

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Nilson José de Oliveira Junior

Influência do Isomorfismo Institucional na adoção do Balanced Scorecard pelas organizações
pertencentes ao Polo Industrial de Manaus.

SÃO PAULO
2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

Nilson José de Oliveira Junior

Influência do Isomorfismo Institucional na adoção do Balanced Scorecard pelas organizações pertencentes ao Polo Industrial de Manaus.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior

Versão corrigida

SÃO PAULO
2021

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Oliveira Junior, Nilson José.

Influência do Isomorfismo Institucional na adoção do Balanced Scorecard pelas organizações pertencentes ao Polo Industrial de Manaus / Nilson José Oliveira Junior. - São Paulo, 2021.

128 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Flávio Houmeaux Junior.

1. Balanced Scorecard. 2. Teoria Institucional. 3. Isomorfismo. 4. Polo Industrial de Manaus. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedico este trabalho ao meu pai
Nilson (*in memoriam*) que
continua sendo minha fonte de
inspiração e motivação.

AGRADECIMENTOS

Vencida mais uma importante etapa, é fundamental agradecer a todos os que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a realização deste trabalho, esforçando-me para não esquecer os que me inspiraram a iniciar, percorrer e concluir essa árdua missão.

Às instituições Universidade de São Paulo - FEA/USP e Universidade do Estado do Amazonas – UEA, pela viabilização da parceria que deu origem ao Doutorado Interinstitucional em Administração. À Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, à Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – Fieam e ao Conselho Regional de Administração do Amazonas – CRA-AM, pelo apoio na etapa de coleta de dados da pesquisa.

Ao **Prof. Flávio Hourneaux Junior** pela confiança, direção e extensas horas dedicadas à orientação dessa tese.

Aos professores do curso, pela dose de sabedoria dispensada a nós, alunos.

Aos colegas de doutorado e da Universidade do Estado do Amazonas, pela troca de experiências e pelo incentivo mútuo durante o curso, muito importante para trazer a força e a energia necessárias.

Aos meus amigos, pelo incentivo e por entenderem que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Um agradecimento especial ao amigo, colega da Universidade do Estado do Amazonas e colega de doutorado, **Manoel Rodrigues Terceiro Neto** (*in memoriam*), que por meio do incentivo mútuo foi um grande parceiro, enquanto permitido por nosso Criador.

A toda minha família, em especial, meus pais, **Nilson** (*in memoriam*) e **Mirian**, que viabilizaram minha caminhada, fornecendo a combinação perfeita de amor, carinho, educação, religiosidade e ética, indispensáveis para vencer os desafios que se apresentaram.

À minha esposa, **Karime**, e aos meus filhos **Gustavo, Gabriel, Pedro, Giovana e Maria**, pelo amor recebido e pela alegria proporcionada pelo nosso convívio, além do apoio e paciência recebidos pelas horas e horas de ausência forçada, mas necessária à conclusão desse trabalho.

A **Deus**, meu Grande Mestre, que sempre guiou meus passos, dando-me entendimento sobre as vitórias e derrotas, e que é o grande responsável pela superação de mais um desafio, representado por esta tese de doutorado.

Epígrafe

*“Muitas coisas não ousamos
empreender por parecerem difíceis;
entretanto, são difíceis porque não
ousamos empreendê-las”*

Sêneca

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é hoje uma das ferramentas de gestão mais utilizadas nas organizações. O modelo, originalmente proposto como um sistema gerencial de mensuração de desempenho, evoluiu para ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que tem a capacidade de promover o alinhamento de todos os níveis e áreas da empresa. O grau de maturidade na adoção do BSC pode ser avaliado com base no desenvolvimento do uso da ferramenta, onde o Nível I indica o momento inicial, evoluindo para os Níveis II e III. A Teoria Institucional aborda como as organizações adotam práticas homogêneas às vigentes em seu ambiente na busca da legitimidade. Dentro da Teoria Institucional, o isomorfismo explica como ocorre a legitimação dessas práticas, por meio de pressões ambientais caracterizadas como isomorfismo: mimético, coercitivo e normativo. O Polo Industrial de Manaus (PIM), criado com base em uma política tributária diferente da do restante do Brasil, gerou em 2019 um faturamento de R\$ 104,72 bilhões, empregando 500 mil pessoas, sendo um forte vetor no desenvolvimento de tecnologias para o Estado do Amazonas. Na literatura vigente, identifica-se um pequeno número de pesquisas realizadas sobre a utilização do BSC e da Teoria Institucional em países considerados em desenvolvimento, como o Brasil. Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa foi definida como: “Qual a relação entre o ambiente organizacional e a adoção do *Balanced Scorecard* pelas organizações?”. O objetivo é analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do PIM. Como prova de que o modelo do PIM é capaz de criar um ambiente diferenciado, note-se que o setor industrial no Estado do Amazonas representa 34,2% do Produto Interno Bruto (PIB), a maior participação proporcional em comparação aos outros Estados do Brasil. A presente pesquisa é uma *survey*, tendo com população as 461 empresas presentes no PIM e uma amostra de 77 respostas ao questionário enviado por e-mail. Foi utilizada uma abordagem quantitativa na elaboração dos resultados e análise dos dados, por meio de técnicas como estatística descritiva, correlação de Spearman e teste de Kruskal-Wallis. Os resultados confirmaram a influência do isomorfismo institucional na adoção do BSC nas empresas do PIM, destacando-se como principais motivadores dessa influência: busca de redução das incertezas diante da tomada de decisão, interação com *stakeholders*, uso do *benchmarking*, pressões governamentais, formações de parcerias e atuação das entidades associativas. As conclusões da pesquisa demonstram os motivos da influência do isomorfismo na decisão dos gestores quando da adoção do BSC como ferramenta de gestão estratégica e apontam contribuições como a replicação e comparação de métodos de pesquisa em um ambiente pouco explorado por estudos científicos, caso do PIM. Além disso, trazem uma melhor compreensão sobre como a Teoria Institucional pode ser utilizada como ferramenta que auxilia o entendimento da mudança organizacional e sobre o contexto social em que se encontram as empresas do PIM.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Teoria Institucional. Isomorfismo. Polo Industrial de Manaus.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is today one of the most used management tools in organizations. The model, originally proposed as a performance measurement management system, evolved to be used as a strategic management system, which has the capacity to promote the alignment of all levels and areas of the company. The degree of maturity in adopting the BSC can be assessed based on the development of the use of the tool, where Level I indicates the initial moment, evolving to Levels II and III. Institutional Theory addresses how organizations adopt practices that are homogeneous with those in force in their environment in search of legitimacy. Within Institutional Theory, isomorphism explains how these practices are legitimized through environmental pressures characterized as isomorphism: mimetic, coercive and normative. The Manaus Industrial Pole (PIM), created based on a tax policy different from the rest of Brazil, generated in 2019 revenues of R\$ 104.72 billion, employing 500 thousand people, being a strong vector in the development of technologies for the State of Amazonas. In the current literature, there is a small number of researches carried out on the use of the BSC and Institutional Theory in countries considered to be developing, such as Brazil. Given this context, the research question was defined as: “What is the relationship between the organizational environment and the adoption of the Balanced Scorecard by organizations?”. The objective is to analyze the influence of institutional isomorphism in the adoption of the Balanced Scorecard in PIM companies. As proof that the PIM model is capable of creating a differentiated environment, it should be noted that the industrial sector in the State of Amazonas represents 34.2% of the Gross Domestic Product (GDP), the largest proportionate share compared to other states in Brazil. The present research is a survey, having as population the 461 companies present in the PIM and a sample of 77 responses to the questionnaire sent by e-mail. A quantitative approach was used in the preparation of results and data analysis, using techniques such as descriptive statistics, Spearman correlation and Kruskal-Wallis test. The results confirmed the influence of institutional isomorphism in the adoption of the BSC in the PIM companies, highlighting as the main motivators of this influence: seeking to reduce uncertainties in decision-making, interaction with stakeholders, use of benchmarking, governmental pressures, formation of partnerships and performance of associative entities. The research findings demonstrate the reasons for the influence of isomorphism in the decision of managers when adopting the BSC as a strategic management tool, and point to contributions such as the replication and comparison of research methods in an environment little explored by scientific studies, the case of PIM, and a better understanding of how Institutional Theory can be used as a tool to help understand organizational change and the social context in which PIM companies find themselves.

Keywords: *Balanced Scorecard. Institutional Theory. Isomorphism. Manaus Industrial Pole.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	<i>BALANCED SCORECARD</i>	25
2.1.1	Definições e processos do BSC	31
2.1.2	Níveis de adoção do BSC.....	34
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL.....	36
2.2.1	Isomorfismo institucional	40
2.2.2	Estudos sobre Teoria Institucional e BSC.....	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2	MODELO CONCEITUAL	56
3.3	COLETA DOS DADOS	60
3.4	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	63
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	64
3.6	HIPÓTESES	67
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	71
4.1	POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	71
4.1.1	Modelo Zona Franca de Manaus	71
4.1.2	Números do Polo Industrial de Manaus.....	75
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	80
4.3	ANÁLISE DE CONFIABILIDADE – ALFA DE CRONBACH.....	85
4.4	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.....	87
4.5	TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	90
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
5.1	H1 - O ISOMORFISMO INSTITUCIONAL INFLUENCIA OS NÍVEIS DE ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES.....	94
5.2	H2 – A INFLUÊNCIA DO ISOMORFISMO NA ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES É AFETADA PELA RECEITA ANUAL DA EMPRESA.....	98

5.3	H3 – A INFLUÊNCIA DO ISOMORFISMO NA ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES É AFETADA PELO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	105
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	106
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE APOIO DA FIEAM.....	117
	APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE APOIO AO CRA-AM	118
	APÊNDICE C – CONFIRMAÇÃO DE APOIO DA FIEAM.....	119
	APÊNDICE D – CONFIRMAÇÃO DE APOIO DO CRA-AM	120
	APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Alinhamento das quatro perspectivas do BSC.....	28
Figura 2 - Relação entre os processos de gestão e o BSC	32
Figura 3 -Mapa estratégico, indicadores e iniciativa estratégica.....	33
Figura 4 - Modelo de mapa estratégico	35
Figura 5 - Modelo Conceitual.....	57
Figura 6 - Abrangência da Zona Franca de Manaus.....	72
Figura 7 - Faturamento do PIM de 2014 a 2019	78
Figura 8 - Participação dos setores no faturamento do PIM em 2019.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise histórica do BSC.....	26
Quadro 2 - Tipos de isomorfismo	43
Quadro 3 - Relação de artigos sobre BSC e Teoria Institucional	48
Quadro 4 - Autores pesquisados	51
Quadro 5 - Matriz de Amarração	59
Quadro 6 - Hipóteses de pesquisa Níveis do BSC e Isomorfismo.....	68
Quadro 7 - Hipóteses de pesquisa Isomorfismo e variáveis moderadoras.....	69
Quadro 8 - Benefícios oferecidos às empresas instaladas no PIM	73
Quadro 9 - Evolução do modelo da ZFM	70
Quadro 10 - Participação da indústria no PIB dos Estados.....	77
Quadro 11 - Principais produtos produzidos no PIM em 2019.....	79
Quadro 12 - Principais indústrias do PIM.....	80
Quadro 13 - Resultados da hipótese H1	90
Quadro 14 - Resultados das hipóteses H2 e H3	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Constructos da pesquisa	60
Tabela 2 - Classificação de confiabilidade	65
Tabela 3 - Teste de normalidade sobre níveis de adoção do BSC.....	66
Tabela 4 - Teste de normalidade sobre isomorfismo mimético.....	66
Tabela 5 - Teste de normalidade sobre isomorfismo coercitivo e normativo	67
Tabela 6 - Gastos Tributários por principais programas – 2018	73
Tabela 7 - Gastos Tributários por regiões – 2018	74
Tabela 8 - Estatística Descritiva - Perguntas de Identificação	81
Tabela 9 - Estatística Descritiva - Variáveis de Identificação Empresarial	82
Tabela 10 - Estatística Descritiva – Utilização do BSC	83
Tabela 11 Estatística Descritiva – Níveis de adoção do BSC	84
Tabela 12 - Estatística Descritiva – Isomorfismo.....	85
Tabela 13 – Análise do Alfa de Cronbach de item-total – Níveis de adoção do BSC	86
Tabela 14 – Análise do Alfa de Cronbach de item-total – Isomorfismo	86
Tabela 15 – Correlação entre os níveis de adoção do BSC	87
Tabela 16 – Correlação entre os níveis de adoção do BSC e o isomorfismo mimético.....	88
Tabela 17 - Correlação entre os níveis de adoção do BSC e o isomorfismos coercitivo e normativo.....	89
Tabela 18 - Teste de Kruskal-Wallis entre isomorfismo e variáveis moderadoras	91

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CIEAM - Centro da Indústria do Estado do Amazonas

CNI - Confederação Nacional da Indústria

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CRA-AM - Conselho Regional de Administração do Amazonas

CT-PIM - Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus DTG - Demonstrativo de Gastos Tributários

FIEAM – Federação das Indústrias do Estado do Amazonas

ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

II - Imposto de Importação

IRPF - Imposto de Renda sobre Pessoas Físicas

MEI - Microempreendedor Individual

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

PIM - Polo Industrial de Manaus

PIS - Programa de Integração Social

PPB - Processo Produtivo Básico

REIDI - Regime Especial de Incentivos para o Desenvolvimento de Infraestrutura

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus

ZFM - Zona Franca de Manaus

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é essencial para aprimorar a tomada de decisão ante os desafios do ambiente organizacional, caracterizado pelos avanços em tecnologia da informação, inovação, mercados mais competitivos, diferentes estruturas organizacionais e novas práticas de gestão (Yaghoobi & Haddadi, 2016). Diante disso, a gestão estratégica concebida como uma prática organizacional rotineira precisa estar em constante desenvolvimento, especialmente no que se refere a controles financeiros e criação de valor (Cooper, Ezzame & Qu, 2017).

Uma das maiores dificuldades dos gestores passou a ser projetar e implementar uma estratégia de sucesso para sustentar um alto desempenho organizacional. Isso reforça a importância da gestão estratégica, considerando que o desempenho de longo prazo depende de uma boa gestão de negócios e da identificação de aspectos não operacionais que afetam o resultado (Hu, Leopold-Wildburger & Strohhecker, 2017).

No início da década de 1990, Kaplan e Norton propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gerenciamento da estratégia, levando em consideração tanto indicadores financeiros como indicadores não financeiros (Frederico, Garza-Reyes, Kumar & Kumar, 2021; Supino, Barnabè, Giorgino & Busco, 2020). Mesmo depois de algumas décadas de seu surgimento, o BSC ainda é uma ferramenta muito utilizada, que incorpora ajustes de acordo com a necessidade da organização adotante (Cooper et al., 2017; Madsen & Slåtten, 2015).

O modelo, originalmente proposto como um sistema gerencial de mensuração de desempenho, evoluiu para ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que tem a capacidade de promover o alinhamento de todos os níveis e áreas da empresa, congregando três funções principais: sistema de medidas, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação (Frederico et al., 2021). Com a aplicação do BSC em várias organizações, percebe-se que ele poderia atuar também como um forte direcionador das estratégias, no que diz respeito à sua implementação (Bénet, Deville & Naro, 2019; Teichgräber, Sibbel, Heinrich, & Güttler, 2021)

Ao articular as metas desejadas pela empresa com os indicadores de desempenho, o BSC aumenta a compreensão dos gerentes sobre estratégias e estimula a criação de uma visão comum da empresa, por meio de comparações e discussões sobre suposições e crenças (Hu et al., 2017).

O BSC é fundamentado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva tem seu próprio conjunto de indicadores, mas as quatro têm entre si uma interação de causa e efeito. Isto é, cada tomada de decisão a partir dos indicadores e metas de uma das perspectivas pode possibilitar resultados tanto positivos quanto negativos em outra perspectiva (Hu et al., 2017; Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde 2018).

Em suma, o BSC produz um sistema de comunicação da missão, da visão e da estratégia, usando indicadores para transmitir aos empregados informações sobre os direcionadores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os objetivos desejados pela organização com os indicadores de desempenho, os executivos são capazes de canalizar as energias, as aptidões e as competências dos indivíduos para atingir os objetivos de longo prazo (Frederico et al., 2021).

Os pesquisadores de gestão, de forma geral, têm concordado que o BSC traduz a estratégia da organização em objetivos estratégicos, que são distribuídos em perspectivas financeiras e não financeiras. Apesar da relevância da existência de uma ferramenta orientadora dentro das organizações, a adoção do BSC ainda é uma medida vinculada à decisão dos gestores, que a tomam com base na sua interpretação dos fatores que condicionam o ambiente da empresa, possíveis resultados e perspectivas individuais (Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018; van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

A importância da Teoria Institucional no estudo organizacional reside no fato de tal teoria trazer explicações sobre como as ações organizacionais e suas respectivas estruturas tornam-se legitimadas e quais são os impactos nos resultados planejados para as organizações. A busca de legitimação das práticas empresariais é um grande fator de geração de mudanças organizacionais (Beckert, 2010; Meyer & Höllerer, 2014).

Na busca da legitimidade, as organizações tendem a se assemelhar a outras organizações que estão diante do mesmo conjunto de condições ambientais. As mudanças organizacionais ocorrem mais pela necessidade de legitimação das práticas empresariais e menos por conta de objetivos econômicos (Beckert, 2010; Meyer & Höllerer, 2014). Essa similaridade identificada entre as organizações é definida como isomorfismo institucional e, nesse contexto, a busca da eficiência do modelo de gestão é secundária em relação à busca da legitimação de suas práticas (James, 2009; Kasperskaya, 2008).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diversos estudos têm sido publicados sobre o BSC, relatando seu sucesso e sua utilização ao redor do mundo (Madsen & Slåtten, 2015). O BSC chega a estar entre as dez ferramentas de gestão mais utilizadas globalmente, sendo aplicado por 39% das empresas dos Estados Unidos (Rigby & Bilodeau, 2011).

De Geuser, Mooraj e Oyon (2009) realizaram um estudo com 76 unidades de negócio europeias, no qual foi possível constatar a aplicabilidade do modelo para o planejamento da gestão e contribuição para um melhor desempenho, mais especificamente, melhorando a integração do gerenciamento de processos e a capacitação das pessoas, por meio de uma melhor tradução da estratégia em termos operacionais. Yaghoobi e Haddadi (2016) concluem, em seus estudos, que o BSC é capaz de alinhar os departamentos e as metas pessoais para a estratégia global.

De forma geral, a decisão de utilização do BSC é motivada pela necessidade de aprimorar a tomada de decisões e melhorar a coordenação de implementação das estratégias, fazendo com que a qualidade das decisões estratégicas seja melhor (van Veen-Dirks & Lillis, 2018), o que pode aprimorar também a integração entre processos e a capacitação das pessoas no entendimento da estratégia organizacional (Frederico et al., 2021).

A capacidade de tornar a estratégia um processo contínuo e a possibilidade de ocorrer um alinhamento de vários processos, serviços e competências parecem ser vetores para a disseminação do BSC como ferramenta de gestão estratégica. Essas características fazem com que membros da organização se predisponham a favorecer a escolha do BSC (De Geuser et al., 2009). No entanto, a capacidade do BSC de vincular estratégia às métricas operacionais entre objetivos financeiros e não financeiros tem sua efetividade questionada, pelo entendimento de que muitas vezes parece haver uma lacuna entre a estratégia planejada e a que é efetivamente implementada (Nørreklit, Kure & Trenca, 2018).

Passados 20 anos do surgimento do BSC, um estudo realizado por Hoque (2014) indicou na literatura que os pesquisadores buscaram se apoiar em uma grande variedade de teorias para discutir o assunto, tendo a Teoria Institucional um papel relevante.

A Teoria Institucional estuda a adoção de práticas e conceitos que possam ser reconhecidos como predominantes no ambiente organizacional e nos diversos ambientes institucionalizados da sociedade (Green & Li, 2011), por isso é uma opção de teoria de base para discutir a adoção do BSC no contexto organizacional.

Muitas vezes, a legitimação das práticas de gestão organizacional estudadas pela Teoria Institucional pode ser influenciada por uma definição com base na retórica e em pressões externas, levando à conclusão de que não são a solução mais eficaz (Seyfried, Ansmann & Pohlenz, 2019). A escolha das práticas de gestão utilizadas por uma organização pode ser influenciada pelo ambiente onde essa organização se encontra, e é necessário considerar o papel do institucionalismo, que explica como as instituições restringem e permitem a atuação dos agentes (Green & Li, 2011).

Dentro desse contexto, há gestores que buscam tomar decisões respaldadas pelo senso comum. Isso pode fazer com que as organizações sejam levadas a adotar práticas legitimadas pelo ambiente institucional em um processo denominado isomorfismo institucional. A Teoria Institucional, desenvolvida por Meyer, Rowan, DiMaggio e Powell, explica a tendência de as organizações tornarem-se mais semelhantes entre si com o passar do tempo, expressando um comportamento menos estratégico e mais orientado por interesses, em conformidade com as pressões institucionais cada vez maiores (Aksom, Zhylynska & Gaidai, 2020).

