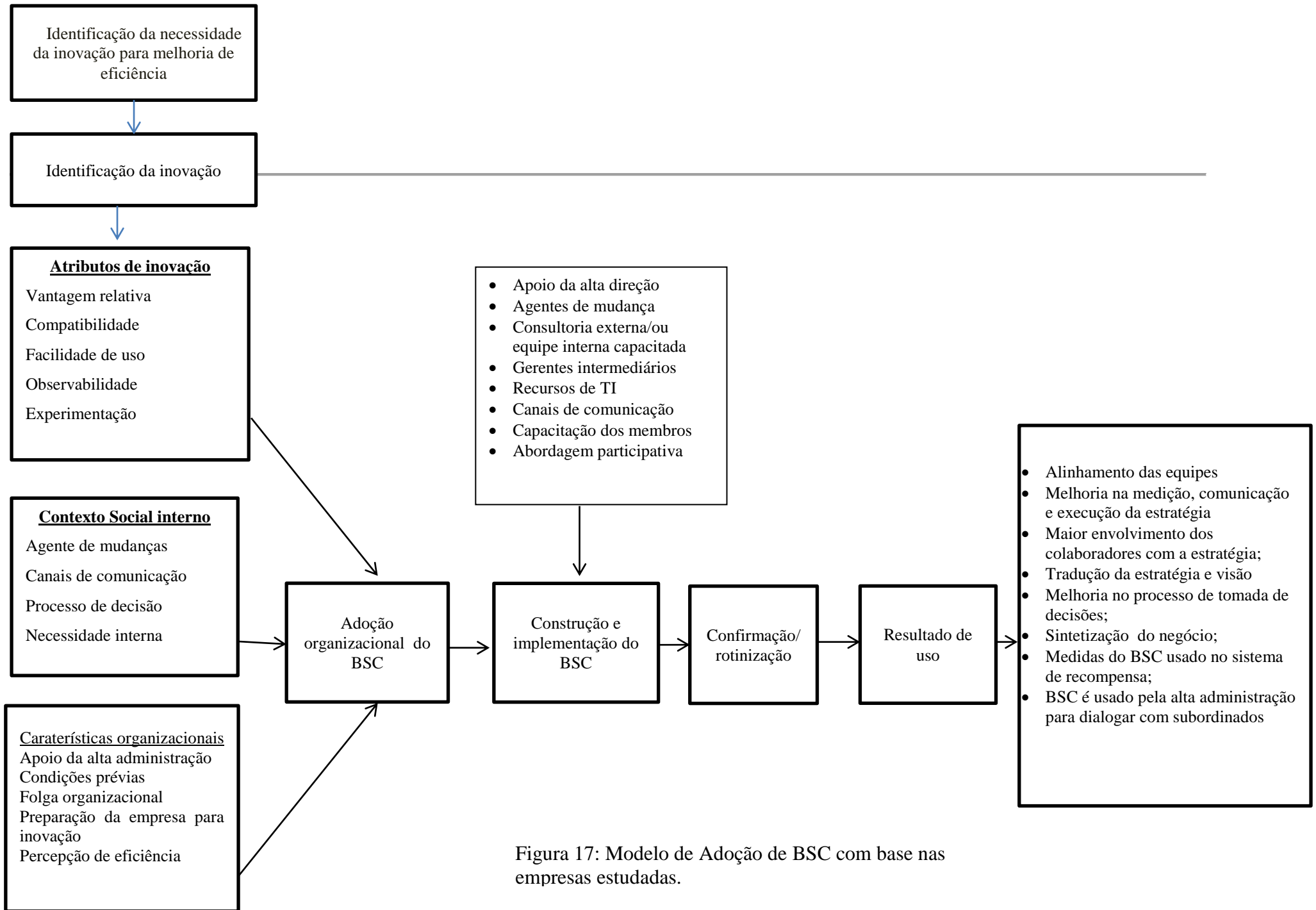


Figura 17: Modelo de Adoção de BSC com base nas empresas estudadas.

A figura 17 apresenta o modelo elaborado a partir dos dados da pesquisa composto por quatro processos-chave de adoção do BSC nas organizações: 1) Decisão pelo BSC; 2) Construção e Implementação do BSC, 3) Confirmação e 4) Resultado obtidos com o uso da inovação.

O primeiro elemento é a identificação da necessidade de inovação para a organização como forma de melhorar o processo de controle. Essa necessidade normalmente é percebida pela alta administração, usuários potenciais, os participantes do planejamento estratégico ou agente de mudança responsável pela área de planejamento e controle.

Após a organização, deparar e conscientizar dessa necessidade passam a ser o conjunto de inovações disponíveis que podem melhorar o controle, avaliação de desempenho e gestão estratégica e, assim, contribuir para melhorar a performance da organização onde se inicia o processo de decisão pela inovação. Esse processo é influenciado por três grupos de fatores: i) atributos da inovação; ii) contexto social interno e iii) características organizacionais.

Os cinco atributos da inovação apresentados por Rogers (2003), Karahanna et al. (1999), Moore e Benbasat (1991): vantagem relativa, compatibilidade, facilidade de uso observabilidade e experimentação contribuíram para a decisão de adoção do BSC, mas, na pesquisa apenas as três primeiras características foram identificados como os mais influentes no processo de decisão de adoção do BSC nas três empresas.

A adoção organizacional do BSC foi influenciada também pelo contexto social interno das organizações analisadas: Canais de comunicação, processo de decisão de inovação e necessidade interna da inovação identificada pelos potenciais usuários de diversos níveis de decisão e avaliação de desempenho.

A utilização eficiente de múltiplos canais de comunicação para difusão da inovação é necessária para que todos na organização passem a saber da sua existência, bem como dos seus objetivos e benefícios. O tipo de decisão tomada pelo BSC com a participação dos membros da alta gestão facilitou a decisão pela inovação e trouxe mais aliados para atuar como agente de líderes de opinião nas fases posteriores.

Os agentes de mudança desempenham um papel crucial nessa primeira fase. Eles são responsáveis por convencer os executivos seniores e os gerentes potenciais da aplicabilidade do BSC para atender as necessidades enfrentadas pelas organizações estudadas em termos de avaliação de desempenho e gestão estratégica, apresentando os seus benefícios, já que existiam nas organizações planejamentos estratégicos estruturados, mas, com pouca

efetividade na execução. O bom conhecimento sobre o BSC por parte dos gerentes responsáveis pelo planejamento e gestão estratégica contribuiu de forma significativa para o conhecimento dos gestores.

Esses três fatores internos foram facilitados pela necessidade existente na organização de adoção da inovação e, caso essa necessidade não seja latente e percebida, a inovação dificilmente atingirá a fase de confirmação.

As características organizacionais que influenciaram no processo de adoção do BSC, foram as seguintes: Condições prévias existentes para adoção do BSC, a capacidade e recursos disponíveis na organização para apoiar a adoção da inovação, o apoio da alta administração e a percepção da eficiência. O apoio da alta administração é essencial para adoção do BSC, pois, ele é o responsável pela empresa e esta reunião dos grupos de fatores conduziu a esta adoção organizacional.

O segundo processo é a construção e implementação do BSC. O apoio e envolvimento da alta administração e dos agentes de mudança são essências nessa etapa por serem formadores de opinião e influenciadores na condução da decisão no caminho desejado, a alta administração é, ainda, responsável pelos recursos financeiros humanos e tecnológicos necessários para apoiar a elaboração e implementação do BSC e o conhecimento da área de avaliação de desempenho e gestão estratégica por parte dos agentes de mudança são decisivas nesta fase.

