

Adoção de Inovação organizacional: Um estudo sobre o BSC sob a ótica da teoria de difusão de inovação em uma cooperativa agroindustrial.

ANTÔNIO CARLOS VAZ LOPES
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
antoniovazlopes@hotmail.com

Gestão da Inovação

Adoção de Inovação organizacional: Um estudo sobre o BSC sob a ótica da teoria de difusão de inovação em uma cooperativa agroindustrial.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo compreender o processo de adoção, implementação e utilização de uma inovação do tipo organizacional, no caso o (BSC) em uma grande agroindustrial brasileira usando a Teoria da Difusão de Inovação (TDI). Foi utilizada a pesquisa qualitativa e a estratégia de estudo de caso único, os dados foram coletados principalmente por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os principais atores envolvidos no processo e documentos da empresa. A adoção do BSC foi motivada principalmente pela busca de eficiência organizacional em relação ao sistema utilizado para avaliação de desempenho, tradução, comunicação, implementação e gestão da estratégia e a decisão tomada pela alta administração que participou ativamente no processo e concedeu todo o apoio necessário para que o mesmo fizesse parte da rotina da empresa. A elaboração e a implementação do BSC foi capitaneada pela equipe interna que adotou abordagem participativa envolvendo gerentes de todos os níveis da organização que atuaram como agentes promotores de mudança e líderes de opinião. Conclui-se que os atributos de inovação: vantagem relativa, facilidade de uso e compatibilidade foram os principais influenciadores de adoção do BSC. Assim, a TDI pode ser utilizada para auxiliar no processo de decisão do BSC.

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

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the process of adoption, implementation, and utilization of an organizational innovation, in this case BSC in a major cooperative Brazilian agro-industrial company using the theory of diffusion of innovation (TDI). In the study the qualitative research approach was utilized, the strategy used was a single case study and the data collected mainly by means of detailed semi-structured interviews with the main actors involved in the decision-making. The data obtained through interviews and through company documents The results of the research showed that the adoption of BSC in the company was mainly motivated by the search for efficiency in relation to the system used to evaluate performance, translation, communication, implementation and strategy management. The decision for BSC was taken by high administration who participated in the process and provided all the necessary so that the same would be part of the company's routine. The internal team elaborated and implemented BSC using participative approach involving managers at all organizational levels who acted as promoting agents of the change. We conclude that the attributes of the innovation: relative advantage, ease of use and compatibility were the main influencers of the adoption of BSC. In this way, the theory of diffusion of innovation can be used to aid in the decision process of BSC.

Key words: Adoption of innovation, Balanced scorecard, organizational innovation, theory of diffusion of innovation.

1 INTRODUÇÃO

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; SCHILLEWAERT, *et al.*, 2005), e um dos tópicos importantes para pesquisa.

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 (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 ser 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; GOSELIN, 1997; MALMI, 1999; SPECKBACHER et al., 2003; NIELSEN; SØRENSEN, 2004) quanto no setor público (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 alguma 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 uma grande organização. 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); 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 Johnson e Kaplan (1987) alicerçada essencialmente em métricas financeiras e de curto prazo, 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).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

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 et. al., 2003).

Assim elaborou-se a seguinte questão-problema: Como ocorreu o processo de adoção de inovação organizacional, do tipo Balanced Scorecard, em uma cooperativa agropecuária brasileira?

Este trabalho tem por objetivo compreender o processo de adoção, implementação e utilização de uma inovação do tipo organizacional, no caso o (BSC) em uma grande empresa agroindustrial brasileira cooperativa usando a teoria da difusão de inovação (TDI).

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Inovação e Teoria da Difusão da Inovação (TDI)

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.

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.

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).

Os resultados das pesquisas sobre a difusão/adoção de inovações, elaboradas a partir da TDI, envolvem basicamente dois níveis de análise: análise “macro” relativo aos processos gerais de difusão de inovação, e a análise “micro” referente aos estudos de adoção da inovação (KIMBERLY, 1981). Nesse trabalho será utilizada a abordagem “micro”, para analisar o processo de adoção do BSC em uma cooperativa agroindustrial.

