

Institucionalização do *balanced scorecard*: o caso de uma organização brasileira

VERONICA EBERLE DE ALMEIDA

Mestre em Contabilidade e Especialista em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná. Graduada em Administração pela Universidade Positivo. Endereço: Rua José Izidoro Biazzetto, nº 158, Bairro Mossunguê, CEP 81200-240, Curitiba/PR, Brasil. Telefone: (55 41) 9677-7111. E-mail: veronica.eberle@gmail.com

ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

Pós-Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do PPG – Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, Bairro Jardim Botânico, CEP 80210-170, Curitiba/PR, Brasil. Telefone: (55 41) 3360-4411. E-mail: rdcolauto@ufpr.br

Abstract

Organizations find themselves increasingly forced to innovate in the use of management tools to support the process of decision making in order to create competitive advantage before their competitors. In this context, the Balanced Scorecard is seen as a tool for assessing the business performance that goes beyond the accounting and financial indicators and helps to improve the management and monitoring of the results of the organization, it has focused on strategic planning and organizational performance. This study uses the case study strategy and technique of content analysis to describe the process of planning and development of the BSC and its institutionalization in an organization of the electricity sector in southern Brazil. There were no sufficient evidence to say that the tool is institutionalized, but this is yet to be internalized through a period of adoption.

Resumo

As organizações se veem cada vez mais obrigadas a inovar na utilização de ferramentas gerenciais para subsidiar o processo de tomada de decisão, a fim de criar vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* é visto como uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial que extrapola aos indicadores contábeis e financeiros e ajuda a melhorar a gestão e o acompanhamento dos resultados da organização, pois tem como foco o planejamento estratégico e o desempenho organizacional. O presente estudo utiliza-se da estratégia do Estudo de Caso e da técnica de Análise de Conteúdo para descrever o processo de planejamento e desenvolvimento do BSC bem como sua institucionalização em uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. Não foram verificados elementos suficientes para afirmar que a ferramenta encontra-se institucionalizada, mas sim que esta encontra-se internalizada passando ainda por um período de adoção.

1. Introdução

No dinâmico e competitivo ambiente em que as organizações estão inseridas, a concorrência tem assumido escalas cada vez maiores, o que faz com que estas organizações adotem posturas agressivas, aliadas à necessidade de ágil e eficiente processo de gerenciamento e tomada de decisões. Estas organizações se veem obrigadas a aperfeiçoar seus processos de gestão, além de inovarem por meio da busca de novas ideias, ferramentas e métodos. Desta forma, certa influência é exercida sobre o comportamento de gestores que procuram por novos métodos de trabalho e por estratégias internas de utilização de instrumentos gerenciais nos diversos níveis de usuários, as quais impactam na coordenação e no desenvolvimento das organizações, sobretudo em suas estruturas formais para adequação do ambiente de transição e busca da legitimidade institucional.

Drucker (2002) afirma que uma empresa baseada na informação requer determinada estrutura ao redor das metas que definam, de maneira clara, as expectativas e objetivos da organização, em virtude da necessidade de atuação sistêmica e global por parte da empresa que cresce continuamente. Andrews (1971) estabelece a estratégia corporativa como uma ideia unificadora das áreas funcionais as quais relacionam suas atividades com o ambiente externo. A partir disso, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que este conceito evoluiu para um patamar onde as empresas devem, constantemente, buscar por vantagens competitivas a fim de se manterem no acirrado mercado.

A necessidade de informação para o planejamento e tomada de decisão incorre no ordenamento dos dados produzidos pela organização. O sistema de administração adotado por uma organização é considerado ingrediente crucial de sua capacidade de resposta por determinar o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, pois este sistema visa diagnosticar o impacto desses desafios sobre a empresa, além de sugerir e implantar as decisões tomadas pela gerência (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Os instrumentos gerenciais, ou artefatos de controle gerencial conforme denominado por Oyadomari *et al.* (2008), caracterizam-se como técnicas de planejamento e controle gerenciais que envolvem processos de mensuração, acumulação e comunicação de informações – monetárias e não monetárias – sobre aspectos das dimensões de desempenho da organização.

A adoção de instrumentos gerenciais por uma organização é realizada em função da atribuição de legitimidade a estes instrumentos. A legitimidade, de acordo com Suchman (1995, p. 574), consiste na “percepção ou pressuposto generalizado de que ações de uma determinada entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas num sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas”.

Tendo em vista que a mensuração dos resultados é primordial para a gestão organizacional uma vez que confere efetividade às metas e objetivos estabelecidos, ela também auxilia no processo decisório quanto a ajustes e medidas que precisam ser tomados (KAPLAN, 2012). Heinrich (2010) afirma que para a melhoria do desempenho e aumento das vantagens competitivas de uma organização é necessário o desenvolvimento de ferramentas gerenciais para subsidiar gestores no processo de tomada de decisão. Diante de necessidades como esta, surgiu na década de 90 o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997) em virtude da crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos e também pela percepção de que a dependência exclusiva de medidas de desempenho que tinham como base os dados financeiros estava

prejudicando a capacidade das organizações em criar valor econômico para seus negócios. Esta ferramenta se mostrou como uma alternativa para melhorar a gestão e o acompanhamento dos resultados da organização, uma vez que se foca no planejamento estratégico e no desempenho (OLIVEIRA *et al.*, 2012), sendo esta uma das abordagens que frequentemente são sugeridas para melhorar o desempenho organizacional (COAD, 1999).

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que até a década de 40, as organizações não eram reconhecidas como um fenômeno social distinto, ou seja, as organizações não consistiam o foco de análise dos estudos enquanto organizações, mas sim como aspectos de problemas sociais como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social dentre outros. A partir disso foram desenvolvidos estudos sobre a inter-relação dos elementos estruturais, de modo que começavam a ser estabelecidas as bases para pesquisas sobre organizações à luz da perspectiva sociológica.

O fenômeno da institucionalização é considerado como um processo cognitivo onde instituições são criadas e transmitidas de maneira contínua (ZUCKER, 1991), de modo que ações são repetidas e assimiladas por integrantes de uma determinada organização (SCOTT; MEYER, 1991) e abrange processos pelos quais estruturas se estabelecem como diretrizes legítimas para o comportamento social a partir de elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais (SCOTT, 2005). O BSC enquanto instrumento gerencial pode ser considerado como uma instituição, a qual foi planejada e implementada a fim de trazer retorno à organização – seja em nível de eficiência (o que implica em retorno financeiro), seja como forma de reconhecimento e legitimidade perante a sociedade – e, a partir disso, pode-se então analisar se a referida ferramenta se encontra institucionalizada junto à organização.

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo descrever o processo de planejamento e desenvolvimento do BSC bem como verificar se esta ferramenta gerencial encontra-se institucionalizada na organização em estudo, atuante no setor elétrico e localizada na região sul do Brasil. Utilizou-se como teoria de base a vertente da Teoria Institucional denominada Institucionalismo Sociológico. O destaque da Teoria Institucional nos estudos relacionados ao controle gerencial se dá pela abordagem diferenciada que esta proporciona, sobretudo aos estudos relacionados à estabilidade e mudança nos sistemas (BURNS; SCAPENS, 2000).

