

MODELO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: revisão bibliográfica

Resumo

O balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão que possibilita definir objetivos, metas, indicadores de ocorrência e tendência diante de um balanceamento das suas perspectivas. Muitas empresas não têm sucesso na implementação devido a falhas no planejamento estratégico, nos objetivos, indicadores e no seu processo de instituição. Dentro desse contexto, com base no BSC defendido por Kaplan e Norton e na teoria Institucional defendida por Zucker e Tolbert, visa analisar, o processo de estabelecimento do Modelo de institucionalização do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica qualitativa. Com base neles, observa-se o modelo de institucionalização do BSC que deve seguir os estágios de pré-institucionalização, semi-institucionalização e total institucionalização para poder ser inserido como um novo valor na cultura organizacional.

Palavras-chave: BSC. Teoria Institucional.

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) is a management model that enables you to set goals, targets, lagging indicators and leading indicator before a balancing their prospects. Many companies don't succeed in implementing the tool due to failures in strategic planning, objectives, indicators and their institution process. In this context, based on BSC advocated by Kaplan and Norton and Institutional theory advocated by Tolbert and Zucker, focus in analyze, the establishment process of the institutionalization of the Balanced Scorecard Model (BSC) by organizations. Therefore, a qualitative literature review was conducted. Based on them, there is the institutionalization of the BSC model should follow the stages of pre-institutionalization, semi-institutionalization and full institutionalization in order to be entered as a new value in the organizational culture.

KeyWords: BSC. Institutional Theory.

Introdução

Cenário competitivo este que exige das empresas uma posição estratégica competitiva, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico empresarial reflete a posição de que existem benefícios significativos ao adotar o processo explícito de formulação da estratégia; garantindo que pelo menos as políticas e ações dos departamentos funcionais sejam coordenadas e lideradas visando um conjunto comum de metas (PORTER, 2004).

Planejamento estratégico este que pode se apresentar nas corporações de maneira estruturada e formal ou ainda no estilo informal. Estruturada deve-se ao fato de conter quatro fases conhecidas como o diagnóstico estratégico; missão da empresa, visão e valores; instrumentos prescritivos e quantitativos e do controle e avaliação. O estilo formal difere do informal, pois o formal é declarado, oficialmente, pela organização em sua cultura e o informal não está consolidado em sua cultura oficialmente (OLIVEIRA, 2013).

O controle e avaliação de uma organização descreve o monitoramento organizacional que deve ser realizado para converter as estratégias ou ativos intangíveis em resultados tangíveis e torná-la competitiva. Um instrumento que fornece as bases para a criação de valor através da análise de mensuração de resultados através dos indicadores de ocorrência e tendência e consegue descrever, comunicar e instituir a estratégia empresarial é o Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 2004).

A pesquisa é sobre Balanced Scorecard – BSC, o qual busca-se mostrar a sua importância dentro do processo de institucionalização. Kaplan e Noton (2004) declaram que 70% a 90% das empresas fracassam ao implementar suas estratégias sendo o BSC uma ferramenta de apoio para esse processo. Diante disso, a motivação de se estudar o tema proposto surgiu devido o contato com a ferramenta durante o programa de estágio no ano de 2013 a 2015 e a sugestão do artigo da Universidade de São Paulo (USP) do autor Russo, Paschoal Tadeu. Dentro desse contexto de competitividade empresarial

surgiu a seguinte indagação: como ocorre o processo de estabelecimento do Modelo de institucionalização do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações?

Para poder alcançar a resposta do problema desta pesquisa surgiu o seguinte objetivo geral: Analisar o processo de estabelecimento do Modelo de institucionalização do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações.

Como desmembramento desse objetivo geral surgem os seguintes os objetivos específicos: Apresentar o Balanced Scorecard (BSC) e suas perspectivas de acordo com Kaplan e Norton; Descrever a teoria Institucional de acordo com Tolbert e Zucker; Relacionar as abordagens teóricas do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton com a da teoria institucional de Tolbert e Zucker.