Na Teoria Institucional, o isomorfismo institucional explica o processo de homogeneização das organizações, através do qual uma unidade (organização) em determinada população é forçada a se assemelhar a outras unidades que enfrentam as mesmas condições de ambiente (Hersberger-Langloh, Stühlinger & von Schnurbein, 2021).

As forças motrizes para o isomorfismo institucional são a necessidade de autodefesa da gestão em relação aos desafios encontrados no dia a dia e a crescente dificuldade de encontrar soluções próprias diante desses desafios, que faz com que se passe a observar e desenvolver processos semelhantes aos identificados em outras organizações (Suddaby, 2015; Sutteewasinnon, Hoque & Nyamori, 2016).

Considerando resultados de pesquisas internacionais e movida pelo interesse em conhecer resultados nacionais em torno da adoção do BSC, explicando-os à luz da Teoria Institucional e de condições de isomorfismo institucional, esta tese estuda empresas do Polo Industrial de Manaus (PIM). Tendo Manaus como principal centro, o PIM faz parte da Zona Franca de Manaus (ZFM), que é um modelo de desenvolvimento econômico para a Amazônia e se caracteriza por ser um ambiente com atributos distintos dos de outras regiões industriais do país. Compõem ainda a ZFM o Polo Comercial e o Polo Agropecuário.

O modelo de desenvolvimento definido para o PIM se caracteriza por uma política tributária diferenciada da do restante do Brasil, criando no interior da Amazônia um ambiente industrial com características distintas das de outras regiões industriais. Apesar de estar distante dos principais centros consumidores e sofrer o impacto de uma logística comparativamente

onerosa (Holland, 2019), o PIM consegue resultados econômicos expressivos, em função dos benefícios fiscais oferecidos para as empresas que lá se instalam. Os principais benefícios são relacionados a tributos federais, existindo ainda políticas tributárias estaduais e municipais que buscam também incentivar a instalação de indústrias na região.

O PIM conta com 461 empresas em operação, que geraram em 2019 um faturamento de R\$ 104,72 bilhões, exportando R\$ 1,69 bilhão e empregando 79 mil pessoas de forma direta e 500 mil de forma indireta, sendo um forte vetor no desenvolvimento de tecnologias para a região (CGPRO/SAP, 2018). Esses números reforçam o fato de ser um cenário economicamente relevante para pesquisa e no qual é importante conhecer o comportamento dos gestores.

Uma forma de evidenciar que o modelo do PIM é capaz de criar um ambiente diferenciado são os números do relatório “Perfil da Indústria nos Estados” (2018), da Confederação Nacional da Indústria (CNI), que indicam que, no Estado do Amazonas, o setor industrial representa 34,2% do Produto Interno Bruto (PIB), a maior participação proporcional desse setor em comparação aos outros Estados do Brasil. Nos Estados com as maiores economias, a participação proporcional do setor industrial no PIB está abaixo de 30% – vejamos, por exemplo, São Paulo (20,6%), Rio de Janeiro (23,8%), Minas Gerais (26,5%), Rio Grande do Sul (22,4%) e Paraná (24,5%).

O PIM abriga empresas nacionais e subsidiárias de grandes grupos globais, com destaque para os setores eletroeletrônico, bens de informática, duas rodas, químico, metalúrgico e termoplástico. Uma pesquisa realizada para investigar a aplicação do BSC no PIM indicou que, de uma amostra de 115 empresas pesquisadas, 62 utilizavam o BSC como ferramenta de gestão estratégica (Kieling, 2013). A ocorrência de 53,9% de adoção do BSC nas empresas do PIM indica a relevância do uso da ferramenta na gestão estratégica da população da presente pesquisa.

Entende-se que o PIM é um ambiente institucional distinto dos demais ambientes empresariais do Brasil, considerando-se nesse contexto a política tributária e a logística diferenciadas e a alta participação proporcional do setor industrial na economia local. Essas características específicas geram comunalidades nesse grupo, fazendo com que as empresas instaladas no PIM enfrentem desafios semelhantes na definição de suas estratégias de negócio.

Uma pesquisa sobre o PIM pode proporcionar uma compreensão sobre a influência do isomorfismo e do ambiente institucional na definição das práticas de gestão. Portanto, a pergunta de pesquisa está definida como: **“Qual a relação entre o ambiente organizacional e a adoção do *Balanced Scorecard* pelas organizações?”**.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral:

Analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

Objetivos específicos:

- Caracterizar a influência das formas de isomorfismo institucional na adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

- Comparar como a influência do isomorfismo institucional se dá entre os diferentes níveis de maturidade de adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

- Avaliar variáveis que influenciam a relação entre o isomorfismo institucional e a adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

1.3 JUSTIFICATIVA

O BSC criado por Kaplan e Norton é uma ferramenta de gestão estratégica que promete facilitar o processo de tradução da estratégia em objetivos distribuídos ao longo de quatro perspectivas de valor (financeira, mercado, processos internos e aprendizado). Combinados em uma relação de causa e efeito, esses objetivos possibilitam o melhor entendimento do que precisa ser priorizado, ao mesmo tempo que facilitam o gerenciamento do planejamento estratégico (Frederico et al., 2021; Supino et al., 2020).

Definir uma estratégia a ser implementada é um desafio importante, em face da dificuldade de se ter uma leitura apurada dos ambientes internos e externos da organização. A definição da estratégia representa a essência das prioridades de uma organização, e traduzir essas prioridades em termos operacionais facilita o acompanhamento do seu nível de implementação (Quesado et al., 2018).

Como contribuição teórica, este estudo realiza uma análise considerando os níveis de evolução na adoção do BSC propostos por Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003): Nível I, Nível II e Nível III. Esses três níveis de adoção visam captar o processo evolutivo do desenvolvimento do BSC na organização. O Nível I indica uma organização que adota um sistema de gestão de desempenho estratégico utilizando medidas financeiras e não financeiras. O Nível II é a adoção do BSC de Nível I com o adicional de utilização das relações de causa e efeito. O Nível III pode ser definido como uma adoção do BSC de Nível II com incremento da descrição das estratégias por meio de objetivos, planos de ação, resultados e ligação de

incentivos ao BSC, sendo este nível considerado como um estágio plenamente desenvolvido do BSC.

Ainda como contribuição teórica, este estudo buscou analisar aspectos da Teoria Institucional que favorecem a adoção do BSC, adaptando métodos de pesquisas empíricas anteriores sobre o tema, o que possibilitou examinar efeitos em um ambiente empresarial pouco explorado por estudos científicos, caso das indústrias do PIM. O estudo que foi adaptado para aplicação no PIM foi realizado por van Veen-Dirks e Lillis (2018) e é um *survey* com empresas da Holanda e da Bélgica para examinar os motivos para a implementação do BSC, incluindo o isomorfismo institucional como um deles.

Na literatura vigente, identifica-se um pequeno número de pesquisas realizadas sobre a utilização do BSC em países considerados em desenvolvimento, como o Brasil (Hoque, 2014), o que faz com que esta pesquisa permita uma análise mais específica sobre a utilização do BSC no ambiente nacional. Além disso, poderá ser útil como insumo para o aprofundamento do tema pesquisado em ambientes com características semelhantes ao PIM, que configura um cenário significativo na economia regional e nacional.

Como contribuição prática, é possível oferecer aos profissionais de diversas organizações uma fonte de consulta na avaliação do modelo de gestão da estratégia do BSC e a possibilidade de uma análise crítica da viabilidade de sua utilização, permitindo ponderar com mais critério a pertinência de sua adoção. Apesar da relevância dos resultados econômicos alcançados pelas empresas do PIM, que faturaram aproximadamente R\$ 104,72 bilhões no ano de 2019, não são encontrados estudos específicos sobre seus modelos de gestão estratégica, em especial sobre o BSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Diante da apresentação da seção introdutória, que configura a primeira etapa deste trabalho, apresenta-se por meio desta subseção sua estrutura. Com a explanação do contexto e da problemática e com os objetivos estimados para a pesquisa, o trabalho se subdivide em outras cinco partes. A segunda seção, de referencial teórico, busca fundamentar a discussão base que trata do gerenciamento estratégico, indo à discussão do BSC, apresentando sua origem e evolução teórica.

Ainda na seção de referencial, a Teoria Institucional é apresentada como a lente teórica para explicar as relações propostas, e dentro destas são abordadas as variáveis ambientais que tratam do isomorfismo institucional escolhidas para análise. Para fundamentar o contexto em

que está inserida a pesquisa, bem como atestar a relação da teoria com a ferramenta BSC, estudos anteriores são revisitados.

As próximas seções objetivam sucessivamente apresentar os procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa, discussão dos resultados e considerações finais. Na seção de procedimentos, é descrito o passo a passo dos processos adotados para delinear a pesquisa, definir população e amostra e justificar essas escolhas. Apresentam-se então os procedimentos adotados para obtenção dos resultados e, finalmente, as limitações da pesquisa.

A seção de resultados apresenta os testes com base nos dados coletados para análise. Além dos testes de confiabilidade, testes alternativos são apresentados para garantir robustez na interpretação dos resultados, considerando que é uma área que carece de pesquisas. Permite-se, assim, que trabalhos posteriores possam explorar estudos comparativos ou integrativos aos resultados alcançados. Na sequência, expõe-se a discussão dos resultados e sua interpretação. Por fim, a última seção traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção de referencial teórico discorre sobre os principais temas abordados na pesquisa. Inicialmente é demonstrada a trajetória do BSC, discutindo-se sua origem e evolução – apresentam-se seus elementos e definições. A apresentação desses elementos é importante para ilustrar as condições de estudo. Dentro da subseção da Teoria Institucional, são apresentados conceito e aplicação de questões levantadas para a pesquisa que se referem ao isomorfismo institucional. Esta seção é finalizada com a apresentação de pesquisas que estudaram o BSC sob a ótica da Teoria Institucional.

2.1 *BALANCED SCORECARD*

Historicamente, a crise de 1929 deixou evidente o problema da inadequação de dados contábeis para gerenciamento das organizações. Nesse contexto, de acordo com Russo (2005), surgiu na França, por volta de 1932, um sistema de gerenciamento de indicadores chamado *Tableau de Bord*, que comparava os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos e possibilitava aos gestores, em função desses resultados, tomar medidas corretivas.

O *Tableau de Bord* limitava-se quase que exclusivamente às medidas financeiras mais comumente utilizadas, para proporcionar uma visão histórica do desempenho, não dando ênfase à comunicação da estratégia e não agregando uma visão integradora que conduzisse a resultados futuros. A ausência de tal visão restringia o potencial de controle de gestão, pois não fornecia uma visão de conjunto (Russo, 2005). As falhas do *Tableau de Bord*, no que se refere à aplicação efetiva da estratégia e ao enfoque prioritário da análise de aspectos financeiros em detrimento dos demais, podem ter influenciado Kaplan e Norton na proposta do BSC, um novo modelo de avaliação de desempenho, sustentado pelas relações entre os diversos indicadores (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012).

A partir da década de 1950, o *Tableau de Bord* passou a desdobrar o orçamento em centros de custo, mas até a década de 1980 era utilizado, majoritariamente, como um relatório de comparação de resultados, atuando de forma genérica na preocupação com a coerência entre os objetivos estratégicos da organização (Russo, 2005).

Em 1992, com um artigo publicado na *Harvard Business Review* intitulado *The balanced scorecard: Measures that drive performance*, Kaplan e Norton propuseram um sistema de mensuração de desempenho que foi se desenvolvendo ao longo dos anos, transformando-se então em um instrumento de tradução da estratégia em termos operacionais e auxiliando a implantação do gerenciamento do planejamento estratégico. A proposta de

Kaplan e Norton teve como princípio utilizar o BSC para monitorar o resultado tanto dos ativos tangíveis como dos ativos intangíveis de uma organização (Kaplan & Norton, 2001).

Quando se estudam esses modelos, é possível concluir que um modelo é derivado do outro, não apresentando um caráter inovador. O *Tableau de Bord* influenciou o BSC, que, por sua vez, proporciona um conjunto de indicadores que permitem obter informação útil para a gestão. Os dois sistemas de mensuração de desempenho têm em comum o controle de diversos processos de negócio através da combinação de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros (Quesado et al., 2012).

Assim, a metodologia do BSC originou-se a partir da necessidade de compreender a complexidade da performance na organização. Desde sua criação, em 1992, o BSC difundiu-se amplamente entre empresas privadas e públicas como um sistema de gestão que permite traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho de negócios, considerando os resultados financeiros e não financeiros (Bianchi & Montemaggioreb, 2008). O BSC busca oferecer uma abordagem sistemática e abrangente, para que as organizações possam traduzir sua missão e visão, considerando um conjunto coerente de indicadores de desempenho que pretendem não apenas manter o controle sobre os resultados, mas também conseguir comunicar a estratégia da organização (Van Looy & Shafagatova, 2016).

Cooper et al. (2017) realizam uma análise histórica do BSC, com o objetivo de compreender como um sistema de mensuração de desempenho se tornou uma das ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas no mundo. O Quadro 1 apresenta o resultado do levantamento de Cooper et al. (2017) sobre as publicações de Kaplan e Norton a respeito do BSC.

Quadro 1 - Análise histórica do BSC

Ano	Título	Artigo/Livro
1992	<i>The balanced scorecard: Measures that drive performance</i>	Artigo
1993	<i>Putting the balanced scorecard to work</i>	Artigo
1996	<i>Using the balanced scorecard as a strategic management system</i>	Artigo
1996	<i>The balanced scorecard: Translating strategy into action</i>	Livro
2000	<i>Having trouble with your strategy? Then map it</i>	Artigo
2001	<i>The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment</i>	Livro
2004	<i>Measuring the strategic readiness of intangible assets</i>	Artigo
2004	<i>Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes</i>	Livro
2005	<i>The office of strategy management</i>	Artigo
2006	<i>How to implement a new strategy without disrupting your organization</i>	Artigo
2006	<i>Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies</i>	Livro
2008	<i>Mastering the management system</i>	Artigo
2008	<i>The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage</i>	Livro
2010	<i>Managing alliances with the balanced scorecard</i>	Artigo

Fonte: Adaptado de Cooper et al. (2017).

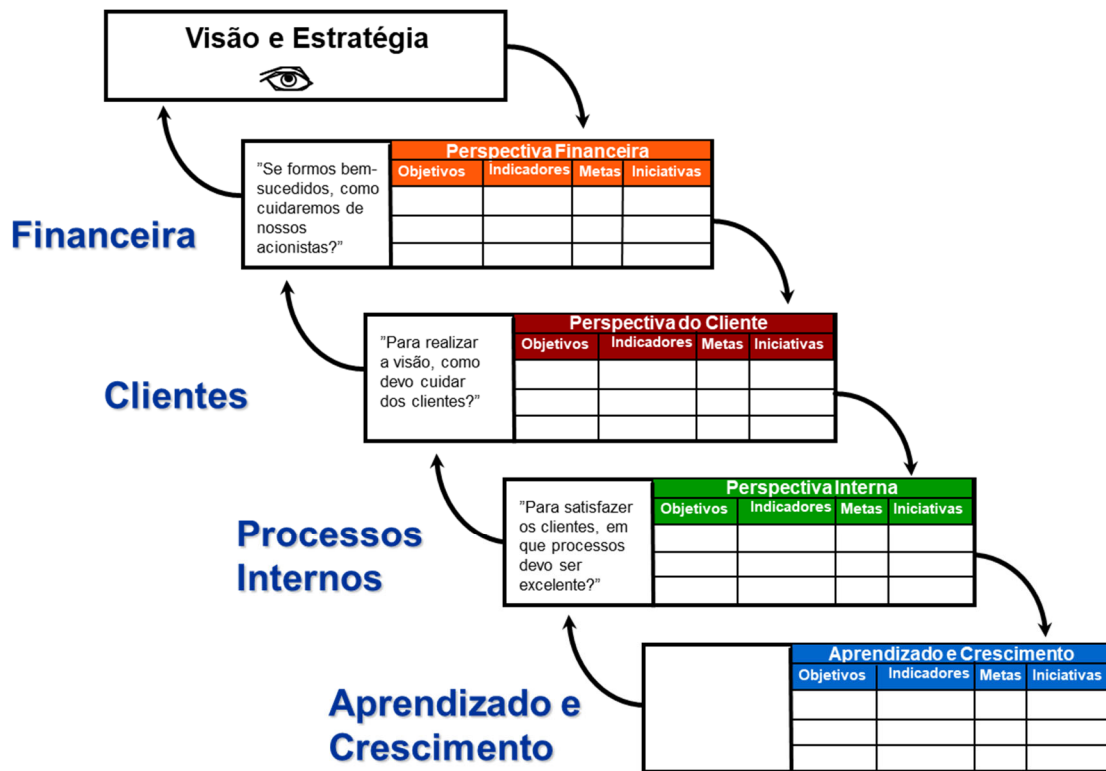
Assim, o modelo, originalmente proposto como um sistema gerencial de mensuração de desempenho, evoluiu para ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que tem a capacidade de promover o alinhamento de todos os níveis e áreas da empresa. Com a aplicação do BSC em várias organizações, percebe-se que ele poderia atuar também como um forte direcionador das estratégias das empresas. Ao articular as metas desejadas pela empresa com os indicadores de desempenho, o BSC aumenta a compreensão dos gerentes sobre estratégias e estimula a criação de uma visão comum da empresa, por meio de comparações e discussões sobre suposições e crenças (Malmi, 2001).

A proposta de atuar como um sistema de gestão estratégica capaz de traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas financeiras e não financeiras faz com que o BSC tenha seu uso difundido, sendo utilizado por 39% das empresas dos Estados Unidos, atingindo alto grau de satisfação entre esses usuários (Rigby & Bilodeau, 2011).

Um sistema de gestão estratégica é adequado quando é possível criar uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os empregados sobre os vetores do sucesso atual e futuro, sincronizando as atividades estratégicas e adaptando-se às mudanças de cenários. Ao articularem as metas desejadas pela empresa com os indicadores de desempenho, por meio de uma clara comunicação dos objetivos, os executivos podem utilizar o BSC para canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos das pessoas para maximização da criação de valor (Corrêa & Hourneaux Junior, 2008).

O BSC pode ser definido como uma ferramenta de gestão organizacional que, por meio de metas e objetivos estratégicos que são alinhados com as perspectivas de valor, busca medir o desempenho, com o objetivo de gerir a empresa e atingir resultados positivos (Llach, Bagur, Perramon & Marimon, 2017; Malagueño et al., 2018). Outros pesquisadores, quando descrevem o BSC, evidenciam que a metodologia é, igualmente, um instrumento de gestão estratégica ao articular a correta implementação da estratégia por meio de indicadores financeiros e não financeiros, que são escolhidos segundo um método estruturado com um mapa de trabalho.

Figura 1 - Alinhamento das quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan & Norton (2001, p.89).

O BSC possui quatro perspectivas, sendo que cada uma possui seu próprio conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, conforme apresentado na Figura 1.

Segundo Quesado et al. (2018), as quatro perspectivas do BSC são:

- **Financeira:** mede os resultados financeiros a partir das estratégias, visando à melhora deles e da produtividade, e fornece metas financeiras que precisam ser alcançadas pela organização na realização de sua visão;
- **Clientes:** procura medir fatores importantes para os clientes, tendo em vista a satisfação deles; fornece uma descrição dos segmentos de mercado e clientes prioritários e direciona o esforço para atingir o objetivo estratégico financeiro;
- **Processos internos:** visa criar indicadores com o intuito de identificar processos que necessitam ser aprimorados e inovações necessárias de produtos, para que as expectativas dos clientes sejam atendidas; e
- **Aprendizado e crescimento:** tem como objetivo a capacitação da organização por meio do aprendizado; explicita as contribuições que as competências do pessoal, a infraestrutura de informação, os sistemas necessários e o ambiente

de trabalho podem dar para a melhoria dos resultados relacionados aos objetivos dos processos internos do negócio.

As perspectivas têm entre si uma relação de causa e efeito, isto é, cada tomada de decisão a partir dos indicadores e metas de cada perspectiva pode gerar resultados, tanto positivos quanto negativos, nas outras. Por exemplo, quando um problema é antecipadamente identificado num produto, é possível evitar que tal produto chegue até o cliente. Desse modo, evita-se a perda do cliente e, conseqüentemente, a queda da perspectiva financeira (Hu et al., 2017; Malagueño et al., 2018).