O Institucionalismo Sociológico, por sua vez, contribui para a gestão das organizações visto que um empreendimento não é resultado simplesmente da ação humana, todavia, resulta também das interações com o contexto cultural e político, além dos processos cognitivos, culturais e simbólicos. Fachin e Mendonça (2003) propõem que o objetivo desta abordagem está na explicação de fenômenos organizacionais por meio do entendimento da maneira (como) e da razão (o porquê) que estruturas e processos organizacionais são legitimados e quais as consequências deste processo de legitimação nos resultados esperados pelas organizações.

2 BSC e Institucionalismo Sociológico

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que é utilizado como base para um sistema de medição e gestão estratégica, tendo como proposta tornar clara, para todos da organização, a visão, missão e estratégia a fim de que saibam o que fazer e perceber de que maneira suas ações impactam no desempenho organizacional. A diferença entre o BSC e

os demais sistemas de avaliação de desempenho está no fato de seus objetivos e medidas derivarem da visão e da estratégia da empresa. Este é um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros oriundos da estratégia da organização, tendo por diferencial a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito.

O BSC foi desenvolvido inicialmente como um sistema de mensuração de desempenho e depois alterado para um sistema de gestão estratégica (KALLÁS, 2003). O BSC consiste, portanto, em uma metodologia que visa à avaliação, medição e otimização do desempenho organizacional por meio de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho considerando indicadores tanto financeiros quanto não financeiros. Estas medidas são agrupadas em quatro dimensões: (1) financeira, (2) cliente, (3) processos internos e (4) aprendizado e crescimento.

Alguns modelos adotam somente as medidas financeiras para gerir o desempenho. Banker, Potter e Srinivasan (2000) defendem que as medidas não financeiras são melhores indicadores de desempenho futuro do que as medidas financeiras, pois auxiliam os administradores a focar suas ações nas perspectivas de longo prazo. Entretanto, Veen-Dirks (2010) apresenta que as medidas de desempenho não financeiro facilitam a tomada de decisão enquanto que as medidas de desempenho financeiro podem, relativamente, influenciar a tomada de decisão no contexto da utilização das medidas de desempenho para avaliação e recompensa dos administradores.

Attadia, Canevarolo e Martins (2003) analisam criticamente o BSC tendo por base três fatores: conceitual, estrutural e gerencial. A crítica no nível conceitual está centrada no fato de que o BSC foi concebido a partir de um contexto prescritivo o que o limitou enquanto sistema de gestão de desempenho, pois não considera o empreendedorismo, a influência da cultura, a liderança, o poder etc. Sob o nível estrutural recai a crítica de que são encontradas falhas em sua configuração como perspectivas, balanceamento de medidas de desempenho, relações causa-efeito e mapa estratégico, por exemplo. Já no nível gerencial, a implantação efetiva do BSC esbarra em itens como a tradução da visão (considerando ser uma ferramenta para implantação e não para formulação), o desdobramento vertical e horizontal da estratégia (em seus aspectos comunicativos e de ligação), falta de orientação quanto à integração do BSC ao orçamento etc. No entanto, mesmo com as críticas propostas pelos autores é válido ressaltar que o BSC utiliza medidas balanceadas e integradas para o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos traçados pela organização.

Olve, Roy e Wetter (2001) definem o BSC como elemento de um sistema relacionado com o controle estratégico e resposta às críticas que são dirigidas ao gerenciamento que foca a utilização de medidas estritamente financeiras, uma vez que estas expressam resultados de eventos que já ocorreram e sobre os quais as ações já não surtem efeito. De acordo com Picoli, Abib e Fonseca (2012), o BSC foi considerado apropriado e aceito tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente acadêmico, oportunidade em que se pode verificar a união entre teoria e prática. Desde então, pesquisas e publicações inerentes a este tema se estenderam, tendo sido verificadas produções sobre esta metodologia relacionadas às áreas de Administração, Economia e Ciências Contábeis.

Guarido Filho e Costa (2012) apresentam diferentes perspectivas que têm despertado o interesse de pesquisadores no campo da Contabilidade, a saber: por um lado, a utilização do institucionalismo econômico como modelo teórico adequado para estudos sobre a prática contábil, visto como mecanismo de articulação dos interesses dos proprietários e/ou acionistas no processo de tomada de decisão objetivando estabilidade ou mudança

organizacional (NORTH, 1994); e, no outro extremo, a concepção de que as práticas são também imersas em sistemas simbólicos, em processos de legitimação e relações de poder, em hábitos e rotinas dentre outros aspectos, e não circundadas apenas por uma lógica racional orientada, exclusivamente, de maneira econômica.

Ao considerar o Institucionalismo Sociológico no campo das Ciências Sociais, Zucker (1991) estabelece que a institucionalização é definida como um processo cognitivo onde instituições são criadas e transmitidas de maneira contínua. Para Meyer e Rowan (1977) o condicionamento deste processo de institucionalização à lógica da conformidade, no que se refere às normas socialmente aceitas, se dá pela incorporação de um sistema de conhecimento desenvolvido ao longo da interação social. Tais aspectos constituem os parâmetros para a concepção de realidade e para a ação dos atores sociais. Dessa forma, as organizações planejam suas ações estruturais e estratégicas relacionadas às características do contexto institucional em busca de sua legitimação e aceitação social, o que significa que estas podem aumentar sua probabilidade de sobrevivência no ambiente, independentemente da eficiência imediata de seus procedimentos e práticas.

Scott e Meyer (1991) asseveram que a institucionalização é definida como o processo pelo qual as ações são repetidas e assimiladas por todos os integrantes de uma determinada organização. A institucionalização abrange processos pelos quais estruturas (considerando esquemas, regras, normas e rotinas) se estabelecem como diretrizes legítimas para o comportamento social, partindo de elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais (SCOTT, 2005). Meyer e Rowan (1977) afirmam que a institucionalização não pode ser considerada como algo que possa ser planejado de maneira deliberada, pois envolve processos em que valores sociais – práticas, crenças e obrigações – assumem o *status* de regra tanto no pensamento quanto na ação social.

A institucionalização consiste, então, no processo em que o significado é compartilhado por outros em virtude da repetição de ações, seja por qualquer dos seguintes motivos: existência de regra ou lei que ordene a repetição de ações; influência de valores culturais como normas e tradição, por exemplo; e/ou, observação de alguma característica alheia à organização e o desejo de possuí-la para antecipar-se, de certa forma, à incerteza (HATCH, 1997). Scott (2008) assevera que a institucionalização de atividades ocorre por meio da repetição dos padrões de comportamento que remetem a significados compartilhados pelos participantes do processo, implicando na conexão a estruturas, normas ou regras culturais mais amplas de modo que seja atribuída validade cognitiva a estes significados.

DiMaggio e Powell (1991) mencionam que a contribuição da perspectiva institucional está na importância atribuída à relação entre a organização e o ambiente – entendidos como entidades culturais – e o caráter limitativo que atribui às abordagens racionais instrumentais. Covalski *et al* (1996) afirmam que a base da perspectiva institucional das organizações está na questão da sobrevivência destas, por meio da conformação às normas sociais estabelecidas onde tal aceitação por parte da sociedade possui a mesma importância que os níveis de eficiência produtiva.