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.

A teoria de difusão de inovação se apoia nas características da própria inovação e nas variáveis relacionadas ao contexto interno às organizações para explicar a sua taxa adoção. Pesquisas realizadas por Rogers (1983); Moore e Benbasat (1991) e Karahanna, Straub e Chervany (1999) identificaram os seguintes atributos de uma inovação como influenciadores da sua adoção. 1) Vantagem Relativa; 2) Compatibilidade; 3) Experimentação e 4) Observabilidade e 5) Complexidade.

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 da inovação identificados por Rogers (2003) são apresentados no Quadro 1.

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 01: Os cinco atributos percebidos de uma inovação

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

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 (2003) 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.

As pesquisas sobre a teoria de difusão de inovação tem dedicado mais aos atributos de inovação e pouca ênfase 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.

3. METODOLOGIA

Para responder a questão de pesquisa formulada e os objetivos propostos utilizou-se a abordagem qualitativa e exploratório, como forma de se obter a resposta para o problema de pesquisa enunciado e atingir os objetivos previamente propostos. A pesquisa foi realizada na modalidade de estudo de caso único em uma cooperativa agroindustrial de grande porte cuja escolha recaiu na sua disponibilidade de participar da pesquisa e na adoção do BSC há mais de três anos período considerado necessário para que o processo de adoção esteja completa.

Os dados foram obtidos através das seguintes técnicas de coleta de dados análise documental e de arquivos fornecida pela organização como, revistas institucionais, relatórios anuais, slides de apresentação, atas de reuniões, mas as entrevistas semiestruturadas com questões abertas elaborado a partir do referencial teórico com os principais envolvidos no processo de adoção, elaboração, implementação e usuários foram a principal fonte de obtenção dos dados primários.

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).

Foram entrevistados nove atores envolvidos no processo de adoção do BSC, sendo cinco gerentes de unidade e quatro supervisores selecionados a partir do seu conhecimento sobre a disponibilidade e conhecimento sobre o tema pesquisado. 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. As entrevistas foram gravadas e transcritas e analisadas a partir das categorias de pesquisa definidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Cooperativa analisada foi criada em 1963 por um grupo de 32 agricultores com o objetivo de reverter as dificuldades enfrentadas na comercialização dos produtos causados pelos intermediários, que aproveitavam da falta de recursos dos produtores para a comercialização das safras e pagavam cada vez menos pela produção.

Desde sua criação a cooperativa expandiu e diversificou as suas atividades e passou a atuar em diferentes áreas do agronegócio, industrialização, varejo. Além da estrutura a cooperativa possui cinco filiais para a comercialização dos seus produtos à base de frango e peixe em todo o território nacional. Os dados dos relatórios de dezembro de 2013 apontam a existência de um quadro de aproximadamente cinco mil associados e de 7,8 mil colaboradores diretos, e um faturamento de R\$ 2,08 bilhões em 2013.

Em 2004 criou seu primeiro Propósito Estratégico, o projeto DNA (Desempenho, Natureza e Aliança) 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.

A gestão da Cooperativa é liderada pela gerência executiva formada pelo presidente, vice-presidente e secretário quatro assessores e seis gerentes de divisões. Cada divisão e assessoria são divididas em supervisores.

4.1 Análise do processo de adoção do BSC na Cooperativa

Os dados obtidos nas entrevistas e documentos da empresa evidenciaram as seguintes razões para a adoção do BSC: 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 mecanismo para comunicar e executar a visão estratégica definida no planejamento estratégico para todos os membros da organização; para que a estratégia se torne 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; e) Ter um documento homogêneo para facilitar a medição de desempenho das divisões de dos departamentos.