Nesse sentido, a ferramenta BSC tem como intuito acompanhar os objetivos estratégicos da empresa, com o propósito de prevenir possíveis desvios dos indicadores, visto que, quando ocorrem, podem ser tomadas medidas corretivas, a fim de colocar a empresa no caminho planejado. O surgimento de modelos de gestão como o BSC, que enfatiza o uso de informações qualitativas para complementar o domínio das informações financeiras, reflete uma mudança importante na abordagem de gerenciamento. Esse modelo evoluiu de uma perspectiva financeira para um ponto de vista mais estratégico e menos míope (Mehralian, Nazari, Nooriparto & Rasekh, 2017).

De Geuser et al. (2009) fizeram uma importante contribuição para o entendimento do impacto do BSC. Em um estudo com 76 unidades de negócio, os autores apontaram que é possível constatar a aplicabilidade do modelo para o planejamento da gestão, independentemente do tamanho ou do objetivo da empresa. Também foi identificada a contribuição para um melhor desempenho, mais especificamente o aperfeiçoamento da integração do gerenciamento de processos e a capacitação das pessoas, por meio de uma melhor tradução da estratégia em termos operacionais.

O estudo, utilizando o modelo criado por Kaplan e Norton, concluiu que os principais benefícios do BSC são: (a) promover uma melhor tradução da estratégia em termos operacionais; (b) tornar a estratégia um processo contínuo; e (c) facilitar o alinhamento de vários processos, serviços, competências e unidades de uma organização. O BSC traz subsídios para a melhora na integração dos processos e na preparação das pessoas para a execução da estratégia. Isso é resultado de uma adequada exposição da estratégia em termos operacionais, que se torna um processo contínuo, resultante de um maior alinhamento de vários processos, serviços e competências (Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2021).

Na tradução da estratégia em termos operacionais, o BSC segue uma sequência lógica, que se inicia na definição da missão e dos valores essenciais que devem fazer parte de todas as ações executadas dentro de uma organização. A missão pode ser definida como o motivo pelo

qual uma organização existe, e os valores essenciais são tudo aquilo que é importante ser observado no cumprimento da missão (Bénet et al., 2019; Malagueño et al., 2018; Van Looy & Shafagatova, 2016).

Outra característica atribuída ao BSC é que a metodologia deve ser capaz de alinhar os departamentos e as metas pessoais à estratégia global (Baird, 2017; Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2021; Yaghoobi & Haddadi, 2016). Portanto, vale a pena questionar se esse alinhamento é válido como modelo para trazer às organizações os resultados esperados de uma ferramenta de gestão estratégica. Para Nørreklit e Mitchell (2014), as relações de causa e efeito são resultado de construções sociais nos negócios ao longo do tempo e não são dadas por definições prévias semelhantes às das ciências naturais.

Apesar da relevância e importância que podem ser pontuadas sobre a capacidade do BSC de melhorar processos e aprimorar os conhecimentos da própria organização em relação ao seu desempenho, Nørreklit et al. (2018) alertam sobre as quatro perspectivas do BSC não serem denotadas por meio de critérios objetivos, mas através de suposições e exemplos, o que, por vezes, pode dificultar a promoção do alinhamento estratégico pelos gerentes. Essas limitações se dão no momento de priorizar e equilibrar medidas específicas da unidade de negócio e medidas corporativas.

Nørreklit et al. (2018) questionam as relações causais entre as quatro perspectivas do BSC. Os autores sustentam que a abordagem de controle gerencial indicada pelo BSC parte da suposição de que relações causais são condições preexistentes e estariam à disposição dos gestores para serem descobertas, fazendo da implementação daquele controle um processo simples – para eles, partir dessa premissa seria um erro. Na interpretação desses acadêmicos, são os gestores que constroem as relações causais quando criam as interações entre as atividades funcionais das pessoas e, por esse motivo, as relações causais entre as perspectivas de valor são uma condição específica de cada organização, e não genérica, como a proposta do BSC.

Em uma revisão da bibliografia com 117 estudos empíricos sobre o BSC, Albertsen e Lueg (2014) identificaram que em apenas 30 desses estudos foi realizada uma pesquisa suficientemente abrangente que abordasse como as organizações vinculam o BSC à ação dos colaboradores. Entre esses 30 estudos, apenas 6 relatam que as organizações realmente seguem o conselho de Kaplan e Norton de vincular todas as suas perspectivas BSC escolhidas às atividades diárias de seus colaboradores.

A divergência entre a capacidade da gerência corporativa e a das gerências de unidades de negócio para julgar a efetividade da avaliação de desempenho com uso do BSC foi explorada em um estudo de Wong-On-Wing, Guo, Li e Yang (2007). O experimento mostra que esse

conflito pode resultar na falha da alta administração em avaliar a qualidade de sua estratégia para essas unidades de negócio.

Francioli e Cinquini (2014) destacam como o BSC gera comprometimento e colaboração no esforço para implementar a estratégia, aumentando também a conscientização da relação entre a avaliação de desempenho empresarial e a avaliação de desempenho dos colaboradores, tornando-os altamente comprometidos em atingir as metas estabelecidas pela organização. No entanto, os autores questionam a forma subjetiva com que as relações causais entre as perspectivas do BSC são estabelecidas: muitas vezes, suposições pessoais, percepções e desejos tomam o lugar de testes empíricos que poderiam comprovar a validade dessas relações.

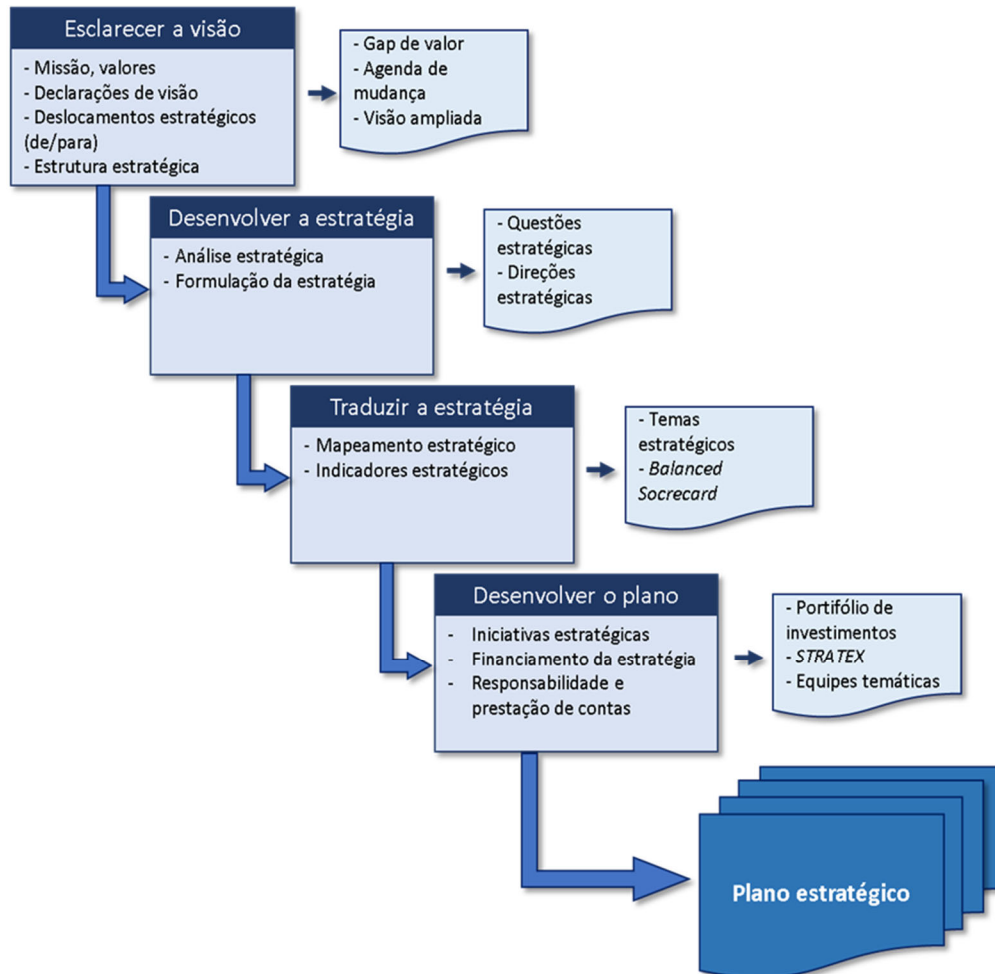
Diante da fundamentação teórica de estudos anteriores que analisaram a eficácia do BSC, é possível perceber que, apesar de uma trajetória de 30 anos e da importância teórica e prática, existem critérios a ser compreendidos dentro da discussão da eficácia dessa ferramenta para as organizações.

2.1.1 Definições e processos do BSC

Os principais benefícios do BSC são o alinhamento estratégico, a comunicação clara dos objetivos, a avaliação e o controle do desempenho. O alcance desses benefícios se deve ao uso das relações de causa e efeito para traduzir a visão da organização em um conjunto de objetivos estratégicos que são medidos por indicadores de desempenho (Kasperskaya, 2008). Para o entendimento consistente da estratégia dentro de uma organização, é imprescindível o alinhamento da missão, dos valores essenciais e da visão, definidos nos altos escalões e transmitidos aos empregados (Bento, Mertins & White, 2017; Bianchi & Montemaggioreb, 2008).

Considerando essas constatações, é possível descrever o BSC como um elemento que possibilita a execução da estratégia sob a forma de hipóteses, que podem ser monitoradas no decorrer do processo, e, assim, permite acompanhar o sucesso na implementação da estratégia (Cooper et al., 2017; Tan, Zhang & Khodaverdi, 2017). O sucesso da estratégia de uma empresa é atingido quando a direção é capaz de difundir a visão, a missão e os valores organizacionais por todos os setores e, com isso, induzir ações relevantes para se atingir o resultado esperado.

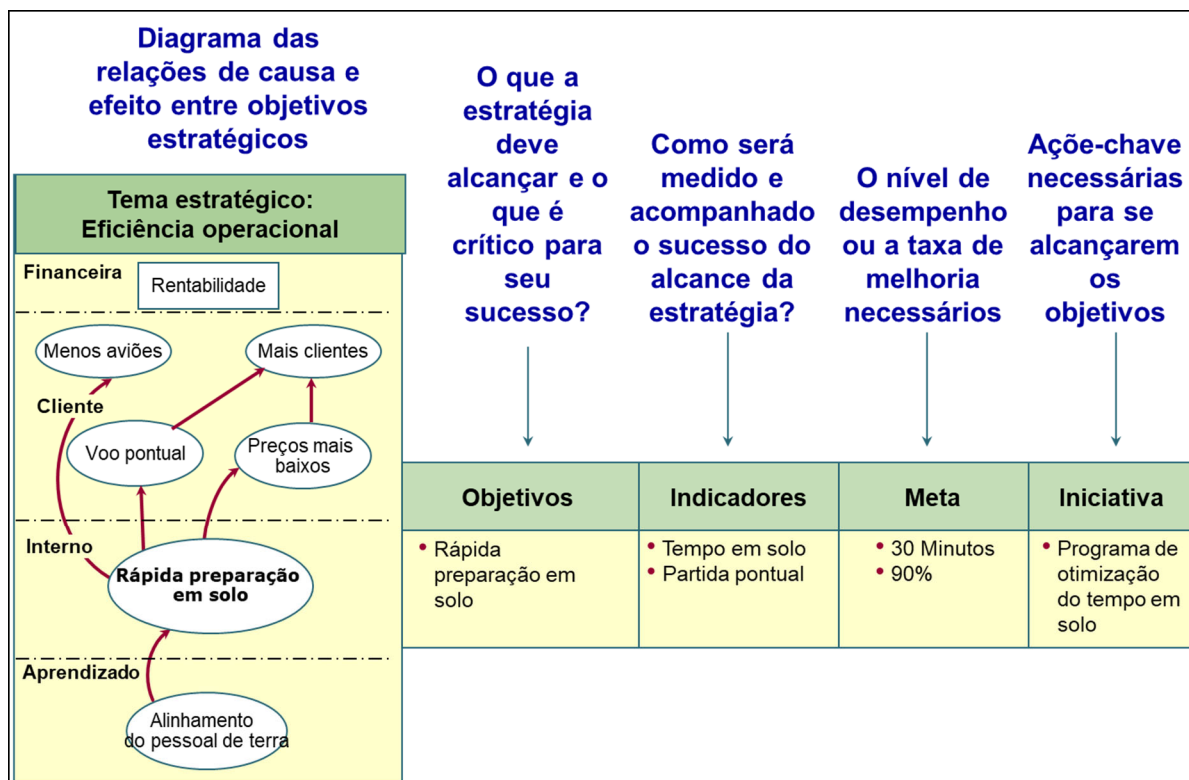
Figura 2 - Relação entre os processos de gestão e o BSC



Fonte: Kaplan & Norton (2008, p. 37).

Kaplan e Norton (2008) apresentaram uma síntese das melhores práticas na elaboração de um plano estratégico com o uso do BSC. Esse entendimento considera quatro processos associados, que consistem em: (a) esclarecer a visão; (b) desenvolver a estratégia; (c) traduzir a estratégia; e (d) desenvolver o plano. Cada um desses processos é realizado de acordo com atividades específicas e desenvolve elementos que, ao final, integrarão o plano estratégico. A Figura 2 mostra a relação entre os processos de gestão estratégica e o BSC.

Figura 3 -Mapa estratégico, indicadores e iniciativa estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 56)

Após a definição das principais necessidades de geração de valor (*gaps* de valor), da agenda de mudanças necessárias e da revisão da visão, é possível passar para a etapa de desenvolvimento da estratégia, na qual é realizada a análise dos ambientes externo e interno da organização. Com isso, é possível definir quais serão os pontos-chave para a formulação da estratégia (Kaplan & Norton, 2008). A etapa da tradução da estratégia passa pela definição dos temas estratégicos e do mapa estratégico, com seus indicadores, metas e iniciativas estratégicas, como no exemplo da Figura 3.

No BSC, para traduzir as prioridades e as hipóteses que irão definir a trajetória que a organização seguirá, são criadas as perspectivas de valor, que podem variar de empresa para empresa. O importante é que seja analisado o equilíbrio entre essas perspectivas e sua capacidade de representar a estratégia implementada, considerando critérios financeiros e não financeiros (Nurcahyo, Pustiwari & Gabriel, 2018). Cada perspectiva tem uma contribuição para o atingimento da visão da organização. Porém, o BSC mantém uma ênfase maior nos objetivos financeiros, na medida em que eles são responsáveis por sinalizar, de forma rápida e precisa, se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria da sustentabilidade econômica da organização.

2.1.2 Níveis de adoção do BSC

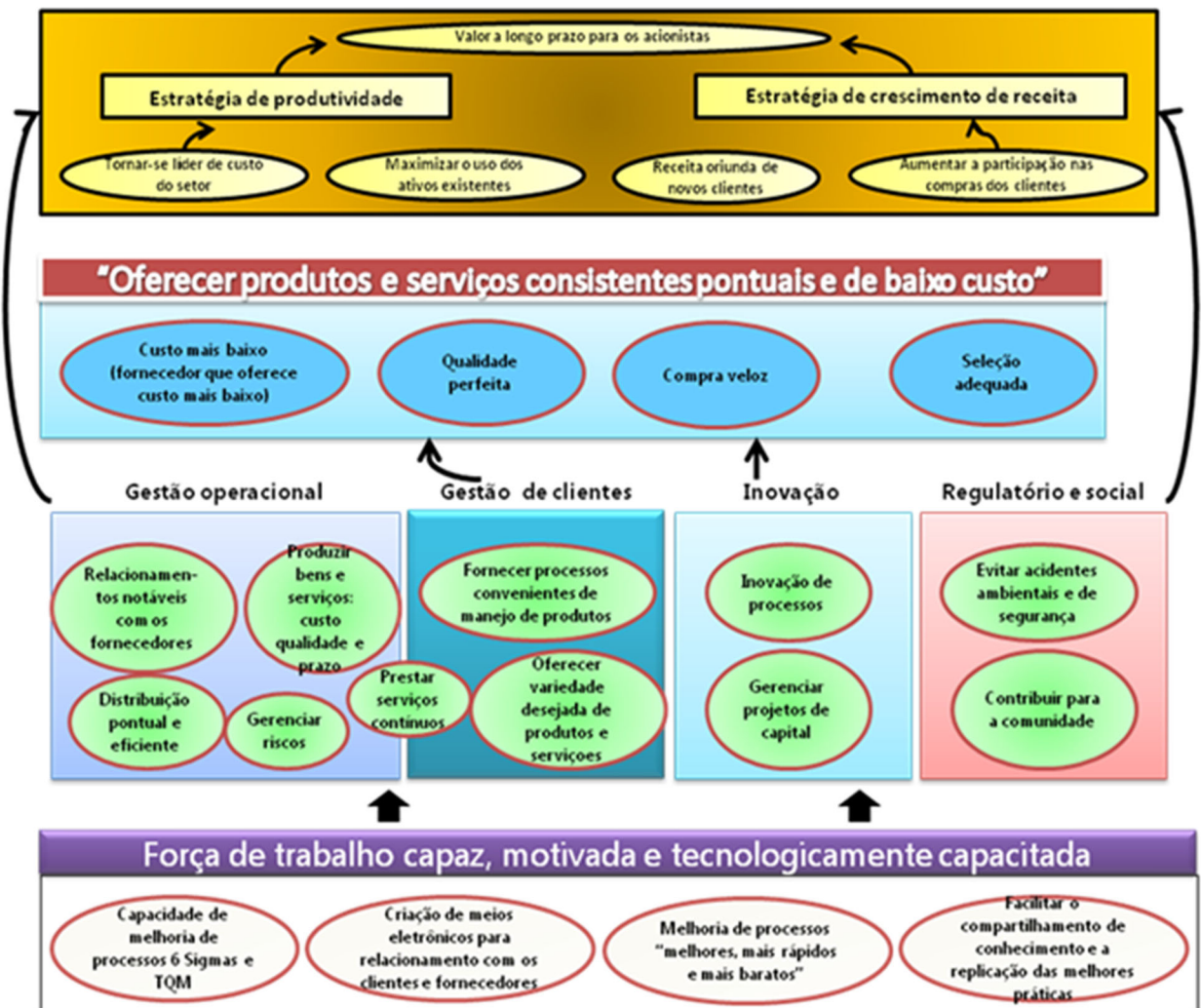
Speckbacher et al. (2003) desenvolveram uma escala de três níveis de adoção do BSC, que refletem fases sucessivas na evolução e maturidade de seu uso. O primeiro nível é o básico e o terceiro nível é considerado o de maior maturidade no uso da ferramenta (Llach et al., 2017).

Segundo Speckbacher et al. (2003), o Nível I se caracteriza por um sistema de gestão de desempenho que utiliza medidas de estratégias financeiras e não financeiras, levando em consideração os objetivos de longo prazo e ações de curto prazo. As medidas não financeiras impulsionam as medidas financeiras, por meio de um exame constante das variações entre os resultados reais e as metas preestabelecidas, com o objetivo de facilitar os debates organizacionais e promover o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem contínua (Malagueño et al., 2018; Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2021).

O segundo Nível (II) de adoção do BSC pode ser definido como a adoção do BSC de Nível I com o adicional de descrever de forma complementar a estratégia da organização, detalhando as relações de causa e efeito entre os objetivos (Speckbacher et al., 2003).

As perspectivas do BSC devem ser consideradas na forma de uma relação de causa e efeito. A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para os processos de negócios, com objetivos relacionados à contribuição dos colaboradores para a melhoria dos processos de negócio. A perspectiva dos processos de negócios é relacionada a iniciativas no sentido de alcançar a excelência, visando satisfazer os clientes. A perspectiva dos clientes está ligada a iniciativas de relacionamento e satisfação do cliente. Finalmente, a perspectiva financeira é o resultado das outras três perspectivas (Frederico et al., 2021; Supino et al., 2020).

Figura 4 - Modelo de mapa estratégico



Fonte: Kaplan & Norton, 2004, p. 332

Os mapas estratégicos são uma ferramenta-chave do BSC, pois são a representação gráfico-visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e suas medidas e direcionadores de desempenho, distribuídos nas quatro perspectivas, contribuindo para um entendimento mais fácil por parte de gestores e funcionários sobre a estratégia organizacional (Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2021). Segundo Bénet et al. (2019), o mapa estratégico, além de resumir a estratégia da organização, informa como ela está sendo medida e quais as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, conforme exemplo apresentado na Figura 4.

Cada uma das perspectivas do BSC considera uma questão crítica para fundamentar a lógica de elaboração das metas e dos indicadores que serão utilizados para conduzir ações de suporte ao processo de tomada de decisão. Quando integrados cuidadosamente e de maneira equilibrada, os indicadores financeiros e não financeiros podem dar aos gerentes uma visão

breve, mas abrangente e oportuna, de seus negócios (Hu et al., 2017; Malagueño et al., 2018). A combinação coerente das relações de causa e efeito coloca os resultados financeiros como consequência de um conjunto de resultados não financeiros. Esses resultados, quando combinados, trarão retorno e sustentabilidade aos negócios no longo prazo.