3. Metodologia

Quanto ao objetivo, este estudo é classificado como descritivo, pois se propõe a apresentar o processo de planejamento e desenvolvimento do BSC bem como verificar se esta ferramenta gerencial encontra-se institucionalizada na organização em estudo. No que se refere à abordagem do problema, a caracterização como pesquisa qualitativa se dá em

virtude da complexidade do problema em analisar a interação de determinadas variáveis bem como compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999). O presente estudo se utiliza de uma abordagem qualitativa para apresentar e analisar os dados e evidências levantados em campo.

Em se tratando da dimensão de tempo, o estudo se classifica como transversal retrospectivo, com perspectiva longitudinal, visto que os Relatórios de Administração (RAs) da organização foram analisados longitudinalmente no período de 2001 a 2011 a fim de verificar evidências do processo intraorganizacional relacionados ao processo de planejamento e desenvolvimento do BSC bem como sua institucionalização, nos documentos destinados ao público externo da companhia.

O estudo tem por base pressupostos teóricos que visam dar subsídios para a formulação e reflexão sobre o problema em questão, os quais foram levantados por meio de pesquisa bibliográfica, realizada com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa é orientada, primordialmente, pela estratégia de um Estudo de Caso que, conforme Martins (2006) consiste na investigação empírica que visa pesquisar fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não exerce qualquer controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma dada situação e descrever, compreender e interpretar criativamente a complexidade de um caso concreto.

A empresa considerada para a realização da pesquisa foi escolhida de maneira intencional em virtude de sua representatividade no Estado em que se situa, na região Sul do Brasil, onde é considerada a maior empresa de economia mista. A não identificação da razão social da empresa em que foi conduzida a pesquisa não reduz a qualidade do estudo uma vez que os dados necessários foram disponibilizados para que os objetivos específicos definidos para este estudo fossem atingidos.

No processo de coleta de dados e evidências utilizou-se de pesquisa documental junto a documentos da organização, publicações, periódicos, legislação, anuários e outras publicações especializadas do setor bem como de entrevistas junto a empregados da organização, usuários da ferramenta, que conhecem o processo e/ou participaram do desenvolvimento e implantação da ferramenta na organização. Como fontes de dados foram considerados diversos documentos utilizados em treinamentos internos da organização, mapas estratégicos, apresentações internas sobre o BSC, visão geral sobre o processo de planejamento da organização, intranet, planilha sobre maturidade do BSC, resultados dos indicadores, diagramas do processo de planejamento, planejamento empresarial, análises internas sobre o comparativo entre BSC, GPD e Gecon bem como indicadores organizacionais. Foram analisados também os Relatórios Anuais da Administração entre os anos de 2001 e 2011, disponibilizados no site da organização, de livre acesso, livros, artigos, dissertações, teses, reportagens, legislação e todo material encontrado que abordasse sobre o BSC ou a respeito da organização.

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de entrevista não estruturada, a qual pode ser considerada como um evento de intercâmbio dialógico que visa promover a reformulação metodológica, pela qual é possibilitado o enriquecimento da prática da pesquisa e construção de novas situações de conhecimento (SANTANA, 2010). A identificação dos entrevistados foi suprimida e cada um foi identificado com um algarismo arábico. Este tipo de entrevista foi realizado junto ao Entrevistado 1, empregado da organização que, à época, estava lotado no setor responsável pela implantação e gestão da ferramenta na organização (Coordenadoria de Planejamento Empresarial – CPE) e teve por

objetivo entender de que maneira a ferramenta foi planejada e como foi implantada, bem como serviu para levantar informações que poderiam não ter sido previstas. Depois desta entrevista não estruturada, passou-se à busca de documentos da organização que contivessem ou veiculassem informações acerca da ferramenta em estudo. Na sequência, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas junto a outros empregados a fim de levantar mais informações bem como preencher eventuais lacunas informativas da base de dados do estudo. Cuidado adicional foi tomado para que a condução das entrevistas não restringisse a obtenção de informações sobre o processo pelos entrevistados na medida em que lembrassem de fatos e/ou acontecimentos inerentes.

Para a condução das entrevistas foram utilizadas algumas questões definidas previamente. Em alguns casos elas não foram utilizadas em sua totalidade tendo em vista que os entrevistados tinham a liberdade de discorrer livremente sobre o assunto. No decorrer das entrevistas, em alguns casos, diante das informações que eram repassadas, questões auxiliares foram direcionadas para aprofundar alguma informação que poderia ter sido passada superficialmente. No total, foram entrevistadas nove pessoas sendo que: três delas participaram do processo de planejamento e implantação do BSC e hoje não estão mais lotadas nesta área; duas trabalham na Coordenadoria de Planejamento Empresarial e contribuíram com informações acerca da ferramenta, especialmente sobre sua gestão atual; e quatro participaram, de alguma maneira, do processo de planejamento e implantação seja por meio de reuniões iniciais para a construção do mapa estratégico, seja para disseminação da ferramenta na área em que estavam alocados.

Para análise dos dados obtidos por meio das respostas aos questionários, pelo conteúdo das entrevistas e pela leitura dos documentos foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo aliada à análise documental dos arquivos levantados. Para a complementação da análise foram consideradas também as observações anotadas durante as entrevistas.

O presente estudo focou analisar o processo de institucionalização do BSC junto à organização selecionada para estudo e pretende responder à seguinte questão de pesquisa: É possível afirmar que o BSC se encontra institucionalizado na organização em estudo? O levantamento de informações necessárias para responder esta pergunta contribuirá para o entendimento de como se procede o planejamento e o desenvolvimento de uma ferramenta gerencial bem como os esforços para que esta seja aceita e utilizada por todos, culminando na sua institucionalização perante a organização.

A empresa considerada como objeto de estudo atua no setor de energia elétrica e é considerada a maior empresa do Estado em que se situa. Foi criada em 1954 com controle acionário do Estado, teve seu capital aberto em 1994 pela BM&FBOVESPA e em 1997 tornou-se a primeira do setor elétrico brasileiro a ser listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque. Desde 2002 está presente na Comunidade Econômica Europeia por meio do ingresso na Latibex e em 2008 alcançou o Nível 1 de Governança Corporativa conforme regulamento instituído pela BM&FBOVESPA. Dentre suas atividades está a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica bem como serviços de telecomunicações.

4. Resultados e Discussão

Análise 1 – Referencial e Planejamento Estratégico

A organização em estudo possui modelo de gestão e planejamento empresarial integrado para facilitar o alinhamento dos esforços para atingir e garantir, com base nos valores da

organização e na gestão otimizada dos processos, o atendimento aos interesses das partes interessadas bem como o desenvolvimento e o crescimento sustentável da organização.

O referencial estratégico define o rumo da organização e subsidia a tomada de decisões, sendo formado pela missão, visão, valores e diretrizes estratégicas. A organização passava por momento de calmaria diante do monopólio e, em 2001, se viu inserida em um conturbado cenário, permeado pela quebra deste monopólio e abertura do mercado a competidores. De acordo com o Entrevistado 8, o período foi marcado pelo esforço em implementar e consolidar um processo de mudança consistente junto a seus empregados, uma vez que a cultura arraigada era a de estabilidade e tranquilidade, sem ameaças do mercado. Por isso, a necessidade de ação e o comprometimento por parte de todos os empregados foi imprescindível para a sobrevivência da organização.