Os motivos identificados para a adoção do BSC na empresa podem ser explicados pela Teoria de Difusão da Inovação (TDI) que é o aumento de eficiência e desempenho organizacional, já que os sistemas de avaliação de desempenho e de comunicação da estratégia existentes não forneciam informações necessárias para avaliação de desempenho, implementação, comunicação da estratégia e tomada de decisões em uma empresa expansionista e diversificada, que utilizava apenas indicadores financeiros e operacionais de curto prazo.

Essa decisão também está de acordo com Kaplan e Norton (1996) Otley (1999) que define o BSC como 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.

4.2 Atributos percebidos na inovação

Os seguintes atributos da Teoria de Difusão de Inovação identificados por Rogers (2003), Moore e Benbasat (1991) foram identificados como influenciadores para a adoção do BSC na Cooperativa foram:

Complexidade ou facilidade de uso apesar das características do BSC como um sistema abrangente em termos de visão e da estratégia da empresa; a existência de múltiplas perspectivas, objetivos, indicadores, metas planos de ação foi considerado pelos entrevistados como um sistema simples de implementar e usar na cooperativa. A preparação da empresa, treinamentos e capacitação fornecida aos gestores de diferentes níveis que participaram do processo de adoção influenciaram o processo. Inicialmente o processo de adoção enfrentou resistência de alguns gestores após conhecerem melhor o funcionamento e as vantagens tornaram-se principais agentes e líderes de mudanças.

Dessa forma é possível identificar a preparação do ambiente e das pessoas para inovação como mecanismo essencial para tornar reduzir a complexidade e resistência em relação a adoção do BSC.

Vantagem relativa foi evidenciada pelos entrevistados já que 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 BSC 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).

Observabilidade 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 já 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 como superior às alternativas existentes maiores são as taxas de adoção da inovação, caso do BSC na Cooperativa.

Compatibilidade: o BSC é uma inovação compatível com sistemas existentes na empresa visto que várias áreas da empresa já trabalhavam com indicadores de desempenho, metas e gestão por resultados, porém, os indicadores não estavam integrados dentro da organização. A empresa tinha iniciado a elaboração de planejamento estratégico, tinha missão, visão, valores, todos elementos do BSC realizava reuniões de acompanhamento, mas as atividades não eram realizadas de forma coordenada. O orçamento da empresa era 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.

4.3 Tipo de decisão pelo BSC

Rogers (2003) classifica o processo de decisão pela inovação em: individual, consensual ou autoritária. A decisão pela adoção do BSC foi tomada pela alta administração da cooperativa Presidente, Vice- presidente, diretor secretário e o gerente administrativo financeiro a partir das necessidades identificadas pelos gestores das unidades e em função da complexidade e do crescimento das atividades da organização que não eram atendidos pelos relatórios gerados pelos sistemas existentes. A decisão pelo BSC é fornecer uma visão sintética e completa do negócio através das perspectivas financeiras e não financeiras e dispor de uma ferramenta para comunicação e acompanhamento da estratégia empresarial, já que existiam indicadores em algumas áreas da organização, mas, o acompanhamento e a cobrança não eram efetivos.

Esse tipo de 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 envolvimento 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.

4.4 Natureza dos canais de comunicação

A cooperativa utilizou diferentes canais de comunicação de massa revistas *banners*, informativo, palestras, e canais interpessoais “corpo a corpo” reuniões coordenadas com gestores de diferentes áreas da empresa coordenada pela equipe de controladoria foi o principal canal de comunicação utilizado para difusão do BSC na empresa.

Essa estratégia está de acordo com Rogers (2003) que consideram canais interpessoais mais apropriado quando precisa 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”.

O supervisor de controladoria 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. Essas ações surtiram efeitos e os gestores tornaram-se os principais patrocinadores do BSC.

4.5 Atuação dos agentes promotores de mudança

A atuação dos agentes promotores de mudança é considerada por Rogers (2003) como uma das variáveis chaves que afetam a taxa de adoção da inovação. Os agentes de mudança e os líderes de opinião tem a função de mobilizar o coletivo em favor da adoção da inovação e leva ao entendimento de que é difícil conduzir um processo de adoção que seja bem-sucedido sem a presença de uma liderança efetiva.