Por fim, o Nível III de adoção do BSC pode ser definido como a adoção do BSC de Nível II com incremento da descrição das estratégias por meio de objetivos, planos de ação, resultados e ligação de incentivos ao BSC (Speckbacher et al., 2003), sendo este nível considerado um estágio plenamente desenvolvido do BSC.

As metas e os planos devem ser definidos para longo prazo e subdivididos em períodos menores. Isso dará à organização uma visão concomitantemente de longo, médio e curto prazo. As metas podem ser derivadas de uma meta global da organização, podem surgir da comparação com os líderes do setor, espelhar uma melhoria incremental baseada no desempenho histórico ou ser definidas com base em uma melhoria arbitrada pela organização (Lucianetti, Battista & Koufteros, 2019).

Todas as pessoas da organização são responsáveis pela implementação da estratégia. Para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, todos os participantes devem compreender sua contribuição individual para a implementação bem-sucedida e também se conscientizar de como são recompensados em consequência do sucesso da estratégia (van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

Em um posicionamento de espaço-tempo, o surgimento da Teoria Institucional está atrelado a meados da década de 1920, devido às mudanças sociais da época, que tornaram necessária uma teoria que abarcasse e representasse a nova formação social, ou seja, que conseguisse abranger as mudanças que a sociedade evidenciava, com foco especial na proliferação das organizações. Nesse contexto, Hughes foi um dos primeiros autores a empregar o conceito de instituição, mas até então não havia um conceito claro da teoria (Meyer & Höllerer, 2014).

Estudar instituições é estudar a sociedade e seus movimentos, ainda que eles transcorram nos limites impostos por formas sociais solidamente estabelecidas. De forma específica, a Teoria Institucional passou a estudar a adoção de práticas, conceitos e instrumentos de controle gerencial que pudessem ser reconhecidos como predominantes no ambiente

organizacional e nos diversos ambientes institucionalizados da sociedade (van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

Em uma visão mais ampla, o ambiente onde as instituições se relacionam abrange mais que os atores tradicionais, como clientes, fornecedores e colaboradores. Em vez disso, inclui elementos cognitivos reguladores, normativos e culturais que norteiam as relações organizacionais. Assim, as decisões dos gestores podem ser estimuladas por aspectos institucionais que vão além de fragilidades identificadas dentro da organização (Fältholm & Nilsson, 2010).

Um argumento fundamental da Teoria Institucional é que as organizações existem em contextos sociais nos quais as regras de comportamento adequado são definidas não pela racionalidade econômica, mas sim por mitos prevaletentes de condutas que se tornam tão cognitivamente incorporados que influenciam os pressupostos gerenciais de eficiência e racionalidade. Como resultado, a ação humana, na Teoria Institucional, está embutida ou subordinada a normas compartilhadas que, uma vez institucionalizadas, assumem um *status* semelhante ao de uma regra (Suddaby, 2015).

A perspectiva institucional tem sido considerada uma das mais férteis teorias para análise dos fenômenos organizacionais. Baseada nas contribuições clássicas, com as de Max Weber, a tradição institucionalista demarca a importância de compreender como o comportamento está imerso em um contexto mais amplo de relações históricas e estruturas sociais coletivas. A teoria, ao explicar como ocorrem as mudanças organizacionais, tem dado ênfase especial ao ambiente em que a organização atua e à forma como as ações organizacionais são conectadas a esse ambiente (Lima, Amâncio-Vieira & Romagnolo, 2018).

A Teoria Institucional é estudada em seu aspecto teórico e prático. Ela considera diversos contextos organizacionais, demonstrando que as organizações necessitam padronizar comportamentos e disseminar sua cultura organizacional entre os funcionários. Ainda que existam especificidades para determinadas áreas, os estudos de modo geral podem ser utilizados por toda a comunidade científica, tendo predominantemente enfoque sociológico, atuando como extensão e continuação da revolução intelectual que foi responsável por introduzir a conceituação de sistemas abertos no estudo das organizações (James, 2009).

É nessa perspectiva que a Teoria Institucional se demonstra promissora no estudo organizacional, propondo trazer explicações para os fenômenos por meio do entendimento de como as ações organizacionais e suas respectivas estruturas tornam-se legitimadas e quais os impactos nos resultados planejados para as organizações. Diversos estudos propõem compreender fenômenos organizacionais complexos que se relacionem com elementos

culturais, sociais e comportamentais, bem como com normas e valores, utilizando como meio de entendimento a Teoria Institucional aplicada aos vários contextos organizacionais (Gupta & Salter, 2018; van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

Meyer e Rowan (1977) já haviam destacado que qualquer teoria deveria considerar que muitas das estruturas organizacionais formais surgem como reflexo de regras institucionais racionalizadas. A elaboração de tais regras nos Estados e nas sociedades modernas explica, em parte, a expansão e o aumento da complexidade das estruturas organizacionais formais. As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, e ganham legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência (Hoque, 2005).

DiMaggio e Powell (1983) observaram que grande parte dos ambientes organizacionais são resultado de influências e maneiras pelas quais diferentes estruturas e processos institucionais moldam organizações e campos organizacionais. Pressões ambientais são capazes de impor a homogeneização estrutural às organizações que estão em determinados campos ou setores da sociedade. Essas pressões são exercidas pela influência de sistemas regulatórios, como políticas e programas de governo, que tornam cada vez mais delimitado o ambiente institucional (Aksom et al., 2020).

As bases da Teoria Institucional são usadas para fundamentar diversos cenários nas áreas contábil, social, econômica, administrativa, psicológica, entre outras. Na Teoria Institucional, a prática organizacional deve incorporar e responder às expectativas do meio social, sendo necessário considerar ainda que existe uma complexa mistura de influências inter-relacionadas que moldam as práticas organizacionais (Green & Li, 2011).

É importante notar que a Teoria Institucional enfoca principalmente a perspectiva organizacional como um todo em um ambiente institucional, sendo uma ferramenta explicativa popular e poderosa para analisar mudanças organizacionais e comportamento (Alyamani, Long & Nurunnabi, 2020). Considerando que as abordagens clássicas enfatizam a ideia de que as organizações são dominadas pelo papel dos indivíduos, atores racionais e suas preferências pessoais e interesses, o institucionalismo enfatiza muito o papel formativo das instituições (Seyfried et al., 2019).

A Teoria Institucional busca explicar a comunicação organizacional em termos de regras, crenças e normas preexistentes compartilhadas no ambiente externo das organizações. Enquanto suas origens sociológicas repousam nos conceitos de legitimidade, mitos racionais e forças isomórficas nos campos organizacionais, o institucionalismo comunicativo enfatiza formas de discurso como retórica, enquadramento, mensagens, vocabulários, tropos, narrativas, *slogans*, metáforas, expressões idiomáticas e estilos gramaticais para mostrar como a

comunicação tem a força de alterar a cognição e, portanto, as instituições sociais (Lammers & Garcia, 2017).

O poder da Teoria Institucional reside na generalização, explicação e previsão de fenômenos observáveis e não observáveis. Como uma teoria organizacional típica que apresenta previsões direcionais, ela explica e prevê a tendência das organizações de se tornarem mais semelhantes entre si com o tempo e expressarem um comportamento menos estratégico e mais orientado por interesses, em conformidade com as pressões institucionais cada vez maiores (Aksom et al., 2020).

A Teoria Institucional parte da aceitação e legitimidade de certas práticas que são adotadas nas organizações para enfrentar as pressões competitivas do ambiente (Cardona, Pardo & Dasi, 2020). Nesse sentido, prevê que as organizações tendem a imitar as normas de comportamento de outros atores da área. O processo de institucionalização desempenha um papel importante na implementação real das políticas e práticas da segurança de sistemas de informação. Três forças sociais baseadas na teoria da instituição são identificadas como antecedentes críticos: isomorfismo normativo, isomorfismo coercitivo e isomorfismo mimético (Choi, Lee & Hwang, 2018).

As novas formas organizacionais são influenciadas por modelos de gestão, comportamentos padronizados e aderência a novas tendências, entre outros aspectos. A Teoria Institucional ganha importância nos estudos das organizações por fornecer opções para a compreensão dos padrões implícitos e a diversidade dentro dessas organizações. Outrossim, a Teoria Institucional contribui de forma significativa para a gestão das organizações, uma vez que os processos são resultantes não só da ação humana, mas igualmente das relações e interações no contexto social, cultural e político de seus principais *stakeholders* (Sutheewasinnon et al., 2016).

Um elemento-chave da Teoria Institucional é a crença de que as organizações que compartilham o mesmo ambiente empregarão práticas semelhantes e, portanto, se tornarão isomórficas (Neves & Gómez-Villegas, 2020).

Phillips, Lawrence e Hardy (2000) entendem que, quando as regras e a limitação de recursos são institucionalizadas, são gerados relacionamentos colaborativos. Na sequência, ocorre a formação de coalizões, a produção de informações e a construção social de um problema compartilhado. À medida que os participantes de uma iniciativa colaborativa se baseiam em regras e na limitação de recursos, essa colaboração, de maneiras diretas e indiretas, favorece a estruturação dos campos.

Dessa forma, é possível identificar a adoção de práticas e conceitos que podem ser reconhecidos como predominantes no ambiente organizacional e nos diversos ambientes institucionalizados da sociedade. Nesse contexto, encontram-se as novas tecnologias, tanto aquelas que participam dos processos quanto a própria tecnologia que compõe o conhecimento voltado a novas práticas administrativas (Green & Li, 2011).

Cardona et al. (2020) indicam o conceito de campo organizacional para denominar as organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, ou seja, produzem serviços ou produtos semelhantes em estrutura e conectividade. Nesse sentido, os autores consideram que os campos são institucionalmente definidos ou estruturados por meio de um processo de quatro componentes:

- O aumento da interação entre organizações;
- O surgimento de estruturas interinstitucionais rapidamente definidas com padrões de coalizão;
- O aumento do fluxo de informações entre as organizações;
- O desenvolvimento do conhecimento mútuo entre os participantes das organizações.

A Teoria Institucional fornece uma visão sobre como as influências institucionais em uma sociedade podem conferir legitimidade às práticas organizacionais baseadas na cultura, valores sociais e regulamentos em um ambiente institucional. Sugere que grupos e organizações buscam legitimidade em conformidade com influências institucionais externas mais conhecidas como isomorfismos institucionais. Isso indica que as decisões de negócios nem sempre são tomadas com base apenas nos benefícios econômicos, mas sim no que é visto como favorável ou aceitável em um ambiente institucional (Alyamani et al., 2020).

Essa teoria argumenta que as organizações tendem a buscar a legitimidade do campo em que estão inseridas para sobreviver e obter recursos, além de obter poder político e alcançar oportunidades sociais e econômicas. Essa busca estimula as organizações a implementar práticas semelhantes, em um processo chamado de isomorfismo. No isomorfismo, as decisões das organizações nem sempre são definidas pela busca da eficiência, mas por uma busca de legitimação (Suthewasinnon et al., 2016).

2.2.1 Isomorfismo institucional

Para Meyer, Rowan, DiMaggio e Powell, as organizações constroem sua imagem de acordo com as regras e as expectativas prevaletentes da sociedade, adotando novas práticas de

gestão mais como uma forma de demonstrar sua disponibilidade para melhorar a imagem e legitimá-la em seus contextos sociais (James, 2009; Kasperskaya, 2008).

O processo de homogeneização nas organizações é conhecido como isomorfismo institucional, no qual uma unidade (organização) em determinada população é forçada a se assemelhar a outras unidades que enfrentam as mesmas condições de ambiente. Nesse sentido, as características das organizações são modificadas buscando aumentar a compatibilidade com as características ambientais. O isomorfismo institucional pode ser considerado uma abordagem teórica que descreve como os sistemas das organizações tornam-se cada vez mais semelhantes (Hersberger-Langloh et al., 2021).

O isomorfismo institucional é um dos mecanismos teóricos subjacentes à Teoria Institucional e é particularmente útil para investigar a adoção de inovações administrativas.

O isomorfismo institucional é um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se parecer com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (George, Baekgaard, Decramer, Audenaert & Goeminne, 2020).

DiMaggio e Powell (1983 apud Beckert, 2010 e Meyer & Höllerer, 2014) discutiram isomorfismo com base no pressuposto de que as organizações se tornam cada vez mais semelhantes. O foco principal desses autores está no movimento e na manutenção de normas institucionais através de ações coercitivas, miméticas e normativas nos processos. Ao se concentrarem nisso, ignoram a diversidade organizacional e como as organizações mudam.

As organizações buscam legitimidade em conformidade com influências institucionais externas, mais conhecidas como isomorfismos institucionais. Isso indica que as decisões de negócios nem sempre são tomadas com base apenas nos benefícios econômicos, mas sim no que é visto como favorável ou aceitável em um ambiente institucional. É importante notar que a Teoria Institucional enfoca principalmente a perspectiva organizacional como um todo em um ambiente institucional (Alyamani et al., 2020).

Isomorfismo é o fenômeno – que pode ser atribuído a pressões regulatórias, legais ou políticas – pelo qual as organizações se assemelham, copiando comportamentos provenientes de organizações ou pressões iniciadas por grupos profissionais, em vez de estratégias funcionalistas. Devido à sua popularidade, a teoria do isomorfismo tem sido testada de forma empírica e operacional em diversos campos da pesquisa organizacional (Boxenbaum & Jonsson, 2018).

O isomorfismo analisa como uma organização reflete uma realidade socialmente constituída, sendo de grande importância no contexto da Teoria Institucional, por seu papel como instrumento de mudança institucional, que força uma unidade da sociedade a assemelhar-

se com outras unidades que pareçam estar nas mesmas condições em relação ao ambiente em que atuam (Sutheewasinnon et al., 2016).

A Teoria Institucional é uma ferramenta explicativa popular e poderosa para analisar mudanças organizacionais e comportamento. Considerando que as abordagens clássicas enfatizam a ideia de que as organizações são dominadas pelo papel dos indivíduos, atores racionais, e suas preferências pessoais e interesses, o institucionalismo enfatiza muito o papel formativo das instituições (Seyfried et al., 2019).

Na mudança organizacional e adaptação, segundo a Teoria Institucional, é essencial referir-se à abordagem seminal do isomorfismo institucional como uma explicação para a mudança organizacional baseada no conceito de homogeneização e convergência por meio de pressões institucionais (Seyfried et al., 2019).

O fator motivador para o isomorfismo institucional é a necessidade de autodefesa das organizações em relação aos problemas de gestão encontrados. Isso ocorre porque essas organizações têm dificuldade em encontrar saídas próprias diante dos desafios e passam a desenvolver processos semelhantes aos identificados em outras organizações (Suddaby, 2015; Sutheewasinnon et al., 2016).

Beckert (2010) afirma que as organizações não copiam as estratégias dos concorrentes, padronizando seus processos, apenas para garantir que sejam refletidas as expectativas da sociedade, mas também para manter uma posição competitiva dentro da indústria e, por fim, sustentar a existência. Conforme demonstrado no Quadro 2, o isomorfismo institucional sugere que três forças criam inércia estratégica dentro de um campo institucional e oferece uma perspectiva sobre o comportamento das empresas quando são confrontadas com desafios semelhantes. Essas forças são a pressão mimética, a pressão coercitiva e a pressão normativa (Yang, Jua, Chen, Wang & Xiong, 2021).

Quadro 2 - Tipos de isomorfismo

Tipo de Isomorfismo	Característica	Exemplos
Mimético	Imitação estimulada pelo receio de adotar práticas ainda desconhecidas	<i>Benchmarks</i> , contratação de serviços de consultoria, participação em associações de segmentos corporativos ou concorrência a prêmios de excelência em gestão
Coercitivo	Exercido por pressões (formais e informais) de outras organizações ou da própria matriz da empresa	Normas governamentais (ambiental, legal, fiscal), determinações corporativas e pressões exercidas por partes interessadas
Normativo	Favorecido pela existência, no mercado, de profissionais com mesmo embasamento teórico para a busca de soluções gerenciais	Envio de profissionais para participação em congressos e eventos, contratação de pessoas com <i>expertise</i> em determinadas práticas de gestão, processo de seleção de recursos humanos (RH) baseado em premissas predefinidas

Fonte: Adaptado de DiMaggio & Powell (1983).

2.2.1.1 Isomorfismo mimético

Para James (2009), o isomorfismo mimético é o ato de copiar ou imitar outras organizações em momentos de incerteza. Esse comportamento mimético tem um elemento de conformidade, na medida em que as organizações se legitimam por estarem adotando práticas gerenciais contemporâneas e, com isso, justificam sua genuinidade, aparentando estar com a situação sob controle, por estarem na vanguarda das práticas de gestão organizacional.

Dentro do isomorfismo mimético, o acesso a publicações a respeito de determinada prática de gestão pode ser um dos motivos de adoção dessa prática, uma vez que o conhecimento obtido com o estudo dessas publicações pode ser útil para um maior desenvolvimento e conhecimento dos benefícios possíveis e das soluções para os problemas que podem surgir durante a implementação da mudança organizacional (van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

O isomorfismo mimético emerge de incerteza organizacional e ambiguidade. As organizações estão constantemente encontrando desafios, e as técnicas para resolvê-los geralmente não são claras. Nesses casos, as organizações simplesmente copiam modos aparentemente adequados de resolução de problemas sem muita reflexão (George et al., 2020). A incerteza pode incentivar a adoção de outra organização como modelo, mesmo que essa outra não esteja consciente de que está sendo imitada e mesmo que não deseje isso (Beckert, 2010).

Quando existem altos níveis de incerteza sobre quais são os processos apropriados para diferenciar o bom e o mau desempenho, os atores pesquisam o terreno em busca de práticas legitimadas de outros atores com desempenho aparentemente superior. A mudança é voluntária e se materializa em *benchmark* e identificação das melhores práticas e dos principais *players*

no mercado, e o isomorfismo mimético se confirma quando os processos absorvidos se institucionalizam por causa de sua aceitação institucional, e não por necessidade competitiva (Tuttle & Dillard, 2007).

O isomorfismo mimético ocorre quando os objetivos e procedimentos da organização não são claros e tendem a imitar os comportamentos de outras organizações ao enfrentar problemas semelhantes. Eles respondem à incerteza do exemplo, seguindo as organizações de seus campos que eles percebem como legítimas ou bem-sucedidas (Boxenbaum & Jonsson, 2018).

Segundo Gimenez, Hayashi e Grave (2007), isomorfismo mimético é a tendência das instituições a adotar abordagens “padrão” ou comuns em tempos incertos. Essa pressão ocorre em situações de incerteza, em que as empresas podem adotar comportamentos referenciados de outras organizações, indústrias ou países que se modelam por esses comportamentos. A imitação de práticas gerenciais pode surgir até mesmo dentro de uma mesma organização, quando essas práticas são espelhadas em outra unidade de negócio (van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

Carpenter e Feroz (2001) indicam que o motivo para a ocorrência do isomorfismo mimético é o fato de as organizações enfrentarem situações em que o curso a ser seguido não está claro. Nessas situações, as organizações podem limitar a seleção de estruturas ou práticas àquelas usadas pelas organizações que consideram bem-sucedidas no ambiente institucional. Para os autores, o isomorfismo mimético é uma resposta à incerteza, que pode ser uma força poderosa na imitação de organizações consideradas bem-sucedidas.

2.2.1.2 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo é definido como aquele resultante de pressões, sejam elas formais ou informais, que vão sendo exercidas sobre as organizações através de outras organizações das quais elas dependem, bem como através das expectativas culturais da sociedade (Willmott, 2015). Podem ser regulações governamentais e expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações. Sempre que as leis que regulam estruturas e procedimentos organizacionais são aprovadas, simultaneamente criam expectativas e pressão para que as organizações cumpram o que está sendo determinado (Boxenbaum & Jonsson, 2018).

Pressões coercitivas também podem emanar de leis e regulamentos governamentais relativos a questões como controle de poluição, tributação e regras contábeis. Além disso, as pressões coercitivas expressam práticas regulatórias, como regras, avaliações e códigos de

ética. Essas práticas emanam de instituições reguladoras e da legislação vigente, que prescrevem as práticas das empresas relativas ao ambiente de negócios (Masocha & Fatoki, 2018).

Iniciativas legislativas como a Lei de Desempenho e Resultados, do governo dos EUA, e a *Best Value*, do Reino Unido, forçaram as organizações públicas a formular, implementar e relatar informações sobre desempenho a alguma forma de autoridade central, bem como alcançar padrões de desempenho específicos (George et al., 2020).

Neste sentido, Venard (2009) acrescentou que as organizações adotam esse tipo de mudança isomórfica por causa de pressões externas a elas impostas pelos ambientes operacionais, que geralmente são transmitidas por meio de regras e regulamentos existentes à época. Segundo Neto, Truzzi e Kirschbaum (2013), sempre que as legislações são feitas em um campo organizacional, tais leis instantaneamente criam expectativas e pressão para que as organizações se ajustem; se o descumprimento é percebido, a legitimidade de tal organização é examinada.