A abordagem participativa nessa fase com equipes multidepartamentais e gerentes de diferentes áreas e níveis da organização influenciam positivamente essa fase. Destaca-se ainda o papel da equipe responsável pela condução de todo o processo, que pode ser liderada por uma consultoria externa, pela equipe interna ou ainda pelo desenvolvimento conjunto e, essa última prática foi evidenciada em dois casos estudados que contrataram empresa de consultoria.

A avaliação dos pesquisados em relação a participação de consultoria externa foi positiva, essa avaliação é explicada em parte pela experiência das empresas de consultoria contratadas na implementação do BSC e conhecimentos anteriores sobre as empresas através de realização de outros trabalhos.

A preparação das equipes sobre o BSC através de treinamentos e cursos sobre a sua aplicabilidade também é um elemento essencial que devem ser considerado no processo de adoção do BSC das empresas.

Os fatores identificados no modelo são necessários para elaborar e colocar o BSC em uso.

O terceiro processo consiste na confirmação e, posteriormente, a rotinização quando a inovação passa a fazer parte da empresa. Finalmente, o modelo apresenta o conjunto de resultados obtidos pelas organizações estudadas com a adoção do BSC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho analisou o processo de adoção de uma inovação organizacional (BSC) em três grandes empresas brasileiras como base na teoria de difusão de inovação. Nesse sentido, a pesquisa realizada buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorrem os processos de adoção de inovação organizacional do tipo *Balanced Scorecard* em um conjunto de empresas brasileiras?**

Para a obtenção das respostas, os resultados foram analisados por meio dos seguintes objetivos específicos estudados nas três organizações estudadas.

Os principais motivos para adoção do BSC

Essa questão de pesquisa tem por objetivo identificar as principais razões que levaram as organizações a adotar o BSC.

Os resultados revelaram que a decisão de adoção do BSC foi fortemente influenciada nas necessidades identificadas pelos gestores principalmente aqueles envolvidos com a elaboração e a avaliação do planejamento estratégico existente de forma estruturada nas empresas (Sabesp 1995, Cocamar 1998 e Copacol 2006).

As operações das organizações estavam crescendo e tornando-se mais complexas com uma maior participação dos ativos intangíveis, porém elas não dispunham de uma ferramenta específica para formulação, implementação, comunicação e gestão efetiva da estratégia, capaz de alinhar as intenções estratégicas com suas ações operacionais a curto prazo. O orçamento sustentado apenas por indicadores financeiros e operacionais a curto prazo era o principal sistema utilizado para traduzir e acompanhar a execução do planejamento estratégico, insuficiente para implementar e comunicar a estratégia e avaliação de desempenho, prejudicando a coordenação, o controle e a tomada de decisão por fornecer uma visão limitada da organização.

Assim o BSC e o orçamento passaram a atuar como grandes instrumentos de alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional nas empresas.

A força motriz para adoção do BSC nas três organizações foi a busca de uma maior eficiência organizacional, já que o BSC é uma inovação que ajuda na execução da comunicação, monitoramento e gestão da estratégia e, assim, foi percebido como um facilitador para que as estratégias empresariais se transformassem em ação com a colaboração de todos.

Essa abordagem é sustentada pela teoria de difusão de inovação de Rogers (1995; 2003), March (1978) no qual a escolha da inovação é eficiente e racional e resulta no aumento de eficiência e desempenho organizacional dos adotantes.

A decisão pelo BSC nas três organizações também foi influenciada em parte pelo modismo gerencial, já que várias empresas do seu sistema social utilizavam o BSC que era amplamente divulgado no meio empresarial através de seminários, artigos acadêmicos e científicos com casos de adoção de sucesso. A Sabesp inclusive visitou grandes empresas que estavam utilizando o BSC e, por ser uma empresa de capital aberto, a adoção do BSC foi um dos mecanismos para obter reconhecimento do mercado, da sociedade e dos colaboradores.

Atributos de inovação e taxa de adoção de Inovação

Essa questão buscou identificar os atributos do BSC que mais contribuíram para sua adoção. Para responder essa questão foram utilizados os atributos de inovação identificados por Rogers (1983; 2003) Moore e Benbasat (1991) que influenciam a percepção dos potenciais adotantes: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação (facilidade de uso) e observabilidade.

A pesquisa revelou a percepção de todos os atributos de inovação identificados por Rogers (2003) influenciaram a decisão e, ainda, três atributos: vantagem relativa, compatibilidade e complexidade (ou facilidade de uso) foram identificados pelos entrevistados como os mais influentes na decisão de adoção do BSC nas três empresas analisadas.

Assim, é possível concluir a partir dos dados da pesquisa que a percepção desses três atributos facilitam a adoção secundária do BSC na fase em que a inovação é aceita e utilizada pelos diferentes usuários como parte da sua rotina, caso contrário, o BSC sofre maior resistência e mais risco de ser abandonado antes de atingir a última etapa do processo de adoção de inovação denominada de confirmação, conforme Rogers (1995).

Esse resultado é consistente com os achados de (CHEN, YEN, CHEN, 2009; KARAHANNA, STRAUB, CHERVANY, 1999), de que inovações percebidas como superior ao vigente, de fácil implementação e utilização e compatíveis com sistemas existentes tem uma taxa maior de adoção.

Esses achados são coerentes com as principais razões relatadas para adoção do BSC nas empresas na busca de eficiência no processo de gestão e de utilização de um sistema para

implementar, monitorar e gerenciar a estratégia da organização que já era estruturado, porém, não estava alinhado com as atividades operacionais e não atingiam todos da organização.

A falta de experimentação em uma determinada unidade de negócios não impediu a decisão de adoção pelo BSC nas organizações, mas, dificultou e retardou o processo de implementação, principalmente na Cocamar e Copacol que tiveram a primeira experiência iniciada e abandonada. A realização de um projeto piloto aumenta a taxa de adoção e difusão da inovação ao permitir conhecer alguns resultados, reduzir incertezas e fazer os ajustes necessários antes da implementação completa, conforme recomendado por Rogers (1985;2003), Moore e Benbasat (1991), Kaplan e Norton (1997).

Diante das dificuldades enfrentadas na implementação, a Cocamar passou a adotar o projeto piloto para todas as inovações mais complexas como a UEP (Unidade de Esforço Produtivo) adotada recentemente.

A Sabesp, que já utilizava o BSC de forma independente em algumas unidades de negócios, compartilhou as experiências durante a adoção do BSC a nível corporativo e as unidades compartilharam seus BSC's com o corporativo, conclui-se assim que a experimentação do BSC ainda que de forma restrita em uma unidade de negócios facilita o processo de adoção.

Os entrevistados da Cocamar e da Copacol não relataram a observabilidade como uma das características que influenciaram a adoção do BSC, mas, os resultados do BSC eram visíveis ainda que de forma limitada, visto que muitas empresas pertencentes ao sistema social já o utilizavam com resultados positivos amplamente divulgados em seminários, revistas e encontros, por isso, é possível inferir que foi um dos atributos que influenciaram a adoção e o BSC foi vendido como um sistema de avaliação de desempenho e logo se transformou em uma inovação de gestão estratégica amplamente difundida nas organizações.