Conforme informado no Relatório Anual de 2001, nesta época a missão da organização foi alterada para atuar de forma rentável na área de energia, satisfazendo com qualidade as necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Estado e, em complemento à sua missão, a visão foi definida como 'a organização deseja continuar sendo reconhecida pelos clientes, empregados e acionistas pela excelência de sua gestão'. O Relatório da Administração dos anos de 2002 e 2003 não citaram a missão e visão da organização, muito provavelmente por não ter existido qualquer alteração nestas.

No ano de 2004 houve nova redefinição do planejamento estratégico que contou, pela primeira vez, com a participação de empregados de diversas áreas e níveis hierárquicos para a definição de prioridades para o ano seguinte, trazendo como resultado o maior volume de produtos gerados por espaço de tempo na história da organização.

De acordo com o Entrevistado 9, para culminar nesta redefinição, em novembro de 2003 foi apresentada a consolidação dos planos funcionais e setoriais pelo Comitê de Planejamento Empresarial, relativos ao nível tático da organização, sendo discutida a maneira com que poderiam atingir o referencial estratégico e os objetivos gerais propostos. Nesta época foram redefinidos missão, visão e valores da organização. A missão consistia em 'gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense' enquanto que a visão projetava 'ser a melhor empresa do setor elétrico no Brasil até 2006, mantendo o equilíbrio entre os interesses da sociedade e dos acionistas'.

A ênfase do referencial estratégico que se discutia à época demonstrava características de uma empresa em fase de crescimento, pois foram estabelecidas estratégias para a construção de novas obras e para o crescimento no mercado de atuação, alinhados à obtenção de autorização para o funcionamento de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) e usinas térmicas bem como à participação em licitações da rede básica. No entanto, as dificuldades financeiras eram presentes, influenciando sobremaneira no processo de tomada de decisão. Destas dificuldades pode-se citar as incertezas em relação ao modelo do setor elétrico implementado pelo Governo Federal (restrição para captação de empresas estatais), depressão do mercado de energia elétrica diante dos diversos eventos de racionamento imbuídas pelo Governo e pelas condições econômicas bem como pelas crescentes restrições socioambientais. O ano de 2004 foi projetado como sendo o ano da consolidação do novo processo de planejamento integrado, que contemplava os interesses da sociedade, dos consumidores, dos acionistas e dos empregados.

Diante da implantação do *balanced scorecard* em 2004, principal instrumento de gestão utilizado pela organização, corroborado pelas informações repassadas pelo Entrevistado 3 e conforme mencionado no Relatório da Administração de 2005, a diretoria aprovou em

dezembro de 2004 um mapa estratégico que traduzia uma hipótese estratégica para atingir a visão da organização, com 23 objetivos distribuídos em cinco perspectivas: sustentabilidade, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No ano de 2006, na publicação de seu Relatório de Administração, a organização divulgou alteração nos valores corporativos que até então norteavam suas ações. Estes foram revisados, com participação do público interno e algumas categorias de clientes, e agrupados em cinco: (1) Transparência: prestação de contas das decisões e realizações da empresa para informar seus aspectos positivos e/ou negativos a todas as partes interessadas, (2) Ética: resultado de pacto coletivo que define comportamentos individuais alinhados a um objetivo comum; (3) Respeito: consideração com o próximo; (4) Responsabilidade social e ambiental: condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das futuras gerações, e o compromisso com a sustentação de todas as formas de vida; e (5) Segurança: ambiente organizacional seguro, que permite a continuidade da vida da empresa.

Ainda neste relatório foi apresentado que a organização estava trabalhando num forte sistema de gestão empresarial voltado para a sustentabilidade para que fosse incorporado à cultura da organização e passasse a fazer parte de suas atividades cotidianas. Sendo assim, foi adotado um modelo de gestão empresarial voltado para a sustentabilidade a fim de nortear os passos da organização.

O modelo de gestão empresarial voltado para a sustentabilidade adotado pela organização integra o planejamento empresarial e a gestão da sustentabilidade, buscando o alinhamento dos esforços para garantir o atendimento dos valores para as partes interessadas assim como o desenvolvimento e o crescimento sustentável da organização. A metodologia de gestão utilizada foi o *balanced scorecard* por proporcionar à organização traduzir a estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenho.

Em 2007 o referencial estratégico foi novamente alterado, incluindo a missão e a visão bem como ampliando a perspectiva dos clientes no mapa estratégico, que agora possui 25 objetivos, distribuídos nas mesmas cinco perspectivas (sustentabilidade, financeira, partes interessadas, processos internos e aprendizagem e crescimento). Notou-se que a perspectiva 'partes interessadas' substituiu a perspectiva anteriormente denominada de 'clientes'. Nos anos de 2008, 2009 e 2010 as bases do referencial estratégico adotadas pela organização foram mantidas inalteradas, até porque não houve alteração em seu corpo gerencial.

Diante de alterações na estrutura e no corpo diretivo, em 2011 o Planejamento Estratégico foi redefinido pela organização tendo por objetivo conduzir a organização a conquistar sua visão de ser a melhor da década nos negócios que compõem o seu *core business*, ou seja, seu principal objetivo: Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica. Diante desta redefinição, a missão foi alterada para 'prover energia e soluções para o desenvolvimento com sustentabilidade' enquanto que sua visão se concentrou em 'simplesmente a melhor da década'.

Análise 2 – *Balanced Scorecard*

Dória, Camargo Filho e Bosquetti (2005) afirmam que a nova gestão eliminou as diretorias de planejamento e de marketing, atividades estas que passaram para coordenações ligadas diretamente à presidência, os quais foram corroborados pelas informações repassadas pelos Entrevistados 2 e 4. A área de planejamento então denominada de Coordenadoria de Planejamento Empresarial (CPE) utilizou a ferramenta BSC para ajudar na priorização das

ações oriundas do planejamento. A utilização desta ferramenta foi realizada de maneira complementar com o Gerenciamento por Diretrizes (GPD) utilizado desde 1992 pela organização, com o objetivo de melhorar tanto o alinhamento de esforços em torno da estratégia quanto a integração das ações para aumentar a sinergia entre as áreas.

A recém-criada Coordenação de Planejamento Empresarial utilizou a formação de comitês compostos por profissionais de todas as diretorias para conduzir o processo de redefinição da estrutura e do modelo de planejamento empresarial. O processo foi conduzido pelo comitê de planejamento empresarial que era composto pelos diretores e coordenado pelo presidente da organização, onde a responsabilidade deste comitê era definir o referencial estratégico (valores, missão, visão, negócios, diretrizes e objetivos gerais). A CPE assumiu a secretaria desse comitê, ficando responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico e pela definição dos métodos e técnicas a serem adotados. A operacionalização foi realizada por meio da criação de oito comitês de planejamento funcionais e um comitê de planejamento setorial formados por superintendentes, assistentes e profissionais especialistas nas funções organizacionais e nos negócios de geração, transmissão, distribuição e telecomunicações (DÓRIA; CAMARGO FILHO; BOSQUETTI, 2005), informações estas também repassadas pelo Entrevistado 7.

Após a equipe de coordenação ter sido treinada por uma consultoria externa, contratada para este fim e também para fornecer consultoria durante o processo, a implementação da gestão estratégica por meio da utilização do BSC foi planejada. Sua adoção pela organização, por meio da incorporação ao modelo de planejamento empresarial, ocorreu no ano de 2004 para auxiliar na priorização de ações provenientes do planejamento elaborado para o período de 2004 a 2007.