Krause, Wu, Bruton e Carter (2019) propõem que o isomorfismo coercitivo exibe um efeito cascata, pelo qual a conformidade com as pressões coercitivas leva os diretores a internalizar seu consentimento e aplicá-lo aos outros conselhos em que participam ou têm influência. Os autores descrevem que esse efeito cascata do isomorfismo coercitivo ocorre especialmente em setores caracterizados por alto investimento em ativos intangíveis.

Um ambiente que pode gerar pressões coercitivas é aquele que se caracteriza por abrigar organizações que valorizam parcerias. Nesse sentido, essas organizações, visando à expansão de seus negócios, estimulam que novas empresas parceiras adotem práticas semelhantes às suas, como forma de contribuírem para o fortalecimento da parceria (James, 2009).

2.2.1.3 Isomorfismo normativo

Por sua vez, o isomorfismo normativo se embasa no desenvolvimento técnico e na profissionalização: normas e processos são criados, aplicados e seguidos. Enquanto vários profissionais devem se diferenciar uns dos outros, deles é exigida uma formação profissional muito similar, o que faz com que, na busca de soluções, ofereçam opções de práticas que pressupõem o mesmo embasamento teórico (Beckert, 2010).

A pressão normativa está associada à profissionalização à medida que métodos e condições de trabalho são definidos por um grupo de membros que compartilham uma profissão. Especialistas universitários e redes de trabalho profissional são dois aspectos da profissionalização que podem gerar esse isomorfismo, ao definirem e promulgarem papéis e

condutas de comportamentos organizacionais e profissionais que são rapidamente disseminados (Alyamani et al., 2020).

Segundo Venard (2009), o isomorfismo normativo é visto também como a adoção de estruturas e padrões considerados superiores e associados à profissionalização. Por essa definição, ele sugere que o isomorfismo normativo ocorre devido à estrita adesão e aplicação de convenções e padrões profissionais por membros que trabalham em uma organização.

O isomorfismo normativo está predominantemente associado aos membros das organizações, sua formação educacional ou profissional e seu interesse em promover normas profissionais. Nesse contexto, o crescimento e a expansão das redes como provedoras de novas ideias, modelos e narrativas é de grande importância (George et al., 2020).

O isomorfismo normativo é estimulado por profissionais que fundamentam as mudanças como resultado do que eles acreditam serem modos e regras de comportamento aceitos. Esses modos e regras de comportamento foram transmitidos ao profissional por meio de ensinamentos e/ou filiação a sociedades profissionais (James, 2009). O isomorfismo normativo pode ocorrer em função da valorização da educação formal e da legitimação através de uma base cognitiva produzida por especialistas universitários, bem como pela formação de redes de profissionais que permeiam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos (Cardona et al., 2020).

Empresas de consultoria podem influenciar as escolhas feitas por organizações sobre práticas de gestão a serem adotadas, contradizendo a suposição de que a escolha seja livre e independente. Isso pode demonstrar quando é do interesse de partes externas encorajar a difusão de práticas gerenciais (van Veen-Dirks & Lillis, 2018).

Tuttle e Dillard (2007) destacam que o isomorfismo normativo surge à medida que um campo institucional amadurece e ocorre a profissionalização de um grupo de participantes por meio de regimes de treinamento, associações comerciais e outros mecanismos de socialização no campo organizacional que representam uma fonte de valores institucionais. Furnari (2018) identifica dois modelos de campo institucional: um com estruturas de relações duráveis e significados compartilhados que canalizam ideias, símbolos e normas e um segundo modelo com espaços estruturados onde os atores competem pelas posições vantajosas.

A principal motivação para os pesquisadores acadêmicos é estar em conformidade com as expectativas articuladas pelas normas e valores associados ao campo. Os autores mencionam que características e ações associadas ao isomorfismo mimético podem, com o tempo, tornar-se parte do padrão de comportamento profissional do campo organizacional (Tuttle e Dillard, 2007).

As universidades e as instituições de educação profissional são importantes centros de desenvolvimento de normatização organizacional entre as lideranças e seus liderados. Associações profissionais constituem outro veículo de difusão de regras normativas sobre o comportamento organizacional (Cardona et al., 2020).

O isomorfismo normativo pode contribuir de forma positiva no desempenho organizacional, atenuando os desvios de missão que podem ocorrer quando as organizações estão sob pressão coercitiva e, conseqüentemente, com menor foco em suas estratégias ou processos internos. As organizações devem investir em sua estratégia e no desenvolvimento profissional de seus funcionários para impulsionar o desempenho organizacional e evitar desvios de missão (Hersberger-Langloh et al., 2021).

2.2.2 Estudos sobre Teoria Institucional e BSC

Com o intuito de identificar pesquisas relevantes sobre o BSC sob a lente teórica da Teoria Institucional, foi realizada uma pesquisa, em 31 de julho de 2021, na base de dados *Scopus*. Para a realização da pesquisa, foram selecionados os campos de busca “*Article*”, “*Title*”, “*Abstract*” e “*Keywords*”. Em uma primeira busca, foram utilizados os termos “*Balanced Scorecard*” e “*Institutional Theory*”; na segunda, os termos “*Balanced Scorecard*” e “*Isomorphism*”. Quando alterado o termo “*Balanced Scorecard*” por “BSC”, não houve acréscimo de nenhuma publicação. Ao final da pesquisa, foram encontradas 15 publicações, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Relação de artigos sobre BSC e Teoria Institucional

#	Autor(es)	Ano	Privado / Público	Título
1	Veen-Dirks e Lillis	2018	Privado	<i>Do the motives for adoption of the balanced scorecard affect its development and use?</i>
2	Gupta e Salter	2018	Privado	<i>The balanced scorecard beyond adoption</i>
3	Ax e Greve	2017	Privado	<i>Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes</i>
4	Sutheewasinnon, Hoque e Nyamori	2016	Público	<i>Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs</i>
5	Silva e Mário	2015	Público	<i>The process of formulation and monitoring of strategic planning of courts of auditors from the perspective of new institutional sociology</i>
6	Quesado, Guzman e Rodrigues	2014	Público e privado	<i>Determinant factors of the implementation of the balanced scorecard in Portugal: Empirical evidence in public and private organizations</i>
7	Russo, Parisi, Silva e Weffort	2014	Privado	<i>Perception of managers of the process of balanced scorecard institutionalization in a sanitation company</i>
8	Modell	2012	Público	<i>Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives</i>
9	Gimzauskiene e Kloviene	2011	Privado	<i>Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory</i>
10	Fältholm e Nilsson	2010	Público	<i>Business process re-engineering and balanced scorecard in Swedish public sector organizations: Solutions for problems or problems for solutions?</i>
11	James	2009	Público	<i>Rationality, institutionalism and accounting change</i>
12	Kasperskaya	2008	Público	<i>Implementing the Balanced Scorecard: A comparative study of two Spanish city councils – An institutional perspective</i>
13	Hoque	2005	Público	<i>Securing institutional legitimacy or organizational effectiveness?</i>
14	Sharma e Lawrence	2005	Público	<i>Public sector reform, global trends vs. local needs: the case of a state rental organization in Fiji</i>
15	Modell	2004	Público	<i>Performance measurement myths in the Public Sector: A research note</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Sob o ponto de vista do setor pesquisado, nove estudos foram direcionados ao setor público (Fältholm & Nilsson, 2010; Hoque, 2005; James, 2009; Kasperskaya, 2008; Modell, 2004, 2012; Sharma & Lawrence, 2005; Silva & Mário, 2015; Sutheewasinnon et al., 2016), cinco direcionados ao setor privado (Ax & Greve, 2017; Gimzauskiene & Kloviene, 2011; Gupta & Salter, 2018; P. T. Russo, Parisi, Silva & Weffort, 2014; van Veen-Dirks & Lillis, 2018) e um abordou os dois setores ao mesmo tempo (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2013).

A ligeira predominância de estudos abordando o setor público corrobora o apontado por Greenwood (2017), que observou que nas décadas de 1970 e 1980 o conceito de instituição era utilizado predominantemente para órgãos governamentais e organizações sem fins lucrativos. A expansão para o setor privado ocorre somente no final da década de 1980. Chama a atenção ainda que, embora os criadores do BSC, Robert Kaplan e David Norton, sejam americanos, assim como alguns dos principais teóricos da Teoria Institucional – Paul DiMaggio, Walter W. Powell, John W. Meyer, Brian Rowan e Douglass North –, os estudos encontrados não refletem essa concentração geográfica quando se buscam os termos “Teoria Institucional” e “BSC” em conjunto.

Gimzauskiene e Kloviene (2011) analisam os ambientes interno e externo das organizações lituanas e suas influências no uso do BSC, mais precisamente na transparência da estratégia, homogeneidade dos objetivos e melhoria dos processos. A Teoria Institucional foi utilizada para explicar a influência de fatores institucionais internos e externos, como restrições econômicas, concorrência, *benchmark*, pressões socioeconômicas e políticas das instituições, disponibilidade de profissionais no mercado, cultura corporativa e orientação estratégica das organizações. O resultado da pesquisa indica que os recursos do sistema de medição de desempenho (estratégia, metas e processos) dependem do ambiente externo e também de como a organização reage a ele.

Russo et al. (2014) buscaram conhecer os fatores que colaboram para a institucionalização do BSC, em 2004, e sua desinstitucionalização, em 2008, em uma grande empresa de saneamento básico no Brasil. A pesquisa foi desenvolvida em uma investigação com gestores, por meio de questionários. É destacado pelos autores o importante papel dos gestores – tanto na institucionalização como na desinstitucionalização – que trabalham em função de interesses próprios. São enfatizados, na institucionalização, o excesso de teorização a respeito do BSC, a não vinculação das remunerações dos gestores aos objetivos da empresa e a falta de criação de um ambiente técnico institucionalizado. Ainda assim o uso do BSC é sustentado, mesmo que de forma inadequada. A desinstitucionalização ocorreu pela falta de percepção quanto aos benefícios do BSC e pela saída do gestor mais interessado no uso da ferramenta.

Quesado et al. (2013) realizaram um estudo para identificar e analisar as variáveis que podem influenciar a adoção do BSC em Portugal, nos setores público e privado. A *survey*, com 356 respondentes, identificou que em Portugal o BSC é utilizado por 41,7% das organizações privadas e 29,5% das organizações públicas. Dentre as motivações para o uso do BSC se destacam a necessidade de aumento da eficiência e do controle de custos, bem como a

complementação de outras iniciativas de gestão utilizadas na organização. Em segundo plano, foi indicada a busca de legitimidade.

Considerando que a pesquisa de Quesado et al. (2013) foi uma *survey*, impondo ao respondente que escolhesse um dos objetivos – aumento de eficiência, controle de custos ou busca de legitimidade –, é de se imaginar que a busca de eficiência parecesse um motivo mais honroso que a busca de legitimidade, principalmente para os gestores das empresas privadas. Os próprios autores indicam a necessidade de realização de estudos de caso nessas organizações, a fim de melhorar os resultados sobre o uso do BSC e a tomada da decisão de adotá-lo, além de investigar os fatores que influenciam seu uso na organização.

Ax e Greve (2017) realizaram uma *survey* em empresas do setor privado da Suécia para analisar a adoção do BSC, avaliando a compatibilidade entre a cultura organizacional e as características incorporadas na ferramenta de gestão. Além disso, os autores avaliam as motivações econômicas e sociais que fazem com que o BSC seja adotado rapidamente ou não. Os resultados de Ax e Greve (2017) indicam que a adoção do BSC ocorre inicialmente nas empresas que identificam a compatibilidade da ferramenta com seus valores e crenças e veem a possibilidade de ganhos econômicos com a sua implementação.

A importância do estudo de Ax e Greve (2017) está no fato de demonstrar que a institucionalização de uma inovação pode ocorrer em dois momentos, que são influenciados por fatores como a compatibilidade da cultura organizacional com as características da inovação e também pela percepção de perdas futuras pela não adoção da inovação. Essa combinação de fatores é o que faz com que a institucionalização de uma inovação tenha adotantes precoces e adotantes tardios.

Gupta e Salter (2018) testam um modelo de relação entre a cultura organizacional e o uso do BSC. A Teoria Institucional é utilizada como modelo teórico de análise, e o instrumento da pesquisa foi uma *survey* com empresas do setor privado da Índia. Os resultados de Gupta e Salter (2018) indicam que organizações orientadas para o futuro, com uma visão estratégica de longo prazo, têm níveis mais altos de uso do BSC. Esse uso é menor em organizações mais conservadoras e que evitam incertezas. A cultura organizacional foi identificada como uma variável institucional fundamental para a utilização do BSC.

Realizando uma *survey* com empresas da Holanda e da Bélgica, van Veen-Dirks e Lillis (2018) examinam os motivos para a implementação do BSC, levantando hipóteses que buscam verificar se a principal motivação é a necessidade de alcance de resultados econômicos ou a busca de legitimidade. Segundo van Veen-Dirks e Lillis (2018), os resultados fornecem evidências de que os motivos econômicos para a adoção do BSC são relevantes, assim como a

busca da legitimidade, quando ela ocorre através do mecanismo do isomorfismo normativo. Quando a legitimidade é buscada pelo isomorfismo mimético, o impacto na adoção do BSC é negativo. O isomorfismo coercitivo não foi associado ao nível de desenvolvimento do BSC.

Dentro do isomorfismo mimético, o acesso a publicações sobre o BSC pode ser um dos motivos de adoção da ferramenta. O conhecimento obtido com o estudo dessas publicações pode ser útil para um maior desenvolvimento do BSC em geral e também na hora de adaptá-lo às necessidades e circunstâncias específicas de uma organização em particular (van Veen-Dirks & Lillis, 2018). Nesse sentido, autores das publicações sobre BSC também têm o papel de atores na disseminação de seu uso, pois podem fornecer informações relevantes sobre os resultados que podem ser alcançados e soluções para os problemas que podem surgir durante a implementação.

No Quadro 4 estão os autores pesquisados na fundamentação teórica da pesquisa, com os resumos dos conceitos utilizados, que contribuirão para a análise e interpretação dos dados coletados e para proporcionar credibilidade ao trabalho, adequando-o ao modelo de geração de conhecimento científico.

Quadro 4 - Autores pesquisados

Tema	Conceitos	Autores
BSC	- Origem do sistema de gestão de desempenho <i>Tableau de Bord</i> e sua influência na criação do BSC.	Russo (2005) Quesado, Guzmán e Rodrigues (2012)
	- Evolução do BSC	Kaplan e Norton (2001, 2004, 2008) Malmi (2001) Bianchi e Montemaggioreb (2008) Hoque (2014) Cooper, Ezzame e Qu (2017)
	- Importância do BSC como um sistema de gestão estratégica	Corrêa e Hourneaux Junior (2008) De Geuser, Mooraj e Oyon (2009) Rigby e Bilodeau (2011) Francioli e Cinquini (2014) Yaghoobi e Haddadi (2016) Van Looy e Shafagatova (2016) Baird (2017) Tan, Zhang e Khodaverdi (2017) Hu, Leopold-Wildburger e Strohhecker (2017) Mehralian, Nazari, Nooriparto e Rasekh (2017) Bento, Mertins e White (2017) Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018) Quesado, Guzmán e Rodrigues (2018) Bénet, Deville e Naro (2019)

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Quadro 4 - Autores pesquisados (Continuação)

BSC (Continuação)	- Importância do BSC como um sistema de gestão estratégica (Continuação)	Nurchahyo, Pustiware e Gabriel (2018) Lucianetti, Battista e Koufteros (2019) Supino, Barnabè, Giorgino e Busco (2020) Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2021) Teichgräber, Sibbel, Heinrich, & Güttler, 2021)
	- Questionamento sobre a capacidade do BSC em proporcionar uma efetiva avaliação de desempenho.	Wong-On-Wing, Guo, Li e Yang (2007) Albertsen e Lueg (2014) Nørreklit, Kure e Trenca (2018)
	- Níveis maturidade na adoção do BSC.	Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) van Veen-Dirks e Lillis (2018)
Teoria Institucional	- Evolução da Teoria Institucional	Meyer e Rowan (1977) DiMaggio e Powell (1983) Meyer e Höllerer (2014)
	- Enfoque sociológico culturais dos estudos sobre Teoria Institucional nas organizações e suas contribuições para a definição de práticas organizacionais.	Tuttle e Dillard (2007) James (2009) Fältholm e Nilsson (2010) Green e Li (2011) Sutheewasinnon, Hoque e Nyamori (2016) Lammers e Garcia (2017) van Veen-Dirks e Lillis (2018) Gupta.e Salter (2018) Alyamani, Long e Nurunnabi (2020)
	- Características do ambiente institucional	Phillips, Lawrence e Hardy (2000) Furnari (2018) Lima, Amâncio-Vieira e Romagnolo (2018) Aksom, Zhyllinska e Gaidai (2020) Neves e Gómez-Villegas (2020)
	- Fatores que favorecem a ocorrência do isomorfismo.	Carpenter e Feroz (2001) Kasperskaya (2008) Venard (2009) Beckert (2010) Suddaby (2015) Willmott (2015) Boxenbaum e Jonsson (2018) Choi, Lee e Hwang (2018) Masocha e Fatoki (2018) Krause, Wu, Bruton e Carter (2019) Seyfried, Ansmann e Pohlenz (2019) George, Baekgaard, Decramer, Audenaert, e Goeminne, (2020) Cardona, Pardo e Dasí (2020) Hersberger-Langloh, Stühlinger, e von Schnurbein, (2021) Yang, Jia, Chen, Wang e Xiong (2021)

Quadro 4 - Autores pesquisados (Continuação)

BSC e Teoria Institucional	- Estudos do BSC sob a lente teórica da Teoria Institucional.	van Veen-Dirks e Lillis (2018) Gupta e Salter (2018) Ax e Greve (2017) Suthewasinnon, Hoque e Nyamori (2016) Silva e Mário (2015) Quesado, Guzman e Rodrigues (2013) Russo, Parisi, Silva e Weffort (2014) Modell (2012) Gimzauskiene e Kloviene (2011) Fáltholm e Nilsson (2010) James (2009) Kasperskaya (2008) Hoque (2005) Sharma e Lawrence (2005) Modell (2004)
----------------------------	---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de detalhar os procedimentos metodológicos utilizados para atender ao objetivo proposto pela pesquisa: “Analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus”. Para isso, está dividido em seções, iniciando-se pelo delineamento da pesquisa. Na sequência, delimita-se a pesquisa com a população e amostra. A terceira seção apresenta o constructo da pesquisa e coleta dos dados. Na quarta seção são apresentados os procedimentos utilizados para a análise dos dados. Posteriormente, na quinta seção, são apresentadas as limitações, e o capítulo é finalizado com o desenho da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa consiste em um planejamento da coleta, análise e interpretação dos dados. Delinear permite definir o tipo de estudo e a execução da pesquisa, o que envolve a metodologia adotada, o cenário estudado, os meios de coleta das variáveis e o controle dessas variáveis (Cooper & Schindler, 2016). Na área de gestão, há três categorias para o delineamento de uma pesquisa aplicável: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema (Raupp & Beuren, 2006). Considerando o objetivo da pesquisa – analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus –, a presente tese é classificada como uma pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos, é uma pesquisa *survey*, ou de levantamento; quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Cooper e Schindler (2016), as pesquisas descritivas objetivam a exposição das características de um grupo de problemas, pessoas e eventos, respondendo a questões como o quê, quando, quem e como determinada população se comporta diante de determinado fenômeno; alternativamente, buscam descrever o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, para estudar as características de um grupo. As pesquisas descritivas são comumente desenvolvidas na área das ciências sociais, juntamente com as pesquisas exploratórias.