Os membros da Sabesp observaram os resultados da adoção do BSC em outras organizações através de visitas e também nas unidades de negócios que utilizavam o BSC com resultados satisfatórios.

O BSC por ser uma inovação do tipo organizacional torna-se mais difícil mensurar, comunicar e observar os resultados obtidos com o seu uso, por depender de outros fatores ao contrário das inovações tecnológicas.

Fatores internos que contribuem para adoção da inovação

Essa questão de pesquisa analisou a influência dos fatores relacionados ao contexto interno identificados por Rogers (1995): tipo de decisão, natureza dos canais de comunicação; natureza do sistema social e esforço dos agentes de mudança que contribuíram para a adoção do BSC nas três organizações estudadas.

Os resultados indicaram que a decisão consensual pelo BSC tomada pelo presidente com apoio do pequeno grupo de gerentes executivos a partir das necessidades identificadas na implementação, comunicação e gestão estratégica pode influenciar diretamente o processo de adoção da inovação.

A decisão do BSC foi motivada pelas necessidades identificadas pelos gestores de linha na execução, comunicação e gestão da estratégia que também se comprometeram e apoiaram e participaram da elaboração e implementação e utilização do BSC nas três organizações.

A decisão consensual nas três organizações aumentou a participação e o comprometimento dos integrantes do planejamento estratégico e gestores intermediários com o BSC, que se tornaram agentes de mudança ativos, influenciando a taxa de adoção e difusão do BSC agregando outras inovações em torno do BSC para gestão estratégica.

O envolvimento de gerentes de diferentes níveis na elaboração e implementação do BSC evitaram o encastelamento do BSC na alta administração e a transferência de responsabilidade para os gestores intermediários que muitas vezes não estão preparados para entender a estratégia o projeto do BSC foi um dos fatores críticos para a implementação do BSC.

As empresas formaram grupos com representantes de diferentes áreas e níveis que empreenderem esforço para elaboração, implementação e confirmação do BSC através da sua utilização por todos os potenciais usuários, mesmo com alguns focos de resistência nas fases iniciais de adoção do BSC que foi conhecimento e persuasão.

Outro resultado obtido evidencia que a utilização de diferentes canais de comunicação para difusão de inovação e a integração entre a equipe responsável pelo planejamento com a área responsável pela comunicação através de elaboração de planos de comunicação contribui no processo de adoção do BSC.

Os resultados evidenciaram que os canais interpessoais - reuniões com pequenos grupos de vários níveis - são mais eficientes para persuadir potenciais adotantes sobre a

importância e a necessidade de adoção e utilização do BSC. Também foram utilizados canais de comunicação de massa: internet, jornais informativo e mural que foram eficientes para criar consciência dos potenciais adotantes sobre a existência da inovação.

A utilização dos dois tipos de canais de comunicação se mostraram relevantes no processo de adoção do BSC, por isso, as empresas devem combinar e utilizar canais adequados para cada etapa da adoção da inovação para que as mensagens atinjam o público esperado. A atuação dos agentes promotores de mudanças e líderes de opinião foi o atributo relacionado ao contexto interno mais influente no processo de adoção do BSC nas três organizações analisadas de acordo com os resultados da pesquisa.

Nas três organizações houve patrocínio e comprometimento da alta administração em todas as fases da adoção do BSC, através de participação nas atividades, com recursos financeiros, humanos, tecnológicos a utilização do BSC para avaliar o desempenho e gestão estratégica. Essa atitude reprimiu alguns focos de resistência que poderiam dificultar a sua implementação.

Na Sabesp e na Cocamar, os agentes internos de mudança tiveram apoio de consultoria externa enquanto na Copacol a elaboração e implementação foram lideradas apenas pela equipe interna que após treinamento que elaborou e implementou o BSC. Assim, é possível inferir que o apoio da consultoria externa facilita o processo de elaboração e implementação do BSC, porém, não é um fator determinante visto que a Copacol elaborou e implementou o BSC com sucesso apenas com a equipe interna.

Os executivos responsáveis pelas áreas de planejamento estratégico foram determinantes na liderança do processo de elaboração e implementação do BSC nas respectivas empresas. À medida que o BSC foi desdobrado para hierarquias inferiores, aumentava o número de agentes de mudança com outros gerentes intermediários liderados por gerentes de controladoria das diretorias e unidades de negócios formando laços de redes para difusão do BSC.

Efeitos da adoção do *Balanced Scorecard* nas organizações

Com a mudança da presidência na Sabesp o BSC perdeu patrocínio da alta administração que passou a direcionar esforços para o GVA, então o BSC teve sua utilização reduzida a nível corporativo permanecendo nas diretorias e unidades de negócios. Além disto, foram interrompidas as reuniões estratégicas desde 2008 e sua continuidade na empresa

estava ameaçada. A nova presidente da Sabesp eleita em 2001 de acordo com os entrevistados está retomando o uso do BSC a nível corporativo.

Durante os dois primeiros ciclos de planejamento estratégico a Sabesp desenvolveu diversos BSC's e utilizou o BSC nos três níveis da organização para traduzir, comunicar e implementar a estratégia e ocupava o centro da gestão estratégica.

Mesmo sem uma exigência e uma estrutura formal, a Sabesp está utilizando o BSC nas diretorias e nas unidades de negócios, o que pode ser explicado pelo envolvimento efetivo dos agentes de mudança de diferentes níveis no processo de adoção do BSC, o que contribui para perpetuar a inovação na organização, principalmente nas empresas públicas cuja direção muda constantemente com a troca dos cargos políticos.

É necessária a existência de uma equipe específica, um “dono do BSC” que concentrará todo o processo de adoção, difusão e gestão do BSC, sob a responsabilidade da área de planejamento que reporta diretamente ao principal executivo, facilitando a adoção do BSC. As equipes percorrem todas as áreas das empresas para diagnosticar problemas e propor mudanças necessárias para tal.

Os resultados evidenciaram que as unidades de negócios e departamentos que já utilizavam indicadores de desempenho e experiências com BSC tiveram mais facilidade e enfrentaram menos resistências em relação às demais unidades, e, conseqüentemente, o BSC foi implementado com maior profundidade. Os motivos para isso é que essas unidades estavam direcionando suas atividades, avaliação de desempenho e tomada de decisão com base nos indicadores de desempenho definidos.

No caso da Sabesp, aquelas unidades que já tinham o BSC continuam realizando inovações do seu BSC apesar do nível corporativo ter reduzido o ímpeto.

Na Cocamar e Copacol, o BSC tornou-se o principal sistema de avaliação e gestão estratégica e serve como instrumento de coordenação controle e tomada de decisões, sendo utilizado de forma efetiva por gestores de diferentes níveis nas suas atividades cotidianas, o que significa que está implementado nas três organizações analisadas.

Nível de utilização do BSC

Em relação à pergunta da pesquisa de nível de utilização do BSC nas empresas, os resultados indicam que o BSC é utilizado de forma efetiva pelos gestores de diferentes níveis da organização nas suas atividades diárias de coordenação, controle, avaliação de desempenho e gestão estratégica nas três organizações.

Tais resultados evidenciam que a adoção do BSC atingiu o estágio secundário e passou a ser utilizado nas atividades diárias da empresa, e fazer parte da rotina da organização, conforme Rogers (1995) e Gallivan (2001).