Referencial Teórico

O Balanced Scorecard em sua fase 1 é uma ferramenta metodológica de mensuração que estabelece um novo modelo para medição de desempenho, pois acreditavam-se que as medidas financeiras tradicionais de avaliação de desempenho estavam prejudicando a empresa, assim, através da integração entre os indicadores de ocorrência e tendência com seus devidos balanceamentos entre os sistemas da empresa: financeira, clientes, processo interno e aprendizagem e crescimento as organizações eram capazes de criar valor, observe a figura 1 a seguir com as fases conceituais (KAPLAN; NORTON, 2004).

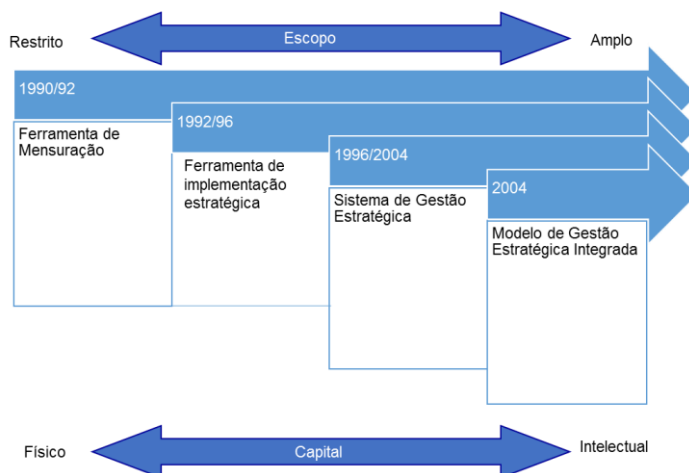


Figura 1: Evolução Conceitual do BSC

Fonte: Elaboração própria (2015), à luz de Maymone (2011)

Em sua fase 2, o BSC incorpora a conexão com as estratégias organizacionais agregando o processo de implementar a estratégia da empresa com a tradução missão, visão, comunicação, planejamento, feedback e aprendizado organizacional. Na fase 3, o BSC, atua como sistema de gestão estratégica caracterizado em além de medir performance e implementar estratégia como um processo contínuo e integrado para mobilizar a mudança organizacional visando a geração de valor. Na fase 4, o BSC atua como um Modelo de Gestão Integrada, se incorpora dois novos conceitos: as perspectivas possuem uma relação de causa e efeito e o mapa estratégico deve descrever e instituir a estratégia organizacional. Na relação de causa e efeito, Kaplan e Norton partem da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes alvos estiverem satisfeitos. Os processos internos devem estar focados em gerar valor para os consumidores ou clientes através de uma política de melhoria da qualidade, inovação de produto e gestão do tempo (HERRERO, 2005).

Os indicadores podem ser classificados como de ocorrência e tendência: o primeiro também chamado de - lagging indicators - retrata a ocorrência de fatos já acontecidos e realizados, exemplo, lucratividade, faturamento e arrecadação. O segundo também chamado de – leading indicators – estão focados na capacidade de agregar valor futuro diante das tendências de mercado e resultados futuros (PACE ;BASSO; SILVA, 2003).

Para Russo et al (2012) elenca uma série de críticas que relaciona aspectos de funcionalidades e aspectos comportamentais de pessoas e lideranças para ter sucesso com o BSC.

Para Basso e Pace (2003) não há a relação de causa-e-efeito como defendida por Kaplan e Norton, e sim, há um complemento entre essas variáveis e uma correlação ou associação entre as perspectivas em sentido bidirecionais e não unidirecional.

Segundo Russo et al (2012) outro fator de insucesso também é o processo de instituição do Balanced Scorecard. Segundo Durkheim (2007) o sentido da expressão institucional são todas as crenças e todos os modos de conduta instituídos ou inseridos pela coletividade.

Para Tolbert e Zucker (1996) a institucionalização também faz referência ao processo pelo qual componentes de uma estrutura formal são aceitos como apropriados e necessários, servindo para legitimar a organização.