Quanto aos procedimentos, este trabalho é classificado como *survey*, visto que as respostas foram obtidas por meio de um questionário respondido por gestores que atuam como linha de frente na gestão das empresas participantes do grupo do Polo Industrial de Manaus. As pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento

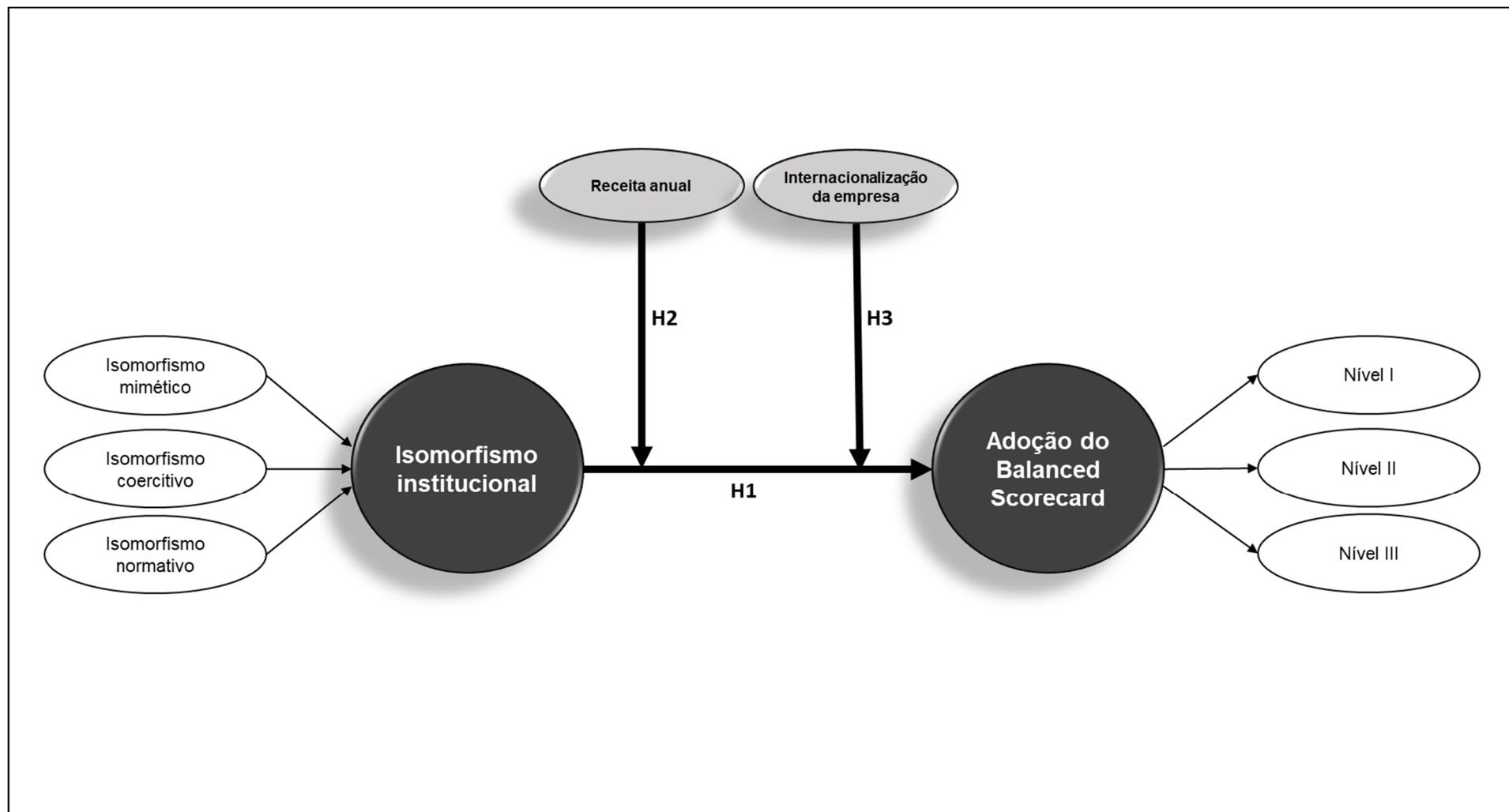
se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes dos dados (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005). Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada (Malhotra, 2012): as conclusões obtidas a partir da amostra são projetadas para a totalidade do universo, como também é o caso desta pesquisa.

3.2 MODELO CONCEITUAL

O Modelo Conceitual foi elaborado com o intuito de facilitar o entendimento do que foi pesquisado, buscando responder qual a relação entre o ambiente organizacional e a adoção do *Balanced Scorecard* pelas organizações. A fim de responder à pergunta da pesquisa, o objetivo foi definido como analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

A base conceitual da pesquisa foi o conjunto de estudos teóricos sobre a Teoria Institucional e sobre o BSC. A Teoria Institucional foi analisada a partir da contribuição dos conceitos de isomorfismo institucional sobre a decisão das organizações na adoção de suas práticas gerenciais, incluindo a adoção do BSC como ferramenta de gestão estratégica.

Figura 5 - Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 5 também exemplifica as variáveis da pesquisa e as relações que se pretende verificar. Nela estão representadas as interligações esperadas para análise e cumprimento dos objetivos da pesquisa. Sendo assim, podemos observar que há a variável dependente adoção do *Balanced Scorecard* e seus três níveis de desenvolvimento, sendo esses o alvo das relações, ou seja, a variável a ser explicada pela variável independente. Como variável independente está destacado o isomorfismo institucional.

Na variável independente isomorfismo institucional, faz-se a divisão em três subgrupos de análise: o isomorfismo mimético, considerado como o resultado de uma imitação de outras organizações com maior sucesso conduzida pela incerteza; o isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas usualmente formais e de pressões informais exercidas sobre as organizações como resultado de dependência de outras organizações; e por fim, completando a esfera do isomorfismo, tem-se o isomorfismo normativo, que advém quando a profissionalização do mercado e a educação formal dos colaboradores direcionam as organizações a optar pela adoção de práticas gerenciais.

Na variável dependente nível de adoção do BSC, também se faz uma divisão em três subgrupos de análise, sendo o Nível I considerado o de menor maturidade de adoção do BSC, evoluindo para o Nível II até chegar ao Nível III, considerado como um estágio plenamente desenvolvido do BSC (Speckbacher et al., 2003).

Para avaliar as condições de contorno da relação entre as variáveis independente e dependente, foram definidas as variáveis moderadoras (Hernandez, Basso & Brandão, 2014). As variáveis moderadoras são a receita anual e o nível de internacionalização da empresa.

A partir do Modelo Conceitual (Figura 5) foi construída a Matriz de Amarração, com o objetivo de avaliar a coerência e a consistência metodológica da pesquisa, com a apresentação dos relacionamentos entre os objetivos da pesquisa, hipóteses, variáveis e técnica de análise de dados, conforme Quadro 5.

A Matriz de Amarração foi criada com base no modelo de Mazzon (2018). A utilização dessa abordagem possibilita a visualização da pesquisa, objetivando uma melhor definição no encadeamento e na apresentação dos resultados, fornecendo uma abordagem sistêmica para avaliar sua qualidade por meio da análise de coerência entre os objetivos propostos, hipóteses formuladas e a análise dos dados (Mazzon, 2018).

Quadro 5 - Matriz de Amarração

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Hipóteses	Variáveis independentes	Varáveis dependentes	Variáveis moderadoras	Técnicas de Análise
Analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do <i>Balanced Scorecard</i> nas empresas do Polo Industrial de Manaus.	E1: Caracterizar a influência das formas de isomorfismo institucional na adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus. E2: Comparar como se dá a influência do isomorfismo institucional entre os diferentes níveis de maturidade de adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.	H1 – O Isomorfismo Institucional influencia os níveis de adoção do BSC nas organizações	Isomorfismo mimético - P14; P15; P16; P17; e P18 Isomorfismo coercitivo - P19 Isomorfismo normativo - P20; P21; e P22	Nível de adoção do BSC – Nível I - P9 Nível de adoção do BSC – Nível II - P10 Nível de adoção do BSC – Nível III - P11; P12; e P13		Estatística Descritiva Correlação de Spearman Teste de Kruskal-Wallis
	E3: Avaliar variáveis que influenciam a relação entre o isomorfismo institucional e a adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.	H2 - A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa H3 – A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização empresa	Isomorfismo mimético - P14; P15; P16; P17; e P18 Isomorfismo coercitivo - P19 Isomorfismo normativo - P20; P21; e P22	Nível de adoção do BSC – Nível I - P9 Nível de adoção do BSC – Nível II - P10 Nível de adoção do BSC – Nível III - P11; P12; e P13-	Receita anual: - P5 Nível de internacionalização: - P7	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 COLETA DOS DADOS

No constructo de pesquisa, apresenta-se o conjunto de variáveis utilizadas para a sua realização. Diante disso, para a realização desta pesquisa foi necessário um estudo prévio em torno das variáveis de pesquisa, essencialmente discutidas na seção de referencial, de modo que se substanciasse a compreensão das relações estudadas. A Tabela 1 demonstra as variáveis utilizadas na realização desta pesquisa.

Tabela 1 - Constructos da pesquisa

Descrição	Tipo de Variável	Métrica	Questões do instrumento
Adoção do BSC	Variável dependente	Escala Likert de 7 pontos	P9 a P13
Isomorfismo Mimético	Variável independente	Escala Likert de 7 pontos	P14 a P18
Isomorfismo Coercitivo	Variável independente	Escala Likert de 7 pontos	P19
Isomorfismo Normativo	Variável independente	Escala Likert de 7 pontos	P20 a P22

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário da pesquisa foi adaptado do artigo de van Veen-Dirks e Lillis (2018) com o objetivo de avaliar a influência do isomorfismo institucional sobre os níveis de adoção do BSC. Todas as questões são apresentadas no instrumento completo (Apêndice A).

Após a tradução do questionário de van Veen-Dirks e Lillis (2018), foi realizada a validação semântica, com o objetivo de avaliar as dificuldades dos respondentes em compreender o enunciado (Hair, Gabriel, da Silva & Braga, 2019). Essa validação foi realizada com três professores universitários com qualificação de doutorado e três profissionais com experiência no PIM.

Vale ressaltar que as pessoas envolvidas na etapa de validação do questionário não foram selecionadas para a coleta de dados da pesquisa, uma vez que elas já conheciam o instrumento de pesquisa e provavelmente tiveram tempo para refletir e construir um conjunto ideal de respostas, muitas delas desejáveis (Hair et al., 2019).

Considerando que o objetivo principal é analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus, as variáveis referentes aos níveis de adoção do BSC são as variáveis dependentes a serem explicadas pelo isomorfismo, que se resume à capacidade de uma organização de se assemelhar a outras que estão diante do mesmo conjunto de condições ambientais.

Apresentam-se ainda as variáveis receita e nível de internacionalização, como variáveis moderadoras.

Considerando a bibliografia pesquisada, são descritas a seguir as características utilizadas para definir as variáveis deste estudo.

- a) Adoção do BSC:** organização que possui um sistema de gestão que possibilita a tradução da estratégia em termos operacionais, monitora seus resultados por meio de KPI tanto dos ativos tangíveis (financeiros) como dos ativos intangíveis (não financeiros), analisa as relações de causa e efeito de seus Objetivos Estratégicos por meio de um Mapa Estratégico e acompanha, de forma sistematizada, as Metas e Iniciativas Estratégicas. A investigação desta variável também se preocupou em identificar os níveis anteriormente propostos (Speckbacher et al., 2003; van Veen-Dirks & Lillis, 2018), que visam refletir o processo evolutivo do desenvolvimento do BSC na organização:
- i. O Nível I, assim denominado no presente trabalho, aborda, conforme Speckbacher et al. (2003), um sistema de gestão do desempenho estratégico da empresa que utiliza medidas de estratégias financeiras e não financeiras.
 - ii. O Nível II de adoção do BSC pode ser definido como a adoção do BSC de Nível I com o adicional de descrever de forma complementar a estratégia da organização utilizando as relações de causa e efeito (Speckbacher et al., 2003).
 - iii. Por fim, o Nível III de adoção do BSC pode ser definido como uma adoção do BSC de Nível II com incremento da descrição das estratégias por meio de objetivos, planos de ação, resultados e ligação de incentivos ao BSC (Speckbacher et al., 2003), sendo este nível considerado o estágio plenamente desenvolvido do BSC.
- b) Isomorfismo coercitivo:** exercido por pressões formais e/ou informais de partes interessadas – governo, parceiros de negócio, matriz da empresa, organizações financeiras ou sociedade em geral – que interferem na forma de agir da organização e se materializam por meio de regulamentos, normas, instrumentos contratuais ou pressão cultural.
- c) Isomorfismo mimético:** imitação de práticas organizacionais, de forma voluntária ou involuntária, estimulada por um momento de incerteza da organização e justificada pelo fato de as práticas adotadas serem legitimadas no mercado, materializando-se por meio de *benchmarks*, contratação de serviços de consultoria,

participação em associações de segmentos corporativos ou concorrência a prêmios de excelência em gestão.

- d) **Isomorfismo normativo:** adoção de práticas organizacionais influenciada pela existência de profissionais com mesmo embasamento teórico para a busca de soluções gerenciais no mercado, pela participação em associações profissionais, envio de profissionais para participação em congressos e eventos, contratação de pessoas com *expertise* em determinadas práticas de gestão e processo de seleção de recursos humanos baseado em premissas predefinidas.
- e) **Receita anual da empresa:** as empresas foram classificadas conforme a receita bruta anual e divididas em três categorias: faturamento de até R\$ 4,8 milhões, faturamento entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões e, por fim, faturamento acima de R\$ 300 milhões. Para mensurar o nível de receita, foi adotada a categorização em três níveis: a) faturamento de até R\$ 4,8 milhões = nível 1; b) faturamento entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões = nível 2; e faturamento acima de R\$ 300 milhões = nível 3.
- f) **Nível de internacionalização:** as empresas foram classificadas em três categorias, sendo capital de origem nacional, capital de origem mista (estrangeiro e nacional) e capital de origem estrangeira. Para mensurar o nível de internacionalização, foi adotada a categorização em três níveis: a) capital de origem nacional = nível 1; b) capital de origem mista (estrangeiro e nacional) = nível 2; e capital de origem estrangeira = nível 3.

O nível de receita, que possui uma relação direta com o porte de uma organização, tem um significado especial na definição das estratégias da empresa, porque as ações tomadas para levar ao seu crescimento passam por diversas situações de fusões, aquisições e desenvolvimento de mercados. Essas experiências exitosas influenciam sua capacidade de tomada de decisões (Greve, 2016). Em um estudo sobre as diferenças de utilização de *Environmental Performance Indicators* (EPI) – Indicadores de Performance em Meio Ambiente –, Hourneaux, Hrdlicka, Gomes & Kruglianskas (2014) identificaram maior ênfase de uso dos EPI em empresas maiores do que em empresas menores, possivelmente em função da diferença de grau de maturidade entre elas.

A internacionalização de determinada organização geralmente apresenta um conflito sobre o nível de adaptação que será necessário em suas práticas de gestão. Essa pressão por

adaptações a seu novo ambiente de negócios pode surgir por parte de governos, clientes, fornecedores e concorrentes (Khanna, Khogan & Palepu, 2006). Comparativamente a empresas multinacionais de serviços, as multinacionais do ramo de manufatura possuem maior capacidade de adaptar processos como suprimento de materiais, logística, *marketing* e vendas, em função do ambiente onde estão atuando (Rugman & Verbeke, 2012).

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma SurveyMonkey®, através de um *link* encaminhado para o e-mail dos participantes, de acordo com uma lista prévia de contatos. Destaca-se que a participação na pesquisa não solicita nenhuma identificação e todas as respostas são identificadas por meio de um código, de modo a não existir nenhuma possibilidade de identificação do participante.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população corresponde ao número total de indivíduos de uma classe pesquisada, sobre a qual se deseja fazer uma inferência. A população é importante, pois dela se extrai a amostra de pesquisa, que é utilizada para generalizar os resultados da classe. A população desta pesquisa compreende as empresas pertencentes ao Polo Industrial de Manaus (PIM), que consistia em 461. O período de coleta compreendeu os meses de setembro a outubro de 2020. O acesso às empresas foi feito através de um *mailing* disponibilizado pela SUFRAMA.

Do total de 461 empresas que pertencem ao Polo Industrial, obteve-se acesso a 1.242 endereços de e-mails, que foram contatados, o que determina que mais de um indivíduo por empresa foi contatado, aumentando as chances de todas serem acessadas. Por outro lado, devido a critérios de confidencialidade, não foi possível identificar quantos respondentes por empresa foram alcançados. Os números de respostas foram:

- Obtiveram-se 255 respostas à pesquisa, o que equivale a 20,5% dos e-mails enviados.
- Considerando que a pesquisa trata de analisar empresas adotantes do BSC, do total de 255 respostas foram aproveitadas nas análises 105: aquelas com resposta afirmativa à pergunta P8 (Sua empresa utiliza o BSC – *Balanced Scorecard*?).
- Das 105 respostas afirmativas à adoção do BSC foi necessário descartar 28, por não terem respostas às perguntas sobre as variáveis de isomorfismo e nível de adoção do BSC, restando ao final 77 respostas consideradas válidas para as análises da pesquisa, o que representa 6,2% dos e-mails enviados.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando o instrumento de coleta de dados e as relações que se pretende analisar, são apresentadas as técnicas e procedimentos para análise dos dados. Como já explicitado anteriormente, a presente pesquisa é uma *survey* com abordagem quantitativa dos dados. Sendo assim, foram utilizadas algumas técnicas para alcançar os objetivos da pesquisa, a saber: análise de confiabilidade – alfa de Cronbach, estatística descritiva, correlação de Spearman e teste de Kruskal-Wallis.

A primeira técnica empregada é a análise de confiabilidade, por meio do alfa de Cronbach. Isso é feito para as perguntas de isomorfismo institucional e níveis de adoção do BSC, uma vez que as demais variáveis moderadoras e de identificação são definidas por categorias. O alfa de Cronbach foi inicialmente proposto por Lee J. Cronbach, em meados de 1951, com a intenção de proporcionar uma forma eficiente de estimar a confiabilidade de um questionário empregado em uma pesquisa. Segundo Da Hora, Monteiro e Arica (2010), o alfa mede a correlação entre as respostas de um questionário por meio da análise do perfil das respostas recebidas.

Isso porque o alfa pode ser entendido como uma correlação média entre as perguntas do questionário. Assim, dado que os itens do formulário seguem a mesma escala de medição, o coeficiente alfa (α) é calculado por meio da variância das perguntas de forma individual e da variância da soma dos itens de cada avaliador (Hora, Monteiro & Arica, 2010), por meio da Equação 1 abaixo:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Na Equação 1, α representa o alfa de Cronbach, k indica o número de itens do questionário da pesquisa, s_i^2 indica a variância de cada item e s_t^2 indica a variância de forma geral e total do questionário, obtida por meio da soma de todas as variâncias individuais. Desde o seu desenvolvimento, o alfa de Cronbach é amplamente utilizado em todas as áreas da ciência e deve ser analisado em sua escala entre 0 e 1. Sobre isso, Landis e Koch (1977) apresentam uma pequena tabela com as classificações de confiabilidade de acordo com o resultado do teste, reproduzida na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação de confiabilidade

Valores	Classificação
0,81 a 1,00	Quase perfeita
0,61 a 0,80	Substancial
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Razoável
0,00 a 0,20	Pequena

Fonte: Landis e Koch (1977).

De acordo com a Tabela 2, sempre se espera alcançar uma confiabilidade quase perfeita, e não encontrar confiabilidades pequenas ou razoáveis. Valores moderados e substanciais ainda são considerados aceitáveis pela literatura. Dessa forma, foi realizado o teste do alfa de Cronbach em separado para as perguntas P9 a P13, que se referem aos níveis de adoção do BSC, e para as perguntas P14 a P22, que se referem ao isomorfismo institucional. Foi utilizado para a realização desses cálculos o *software* Jamovi. Os resultados são apresentados na seção destinada à discussão.

A segunda técnica aplicada aos dados é a estatística descritiva, que, segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), proporciona alta compreensão do comportamento dos dados, utilizando-se para isso de tabelas, gráficos e medidas de tendência central. De forma clara, a estatística descritiva permite a visualização da amplitude dos dados, bem como de seus parâmetros centrais, valores máximos, mínimos e frequências, sendo de extrema importância nas pesquisas.

A estatística descritiva é a forma mais básica da estatística, o que permite a aplicação e o entendimento por todos os indivíduos, dispensando, portanto, grandes explicações. A estatística descritiva do presente trabalho abordou os valores de média, máximo, mínimo e desvio-padrão para as variáveis contínuas e os valores de frequência e percentual equivalente para as variáveis categóricas, por meio do *software* Jamovi.

A terceira técnica estatística empregada foi a correlação. A técnica de correlação por si só é um método estatístico de associação, ou seja, é uma ferramenta que permite analisar o grau de relação entre duas variáveis. Para realizar a correlação entre variáveis, é necessário que haja covariância entre elas, pois a partir da covariância é que se observarão mudanças em uma variável coerentes com as alterações ocorridas na outra (Hair et al., 2005).

A relação entre duas variáveis que possuem covariância pode ser positiva ou inversa: a relação positiva indica que as duas variáveis se alteram no mesmo sentido, e uma relação inversa indica que as variáveis se influenciam em sentido contrário, ou seja, se uma aumenta, a outra diminui. Outro fato a ser observado na correlação é o que chamamos de significância do

teste, representada pelo *p-value*: quanto menor (mais próximo de zero), melhor, ou seja, quanto mais baixo o valor do *p-value*, maior a confiabilidade da relação indicada pelas variáveis.