Na Sabesp, o BSC foi utilizado nos três níveis de planejamento - estratégico tático e operacional de forma intensiva, ou seja, atingiu a fase secundária, mas, com a mudança na presidência, teve sua utilização reduzida e hoje encontra-se na fase de implementação principalmente a nível corporativo.

Apesar de o BSC transformar-se no principal sistema de controle e gestão estratégica as três empresas continuam elaborando o orçamento, porém, o mesmo foi substituído pelo BSC como principal instrumento de apoio ao planejamento, controle e de motivação das pessoas.

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas e nos documentos, a Sabesp é a empresa que adotou o BSC mais evoluído e, de acordo com a classificação de Speckbacher et al.(2003), o seu BSC pertence ao tipo III, por ser um sistema multidimensional que combina medidas estratégicas financeiras e não-financeiras, possibilitando a identificação e medição dos ativos intangíveis, incorporando a lógica de causa e efeito entre seus indicadores para descrever a estratégia da empresa e é utilizado para implementar a estratégia, influenciando as ações das pessoas que visam realizar suas ações diárias de acordo com a mesma.

Além dos elementos existentes do BSC, a Sabesp adotou outras inovações que foram associadas ao BSC visando elaborar um sistema de gestão estratégica eficiente, como uso de escritório de gestão de projetos, das metodologias da PMI, GVA (gestão de valor adicionado) adotada na perspectiva financeira e a AHP (Análise Hierárquica de Projetos) utilizado para priorizar os projetos. Há a existência de uma estrutura formal nos diferentes níveis da empresa responsáveis por elaborar e implementar o BSC nos diferentes níveis organizacionais.

Existência de elementos fundamentais para elaboração do BSC formalizados e revisados anualmente como o planejamento empresarial nos três níveis estratégico, tático, e operacional missão, visão diretrizes estratégicas bastante difundidas e utilizadas na organização com a elaboração do novo modelo organizacional descentralizado em 1994.

Acrescentam-se às características anteriores a abertura de capital da empresa que hoje possui ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e de Nova Iorque que exigem melhor e maior evidência e transparência das informações.

Na Sabesp existia desde o final dos anos 90 o BSC das unidades de negócios da diretoria metropolitana, período que houve aprendizado e aperfeiçoamento do BSC compatibilizado com a decisão de adoção a nível corporativo.

Ainda, apesar da perda do patrocínio provocada pela mudança na presidência, o BSC continua sendo utilizado no dia a dia por gestores das diretorias e unidades de negócios apesar de, a nível corporativo, estar bastante reduzida, sem a efetividade requerida, cobrança e avaliação de desempenho e gestão estratégica. As unidades de negócios e algumas diretorias utilizam-no de forma efetiva realizando mudanças para aperfeiçoá-lo.

Na Copacol, apesar de a adoção ser mais recente e das dificuldades enfrentadas no início da implementação verificou-se uma efetiva utilização do BSC até o nível da supervisão, pois, a empresa realiza reuniões sistemáticas abordando o BSC e as avaliações de desempenho, cobrança e tomada de decisões são baseadas no mesmo. Os sistemas de recompensas estão totalmente atrelados aos indicadores do BSC podendo, assim, classificá-lo como um BSC do nível III, apesar da dificuldade em estabelecer uma relação perfeita de causa e efeito que não foi relatada pelos próprios entrevistados, diferentemente da classificação estabelecida por Speckbacher (2003) que considera a relação de causa e efeito requisito para enquadrar o BSC no segundo nível.

Limitações do estudo e Sugestões de pesquisas

As características do trabalho e suas condições de realização trouxeram algumas limitações que serão apresentadas nos parágrafos a seguir.

A parte prática analisou de forma aprofundada o processo de adoção em três grandes empresas. Apesar do tamanho das empresas, da estrutura organizacional e do setor de atividades os resultados não podem ser generalizados a outros tipos de organização.

Outra limitação é a existência de um lapso de tempo entre o momento da adoção do BSC e a pesquisa realizada nas empresas. Os entrevistados usaram o conhecimento atual sobre BSC para responder as questões, ou seja, algumas características percebidas da inovação podem ter sido diferenciadas do momento que a empresa teve conhecimento do BSC.

Os dados da pesquisa de campo foram coletados principalmente através das entrevistas com gestores de diferentes níveis. No entanto, não foi possível realizar entrevistas com os membros da alta administração - pessoas que decidiram pelo BSC.

A visão sobre o fenômeno estudado representa a visão obtida a partir dos entrevistados nos diferentes campos e não pode ser generalizada além deste domínio.

Os fatores que afetam a adoção do BSC devem ser estudados em organizações de outros setores e em um grupo maior de empresas totalmente diferente.

Recomenda-se aplicação de outra metodologia de pesquisa como quantitativa para analisar a adoção do BSC.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 586–612.
- ACEVEDO, C.; NOHARA, J. J. (2007) *Metodologia de pesquisa em administração*. São Paulo Atlas.
- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. (2006) Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 1, p. 21–47.
- AHN, H. (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: an experience report. *Long Range Planning*, v. 34, p. 441-461.
- AIKEN, M.; BACHARACH, S. B.; FRENCH, J. L. (1980) Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 4, p. 631–652.
- AJZEN, I. (1985) From intentions to actions: a theory of planned behaviour. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.). *Action-control: from cognition to behaviour*. Heidelberg: Springer.
- ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, R. (2006) How to profit from the Balanced Scorecard an implementation roadmap. *Emerald Industrial Management and Data Systems*, Bingley, v. 106, n. 7, p. 937-952.
- ALCOUFFE, S. (2004) *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'abc en france*. 697 f. Thèse (Docteurés Sciences de Gestion). École des Hautes Etudes Commerciales.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. (2001) Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology. *Work Study*, v. 50, n. 5, pp. 179-188.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1999) *Business market management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, (2008) G. Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys. *Technovation*, v. 28, p. 644-657.
- ASKARANY, D.; SMITH, M. (2004) Contextual factors and administrative changes. *Informing Science and Information Technology Journal*, v. 1, p. 179-188.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. (2006) *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- ATKINSON, H. (2006b). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, v. 44, n. 10, p. 1441–1747.
- AX, C.; BJORNENAK, T. Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 1–20, 2005.

- BARDIN, L. (2003) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2003.
- BAXTER, J.; CHUA, W.F. (2008). Be(com)ing the chief financial officer of an organization: experimenting with Bourdieu's practice theory. *Management Accounting Research*, v. 19, p. 212–230.
- BEBER, Sedinei J. N.; RIBEIRO, José L. D.; KLIEMANN NETO, Francisco J. (2006) Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. *Revista Produção Online*. Florianópolis. v. 6, n. 2.
- BERRANGER, P., Tucker, D. JONES, L. (2001) Internet diffusion in creative micro-businesses: identifying change agent characteristics as critical success factors. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. Vol. 11, No. 3, pp. 197–214.
- BESSANT, J.; TID, J. (2009) *Inovação e Empreendedorismo*. (E. R. Becker & Perizzolo, P.L.F Cunha. Porto Alegre: Bookman.
- BHATTACHERJEE A. (1998) Managerial influences on intra-organizational information technology use: a principal-agent model. *Decision Science* (Vol. 29, n. 1, p. 139-162).
- BIALOSKORSKI NETO, S. (1998). *Agribusiness cooperativo: economia, crescimento e estrutura de capital*. Tese de Doutorado, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP.
- BISBE, J., OTLEY, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 8, p. 709–737.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOLM, (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845.
- BJORNENAK, T. (1997) Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, v. 8, p. 3-17.
- BJØRNENAK, T.; OLSON, O. (1999) Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 325-338.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora, (Coleção Ciências da Educação).
- BONOMA, Thomas V. (1985) Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208.
- BORGET, Altair. (1999) *Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério*. Florianópolis: Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, SC.
- BORK, H. P; MORGAN, M. J. (1993) Is ABC really a Need not an Option? *Management Accounting Research*, v. 71, n. 8, p. 26-27.