Para Russo et al (2012) há três estágios ou fases no processo institucional: pré-institucional, semi-institucional ou de total institucionalização. No pré-institucional (inovação e habitualização) há a relação com o ambiente externo, no semi-institucional (objetificação) está a inovação em estágio de pré-sedimentação para, assim, no institucional (sedimentação) se solidificar na cultura organizacional. A total institucionalização é associada ao processo de sedimentação do novo valor introduzido na organização com total difusão entre os colaboradores. Ela dar-se-á através da propagação completa das estruturas por todo o grupo e pela continuidade, por um período considerado de longo prazo. Observe a figura 2 com essas fases ilustradas:

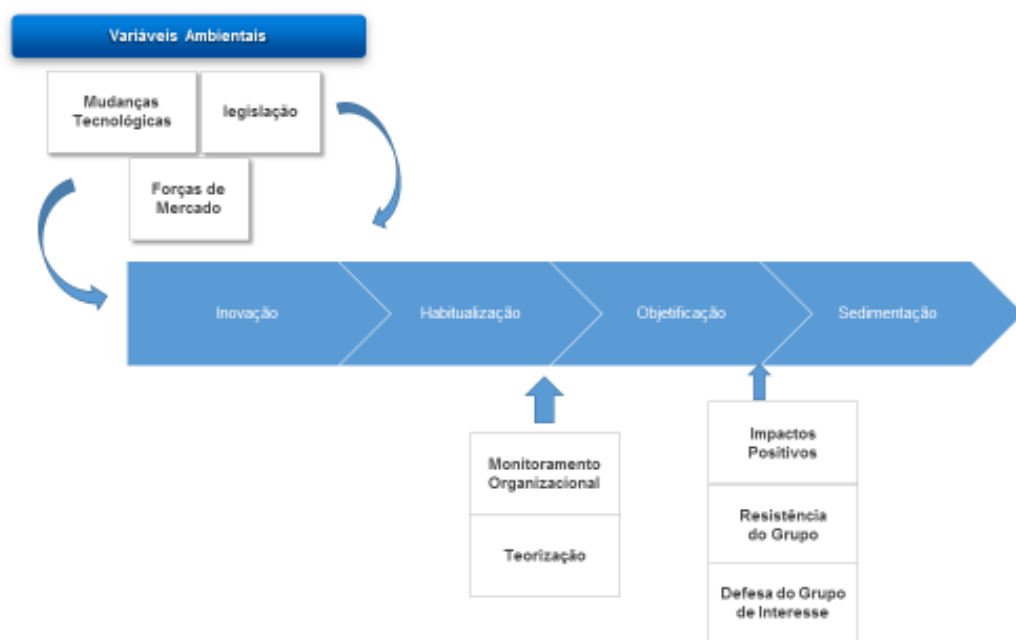


Figura 2: Processo de Institucionalização

Fonte: Elaboração própria (2015), à luz de Tolbert e Zucker (1996).

Os pontos convergentes, tabela 1 a seguir, na literatura apontam uma congruência de funcionalidade do Balanced scorecard (BSC) e a teoria institucional, principalmente, no aspecto de metodologia de construção da ferramenta que ambos autores defendem que:

devem ser considerados as variáveis macroambientais (questões políticas, econômicas, financeiras, legais, ecológicas, demográficas, sociais e culturais) e as variáveis microambientais (poder de influência da negociação com os clientes e fornecedores, regulação ou interferência do Estado e as ameaças dos concorrentes diante as forças de mercado); como também o elemento inovação deve ser preocupação do gestor na era da Gestão do Conhecimento; apontamento da relevância de um monitoramento ou controle organizacional para o alcance dos sucesso empresarial e a consideração das habilidades conceituais por parte do capital intelectual empresarial para entender o contexto organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Tabela 1: Pontos Convergentes das teorias do BSC e da Institucionalização, respectivamente.