Existem, em suma, dois tipos de correlação: a correlação de Pearson, para dados que seguem uma distribuição normal, e a correlação de Spearman, para dados que seguem uma distribuição diferente da normal (Ganz, 2017). Na presente pesquisa, foi utilizada a correlação de Spearman pelo fato de os dados da amostra não seguirem uma distribuição normal, conforme teste de Shapiro-Wilk demonstrado nas Tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 3 - Teste de normalidade sobre níveis de adoção do BSC

	P9 – bsc_n1	P10 - bsc_n2	P11 - bsc_n3_plan	P12 - bsc_n3_fun	P13 - bsc_n3_ger
N	77	77	77	77	77
Minimum	2	4	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7
Shapiro- Wilk W	0,803	0,836	0,874	0,821	0,920
Shapiro- Wilk p	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001

Tabela 4 - Teste de normalidade sobre isomorfismo mimético

	P14 – i_m_gra_emp	P15 - i_m_pub	P16 - i_m_ima	P17 - i_m_org_suc	P18 - i_m_unid
N	77	77	77	77	77
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7
Shapiro- Wilk W	0,870	0,929	0,910	0,911	0,909
Shapiro- Wilk p	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001

Tabela 5 - Teste de normalidade sobre isomorfismo coercitivo e normativo

	P19 - i_c_determ	P20 - i_n_exper	P21 - i_n_curs	P22 - i_n_consu
N	77	77	77	77
Minimum	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7
Shapiro-Wilk W	0,830	0,909	0,925	0,940
Shapiro-Wilk p	< ,001	< ,001	< ,001	0,001

Para analisar a influência das variáveis moderadoras sobre as correlações entre as variáveis independente e dependente, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis. O teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico, ou seja, um teste para amostras não normais, que é um dos mais utilizados para comparações que envolvem mais de dois tipos de tratamentos sem controle local (Ferreira, Rocha & Mequelino, 2012).

3.6 HIPÓTESES

Este tópico é destinado ao destaque das hipóteses e das limitações da pesquisa. Com base em tudo que foi fundamentado sobre os objetivos a serem alcançados por meio desta tese nas seções Referencial e Introdução, são apresentadas as hipóteses de pesquisa que são especificadas de acordo com todas as relações a serem testadas.

A adoção do BSC geralmente está relacionada à necessidade de aprimorar a tomada de decisões e melhorar a coordenação de implementação das estratégias, fazendo com que a qualidade das decisões estratégicas seja melhorada (Yaghoobi & Haddadi, 2016). O BSC é uma ferramenta que possibilita a tradução da estratégia da empresa com o intuito de padronizar comportamentos e alcançar os melhores resultados e pode ser aplicado em diferentes níveis, como discutido por esta pesquisa.

Antes da opção por adotar o BSC, as empresas desenvolvem um esforço natural para que as melhores decisões sejam tomadas e desenvolvidas de forma integrada. Nos dois casos, o objetivo é a padronização de comportamentos. Na literatura, essa padronização é definida por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo institucional. Considerando que o isomorfismo é uma condição desejada e que o BSC é uma ferramenta que auxilia nesse processo, desenvolveu-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 – O isomorfismo institucional influencia os níveis de adoção do BSC nas organizações.

Os níveis de adoção são I, II e III. Cada um descreve um quadro multidimensional para a mensuração de desempenho, e, quanto mais alto o nível, maior o grau de detalhamento utilizado pela organização. São também chamados estágios de adoção, sendo III o estágio pleno de desenvolvimento (Speckbacher et al., 2003). Hipóteses individuais foram desenvolvidas para cada um dos níveis para se entender o comportamento individual.

Além do estudo dos níveis de adoção com o isomorfismo, é necessário considerar que o ambiente estudado, o Polo Industrial de Manaus, também foi escolhido intencionalmente, devido às suas peculiaridades. O PIM é um cenário economicamente importante para pesquisa, devido à sua relevância tanto regional como nacional, além de constituir um polo industrial que recebe diversos benefícios com base na sua localização.

Um detalhamento da hipótese H1 é dado pelo Quadro 6.

Quadro 6 - Hipóteses de pesquisa Níveis do BSC e Isomorfismo

Isomorfismo Institucional
H1 – O Isomorfismo Institucional influencia os níveis de adoção do BSC nas organizações
Isomorfismo Mimético
H1a – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações
H1b – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações
H1c – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível III nas organizações
Isomorfismo Coercitivo
H1d – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações
H1e – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações
H1f – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível III nas organizações
Isomorfismo Normativo
H1g – O isomorfismo normativo influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações
H1h – O isomorfismo normativo influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações
H1i – O isomorfismo normativo influencia a adoção do BSC de Nível III nas organizações

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme fundamentado, há uma expectativa de que o isomorfismo institucional apresente influência nos níveis de adoção do BSC. Com o objetivo de aprofundar os conhecimentos em relação a essa temática, esta tese buscou criar maior robustez para discutir os resultados encontrados, analisando também a influência do isomorfismo institucional nos níveis de adoção do BSC pelas empresas do PIM, considerando a interferência das variáveis moderadoras – porte e nível de internacionalização da empresa. Dessa forma, desenvolveram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2 – A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa.

H3 – A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.

O detalhamento das hipóteses H2 e H3 está descrito no Quadro 7.

Quadro 7 - Hipóteses de pesquisa Isomorfismo e variáveis moderadoras

Receita anual
H2 - A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa.
H2a – A influência do isomorfismo mimético na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa
H2b – A influência do isomorfismo coercitivo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa
H2c – A influência do isomorfismo normativo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa
Internacionalização da empresa
H3 – A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.
H3a – A influência do isomorfismo mimético na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.
H3b – A influência do isomorfismo coercitivo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.
H3c – A influência do isomorfismo normativo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem o objetivo de explanar os resultados obtidos pela pesquisa, com base na fundamentação teórica apresentada. Ele está subdividido em oito tópicos principais. Na primeira parte, é apresentada a contextualização do ambiente de estudo, que é o Polo Industrial de Manaus. Na sequência, expõem-se as estatísticas descritivas, seguidas dos resultados da análise do alfa de Cronbach, que demonstra a confiabilidade das respostas. Apresentam-se então as variáveis da pesquisa: a correlação de Spearman e o teste de Kruskal-Wallis entre elas. Por fim, tem-se o último tópico, que compreende a discussão dos resultados encontrados.

4.1 POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

Os três polos que compõem a ZFM são o Polo Industrial, o Polo Comercial e o Polo Agropecuário. O Polo Comercial teve seu auge na década de 1980, beneficiado por ser uma área de livre comércio em um país que restringia importações de bens de consumo. O Polo Agropecuário contempla projetos de produção de alimentos, turismo, agroindústria, beneficiamento de madeira e piscicultura. Esse polo é composto, em sua maioria, de pequenos produtores cuja atividade é voltada à agricultura de subsistência, com produção excedente vendida na cidade de Manaus (SUFRAMA, 2018b).

4.1.1 Modelo Zona Franca de Manaus

A Zona Franca de Manaus (ZFM) é uma área de desenvolvimento econômico na Amazônia que tem Manaus como principal centro. Caracteriza-se por uma política tributária diferenciada da do restante do Brasil, criando no interior da Amazônia um ambiente industrial com características distintas das de outras regiões industriais. Apesar de estar distante dos principais centros consumidores e sofrer o impacto de uma logística comparativamente onerosa, consegue resultados econômicos expressivos, em função dos benefícios fiscais oferecidos às empresas que lá se instalam.

A Zona Franca de Manaus inclui a capital do Estado do Amazonas e seus arredores, com uma área total de 10 mil quilômetros quadrados. No entanto, os benefícios do modelo ZFM foram estendidos ao longo dos anos para a Amazônia Ocidental – Estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima e as cidades de Macapá e Santana, no Estado do Amapá, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Abrangência da Zona Franca de Manaus



Fonte: SUFRAMA (2018b).

A Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), localizada na cidade de Manaus, é uma autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que administra a Zona Franca de Manaus (ZFM). Com foco em minimizar o custo amazônico e ampliar a produção de bens e serviços das empresas instaladas na região, a SUFRAMA busca desenvolver parcerias com governos estaduais e municipais, instituições de ensino e pesquisa e cooperativas, bem como financiar projetos de apoio à infraestrutura econômica, produção, turismo, pesquisa e desenvolvimento e formação de capital intelectual (SUFRAMA, 2018a).

A política tributária vigente no PIM é diferenciada da do restante do país, oferecendo benefícios que objetivam minimizar os custos amazônicos, principalmente os relacionados à logística, dando competitividade às empresas que se interessem em produzir na cidade de Manaus. Os principais benefícios são relacionados a tributos federais, existindo também políticas tributárias estaduais e municipais que buscam incentivar a instalação de indústrias no PIM (Bernardes, Paines, Ceballos & Casarotto, 2020; Monte Rey, 2019). No Quadro 8, estão listados os benefícios oferecidos às empresas instaladas no PIM.

Quadro 8 - Benefícios oferecidos às empresas instaladas no PIM

Tipos de Incentivos	Detalhamento
Tributos do Governo Federal	- Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização; - Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.); - Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional, calculados com base no Lucro da Exploração até 2013; e - Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.
Tributos do Governo do Amazonas	- Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100%, dependendo do projeto, do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).
Tributos da Prefeitura de Manaus	- Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença para empresas que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta.
Vantagens locacionais da Prefeitura de Manaus	- Terreno a preço simbólico, com infraestrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial.
Lei de Informática	- Lei de Informática (nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991), regulamentada pelo Decreto nº 6.008, de 29 de dezembro de 2006, estabelece que todas as empresas que produzem bens e serviços de informática apliquem, anualmente, no mínimo 5% (cinco por cento) do seu faturamento bruto no mercado interno, decorrente da comercialização dos produtos incentivados, em atividades de pesquisa e desenvolvimento a serem realizadas na Amazônia.

Fonte: adaptado de SUFRAMA (2018).

Segundo Holland (2019), apesar de questionamentos sobre o elevado grau de renúncia fiscal para se manter o modelo de incentivos do PIM, quando analisados dados da Secretaria da Receita Federal do Brasil sobre Demonstrativo de Gastos Tributários (DGT), verifica-se que a renúncia fiscal do PIM está em terceiro lugar em relação a outros programas de incentivo do governo federal, com 8,5% de participação no total no ano de 2018, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Gastos Tributários por principais programas – 2018

Programas	Valores em R\$ bi	Participação no Total (%)
Simplex	80,6	28,4
Rendimentos Isentos Não Tributáveis – IRPF	27,0	9,5
Polo Industrial de Manaus	24,2	8,5
Agricultura e Agroindústria - Desoneração Cesta Básica	24,2	8,5
Entidades sem Fins Lucrativos	23,6	8,3
Dedução de Rendimentos Tributáveis – IRPF	17,4	6,1
Desoneração da Folha de Salários	14,7	5,2
Diversos (MEI, Setor Automotivo, REIDI etc.)	71,7	25,3
Total	283,4	100,0

Fonte: Holland, 2019.

Quando analisados os dados da Secretaria da Receita Federal do Brasil sobre DGT por região do Brasil, verifica-se que a renúncia fiscal da região Norte, onde se encontra o PIM, está em terceiro lugar, com 11,9% de participação no total do ano de 2018, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Gastos Tributários por regiões – 2018

Regiões	Valores em R\$ bi	Participação no Total (%)
Norte	33,6	11,9
Nordeste	32,8	11,6
Centro Oeste	21,2	7,5
Sudeste	148,8	52,5
Sul	47,0	16,6
Total	283,4	100,0

Fonte: Holland, 2019.

Pensado inicialmente para durar até 1997, o modelo da ZFM tem sua duração garantida até 2073, conforme prorrogações a seguir (SUFRAMA, 2018A):

- Em 1986, por meio do Decreto nº 92.560, é prorrogado, pela primeira vez, o prazo de vigência do modelo da ZFM, de 1997 para 2007.

- Em 1988, por meio do artigo 40 do Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal, o prazo foi prorrogado para 2013.

- Em 2003, o prazo de vigência do modelo da ZFM foi prorrogado de 2013 para 2023, por meio da Emenda Constitucional nº 42.

- Em 2014, o prazo de vigência do modelo da ZFM foi prorrogado de 2023 para 2073, por meio da Emenda Constitucional nº 83.

Ao longo dos anos, as características do modelo de funcionamento da ZFM vêm sendo alteradas, contemplando um nível consistente de amadurecimento, que partiu de atividade basicamente comercial, de importação de produtos acabados, para um modelo de grandes indústrias, fomentando o desenvolvimento tecnológico da região. No Quadro 9, podemos identificar a evolução do modelo da ZFM desde sua fundação até os dias atuais.

Quadro 9 - Evolução do modelo da ZFM

Período	Características da ZFM
1967 a 1975	<ul style="list-style-type: none"> - Predominância da atividade comercial (sem limitação de importação de produtos, exceto armas e munições, fumos, bebidas alcoólicas, automóveis de passageiro e perfumes); - Grande fluxo turístico doméstico, estimulado pela venda de produtos cuja importação estava proibida no restante do país; - Início da atividade industrial, com atividade baseada em produtos parcial ou totalmente desmontados, com liberdade de importação de insumos.
1975 a 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de índices mínimos de nacionalização para produtos industrializados e comercializados nas demais localidades do território nacional (Decretos-Lei Nº 1435/75 e 1455/76); - Limites máximos globais anuais de importação; - Desenvolvimento da indústria de montagem em Manaus; - Comércio continua como vetor do desenvolvimento regional; e incentivos do modelo PIM são estendidos para a Amazônia Ocidental; - Em 1990, a ZFM registrou um dos seus melhores desempenhos, com a geração de 80 mil empregos diretos e faturamento de US\$ 8,4 bilhões;
1991 a 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de relevância do comércio, que deixou de ter a exclusividade das importações como vantagem comparativa; - Adoção de redutor de 88% do Imposto de Importação, com a edição da Lei 8.387 de 30 de dezembro de 1991; - Lei 8.387/91 estabeleceu a obrigação de que as indústrias de produção de bens e serviços de informática, para fazer jus aos incentivos do modelo, devem aplicar, anualmente, no mínimo 5% do seu faturamento bruto em atividades de pesquisa e desenvolvimento a serem realizadas na Amazônia; - Adoção do Processo Produtivo Básico (PPB), em substituição ao Índice Mínimo de Nacionalização; - Empresas deram início a um amplo processo de modernização industrial, com ênfase na automação, qualidade e produtividade - Em 1996, a reestruturação do parque fabril refletiu em faturamento recorde para aquela década, da ordem de US\$ 13,2 bilhões.
1996 a 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão da função exportação como política intencional, com objetivo de estimular as vendas externas, que saíram de pouco mais de US\$ 140 milhões em 1996 para US\$ 2 bilhões em 2005; - Busca de ampliação da competitividade tecnológica das indústrias de Manaus, que teve como marco inicial a criação do Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus (CT-PIM); - Iniciativas para criação de um polo de bioindústrias na Amazônia; - Implantação do Centro de Biotecnologia da Amazônia, inaugurado em 2002;
2003 aos dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da inserção internacional do modelo, sobretudo por meio de missões comerciais, participação em acordos de comércio exterior e realização de eventos de promoção comercial, a exemplo da Feira Internacional da Amazônia; - Aumento das exportações e maior equilíbrio da balança comercial; - Fomento ao adensamento tecnológico do parque industrial, por meio de investimentos em institutos de pesquisa regionais, sobretudo advindos de recursos do percentual destinado à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com o Decreto nº 6.008, de 29 de dezembro de 2006, regulamentando a Lei de Informática (nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991).

Fonte: adaptado de SUFRAMA (2018a).

4.1.2 Números do Polo Industrial de Manaus

O PIM conta com 461 empresas em operação, que geraram em 2019 um faturamento de R\$ 104,72 bilhões, exportando R\$ 1,69 bilhão e empregando de forma direta 79 mil pessoas

e de forma indireta 500 mil pessoas, sendo um forte indutor do desenvolvimento de tecnologias para a região (SUFRAMA, 2020). Na Figura 7, são apresentados os valores de faturamento e exportação das empresas presentes no PIM entre os anos de 2014 e 2019.

Segundo o relatório “Perfil da Indústria nos Estados” (2018), da Confederação Nacional da Indústria (CNI), no Estado do Amazonas o setor industrial representou 34,2% do PIB no primeiro trimestre de 2020 (*Confederação Nacional da Indústria – CNI*, 2018). Esse resultado faz com que o PIM tenha um papel destacado no desenvolvimento regional. Dados de crescimento de empregabilidade e produção de bens de consumo do PIM têm apresentado uma constante evolução desde a introdução do modelo, podendo ser possível afirmar que o modelo trouxe significativo desenvolvimento tanto para Manaus quanto para a região (Silva, Costa & Lucas, 2019).

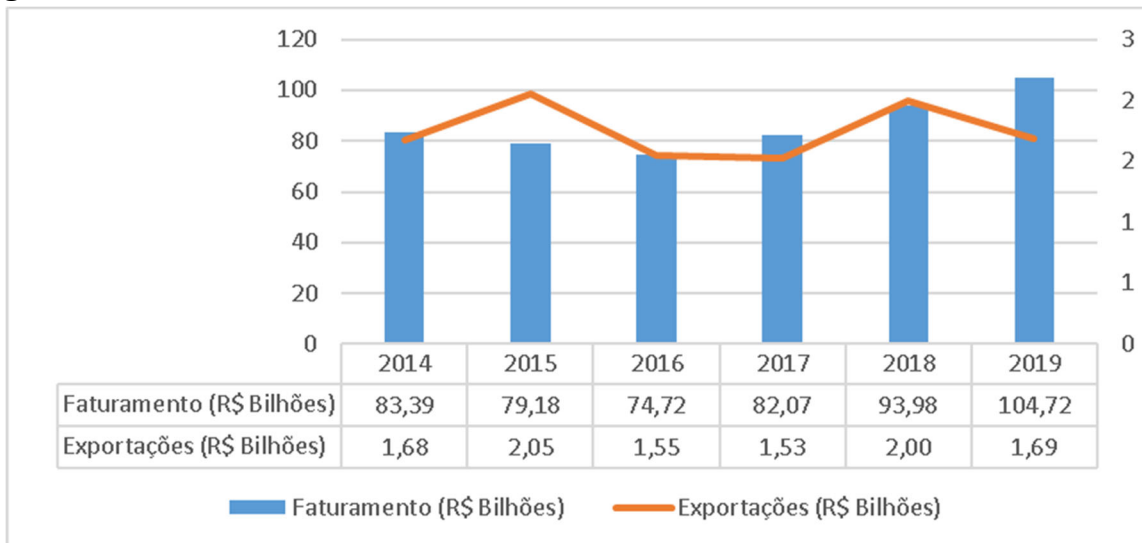
Na Quadro 10, é possível verificar a proporção da participação da indústria no PIB de cada um dos Estados do Brasil. Na região Norte, o Amazonas (34,2%) lidera a participação da indústria, seguido do Estado do Pará (31,0%). Vale destacar que, conforme o “Perfil da Indústria nos Estados” (2018), no Amazonas os setores industriais de maiores participações são informática, eletrônicos e ópticos (20,5%) e bebidas e concentrados (13,8%), enquanto no Pará as principais participações ficam com extração de minerais metálicos (43,4%) e serviços industriais de utilidade pública (28,4%), o que sinaliza a importância do modelo econômico da ZFM na atração de indústrias para a região.

Ainda na Quadro 10, temos que no Estado do Amazonas o setor industrial tem a maior participação proporcional em comparação aos outros Estados do Brasil. Nos Estados com as maiores economias, a participação proporcional do setor industrial no PIB está abaixo de 30% – vejam-se, por exemplo, São Paulo (20,6%), Rio de Janeiro (23,8%), Minas Gerais (26,5%), Rio Grande do Sul (22,4%) e Paraná (24,5%).