- BOUDREAU, M. C.; SELIGMAN, L. (2003, Dez) A learning-based model of quality of use: Insights from a case study of ERP implementation, Diffusion Interest Group in Information Technology (DIGIT). *Workshop*, Seattle.
- BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, Hanne. (2004) The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, v. 15, p. 107–134.
- BOURNE, Mike.; NEELY, Andy. (2002) The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 22, n. 11.
- BRAAM, G.J.M.; NIJSSEN, E.J. (2004) Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Plan*, v. 37, p. 335–349.
- BRAAM, G.; BORGHANS, L. (2009) Balanced Scorecard diffusion from a social network perspective. The effects of interlocking directorates on the use of balanced scorecard practices, NiCE *Working Paper*, p. 09-106.
- BRADFORD, M. G.; KENT, W. A. (1977) *Human geography: theories and their applications*. Oxford: Oxford University Press.
- BROWN, D. A.; BOOTH, P.; GIACOBBE, B. (2004) Technological and organizational influences on the adoption of activity-based costing in Australia. *Accounting and Finance*, v. 44, p. 329–356.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. D. (1991) *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Francisco Alves Editora Rio de Janeiro.
- BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. (2003) Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, Rio de Janeiro. v. 2, n. 1, p. 79-110.
- BURLIM, Lilian Regina; CIA, Joania Neide de Sales. (2007) Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo balanced scorecard - BSC. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, João Pessoa. Brasil.
- CALDWELL, R. (2003) Models of change agency: a fourfold classification, *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 131–142.
- CARVALHO, Fernanda M.; DIAS, Lidiane N.S.; PROCHNIK, Victor. (2005) A utilização do Balanced Scorecard em hospitais: o caso do Hospital Nove de Julho. *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil.
- CAROLI, E.; J. VAN REENEN. (2001) Skilled Biased Technological Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments. *Quarterly Journal of Economics*, v. 116, n. 4, p. 1449–1492.
- CHAN, Y.C.L. (2004) Performance measurement and adoption of balanced scorecards. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 17, n. 3, p. 204-221.

CHENHALL, R. H. LANGFIELD SMITH K. (1988) The Implementation of Innovative Management Accounting Systems, *Australian Accounting Review*, Vol. 9, p. 37–46.

CLARKE, P. (1995) Non-financial measures of performance in management. *Accountancy Ireland*, v. 27, n. 2, p. 22-4.

COBBOLD, I. M.; LAWRIE, G. J. G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. Boston. In: Anais 3rd International Conference On Performance Measurement and Management.

COCAMAR (2004) Cooperativa Agroindustrial. Relatório Cocamar 2004. Revista Cocamar, Maringá, 2003 a 2013.

COOPER, R. B.; ZMUD, R. W. (1990). Information technology implementation research: a technology diffusion approach. *Management Science*, v. 36, n. 2, p. 123–139.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. (2003). Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman.

CRAWFORD, C. S. (2004) Actor network theory. In: RITZER, G. *Encyclopedia of social theory*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

CRESWELL, J.W. (1994) *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,

CRESWELL, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos de pesquisa qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. São Paulo: Artmed.

CROSSAN, M. M., APAYDIN, MA (2010). *Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

DAFT, R. *Organization Theory and Design*. (1982) 7th end. South-Western: College Publishing, 1982.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. (1984) Organizational innovation and performance: the problem of ‘organizational lag’, *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 392–409.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. (2001) The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management studies*, v. 38 n. 1, p. 45–65.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 15, p. 1–24.

DAMANPOUR, F. (1998) Innovation type, radicalness, and the adoption process, *Communication Research*, v. 15, n. 5, p. 545–567.

- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, v. 34 n. 3, p. 555–290.
- DAMANPOUR, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, v. 13 n. 3, p. 375–402.
- DAMANPOUR, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors, *Journal of Management*, v. 13, n. 4, p. 675–688.
- DEMO, P. (2001). *Saber pensar*. 2. ed. São Paulo: Cortez.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.) (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Artmed, Porto Alegre. RS.
- DESS, G.; PICKEN, J. (2000) Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, v. 28, n. 3, p. 18-34.
- DONG, L.; SUN, H.; FANG, Y. (2007) Do perceived leadership behaviors affect user technology beliefs? An examination of the impact of project champions and direct managers. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 19, p. 655-664.
- DOUGHERTY, D. (2009) *Organizando para a inovação*. *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo: Atlas.
- DUNK, A. S. (1989) Management accounting lag. *Abacus*, v. 25, n.2, p. 149-155.
- ECCLES, R. (1991) The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 1, p. 131–137.
- EISENHARDT, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; (2000) MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. (1997) The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, New York.
- ETTLIE, J. E. (1983) Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector, *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 27–44.
- FICHMAN, R. G. (2000) The Diffusion and Assimilation of Information Technology Innovations in R. W. Zmud (Ed.). *Framing the Domains of IT Management*. Cleveland, OH: Pinnaflex.
- FIRTH, M. (1996) The diffusion of managerial accounting procedures in People’s Republic of China and the influence of foreign partnered joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, v. 21, n.7-8, p. 629–654.

FONTES, Eduardo Alberto do Nascimento. (2004) *O alinhamento estratégico e a construção do futuro com o balanced scorecard*. Dissertação de mestrado Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FRAMBACH, R. T; SCHILLEWAERT, N. (2002) Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, v. 55, p. 163–176.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. (2009) *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.

FREZATTI, F. RELVAS. T; JUNQUEIRA, E. R. (2010) BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. *Revista de Administração e Economia*, São Paulo, v. 50, n.2, p. 187-198.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. (2007) *Contabilidade gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC.

GALLIVAN, M. J. (2001) Organizational adoption and assimilation of complex technological innovation: development and application of a new framework. *The DATA BASE for advances in information systems*, v. 32, n. 3, p. 51-85.

GODOY, A. S. (2006) Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.

GOLDSZMIDT, R. G. B. (2003) Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard. Anais de *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*, São Paulo SP, Brasil, 27.

GOLDSZMIDT, Rafael G. B.; PROFETA, Rogério A. (2004) Implementação da estratégia: um estudo de casos comparativo aoarcabouço conceitual do Balanced Scorecard. Anais de Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, São Paulo, Brasil, 7.

GOSWAMI, S.; MATHEW, M. (2005) Definition of Innovation Revisited: An Empirical Study on Indian Information Technology Industry. *International Journal of Innovation Management*, v. 9, n. 3, p. 371-383.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. (1997) A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, v. 25, n. 1, p. 15-28.

GOSSELIN, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 2, p. 105–122.

HARTLEY, J., Benington, J. and BINNS, P. (1997). Researching the roles of internal-change agents in the management of organizational change, *British Journal of Management*, v. 8, pp. 61–73.

HAYES, R. H.; ABERNATHY, W. J. (1980) Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, v. 58, p. 67-77, jul./ago.