Categoria	Página	Trecho identificado na obra
Interação com o ambiente externo	Prefácio VIII e 181	<ul style="list-style-type: none"> • [...]as empresas passam a entender que o sucesso exige profunda compreensão dos mercados[...] • [...]as forças externas da organização induzem a inovação nas organizações[...]
Inovação	11 e 181	<ul style="list-style-type: none"> • [...]o mapa estratégico contribui para a inovação traduzindo a missão, visão e valores organizacionais[...] • [...]a criação de novos hábitos são motivados diante do estímulo externo e que devem ser ações inovadoras baseando-se no alcance da visão organizacional[...]
Competência Profissional	340 e 182	<ul style="list-style-type: none"> • [...]as competências dos colaboradores concentram-se em seu conhecimento, habilidades e atitudes [...] • [...]a importância do desenvolvimento das competências servem para diagnosticar problemas e apresentarem soluções através da equipe[...]
Controle ou Monitoramento	76 e 183	<ul style="list-style-type: none"> • [...] o BSC permiti o monitoramento ou controle dos riscos balanceando-se entre as

		suas perspectivas[...] <ul style="list-style-type: none"> • [...]o monitoramento resultantes das novas estruturas aumentam a vantagem competitiva[...]
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2015), à luz de Kaplan e Norton (2004) e Tolbert e Zucker (1996).

Os pontos divergentes (tabela 2 a seguir) entre os autores estudados são: Kaplan e Norton, em sua literatura do livro do BSC convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis menciona apenas a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, sem citar a relevância do processo de institucionalização da mesma; Tolbert e Zucker menciona a presença de todos os grupos da organização com interesse em inserir um novo valor na cultura organizacional que defenderá a sua tese baseada nos resultados do monitoramento realizado anteriormente como consequência surgirá grupos de resistência a inovação que devem ser treinados para adotar uma postura comportamental flexível, mas Kaplan e Norton defende apenas o grupo da cúpula administrativa ou do nível estratégico sem a participação dos demais níveis através de um fluxo top down não bottom up (KAPLAN;NORTON, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Tabela 2: Pontos Divergentes das teorias do BSC e da Institucionalização, respectivamente.

Categoria	Página	Trecho identificado na obra
Institucionalização e Comunicação	311 e 184	<ul style="list-style-type: none"> • [...]o BSC deve haver um sistema de comunicação e de mensagens para transmitirem os conhecimentos[...] • [...]a difusão é a chave para sedimentar e instituir a longo prazo os novos valores na estrutura organizacional[...]
	287 e 184	<ul style="list-style-type: none"> • [...] o grupo de executivos ou estratégicos sinérgicos devem comunicar a estratégia para os demais níveis [...] • [...]a comunicação é um elemento importante para sedimentar o valor na cultura, pois através dos grupos de interesse diante o monitoramento

		realizado se institui o valor no fluxo top down e botton up[...]
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2015), à luz de Kaplan e Norton (2004) e Tolbert e Zucker (1996).

Metodologia

Esta é uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva quanto aos fins, quanto a natureza é qualitativa, pois se trata de uma revisão bibliográfica. Segundo Lakatos (2010) o tipo de pesquisa exploratória tem como propósito aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos podendo ter descrições tanto quantitativas como qualitativas do objeto de estudos, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente ou observado.

Para Gil (2010, p. 27) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população que podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis”.

Quanto a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (GIL, 2010).

De acordo com Vergara (2013) a pesquisa bibliográfica caracteriza-se por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Para o alcance dos objetivos específicos de número 01, 02 e 03 foram realizadas a revisão bibliográfica e uma análise de conteúdo que segundo Vergara (2013) refere-se ao estudo de textos e documentos para serem interpretados sem juízo de valor. Na pesquisa bibliográfica, o plano de coleta de dados foi realizado através dos livros como Kaplan e Norton (2004), Durkheim (2007) e Herrero (2005). Devido a limitação de autores que falam sobre o tema recorreu-se a artigos científicos utilizando-se no referencial teórico artigos

científicos como o de Russo *et al* (2012), Basso e Pace (2003) e Tolbert e Zucker (1996).

Foi utilizada também uma entrevista não estruturada com o Doutor Paschoal Tadeu Russo formado pela Universidade de São Paulo que respondeu a entrevista via e-mail no dia 05 de maio de 2015 às 01h42 fornecendo um artigo para estudo quando questionado sobre sua opinião sobre a relação de dupla afetação do BSC.

Esse artigo fornecido é de autoria de Leonardo Basso, Ph.D. em Economia pela New School for Social Research – New York e Eduardo Pace, Mestre em Administração pela Universidade de Mackenzie, ambos, professores da Universidade de Mackenzie. Eduardo Pace respondeu a via e-mail no dia 17 de maio de 2015 às 03h57.