O processo de construção dos mapas estratégicos ocorreu a partir de processos distintos. Os mapas funcionais foram elaborados no primeiro semestre de 2004 pelas superintendências de *marketing*, contabilidade, informática e mercado de capitais. A área de tarifas teve sua participação por meio da realização de seminários de dois dias que contaram com a participação de 10 a 40 empregados cada. O mapa corporativo originou-se de entrevistas com os diretores, as quais foram realizadas por especialistas da coordenação no período de junho a dezembro de 2004. Os mapas das unidades de negócio foram definidos a partir do desdobramento do mapa corporativo no primeiro semestre de 2005 por um grupo de empregados indicados pelos diretores de cada uma das áreas de negócios da organização (geração, transmissão, distribuição e telecomunicações). Os mapas foram inicialmente aprovados pelos diretores das diversas áreas da organização e, posteriormente, pela CPE.

Ainda em 2004, durante o processo de construção dos mapas, foi aprovado pela diretoria um mapa estratégico corporativo que traduzia a estratégia adotada pela organização. As perspectivas do BSC foram delineadas de maneira que estivessem relacionadas umas às outras, culminando na geração de valor adicionado ao negócio bem como aumento da rentabilidade para a organização. O mapa estratégico da organização desenvolvido no ano de 2003 e implantado em 2004 era composto por 13 objetivos distribuídos nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, que representavam a estratégia e descreviam a maneira com que a organização pretendia obter sucesso com sua visão.

O mapa estratégico desenvolvido em 2003 contemplava as quatro perspectivas preconizadas pelo BSC. A perspectiva financeira abordou estratégias para o crescimento das vendas, a redução de custos, o aumento da produtividade e a utilização de ativos já existentes na companhia, de modo a maximizar sua utilização para a expansão dos negócios, alinhando crescimento e produtividade. A perspectiva cliente e mercado,

diretamente ligada à perspectiva financeira, elencou os focos de atuação da organização junto a seus clientes, priorizando os atributos do produto/serviço, o relacionamento e a imagem. Destes focos foram desmembradas outras perspectivas como preço, qualidade, tempo, funcionalidade, serviços, relacionamento e marca. A perspectiva interna relacionada aos processos trouxe a preocupação com a inovação, com o aumento de valor pelo cliente, a excelência no processo operacional e a atenção aos processos de regulação e do ambiente, ligados à cidadania. Estes, por sua vez, estão diretamente ligados à perspectiva do cliente, já que este consiste em um dos objetivos de qualquer organização movida pela obtenção de lucros. E, a perspectiva do aprendizado e crescimento abordou o desenvolvimento de habilidades e competências do seu quadro de empregados, a infraestrutura tecnológica e o clima para a ação, itens voltados para a continuidade da organização e garantia de vantagens competitivas diante de seus concorrentes, desenvolvendo estratégias de diversificação diante de seu ambiente. Os métodos estabelecidos indicavam para um conjunto de indicadores derivados das estratégias, os quais estavam ligados por relações de causa e efeito.

Depois de redefinições, o mapa estratégico adotado pela organização está apresentado na Figura 1.

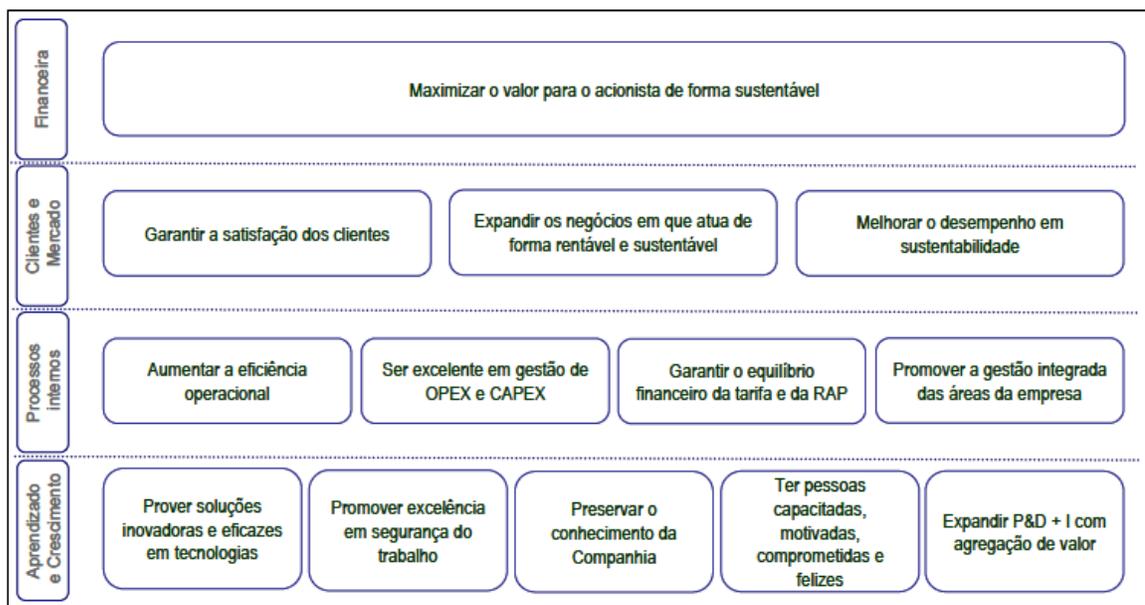


Figura 1: Mapa Estratégico Corporativo

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme já mencionado e corroborado pelas informações do Entrevistado 9, para operacionalizar a implantação da ferramenta na organização foi criado um comitê para gestão do processo bem como foram definidos grupos formados por empregados do Jurídico, Auditoria e Ouvidoria no ano de 2003 para que fosse realizada uma análise preliminar sobre o processo. Diversos pontos desenvolvidos pelo Comitê de Planejamento Empresarial, repassados aos grupos para discussão, foram analisados. Quando não houvesse concordância entre os membros sobre o tema, este voltava para discussão e eventual redefinição pelo comitê.

O trabalho de cada grupo consistiu em atribuir uma pontuação de acordo com o grau de contribuição de cada objetivo geral na realização dos resultados estabelecidos para criar

valor ao acionista de acordo com as diretrizes e indicadores (informações complementadas pelo Entrevistado 8). Cada pontuação foi atribuída mediante reunião dos comitês e grupos definidos para esta atividade, a qual deveria ser de concordância entre todos os membros e, caso não houvesse, o tema voltaria para discussão pelo Comitê de Planejamento Empresarial, responsável pelo processo.

Alguns objetivos gerais do BSC foram priorizados junto às diretorias a fim de verificar:

- O alinhamento com as diretrizes ou indicadores genéricos, ou ambos conforme decisão da diretoria;
- A definição do posicionamento estratégico dado pela diretoria nas perspectivas financeira e dos clientes, que influenciaria no peso a ser dado aos temas estratégicos;
- A pontuação a ser utilizada na perspectiva dos processos internos para ponderar os processos chaves, mediante filtro com o alinhamento estratégico;
- A pontuação e o alinhamento aos processos internos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira foi desmembrada a fim de garantir o valor adicionado aos produtos/serviços da organização alinhado ao crescimento da rentabilidade. Os temas estratégicos considerados foram: (1) crescimento de vendas, (2) redução de custo e aumento da produtividade e (3) utilização de ativos. Estes abordam o crescimento, a sustentação e os resultados obtidos pela adoção de cada estratégia e alcance de cada objetivo. Estes compõem as estratégias de crescimento e produtividade adotadas pela organização, buscando o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, criando valor para o acionista. As características do crescimento são a alta demanda por investimentos e a facilidade na captação de recursos enquanto que as características da produtividade são a manutenção das mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa e também a demanda baixa por investimentos. O foco no crescimento está no aumento das vendas e do lucro, da capacidade de produção e participação no mercado e na força de trabalho enquanto que o foco da produtividade está na produtividade, eficiência e redução de despesas.