HISPAGNOL, Gustavo M.; RODRIGUES, André L. (2006) Implantação do BSC em operações brasileiras: estamos prontos? Anais de Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, São Paulo, Brasil, 9.

HENDRICKS, K.; MENOR, L.; WIEDMAN, C. (2004) The Balanced Scorecard: to adopt or not to Adopt? *Ivey Business Journal*, v. 69, n. 2.

HIRSCHMAN, A. O. (1981) *A Generalized Linkage Approach to Development, with Special Reference to Staples*. I: Essays in Trespassing: Economics to Politics and Beyond. Cambridge: Cambridge University Press. p. 59-97.

HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000) Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *J. Management Accounting Research*, v. 12, n. 1–17.

IACOVOC, C. L.; DEXTER, A. S. (2005). Surviving IT project cancellations. *Communications of the ACM*, v. 48, n. 4, p. 83-86.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. (1998) Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, p. 205–238.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). (1998) International management accounting practice statement: *Management accounting concepts*. New York.

JACKSON, A. E.; LAPSLEY, I. (2003). The diffusion of accounting practices in the new managerial public sector. *Journal of Public Sector Management*, v. 16, n. 5, p. 359-72.

JARDIM JUNIOR, J.F. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo: o caso Cocamar. In BRAGA, M.J.; REIS, B.S Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias. Viçosa, UFU/DER, 2005, p. 283-305

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KARAHANNA, E., Straub, D. W. and CHERVANY, N. L.(1999) Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs, *MIS Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 183–209.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad.Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, p. 167–176.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2006 março). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, p. 100–109.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2004). Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2004, maio). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, p. 52–63.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1993, set-out). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, p. 134–147.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1992, jan./fev.). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p. 71–79.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2005, fev.). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, p. 72–80.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1996, fev.). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, p. 75–85.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. Working Paper 10-074. Cambridge: Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2011.

KAPLAN, Robert S. (1999, set./out.)Can bad things happen to good scorecards? *Balanced Scorecard Report*, v.1, n.1, p. 14-15.

KASURINEN, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, v. 13, p. 323–343.

KERLINGER, F. N.(1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. (2000). *Foundations of behavioral research*. Harcourt.

KURTZMAN, J. (1997). "Is Your Company Off Course? Now You Can Find Out Why." *Fortune* (February): 128-130.

KIM, J. S. E.; HWANG H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balance Scorecard". *Journal of Interactive Marketing*, v. 17, n. 2.

KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, M. J. (1981). Organizational innovations: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 4, p. 689–713.

- KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. (1981). In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Ed.). *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, p. 84–104.
- KING, J. L.; GURBAXANI, V.; KRAEMER, K. L.; MCFARLAN, F. W.; RAMAN, K. S.; YAP, C. S.(1994). Institutional Factors In Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, v.5, n.2, p.139-169.
- KLEIN, K. J.; CONN, A. B.; SORRA, J. S.(2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 811–824.
- KWON, T. H.; and ZMUD, R. W. (1987). "Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation." In J. R. Boland, and R. Hirshheim (eds.), *Critical Issues in Information Systems Research*, New York: John Wiley, pp. 227-251.
- LAM, A. Organizational innovation. (2005). In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- LAPSLEY, I.; WRIGHT, (2004). E. The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, v. 15, p. 355–74.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. (2002). A implementação de inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração e Economia*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 17-30, abr./jun.
- LEONARD-BARTON, D.; S. DESCHAMPS, I.(1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, v. 34, n. 10, p. 1252-1265.
- LETZA, S. R. (1996) The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering and Management Journal*, v. 2, n. 3, p. 54–76.
- LEV, Baruch. Intangibles: (2001). *Management, Measurement and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution.
- LEWY, C.; DU MEE, L. (1998). The ten commandments of Balanced Scorecard implementation. *Management Control and Accounting*.
- LIPE, M.G., SALTERIO, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, organizations and Society*, v. 27, p. 531–540.
- LIPE, M.G., SALTERIO, S. (2000). The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *Accounting Review*. v. 75, p. 283–298.
- LIMA, A. C. C.; CAVALCANTE, A. A.; PONTE, V. (2004). Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, ed. esp., p. 79-94.

- LOILIER T., TELLIER A., (1999). *Gestion de l'innovation*. Paris: Management & Société. De Boeck Université, Paris.
- LOUDERBACK, J. G.; HOLMEN, J.; DOMINIAK, G. (2000) *Managerial accounting*. 9. ed. Cincinnati: South-Western College Publ.
- MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2004) Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, v. 15, p. 441–469.
- MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Management Accounting Research*, v. 13, p. 47–90.
- MALMI, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, p. 649-672, 1999.
- MALMI, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, v. 12, p. 207-220.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.(1999) *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- MARR, B.; ADAMS, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, v. 8, n. 3, p. 18-27.
- MARR, B.; SHIUMA, G. (2003). Business performance measurement. Present. Past, future *Management decision*, v. 41, n. 8, p. 680-687.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSNAJDER, F.(1999). *O método nas ciências Naturais e Sociais Pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Thomson.
- MERRIAM, S. (1998). *Qualitative research and case studies applications in education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MEYER, A. D.; GOES, J. B. (1988). Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *Academy of Management Journal*, v. 31, p. 897-923, 1988.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A. Michel. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage.
- MILLER, D.: FRIESEN, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 1-25.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B O (2006). processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados, 4^a . ed. Porto Alegre: Bookman.

MOCH, M. K.; MORSE, E. V. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American Sociological Review*, v. 42, p. 716–725.

MODELL, S. (2009). Bundling management control innovations: a field study of organizational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 22, p. 59-90.

MOORE, G. C; BENBASAT, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, v. 2, p. 193-222.

NEELY, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25 n. 12, p. 1264-77.

NIVEN, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Trad.: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NORTHCOTT, Dery; TAULAPAPA, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, v. 25, n. 3, p. 166- 191.

NØRREKLIT, H.; MITCHELL, F. (2007). The balanced scorecard. In: HOPPER, T.; NORTHCOTT, D.; SCAPENS, R. (Eds.). *Management Accounting*. 3. ed. Harlow: Prentice Hall.

NØRREKLIT, H., (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 591-619.

NØRREKLIT, H., (2000). The balance on the balance scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. v.11, p. 65-88.

NIELSEN, S.; SORENSEN, R. (2004). Motives, diffusion and utilization of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, v. 1, n. 1, p. 103-124.

O'NEILL, H. M.; POWDER, R. W.; BUCHHOLTZ, A. K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 1, p. 98–114.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OLVE, N. G.; PETRI, C. J.; ROY, J.; ROY, S. (2003). *Making Scorecards Actionable: balancing strategy and control*. John Wiley: Chichester.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. (2011). *Manual de Oslo*. 3. ed. 2005. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf. Acesso em 22.03.2011.