Segundo Gil (2010) a entrevista é uma técnica que favorece o desenvolvimento do relacionamento entre os indivíduos, logo, trata-se de um canal de comunicação de duas vias entre os sujeitos envolvidos. Podendo ser do tipo estruturada e não estruturada.

Para Roesch (2010) a entrevista estruturada é chamada também de questionário, sendo um instrumento de coleta de dados usado para levantar-se os dados. A entrevista não estruturada também chamada de profundidade não possuem alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado os aspectos mais relevantes de um determinado problema. Ela visa obter o como, o que e por que algo ocorre, em vez de determinar a frequência das ocorrências, no qual o pesquisador acredita e visa dar mais abertura para o entrevistado expor sua opinião dando maior grau de abertura e flexibilidade para que ele exponha sua opinião. Para essa pesquisa foi escolhida a entrevista não estruturada devido ela fornecer um grau maior de abertura para o entrevistado expor sua opinião e relatar sua experiência.

Considerações Finais

Alcançando o objetivo geral desta pesquisa analisou-se o processo de estabelecimento do Modelo de institucionalização do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações. Quanto aos objetivos específicos, alcançou-se a apresentação do Balanced Scorecard

(BSC) e suas perspectivas de acordo com Kaplan e Norton por meio dos livros de Kaplan e Norton (2004) como o de Herrero (2005); descreveu-se a teoria Institucional de acordo com Tolbert e Zucker baseado no livro de Durkheim (2007) e artigo de Tolbert e Zucker (1996); relacionou-se as abordagens teóricas do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton com a da teoria institucional de Tolbert e Zucker baseado em Russo *et al*(2012) e Basso e Pace(2003).

Quanto à resposta do problema da pesquisa de como ocorre o processo de estabelecimento do Modelo de institucionalização do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações observa-se que o BSC como objeto para ser inserido como Modelo de Gestão passará pelas fases pré-institucional, semi-institucional e total institucionalização para haver a sedimentação do BSC na cultura organizacional e todos compartilharem desse novo valor. Como base nesse estudo, observa-se nesse processo de estabelecimento do BSC pontos de congruência como a influência de variáveis macroambientais (questões políticas, econômicas, sociais, culturais, demográficas, legais e ecológicas), das variáveis microambientais como as forças de mercado como o poder de negociação dos clientes e fornecedores e ameaça dos concorrentes devendo as organizações levantarem barreiras através de suas estratégias diferenciais, o da inovação, monitoramento ou controle organizacional e da importância das competência profissional.

De outro lado identifica-se na literatura pontos divergentes que os pontos de institucionalização ou de inserir um novo valor na cultura organizacional aponta como um sistema de interesse de todos através de um fluxo top down e botton up, não apenas top down como defende o modelo original do BSC.

O novo valor sendo na fase inicial de pré-instituição encontra-se a fase de habitualização que se caracteriza por pouco está difuso o novo valor que será sedimentado na cultura organizacional alcançando um ponto maior de difusão ou compartilhamento do elemento na fase de objetificação e será incorporado ou internalizado na cultura organizacional na fase de sedimentação.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se replicar esta abordagem de análise em organizações sociais ou sem fins lucrativos e nas dos setores públicos preocupando-se com a institucionalização do Balanced Scorecard.

Referências

BASSO, Leonardo Fernando Cruz; PACE, Eduardo Sérgio Ulrich. **Uma análise crítica da direção de causalidade no Balanced Scorecard**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYMONE, Diego. **Tecnologias da Inteligência e Design Digital**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/diegomaymone/bsc-gestao-estrategica.com.br>> Acesso em 06 abril 2015. Mestrado 2011. 00:25:00

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUSSO, Paschoal Tadeu *at al.* **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “ A estratégia em ação”**: um olhar baseado na teoria institucional. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, Apr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772012000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 de março 2015. 01:20:15

TOLBERT, Pamela S;ZUCKER, Lynn G. **The institutionalization of Institutional Theory.** New York: ILR School, 1996. Disponível em: <
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles>>. Acesso em 15 de Julho de 2015. 10:23:31

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.