A lucratividade permeia as demais dimensões do modelo, tidas como participação de mercado, captação, satisfação e retenção de clientes. A diferenciação está na liderança de produto (foco na inovação, desenvolvimento de produto, criação da marca, estrutura flexível, descentralização, premiação de novos produtos, experimentação, cultura da imaginação, criação do futuro, preço *premium*), intimidade com o cliente (foco em soluções, gerenciamento de clientes, soluções rápidas, decisão junto ao cliente, seleção de cliente, foco no relacionamento, cultura de detalhes, premiação para resposta rápida, ampla linha de produtos, descentralização) e excelência operacional (operação padronizada, pedidos perfeitos, poucos produtos, centralização, integridade, conformidade às normas, confiabilidade, zero problemas com clientes, combate às perdas, premiação da eficiência, premiação do baixo custo, transações rápidas) em cada um dos focos adotados pelo modelo – preço, qualidade, tempo, funcionalidade, serviços, relacionamento e marca. Assim, de acordo com cada um deles, adotou-se uma estratégia diferenciada para alcance dos objetivos e resultados propostos.

Sob a perspectiva dos processos internos questionou-se quais os processos que garantiriam a entrega da proposição de valor. Como resultado, foram obtidos os seguintes processos de acordo com os itens citados anteriormente:

- Liderança de produtos: gestão da inovação, gestão da marca, correção de problemas e desenvolvimento novos produtos;
- Excelência operacional: logística, gestão de custos, gestão das perdas e qualidade total; e,
- Intimidade com o cliente: gestão do cliente, *empowerment*, clusterização, comportamento, *Customer Relationship Management* – CRM ou Gestão do Relacionamento com o Cliente e Gestão da linha de produtos.

Diante da relação destes processos internos, discutiu-se quais deles seriam cruciais para o alcance dos objetivos, nos quais seria necessário atingir a excelência.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento teve como temas estratégicos a competência do quadro funcional, a infraestrutura tecnológica e o clima para a ação. Para esta, foram elencadas tecnologias, competências e clima para ação para que pudessem viabilizar a excelência nos processos-chaves sendo mencionadas para tecnologias os sistemas-chaves, bancos de dados e tecnologia dos negócios, para competências as aptidões, habilidades, treinamentos, busca de talentos e gestão do conhecimento e para o clima para ação o processo decisório, premiação, alinhamento, moral interno e ética.

Como resultado da priorização dos objetivos gerais, na perspectiva financeira obteve-se como resultado em 2004 e 2005 a ênfase na redução de custo, aumento de produtividade e utilização de ativos, mantendo esforços no crescimento de vendas e após 2005, ênfase no crescimento de vendas, mantendo esforços na redução de custo, aumento de produtividade e utilização de ativos. Na perspectiva do cliente para todo o período: excelência operacional nos atributos dos produtos, serviços e imagem para todos os segmentos de mercado, intimidade com os clientes para os consumidores potencialmente livres e liderança de produto para telecomunicações. Para a perspectiva dos processos internos, também para todo o período, ênfase nos processos operacionais (excelência) e nos processos da regulação e do meio ambiente e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento competência, tecnologias e clima para a ação.

Para a elaboração dos mapas estratégicos da organização, a CPE utilizou-se da realização de entrevistas, *focus group* e pesquisa-ação junto a empregados da organização, os quais foram indicados pela diretoria de cada uma das áreas. Para a condução de entrevistas foi desenvolvido o seguinte roteiro: Sob a perspectiva da sustentabilidade utilizou-se a seguinte orientação: ‘Pressupõem-se que para atingirmos nossa visão deveremos implementar ações de mudança. Deveremos sair do “ponto A” e chegarmos ao “ponto B”. Gostaríamos de anotar as suas observações sobre este desenho da visão’. Para fins de construção da perspectiva financeira, a questão utilizada foi: ‘Para satisfazermos nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos? (Levar ao sucesso financeiro: resultados financeiros)’. Para a perspectiva do cliente: ‘Para atingirmos nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender? (Oferecer composição única de benefícios aos clientes)’; para a perspectiva dos processos internos: ‘Para satisfazermos nossos clientes e nossos acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes? (Construir competências estratégicas internas). E para sermos uma empresa preocupada com as questões ambientais e sociais?’; e para a perspectiva do aprendizado e do crescimento: ‘Para atingirmos nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar? (Equipar o nosso pessoal: conhecimentos, habilidades, sistemas e ferramentas)’.

A justificativa considerada para a adoção da ferramenta estava nos benefícios projetados para a organização tais como a comunicação das estratégias organizacionais a todos os empregados da organização, atribuição de consistência a estas estratégias, garantia de

relações de causa e efeito e a possibilidade de acompanhar o processo de implementação das estratégias, conforme preconizam Kaplan e Norton (1997). A ideia era transformar a organização em uma empresa voltada para a estratégia e, pra isso, desenvolveu-se um esquema para nortear as ações no nível estratégico da organização: (1) Referencial Estratégico; (2) Análise Ambiental; (3) Mapas Estratégicos; (4) Itens de Acompanhamento; (5) Priorização e Alinhamento; (6) Revisão do Referencial Estratégico; (7) Orçamento; e (8) Planos de Ação.

A lógica do esquema estava em desenvolver um referencial estratégico para traduzir o destino estratégico seguido pela análise ambiental com o objetivo de identificar temas-chaves que conduziriam a organização na consecução de sua estratégia. A seguir, a elaboração de mapas estratégicos para construir vínculos entre objetivos e ações dos diversos setores e, posteriormente, a definição de indicadores e metas para acompanhar os resultados. Na sequência estaria uma análise pormenorizada para priorização e o alinhamento, a fim de selecionar as iniciativas prioritárias. O tópico seguinte seria a revisão do referencial estratégico, objetivando testar as hipóteses e assim, incorrer no ciclo de aprendizado até que um modelo ideal tivesse sido atingido. O próximo item era o orçamento com a finalidade de verificar iniciativas de mudança e melhoria ou ainda a manutenção de atividades rotineiras, sem que houvesse intervenção. Por fim, a implementação ocorreu por meio dos planos de ação.