- OTLEY, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, v. 35, n. 4, p. 309-326.
- OTLEY, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 363–382.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C. (2001). Uma análise crítica da causalidade no Balanced Scorecard, Anais de Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, Brasil.
- PATON, C; MASTELARI, D.A; NOGUEIRA, J.A; TEIXEIRA, S.A; MARTINS, V.F; VEIGA, W.F. (1999). O uso do “Balanced Scorecard” como um sistema de gestão estratégica. Anais de *Congresso Brasileiro de Custos*, Recife. UFPE.
- PATTON, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 12. ed. Londres: Sage Publications.
- PERERA, S. MCKINNON, J. L. HARRISON, G. L., (2003) *Diffusion of Transfer Pricing Innovation in the Context of Commercialization - a Longitudinal Case Study of a Government Trading Enterprise*. *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 2.
- PEREZ, G. (2006). *Adoção de inovação tecnológica: um estudo sobre o uso de sistema de informação na área de saúde*. Tese de Doutorado Universidade de São Paulo, SP. Brasil.
- PENNINGS, J. M. Innovations as precursors of organizational performance. (1998). In: GALLIERS, R. D.; BAETS, W. R. J. (Ed.). *Information technology and organizational transformation: innovation for the 21st century organization*. New York: John Wiley & Sons.
- PREMKUMAR, G; RAMAMURTHY, K.; NILAKANTA, S. (1994) Implementation of electronic data interchange: an innovation diffusion perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 11, n. 2, p. 157–187.
- PRIETO, Vanderli; (2006) PEREIRA, Fábio Luiz Alves; CARVALHO, Mary Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*. vol. 13, nº 01. São Carlos.
- RECCO, Rogério . (2003). (Org.). *Cocamar: uma história em quatro décadas*. Maringá: Cocamar.
- REEVE, J. M. (1996). Projects, models and systems: where is ABM headed? *Journal of Cost Management*, v. 10, n. 2, p. 5–16.
- RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- RIGBY, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management*, v. 43, p. 139-160.
- RIGBY D.; BILODEAU, B. (2007). Management tools and trends. *Bain & Company, Management Tools*. Disponível em www.bain.com. Acesso em 18 de janeiro de 2010.
- ROEST, P. (1997). The golden Rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security Journal*, v. 5, n 5. MCB University Press.

- ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- ROGERS, E. M (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- ROGERS, E. M (1995). *Diffusion of innovations* New York: Free Press.
- ROGERS, E. M (2003). *Diffusion of innovations* New York: Free Press . 2003.
- RUI, G. (2007). *Information systems innovation adoption among organizations: a match-based framework and empirical studies*. Thesis. Ph.D department of information systems national university of Singapore.
- SAKA, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 480–496.
- SAROSA, S. (2007). *The Information Technology Adoption Process within Indonesian Small and Medium Enterprises*. 248 f. Thesis Doctor of philosophy, Faculty of Information Technology, University of Technology Sydney.
- SCHWANDT, T. A. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches To Human Inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- SCHILLEWAERT, N.; AHEARNE, M.; FRAMBACH, R.; MOENAERT, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 4, p. 323-336.
- SCHNEIDERMAN, Arthur M. (1999). Why Balanced Scorecards Fail. *Journal of strategic performance measurement*, p. 6-11, january.
- SCHIFFMAN, Leon, KANUK, Leslie. (1995) *Consumer behavior*. New Jersey : Prentice Hall.
- SEVCIK, P. (2004). Innovation diffusion, *Business Communications Review*, September, pp. 8–11.
- SELLTIZ, C. (1987). WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: E.P.U.
- SIBBET, D. (1997). 75 Years of Management Ideas and Practice. *Harvard Business Review*, Supplement.
- SILK, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*, p. 38–44.
- SILVESTRE, M. Z. (2006). Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Dissertação de Mestrado (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, PR, Brasil.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, v. 14, p. 361–387.

SLAPPENDEL, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, v. 17, n. 1, p. 107-29.

SOARES JUNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. (2004). Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil. *Anais de Congresso Latino Americano de Estratégia*, 17., Itapema. Itapema.

SOLOMON, M. R. (2008) (Lene Belon Ribeiro Trad.. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Tradutor:. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.

SPESSATTO, G. (2009) *Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região Sul do Brasil*. Dissertação de Mestrado Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

SOLEM, M. N. (2000). The virtual geography department: assessing an agent of change in geography education, *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 24, No. 3, p. 353–364.

STAKE, R. E. (1994). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

SWANSON E. B. (1994) Information systems innovation among organizations. *Management Science*, v. 40, n. 9, p. 1069–1088.

TANNINEN, Kati.(2008). *Diffusion of Administrative Innovation: TQM Implementation and Effectiveness in a Global*. Lappeenranta University of Technology, School of Business, Business Economics and Law, Strategy Research.

TAYLER, W.B. (2010) The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, v. 85 n. 3, p.1095-1117.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008) *Gestão da Inovação*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.

TIGRE, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

TORNATZKY, L. G.; KLEIN, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption implementation: a meta-analysis of findings, IEEE. *Transactions on Engineering Management Journal*, v. 29, p. 28–45.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington: Lexington Books.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

TUSHMAN, M.; O'REILLY, C. (2006). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, v. 38, n. 4, p. 1-23.

- TUSHMAN, M. L.; DAVID A. N. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, v. 28, p. 74–92.
- VAN DE VEN, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 590–607.
- VERGARA, S. C. (2005) *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- WAINWRIGHT, D. W.; WARING, T. S. (2007) The application and adaptation of a diffusion of innovation framework for information systems research in NHS general medical practice. *Journal of Information Technology*, v. 22, n. 1, p.44-58.
- WENISCH, Simone. (2004) *The Diffusion of a Balanced Scorecard in a divisionalized firm Adoption and Implementation in a practical context*. Phd. Thesis. School of Business and Economics, Umeå University.
- WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. (2007). *Journal of Applied Management Accounting Research Management accounting change.Approaches and perspective*. London: Routledge.
- WOLFE, R. A. (1994).Organizational innovation: review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 3, p. 405–431.
- YEUNG, A. K. CONNELL, J. (2006) The Application of Niven's Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization in Hong Kong: What Are the Factors for Success?, *Journal of Asia Business Studies*, v. 1, n.1, p. 26- 33.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- YU, L.; PERERA, S.; CROWE, S. (2008). Effectiveness of the Balanced Scorecard: the impact of strategy and causal links. *Journal of Applied Management Accounting Research* V. 6, n. 2.
- ZALTMAN, G; DUNCAN, R.; HOLBEK. (1973). *J. Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- ZMUD, R. W. (1984). An examination of ‘push-pull’ theory applied to process innovation in knowledge work, *Management Science*, n. 30, v. 6, p. 727–738.
- ZMUD, R. W. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, v. 28, p. 1421–1431.

APÊNDICE A – ROTEIRO básico das entrevistas

Identificação do Entrevistado

1.1 Nome (Opcional) _____

1.2 Cargo _____

1.3. Tempo na organização _____

1.4 Tempo no cargo _____

1.5 Escolaridade () Graduação

Pós-graduação () MBA () Especialização () Mestrado () Doutorado

1.6 E-mail para contato _____

1.7 Qual é seu envolvimento no processo de adoção, implementação e uso do BSC na empresa?

1.8 Há quanto tempo é usuário do BSC na empresa? _____

2) ADOÇÃO DO BSC

2.1 Quais foram os motivos que levaram a organização a adotar o BSC? Outras inovações com as mesmas características foram consideradas (ou experimentadas) como alternativas ao BSC? Quais foram os fatores que sustentaram a decisão da adoção do BSC?

2.2 Quais as principais características do BSC que mais contribuíram para a sua adoção na organização?

Se necessário algumas dicas vantagem relativa; compatibilidade; complexidade; observabilidade, facilidade de uso.

2.3 Antes da adoção do BSC a empresa utilizava, planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho ou modelos de ferramentas de gestão estratégica? Quais os indicadores eram utilizados pela empresa para avaliação de desempenho?