O supervisor de controladoria foi apontado pelos entrevistados como principal agente de mudança, ele foi responsável pela identificação e apresentação do BSC a diretoria executiva e coordenou o processo de elaboração, implementação em todas as áreas da empresa com o apoio da alta direção e dos gerentes de divisões.

Houve participação indireta de outros agentes de mudanças citados por Rogers (2003) no processo de adoção e implementação do BSC como professores universitários que lecionaram disciplinas que abordavam gestão estratégica, planejamento estratégico *Balanced Scorecard* consultores que proferiram palestras sobre a importância na gestão estratégica nas organizações modernas, empresa de consultoria que tinha identificado 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.

A atuação dos agentes de mudança no processo de adoção corrobora com Perez (1996) que identificou seu papel como responsável por fazer com que as novas ideias (inovações) sejam adotadas, facilitando o fluxo de inovações para uma audiência de clientes (PEREZ, 2006).

Além dos agentes de mudança operacional o apoio e o patrocínio da alta administração, principalmente o presidente –considerado pelos entrevistados como o principal entusiasta do BSC - e do gerente administrativo financeiro, foram decisivos para o sucesso na adoção do BSC como as outras inovações organizacionais. .

A mobilização da liderança de várias áreas da organização na elaboração, implementação e difusão do BSC aliado ao trabalho desenvolvido pelo supervisor da controladoria com incentivo do presidente e diretor administrativo e financeiro contribuíram positivamente para que o BSC passa a fazer parte da rotina da empresa.

O envolvimento e o apoio integral da alta administração nas diversas etapas do processo de adoção do BSC foi identificado como um dos aspectos críticos pelo seu objetivo de avaliação de desempenho, comunicação e gestão estratégica, esse apoio torna-se indispensável.

A principal manifestação de apoio a adoção é a utilização das informações e medidas do BSC nas suas atividades de avaliação de desempenho, monitoramento, tomada de decisões e cobrança dos gestores de todos os níveis.

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 Cooperativa “na mão”, pois, depois que isso aconteceu os problemas de gestão foram reduzidos”.

Os gerentes de divisão incorporaram o BSC nas suas rotinas para avaliação de desempenho, comunicação e implementação e gestão estratégica e sensibilizaram os seus subordinados sobre a necessidade de adotar o BSC nas suas atividades visando contribuir para 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 que proporciona uma visão integrada da empresa. Essas ações contribuíram para que o BSC seja utilizado por gestores de diferentes níveis organizacionais, já que a falta de apoio e comprometimento da alta administração foi apontado por conforme Kaplan e Norton (2001) Hispagnol e Rodrigues (2006) Goldszmidt (2003), Bourne e Neely (2002) como uma principais causas de fracasso na implementação do BSC,

A alta administração continua apoiando o BSC com recursos humanos financeiros utilizando-o como a principal inovação para a implementação, comunicação e gestão estratégica na organização. O apoio da alta administração foi identificado tanto pela teoria de difusão de inovação de Rogers (2003) e nos trabalhos sobre adoção do BSC de Kaplan e Norton (1997) e Roest (1997) como um dos fatores críticos para o sucesso da adoção e implementação da inovação. 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.

Os gestores de diferentes níveis também participaram de forma efetiva no processo de elaboração e implementação evitando assim o encastelamento do BSC na alta administração fatores identificados como um dos fatores de fracasso.

Esses resultados corroboram com Lewy e Du Mee (1998), ao estudarem empresas que adotaram o BSC identificaram que sua implantação possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do BSC sobre a priorização de ações.

Existem vários elementos que facilitaram o processo de adoção do BSC.

- 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 Cooperativa.

A existência de elementos integrantes do BSC como: missão, visão, planejamento estratégico, a experiência de utilização de indicadores em algumas divisões da Cooperativa 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 Cooperativa.

4.6 Dificuldades no processo de adoção do BSC

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.