O ano de 2003 mostrou-se bastante produtivo em termos de criação e definição de documentos e estratégias para a organização, sobretudo pelo alinhamento do posicionamento estratégico da organização para os próximos anos. Estes resultados decorreram do envolvimento de cerca de 400 empregados. Sinteticamente, foram gerados os seguintes produtos: Modelo de gestão e planejamento empresarial integrado; análise ambiental contendo 15 relatórios (Informações de desempenhos existentes; Quadro atual do pensamento; Cenários macroeconômicos; Quadro político atual; Cenário institucional e regulatório do setor elétrico; Cenário institucional e regulatório do setor de telecomunicações; Cenários empresariais de Geração, Transmissão, Distribuição, Comercialização e Telecomunicações; Cenário de mercado de energia elétrica; Cenários de oferta; Cenários de balanço energético – Balanços – simulações; Análise ambiental de marketing; Macrotendências – socioculturais; Cenário econômico-financeiro; Parcerias; e Referencial estratégico atual); referencial estratégico; objetivos gerais; planos funcionais e setoriais, totalizando 18 planos, sendo quatro Planos Setoriais (Geração, Transmissão, Distribuição e Telecomunicações) e 14 Planos Funcionais (Econômico-Financeiro, Marketing, Política Ambiental, Suprimento, Ativos em Sociedade, Tecnologia da Informação, Responsabilidade Social, Segurança Empresarial, Recursos Humanos, Logística, Comercialização de Energia, Jurídico, Ouvidoria e Auditoria); priorização dos objetivos gerais; priorização dos objetivos gerais pelas diretorias; e, alinhamento do posicionamento estratégico (estratégias gerais). Adiante, o processo de planejamento foi conduzido para fins de desdobramento do nível tático para o nível operacional e para obtenção das metas e planos de ação para o período 2004-2005, compatibilizados com os recursos orçamentários da organização.

Para a gestão do processo de implementação, as responsabilidades de cada nível organizacional diferiram entre si. No nível estratégico estavam as responsabilidades por definir o referencial estratégico (missão, visão e valores), as diretrizes, os indicadores genéricos (*cockpits*), os temas estratégicos (priorização) e os objetivos gerais (indicadores). No nível tático estava a responsabilidade por determinar os objetivos específicos (indicadores) por área da organização enquanto que no nível operacional estava a realização e alcance das metas e planos de ação.

O processo para implantação da ferramenta ocorreu por meio da contratação de empresa de consultoria externa especializada neste tipo de serviço. Esta consultoria prestou serviços à organização até o ano de 2010. Durante o ano de 2005 a organização trabalhou no desdobramento dos mapas estratégicos, auxiliando na elaboração dos mapas de seus negócios e de suas áreas-meio, tendo sido estes desdobrados em indicadores, metas, iniciativas/projetos e recursos envolvidos. O desdobramento mencionado possibilitou o controle dos resultados e a gestão do desempenho empresarial. Estas informações foram retiradas do Relatório da Administração de 2005.

No ano de 2011 foram realizadas alterações no corpo gerencial da organização. Dentre as alterações trazidas pela nova diretoria estava a criação da Coordenação de Assuntos Regulatórios Corporativos e Planejamento Empresarial Integrado (CRP) e da Coordenadoria de Planejamento Empresarial Integrado e Gestão do Desempenho Empresarial (CPLI), subordinada à CRP, com o intuito de desenvolver a gestão estratégica da organização internamente. Desde então o Referencial Estratégico tem sido desenvolvido por profissionais da própria organização, sem que haja algum tipo de consultoria externa. Alguns empregados de cada diretoria atuam como representantes junto à equipe técnica (CPLI) para o desenvolvimento e continuidade das ações. Quando da elaboração do Planejamento Estratégico, em 2011, a maioria dos empregados que participaram deste processo possuía formação em engenharia, havendo também a participação de alguns administradores, contadores, advogados e economistas.

Sobre o processo de planejamento, desenvolvimento e implantação do BSC, o Entrevistado 4 informou ter participado ativamente deste processo na organização. A seguir é transcrito trecho desta entrevista.

1. De que maneira e quando surgiu a ideia/necessidade de implantar o BSC na organização? Partiu de sugestão de empregados ou como determinação da Diretoria?

R.: A ideia surgiu após reestruturação implantada pela nova diretoria que assumiu em início de 2003. Existia uma Diretoria de Planejamento que passou a ser uma Coordenação ligada diretamente ao Presidente. A sugestão partiu do grupo dessa Coordenação.

2. Existiu alguma ameaça ou fator que tenha influenciado essa decisão/necessidade em implantar o BSC?

R.: Era utilizada a metodologia de gerenciamento pelas Diretrizes, implantação no programa de qualidade total, com apoio de consultoria. O fator determinante foi por tratar-se de uma oportunidade de melhoria.

Note-se que a decisão por implantar a ferramenta partir da própria organização a partir da identificação como ‘oportunidade de melhoria’ pelo programa de qualidade total adotado pela organização, paralelamente às mudanças no ambiente institucional diante da abertura do mercado a concorrentes (quebra de monopólio). O fato de a equipe conhecer outras empresas (inclusive do mesmo setor) não foi primordial para a decisão em implantar a ferramenta, mas certamente contribuiu em razão do grupo ter participado de um grupo de melhores práticas, promovido pela consultoria contratada para prestar auxílio neste processo, conforme pode se verificar na resposta a seguir:

5. Utilizou-se alguma organização do setor como *benchmarking* para o desenvolvimento dessa ferramenta na organização?

R.: A equipe conhecia várias empresas que adotavam o BSC por meio de leitura e participação em cursos. Não houve visita ou estudo de algum caso específico para planejar a implantação

(...)

7. Quando a organização em estudo resolveu adotar esta ferramenta, outras organizações do ramo já haviam adotado?

R.: Era de conhecimento do grupo a adoção do BSC da Petrobrás, Vale, Cemig, entre outras.

(...)

10. Para o planejamento/desenvolvimento da ferramenta na organização houve contratação de profissionais (consultores) externos?

R.: A empresa “x” foi contratada para treinar os profissionais envolvidos, o que auxiliou no planejamento e implantação da ferramenta. Também participamos em grupos de trabalho de melhores práticas promovidos por esta consultoria.

A utilização de exemplos oriundos de empresas do mesmo setor e até mesmo de outros setores auxiliou no processo de decisão pela adoção da ferramenta, mas não consistiu no fator fundamental para embasar tal decisão. A ferramenta foi adotada em razão de pressões técnicas (oportunidade de melhoria) a fim de melhorar a gestão e possuir maior controle sobre as operações, incorrendo assim num maior controle dos custos e aumentando o retorno financeiro. Outro trecho da entrevista com o Entrevistado 4 confirma esta proposição:

8. Tendo em vista que a organização em estudo é uma S/A e está no nível II de Governança Corporativa, existe alguma regra ou diretriz imposta pela Bovespa que a tenha obrigado a adotar o BSC como ferramenta?

R.: Desconheço. Conheço a imposição de atestar os controles internos para atender requisitos legais da lei americana Sarbanes-Oxley (Sox). A identificação de riscos para melhorar os controles internos é uma prática que atende exigências dessa lei. Os riscos são identificados também a partir dos objetivos do planejamento. Pode-se entender então que o BSC contribui nesse processo.

Ao verificar sobre a percepção dos entrevistados acerca da institucionalização da ferramenta BSC na organização, houveram divergências entre as opiniões. Precedida de uma breve explicação sobre o que seria a institucionalização de uma ferramenta, o Entrevistado 6 afirmou o seguinte:

13. Hoje, é possível afirmar que esta ferramenta está institucionalizada na organização? (Todos a aceitam e a utilizam em seus respectivos departamentos e divisões)

R.: Sim.