2.4 Como foi o processo de tomada de decisão pelo BSC na organização? Individual, Consensual tomada por vários membros do sistema? Ou por um pequeno grupo de pessoas detentores de poder)? Por favor, indique o nome e o papel das pessoas envolvidas na decisão (Exemplo CEO gerente financeiro, Gerente de planejamento)

2.5 Quem (nome e cargo) é reconhecido como individuo chave que identificou o BSC como uma inovação adequada para a gestão estratégica da organização? Quem defendeu a adoção do BSC?

2.6 Quais os canais de comunicação foram utilizado para difundir o BSC na organização? Interpessoal (face-face); ou em Massa (jornais, revista, internet, comunicados internos) Estes canais contribuíram para o processo de adoção? Como?

2.7 Durante o processo de adoção existia um agente promotor de mudança ou (líderes de opinião) para mobilizar esforços e pessoas para pensar e agir estrategicamente em relação ao BSC? Cite algumas ações realizadas para o envolvimento e comprometimento de pessoas e recursos para adoção do BSC?

3. DESIGN

3.1 Quem (pessoas e áreas) estavam envolvidas nas decisões relativas à estrutura do BSC? Como foi a participação no levantamento das necessidades do BSC durante a fase do planejamento inicial e qual foi a importância desse envolvimento? Quantas reuniões/debates foram realizadas?

3.2 Existem metas definidas para cada indicador de desempenho BSC? Como elas foram definidas?

3.4 A empresa disponibiliza solução tecnológica específica ou planilhas eletrônicas para operacionalizar o BSC (coleta e comunicação dos resultados aos usuários)?

4) IMPLEMENTAÇÃO

4.1 Quando e como foi tomada a decisão para implementação do BSC? Houve elaboração de projetos-piloto? E a implementação do BSC em maior escala como aconteceu? Quando foi confirmada a adoção do BSC?

4.2 A empresa (unidade) criou uma equipe responsável pelo processo de implementação do BSC? Descreva a equipe (função, departamentos, experiência com BSC ou outros sistemas de planejamento e avaliação de desempenho e gestão estratégica)? Quais os critérios utilizados para formação da equipe?

4.3 O processo de implementação do BSC foi feito com o apoio de uma consultoria externa especializada? Em caso positivo cita as principais ações desenvolvidas pela empresa de consultoria? E como foi o relacionamento com a equipe interna?

4.4 Os gerentes intermediários de outras áreas participaram do processo de implementação do BSC na organização? Qual foi o seu papel?

4.5 O BSC da unidade é derivado ou está conectado com o BSC corporativo? Como funciona essa relação?

4.6 O BSC da empresa usa o pressuposto a análise das relações de causa e efeito? Essas relações ocorrem apenas entre as perspectivas? entre as medidas de desempenho? ou entre as medidas e as perspectivas? Essa relação é a principal característica do BSC?

4.7 Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação do BSC (técnicas; resistências dos usuários do BSC, disponibilidade de dados)? Quais as medidas implementadas para minimizar/eliminar cada uma das dificuldades? Cita alguns exemplos?

4.8 Quais são os principais benefícios específicos atribuídos ao BSC durante a fase de implementação? Exemplifique?

4.9 A empresa realiza reuniões periódicas para analisar os resultados da implementação do BSC? Quais os principais assuntos discutidos e decisões tomadas ? Quem são os intervenientes?

4.10 Após a implementação do BSC houve modificação na estrutura e no conteúdo? Quais os motivos para mudança?

4.11 Desde quando o BSC é considerado adotado? Atualmente há uma efetiva adesão dos conceitos do BSC na empresa? Caso não esteja totalmente adotado em todos os níveis, a organização planeja implementar? Quando? Quais as principais dificuldades para uma adoção maior?

5 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

5.1 Como você avalia o apoio e a participação da alta administração no processo de adoção, implementação e utilização do BSC? Foram efetivos nas suas exigências?

5.2 Cite algumas ações de manifestação de comprometimento e apoio da alta administração para impulsionar a adoção do BSC e cumprimento das metas definidas no BSC? (apoio econômico e financeiro solicitação de relatórios de avanço de projetos, participação de reuniões de trabalho).

5.3 A estrutura organizacional (descentralização, complexidade, interdependência e especialização) da empresa influenciou o processo de adoção, extensão e utilização do BSC? Exemplifica?

5.4 O tamanho da organização influenciou o processo de adoção e utilização do BSC?

5.5 Qual sua avaliação sobre a participação dos colaboradores no processo de adoção, implementação e utilização do BSC? Quais as ações desenvolvidas pela empresa para um maior envolvimento das pessoas (uso obrigatório ou foi apresentado aos gestores os efeitos e benefícios do BSC)?

5.6 A empresa realizou algum tipo de treinamento ou capacitação aos colaboradores para participar do projeto do BSC? Quem foram os participantes?

6. USO DO BSC

6.1 Quem são os principais usuários do BSC na organização? Para que o BSC são efetivamente utilizados na empresa?

6.2 A organização possui um sistema de incentivos e recompensas vinculada às medidas do BSC? Quais as razões por essa opção? Como funciona?

6.3 A empresa comunica de forma sistemática, a todos os colaboradores os resultados do BSC? De que forma? Qual a periodicidade?

- 6.4 Qual a sua avaliação sobre o nível de utilização do BSC desde a sua adoção?
- 6.5 Quais os principais elementos que facilitaram o processo de adoção e utilização do BSC na empresa?
- 6.6 Como avalia a quantidade de perspectivas e painéis e indicadores de desempenho gerado pelo BSC é adequado para a empresa (acompanhar o andamento dos negócios da empresa, para avaliar o desempenho, para controlar a implementação da estratégia, para o entendimento dos objetivos estratégicos e facilita o processo de gestão)?
- 6.7 Qual o nível de importância de cada fator (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?
- 6.8 Como avalia o papel do BSC no processo de formulação, implementação e comunicação da estratégia para a organização? Cite alguns exemplos?
- 6.9 Quais são os principais benefícios atribuídos diretamente à adoção e utilização do BSC na empresa?
- 6.10 A empresa organiza reuniões periódicas para discutir os resultados do BSC? Quem conduz a reunião? Quais os assuntos discutidos e as decisões tomadas durante as reuniões?
- 6.11 Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no processo de adoção, e utilização do BSC na sua empresa?
- 6.12 Em sua opinião o que realmente mudou com a adoção do BSC? Cite alguns exemplos de mudança do seu Departamento?
- 6.13 Como a empresa avalia o sucesso da adoção, e utilização do BSC?

FUTURO

- 7.1 A empresa planeja realizar mudanças no BSC? Quais e por que?
- 7.2 A organização esta empenhada em continuar a utilizar o BSC? Existem planos para adoção de outras inovações para complementar o uso do BSC?
- 7.3 Em que medida os objetivos originais para a adoção do BSC foram atingidos ou ultrapassados? Que razões você atribui a esses fatores?

8. QUESTÕES FINAIS

- 8.1 Poderia indicar nomes de pessoas que participaram no projeto de adoção e implementação e usuários do BSC que poderiam contribuir com esta pesquisa?
- 8.2 Há algum documento que o senhor (a) poderia me fornecer que possa contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa?

8.3 Por favor utilize o espaço abaixo para manifestar livremente a sua opinião a respeito do assunto e faça comentários a respeito do BSC usado em sua organização?