Os entrevistados revelaram as seguintes dificuldades enfrentadas 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; 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;
- c) Na elaboração dos primeiros BSC's e as informações de apoio necessárias para sua continuidade na organização;
- d) Questões culturais vários gestores consideram um processo de burocratização para realização de reuniões periódicas;
- e) 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.

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 Cooperativa 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 Cooperativa 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 Cooperativa 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 BSC da Cooperativa 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 Cooperativa 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.

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 Cooperativa, 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 Cooperativa 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 Cooperativa 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.CONCLUSÕES

Esse trabalho analisou o processo de adoção de uma inovação organizacional (BSC) em uma cooperativa agroindustrial brasileira com 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?

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. As operações 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 esta em consonância com o fundamento da TDI para que as organizações adotam a inovação que é 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 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 e ainda várias empresas agroindustriais inclusive cooperativas.

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 influenciaram 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.

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 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).

Os entrevistados da Cooperativa 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 tornou sistema de gestão estratégica. 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 foi consensual o que 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.

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.

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. A Teoria de Difusão de Inovação explica de forma satisfatória o processo de adoção de inovação na cooperativa.

REFERÊNCIAS

ATKINSON H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441–1747, 2006b.

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.

BJORNENAK, T. Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. **Management Accounting Research**, v. 8, p. 3-17, 1997.

BJØRNENAK, T.; OLSON, O. Unbundling management accounting innovations. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 325-338, 1999.

CHAN, Y.C.L. Performance measurement and adoption of balanced scorecards. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 3, p. 204-221, 2004.

DESS, G.; PICKEN, J. Changing roles: leadership in the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 3, p. 18-34, 2000.

FIRTH, M. 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, 1996.

FREZATTI, F. RELVAS. T; JUNQUEIRA, E. R. 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, abr./jun., 2010.

GOLDSZMIDT, Rafael G. B.; PROFETA, Rogério A. Implementação da estratégia: um estudo de casos comparativo ao arcabouço conceitual do Balanced Scorecard. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 7., 2004, São Paulo. **Anais ...São Paulo: FGV-EAESP**, 2004.

GOSSELIN, M. 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, 1997.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Trad.Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Harvard Business Review**, p. 100–109, Mar. 2006.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, p. 167–176, set./out. 2000.

KARAHANNA, E., Straub, D. W. and CHERVANY, N. L. 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 1999.

KASURINEN, T., Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. **Management Accounting Research**, v. 13, p. 323–343, 2002.

LAPSLEY, I.; WRIGHT, E. The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 355–74. 2004.

MALMI, T. 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. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. **Management Accounting Research**, v. 12, p. 207–220, 2001.

MARR, B.; ADAMS, C. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 3, p. 18–27, 2004.

MOORE, G. C; BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. **Information Systems Research**, v. 2, p. 193–222, 1991.

NIELSEN, S.; SORENSEN, R. *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, 2004.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Trad.: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OTLEY D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 363–382, 1999.

OTLEY D. Management control and performance management: whence and whither? **The British Accounting Review**. v. 35, n. 4, p. 309–326, 2003.

PEREZ, G. **Adoção de inovação tecnológica**: um estudo sobre o uso de sistema de informação na área de saúde. 2006. 243f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 3. ed. New York: Free Press, 1962

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press. 1983.

SCHILLEWAERT, N.; AHEARNE, M.; FRAMBACH, R.; MOENAERT, R. K. The adoption of information technology in the sales force. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 4, p. 323–336, 2005.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. **Management.Accounting.Research**, v. 14, p. 361–387, 2003.

TANNINEN, Kati. Diffusion of Administrative Innovation: TQM Implementation and Effectiveness in a Global. Lappeenranta University of Technology, School of Business, Business Economics and Law, Strategy Research 2008.

TAYLER, W.B. 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, 2010.

TUSHMAN, M. L.; DAVID A. N. Organizing for innovation. **California Management Review**, v. 28, p. 74–92, 1986.

ZALTMAN, G; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and Organizations**. New York: Wiley, 1973.