14. Na sua percepção, os empregados acreditam na eficácia desta ferramenta para a condução de suas atividades e geração de resultados para a organização?

R.: Sim.

Vindo de encontro ao exposto pelo Entrevistado 4, o Entrevistado 5 apresentou opinião divergente acerca da ferramenta implantada na organização, sobretudo quanto a sua institucionalização.

14. Hoje, é possível afirmar que esta ferramenta está institucionalizada na organização? (Todos a aceitam e a utilizam em seus respectivos departamentos e divisões?)

R.: Não. Ainda há a necessidade de sua disseminação, pois a ferramenta não é de conhecimento pela maioria dos empregados da base.

15. Na sua percepção, os empregados acreditam na eficácia desta ferramenta para a condução de suas atividades e geração de resultados para a organização?

R.: A eficácia de qualquer ferramenta de gestão depende de maturação, relacionada a constância de sua utilização pela organização. No caso específico do BSC, vejo certa descrença por parte dos empregados, pois a metodologia é

recente na empresa e ainda não está incorporada à sua cultura, causada principalmente pelas constantes alterações de estrutura hierárquica e de comando da empresa.

É preciso ressaltar que o Entrevistado 4 ocupa(va) posição de gerência dentro da organização enquanto que o Entrevistado 6 não, estando este lotado na ‘base’ da pirâmide organizacional. Desta situação é possível depreender que nem sempre a percepção gerencial está em consonância com a opinião dos empregados subordinados. Portanto, diante das informações levantadas, não foram verificados elementos suficientes para afirmar que a ferramenta encontra-se institucionalizada.

Análise 3 – Indicadores do BSC

As metas para os anos de 2012 a 2020 não foram divulgadas quando da publicação do Planejamento Estratégico 2011-2020 tampouco quando da publicação de sua revisão (Planejamento Estratégico 2013-2020), versão esta orientada pelas mudanças dos cenários nacional e internacional dada a publicação da Medida Provisória 579/2012, que tratou sobre as renovações das concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais e modicidade dentre outras providências. Conforme informações do Entrevistado 3, estas metas estão sendo desenvolvidas e, paralelamente, passam por revisões anuais para ajuste às tendências do mercado.

Conforme informações do Entrevistado 2, desde a implantação da ferramenta foram criados mais de 20 mil indicadores para gestão da estratégia na organização. Este número tornou-se alto em razão do sistema adotado (Sistema de Gestão Estratégica – SGE) não ter sido atualizado na medida em que indicadores foram caindo em desuso. Outro fato que contribui para isso foi a possibilidade de desdobramento dos macro-indicadores, situação que acontecia (e ainda acontece) quando um indicador é criado para um departamento que possua divisões em sua estrutura. Portanto, diante dos inúmeros indicadores cadastrados no sistema de gerenciamento e da afirmação do Entrevistado 5, confirma-se o fato de não existirem elementos suficientes para afirmar que a ferramenta encontra-se institucionalizada bem como pode depreender que o BSC se encontra em um período de adoção.

Para a gestão destes indicadores são utilizados *cockpits*, os quais têm a função de informar qual o percentual da meta que já foi atendido e o quanto ainda falta. Estes cockpits são disponibilizados na intranet da organização e sua consulta é livre por todos os empregados, independente da área em que estejam lotados.

5. Conclusões

Diante do objetivo a que se propôs este trabalho em descrever o processo de planejamento e desenvolvimento do BSC bem como analisar seu processo de institucionalização junto à organização estudada, as informações levantadas orientam para a conclusão de que a ferramenta ora estudada não se encontra institucionalizada.

Mesmo que o BSC tenha sido utilizado pela Coordenação de Planejamento Empresarial a fim de ajudar na priorização das ações provenientes do planejamento estratégico, em conjunto com o Gerenciamento por Diretrizes (GPD) utilizado desde 1992, sua adoção se deu em virtude de ter sido identificada como uma oportunidade de melhoria a questão das ferramentas gerenciais utilizadas, quando o GPD não mais era suficiente em fornecer

subsídios informacionais para o processo de tomada de decisão. Em paralelo, a mudança no cenário da organização com a quebra do monopólio contribuiu para o replanejamento das diretrizes estratégicas da organização. Esta situação demonstra a influência do ambiente sobre as decisões da organização.

Diante da informação de que o sistema que gerencia os indicadores possui mais de 20 mil destes, é possível que a organização ainda esteja no processo de adoção da ferramenta, uma vez que estes indicadores não estão consolidados na estrutura organizacional. Portanto, é possível afirmar que o BSC está internalizado na organização de modo que o seu uso não configura em um processo de institucionalização.

O processo de desenvolvimento e implantação do BSC foi coordenado pelo Comitê de Planejamento Empresarial e auxiliado por outros comitês (de planejamento funcional e de planejamento setorial, formados por empregados de outras áreas). A partir do momento que a ferramenta e seus desdobramentos começaram a ser trabalhados pelos comitês, deu-se aí o início ao processo de internalização da ferramenta em razão de sua implementação nas áreas e aceitação pelos empregados. Conforme informado anteriormente, não há elementos suficientes para afirmar que a ferramenta tenha sido institucionalizada na organização em estudo.

Referências

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones –Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. M. Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

BANKER, R. D; POTTER, G; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v. 75, n. 1, p. 65-92, jan, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, n. 11, p. 3-25, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COAD, A. F. Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. **Management Accounting Research**, n. 10, p. 109-135, 1999.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. **Journal of Management Accounting Research**, n. 8, p. 1-35, 1996.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W., DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DORIA, R. J.; CAMARGO FILHO, E. M.; BOSQUETTI, M. A. **Estudo de caso: a liderança participativa na construção do mapa estratégico da COPEL** In: COUTINHO, A.

- R.; KALLÁS, D. *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e Institucionalismo Organizacional: Fundamentos e implicações para a pesquisa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 20-41, jan./abr. 2012.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HATCH, M. J. **Organizational theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HEINRICH C. J. Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público. In: PETERS, G.; PIERRE, J. **Administração Pública: Coletânea**. ENAP, Editora Unesp, 2010.
- KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- KAPLAN, R. S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- NORTH, D. C. Institutional Change: a framework of analysis. Economic Working Paper Archive at WUSTL, 23p. Dez./1994.
- OLIVEIRA, W. R.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. C. P.; PINTO, T. R. G. S. Análise do Processo de institucionalização do Balanced Scorecard no Instituto Nacional do Seguro Social. In: CONGRESSO UFV DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 5., 2012, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 2012.
- OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance: Um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; LIMA, M. P. Fatores que Influenciam a Adoção de Instrumentos de Controle Gerencial nas Organizações Brasileiras. Um Estudo Exploratório sob a Ótica da Teoria Neo-Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 55-70, jan./abr. 2008.
- PICOLI, F.R.; ABIB, G.; FONSECA, M.W. Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 3, p. 128-142, set./dez. 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de Instrumentos Gerenciais: O caso de uma organização do setor elétrico.** 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte.

SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Org). **Great minds in management: the process of theory development.** Oxford: Oxford University Press, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests.** 3. ed. London: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Org.). **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20. n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). CALDAS, M.; FACCHIN, R.; FISCHER, T. (org. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 194-217.

VEEN-DIRKS, P. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. **Accounting, Organizations and Society**, 35, 2010, p. 141-164.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.