Quadro 10 - Participação da indústria no PIB dos Estados

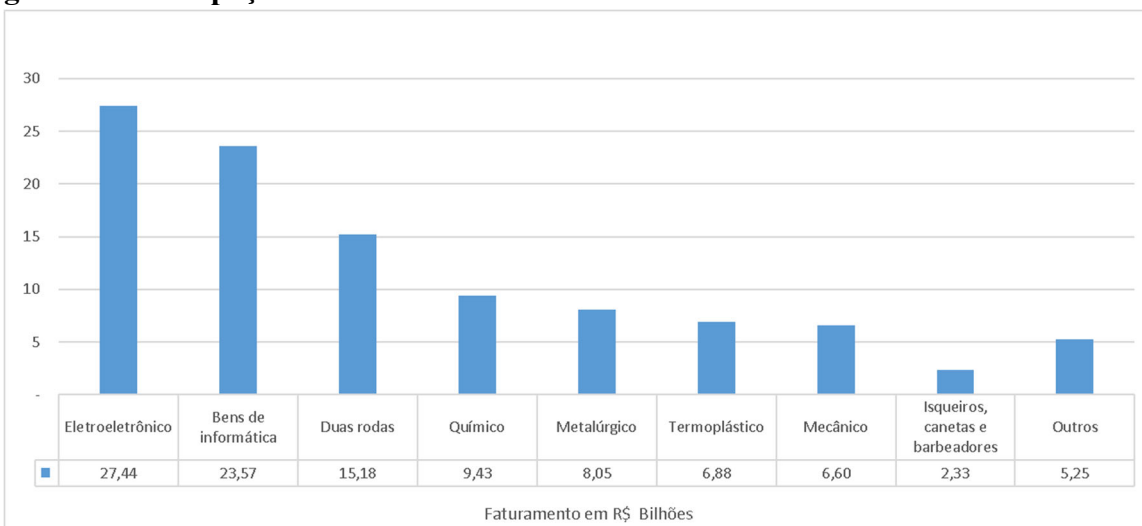
Estado	PIB Total	PIB Indústria	%
AP	15,7	1,8	11,5%
RO	40,3	7,1	17,6%
RR	12,3	1,4	11,4%
AC	13,6	1,1	8,1%
AM	84,4	28,9	34,2%
PA	146,9	45,5	31,0%
TO	32,1	3,9	12,1%
NORTE	345,3	88,8	25,7%
AL	48,9	5,9	12,1%
BA	250,5	54,0	21,6%
CE	137,1	24,8	18,1%
MA	87,0	16,1	18,5%
PE	159,5	32,4	20,3%
PI	44,7	5,6	12,5%
RN	59,6	11,4	19,1%
SE	37,3	7,5	20,1%
PB	57,2	8,8	15,4%
NORDESTE	881,8	166,5	18,9%
DF	226,1	9,5	4,2%
GO	173,9	36,1	20,8%
MT	122,7	19,4	15,8%
MS	96,2	21,4	22,2%
CENTRO OESTE	618,9	86,4	14,0%
MG	538,8	142,8	26,5%
SP	1.900,0	391,4	20,6%
RJ	630,4	150,0	23,8%
ES	116,3	37,6	32,3%
SUDESTE	3.185,5	721,8	22,7%
PR	382,6	93,7	24,5%
RS	396,5	89,0	22,4%
SC	247,9	66,3	26,7%
SUL	1.027,0	257,8	25,1%
BRASIL	6.058,5	1.321,4	21,8%

Fonte: Adaptado de *Confederação Nacional Da Indústria - CNI* (2018)

Figura 7 - Faturamento do PIM de 2014 a 2019

Fonte: Adaptado de SUFRAMA (2020).

O PIM abriga empresas nacionais e subsidiárias de grandes grupos globais, com destaque para os setores eletroeletrônico, bens de informática, duas rodas, químico, metalúrgico e termoplástico. Entre os produtos fabricados, destacam-se: aparelhos celulares e de áudio e vídeo, televisores, motocicletas, concentrados para refrigerantes, entre outros. Na Figura 8, são demonstrados os valores de faturamento do PIM no ano de 2019, separados por setor de atuação das empresas.

Figura 8 - Participação dos setores no faturamento do PIM em 2019

Fonte: Adaptado de SUFRAMA (2019).

Ao longo dos anos o PIM tem recebido, por parte das empresas instaladas no local, valores expressivos em investimentos produtivos para novos projetos industriais e aumento da produção. Entre 2015 e 2019 foram investidos US\$ 43,07 bilhões, sendo os setores de

eletroeletrônicos, bens de informática e duas rodas responsáveis por US\$ 32,48 bilhões, ou seja, 75,4% do total (SUFRAMA, 2019). Na Figura 8 está o faturamento dos principais setores do PIM e no Quadro 11 os principais produtos produzidos no PIM no ano de 2019.

Quadro 11 – Principais produtos produzidos no PIM em 2019

	PRODUTO	FATURAMENTO (R\$ x 1.000)	UNIDADES PRODUZIDAS
1	Televisor	18.103.117	12.845.772
2	Motos e motonetas	11.783.869	1.108.808
3	Telefone celular	11.497.609	14.309.904
4	Condicionador de ar <i>split system</i>	6.173.328	5.530.638
5	Placa de circuito impresso	2.601.848	28.711.006
6	Autorrádio e aparelhos reprodutores de áudio	1.445.927	2.812.450
7	Forno micro-ondas	1.315.667	3.691.854
8	Relógios	1.246.003	9.082.471
9	Receptor de sinal de televisão	1.192.134	4.117.657
10	Bicicletas - inclusive elétrica	835.872	921.327

Fonte: Adaptado de SUFRAMA (2019).

Uma característica importante do PIM é a formação de uma rede de fornecedores em torno de grandes produtores. Essas concentrações se estabelecem entre uma indústria produtora de bens de consumo e outra fornecedora de insumos, permitindo aumento de produtividade das empresas, gerando inovação e criando novos empreendimentos (Bernardes et al., 2020).

Um dos exemplos de empresa que possui uma rede extensa de fornecedores no PIM é a Moto Honda da Amazônia, que pertence ao conglomerado Honda Motor Company, com sede na cidade de Tóquio. A empresa produziu no PIM em 2019 um total de 853.271 unidades de motocicletas (Honda, 2020). Em 2010, o círculo de fornecedores da Moto Honda da Amazônia totalizava 118 indústrias, sendo que 22 delas estavam em Manaus (19%), porém são responsáveis por fornecer 60% do total de insumos utilizados pela empresa (Moraes & Nogueira, 2014).

A presença de fornecedores locais para o PIM significa uma grande redução de custos logísticos, uma vez que a outra opção seria contratar insumos de locais distantes, o que aumentaria o tempo de indisponibilidade dos insumos, custos, valores em estoque de materiais e riscos à programação da produção. Dessa forma, ter as empresas fornecedoras em Manaus tranquiliza a corporação, permite diminuir o valor dos insumos de forma geral e, assim, a

empresa pode oferecer o seu produto final a um preço mais competitivo (Moraes & Nogueira, 2014).

No Amazonas, as duas principais entidades associativas que trabalham para fortalecer o setor industrial do Estado, contribuir para o seu crescimento e desenvolver o modelo da ZFM são a Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (Fieam) e o Centro da Indústria do Estado do Amazonas (Cieam). A Fieam é composta por 27 sindicatos patronais que representam o segmento industrial do Amazonas e a Cieam conta com empresas associadas em todos os setores do PIM. No Quadro 12, estão algumas das principais empresas associadas à Cieam.

Quadro 12 - Principais indústrias do PIM

ELETRÔELETÔNICO E BENS DE INFORMÁTICA	QUÍMICO
Canon Indústria de Manaus Ltda	3M Manaus Indústria de Produtos Químicos Ltda
Elsys Equipamentos Eletrônicos Ltda	Ceras Johnson Ltda
Flex Imp. Exp. Ind. Com. de Máquinas e Motores Ltda	Eternit da Amazônia Indústria de Fibrocimento Ltda
Foxconn MOEBG Ind. de Eletrônicos Ltda	Hisamitsu Farmacêutica do Brasil Ltda
Fujifilm do Brasil Ltda	NOVAMED - Fabricação de Produtos Farmacêuticos
Jabil Industrial do Brasil Ltda	METALÚRGICO
LG Electronics do Brasil Ltda	Crown Embalagens Metálicas da Amazônia S/A
Microservice Tecnologia Digital da AM	Metalfino da Amazônia Ltda
NCR Brasil – Indústria de Equipamentos para Automação Ltda	Metalúrgica Marlin S/A Ind. Com. Importação e Exportação
Panasonic do Brasil Ltda	Sodécia da Amazônia Ltda
Philco Eletrônicos Ltda	TERMOPLÁSTICO
Pioneer do Brasil Ltda	Bridge Industria De Produtos Plasticos Da Amazonia Ltda
Positivo Informática S/A	Eternit Da Amazônia Indústria De Fibrocimento Ltda
Procomp Amazônia Indústria Eletrônica Ltda	Tutiplast Ind. E Com. Ltda
Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda	MECÂNICO
Semp Toshiba Amazonas S.A	Daikin - Ar Condicionado Amazonas Ltda
Sony Brasil Ltda	Denso Industrial da Amazônia Ltda
Technicolor Brasil Mídia E Entretenimento Ltda	Electrolux da Amazônia Ltda
Tectoy S.A	Elgin Industrial da Amazônia Ltda
Transire Fabricação de Componentes Eletronicos Ltda	Weg Amazônia S/A
Unicoba da Amazônia Ltda	Whirlpool Eletrodomésticos Am S.A
Visteon Amazonas Ltda	ISQUEIROS, CANETAS E BARBEADORES
DUAS RODAS	A. W. Faber-Castell Amazônia S.A
Bmw Manufacturing Industria de Motos da Amazônia	Bic Amazônia S/A
Caloi Norte S.A	Swedish Match da Amazônia S.A
Dafra da Amazônia Ind. e Com. de Motocicletas Ltda	OUTROS
Harley-Davidson do Brasil Ltda	Essilor da Amazônia. Ind. e Com. Ltda
Kawasaki Motores do Brasil Ltda	Orient Relógios da Amazônia Ltda
Moto Honda da Amazônia Ltda	Séculus da Amazônia Indústria e Comércio S.A
Yamaha Motor da Amazônia Ltda	Technos da Amazônia Ind. e Comércio Ltda

Fonte: Adaptado de Cieam (2021)

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A estatística descritiva é o termo popularmente conhecido para as medidas de tendência central, sendo que essas medidas possuem como objetivo a demonstração dos dados de forma sumarizada, ou seja, representam os dados com base em algumas informações centrais que possibilitam ao leitor ter uma ideia, uma forma de visualização dos dados totais da pesquisa em

questão. Dessa forma, a Tabela 8 apresenta a estatística descritiva para as perguntas de identificação do questionário.

Tabela 8 - Estatística Descritiva - Perguntas de Identificação

P1 – Idade dos respondentes	N	Média
Idade		
Mínimo	77	25,0
Máximo	77	69,0
Média	77	39,5
Desvio-Padrão	77	10,48
<hr/>		
P2 – Escolaridade dos respondentes	n	%
Ensino Médio ou Técnico	12	15,58
Ensino Superior	29	37,66
Pós-graduação	36	46,76
P3 Nível hierárquico dos respondentes	n	%
Direção	23	29,87
Gerência	31	40,26
Supervisão	7	9,09
Sem função de liderança	16	20,78

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8 apresentam-se idade, formação e nível hierárquico dos respondentes. A variável idade possui como resposta valores contínuos, já as variáveis de formação e nível hierárquico são variáveis ordinais e nominais, uma vez que foram obtidas por meio de múltipla escolha. Dessa forma, para a variável contínua idade, o valor mínimo é 25 anos e o máximo é 69 anos, demonstrando um intervalo de 44 anos para os respondentes da pesquisa.

Identifica-se que a média de idade dos respondentes é de aproximadamente 39 anos, com um desvio-padrão de aproximadamente 10 anos, indicando que a grande maioria dos respondentes da pesquisa possui entre 29 e 49 anos.

A maioria (36) dos respondentes da pesquisa possuía pós-graduação, enquanto 29 tinham ensino superior e apenas 12 afirmaram ter apenas o ensino médio ou técnico. O que nos indica que 53,24% dos respondentes da pesquisa possuem uma formação específica e, por vezes, têm até pós-graduação em sua área de atuação, o que corrobora o esperado no que se refere ao acesso a profissionais responsáveis pela área de gestão e que têm acesso às decisões sobre o BSC. Por fim, tem-se ainda a variável de nível hierárquico do respondente, que, com um percentual acumulado de 70,13% nos dois cargos mais altos da pesquisa – direção e gerência da organização –, sustenta o acesso aos decisores.

Apenas 9% (7) foram respondentes que se classificaram na função de supervisão. De forma a continuar apresentando as medidas de tendência central das variáveis de pesquisa, a Tabela 9 apresenta a estatística descritiva das variáveis de identificação empresarial.

Tabela 9 - Estatística Descritiva - Variáveis de Identificação Empresarial

P4 - Ramo de atuação da empresa	n	%
Bebidas	2	2,60
Bens de informática	10	12,99
Duas Rodas	7	9,09
Eletroeletrônico	31	40,26
Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis	1	1,30
Mecânico	0	0,00
Metalúrgico	9	11,68
Ótico	1	1,30
Outro	4	5,19
Papel e Papelão	2	2,60
Produtos Alimentícios	1	1,30
Químico	3	3,90
Relojoeiro	2	2,60
Termoplástico	4	5,19
P5 - Receita bruta de sua empresa por ano	n	%
Até R\$ 4,8 milhões	4	5,19
Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões	43	55,84
Acima de R\$ 300 milhões	30	38,97
P6 - Número de funcionários	n	%
Até 99	10	12,99
100 a 499	29	37,66
500 ou mais	38	49,35
P7 - Origem do Capital	n	%
Nacional	36	46,76
Misto	13	16,88
Estrangeiro	28	36,36

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 9 mostra que a grande maioria da amostra é pertencente ao setor de eletroeletrônicos, com aproximadamente 40% dos respondentes. O segundo setor de maior frequência na amostra é o setor de bens de informática, com aproximadamente 13%, e o terceiro setor é o de metalurgia, com 11,68% dos respondentes. Os demais setores variam a participação na amostra entre 1,3% e 9,09%.

Ainda na Tabela 9 é apresentada a receita bruta anual das empresas da pesquisa, sendo que a grande maioria da amostra possui altas receitas: 94,81% da amostra afirma ter uma receita maior que R\$ 4,8 milhões, e apenas quatro respondentes afirmam que a empresa possui receita menor que esse valor. Também na Tabela 9 temos as informações sobre a quantidade de funcionários da empresa, mostrando que a maioria das empresas que compõem a amostra da

pesquisa possui mais de 500 funcionários, sendo esse o maior porte entre as classificações. Desse modo, infere-se que a presente pesquisa trata quase que sumariamente de empresas de grande porte do Polo Industrial de Manaus, sendo esse o grupo com o qual é possível fazer inferência dos resultados.

Por fim, na Tabela 9 é identificada a origem do capital da empresa, que pode ser nacional, estrangeira ou mista. Pode-se perceber que aproximadamente 83% da amostra da pesquisa é representada por empresas com capital de origem nacional ou estrangeira, e a menor proporção tem origem mista, sendo a supremacia de capital nacional. Na sequência, a Tabela 10 apresenta a estatística descritiva para os níveis de adoção do BSC. Essa tabela reflete apenas a adoção propriamente, e posteriormente são apresentados os níveis de desenvolvimento da adoção do BSC.

Tabela 10 - Estatística Descritiva – Utilização do BSC

P8 - Sua empresa utiliza o BSC	n	%
Não	69	27,06
Não sei informar se minha empresa utiliza ou já utilizou o BSC	81	31,76
Sim	105	41,18
TOTAL	255	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 10 apresenta informações sobre a utilização do BSC, sendo que 41,18% indicaram que sua empresa tinha feito a adoção do BSC, outros 27,06% afirmaram que a empresa não tinha adotado a ferramenta e os 31,76% restantes afirmaram não saber informar. Dos 105 respondentes que afirmaram ter adotado o BSC, 28 tiveram de ser retirados da amostra por não possuírem a totalidade das questões respondidas. Dessa forma, a amostra final para adoção do BSC contou com 77 empresas.

Tabela 11 Estatística Descritiva – Níveis de adoção do BSC

	N	Median	Minimum	Maximum
P9 – bsc_n1_ind	77	6	2	7
P10 – bsc_n2_caus	77	6	4	7
P11 – bsc_n3_pla	77	6	2	7
P12 – bsc_n3_fun	77	6	1	7
P13 – bsc_n3_ger	77	5	1	7

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: bsc_n1_ind: Adoção do BSC Nível I - Indicadores refletem a estratégia; bsc_n2_caus: Adoção do BSC Nível II - Relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos; bsc_n3_pla: Adoção do BSC Nível III - Planos e projetos são definidos com base no BSC; bsc_n3_fun: Adoção do BSC Nível III - Funcionários com metas do BSC; bsc_n3_ger: Adoção do BSC Nível III - Gerentes remunerados com base no BSC.

Note. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Quando analisados os níveis de adoção do BSC, conforme Tabela 11, a mediana para os Níveis I e II ficou em 6. No Nível III de adoção do BSC, quando caracterizado por planos e projetos definidos com base no BSC e funcionários com metas relacionadas ao BSC, a mediana ficou em 6. Quando o Nível III é caracterizado por gerentes com remunerações atreladas ao BSC, a mediana ficou em 5.

Para todas as variáveis nível de adoção do BSC, o valor máximo atingido foi 7, sendo esse o “concordo totalmente” da escala. No valor mínimo, o Nível I atingiu 2, o Nível II atingiu 4 e o Nível III, 1.

Tabela 12 - Estatística Descritiva – Isomorfismo

	N	Median	Minimum	Maximum
P14 – i_m_gra_emp	77	6	1	7
P15 – i_m_pub	77	5	1	7
P16 – i_m_ima	77	5	1	7
P17 – i_m_org_suc	77	5	1	7
P18 – i_m_unid	77	5	1	7
P19 – i_c_determ	77	6	1	7
P20 – i_n_exper	77	5	1	7
P21 – i_n_curs	77	5	1	7
P22 – i_n_cons	77	4	1	7

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: i_m_gra_emp: Isomorfismo Mimético – Uso por grande quantidade de empresas; i_m_pub: Isomorfismo Mimético – Publicações na mídia; i_m_ima: Isomorfismo Mimético – Demonstrar imagem inovadora; i_m_org_suc: Isomorfismo Mimético Organizações de sucesso usavam o BSC; i_m_unid: Isomorfismo Mimético – Outras unidades usaram; i_c_determ: Isomorfismo Coercitivo – Seguindo determinação/orientação; i_n_exper: Isomorfismo Normativo - Gestores possuíam experiência; i_n_curs: Isomorfismo Normativo - Gestores conheciam por meio de cursos; i_n_cons: Isomorfismo Normativo - Sugestão de consultores.

Note. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Na Tabela 12, temos a análise dos resultados do isomorfismo. No isomorfismo mimético, a mediana ficou em 6 apenas quando ele é caracterizado por BSC ser usado por grande quantidade de empresas. Nos demais tipos de isomorfismo mimético, a mediana ficou em 5.

O isomorfismo coercitivo apresentou a mediana de 6, enquanto para o normativo, quando caracterizado por experiência prévia dos gestores com o BSC e conhecimento da ferramenta por meio de cursos, a mediana ficou em 5. Quando o isomorfismo normativo é caracterizado por atender à sugestão de consultores, a mediana ficou em 4.

Para todas as variáveis do isomorfismo, o valor máximo atingido foi 7, sendo esse o “concordo totalmente” da escala, e o mínimo atingiu 1, que indica a discordância total quanto à pergunta.

4.3 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE – ALFA DE CRONBACH

A análise do alfa de Cronbach tem o objetivo de apontar se as perguntas ou o modo como o questionário foi desenvolvido, aplicado e respondido apresentam nível satisfatório de confiabilidade. Nesse sentido, a Tabela 13 apresenta a estatística de confiabilidade para as

perguntas relacionadas ao nível de adoção do BSC e a Tabela 14, a estatística de confiabilidade para as perguntas sobre o isomorfismo. Os cálculos foram realizados com o *software* Jamovi.

De acordo com a Tabela 13, o alfa de Cronbach em relação ao nível de adoção do BSC foi de 0,720, destacado por Landis e Koch (1977) como uma confiabilidade “substancial”. Na Tabela 14, para o isomorfismo, o resultado foi de 0,816, que, segundo Landis e Koch (1977), é “quase perfeita”. Assim, tem-se que as respostas da pesquisa podem ser consideradas muito confiáveis.

Foi realizada a análise da estatística de item-total, que apresenta as perguntas de forma individual, a média se o item for excluído, a variância e a correlação se o mesmo acontecer, porém a informação mais relevante a ser analisada é se há alterações significativas no alfa de Cronbach caso cada pergunta individualmente seja excluída. A Tabela 13 apresenta então as estatísticas de item-total para as perguntas relacionadas ao nível de adoção do BSC e a Tabela 14, para as perguntas relacionadas ao isomorfismo.

Tabela 13 – Análise do Alfa de Cronbach de item-total – Níveis de adoção do BSC

Alfa de Cronbach se o item for excluído	
P9	0,629
P10	0,669
P11	0,623
P12	0,655
P13	0,790
Nível de adoção do BSC (P9 – P13)	0,720

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 14 – Análise do Alfa de Cronbach de item-total – Isomorfismo

Alfa de Cronbach se o item for excluído	
P14	0,787
P15	0,776
P16	0,808
P17	0,796
P18	0,804
P19	0,795
P20	0,808
P21	0,796
P22	0,807
Isomorfismo (P14 – P22)	0,816

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 13, no caso de alguma das perguntas ser excluída, o valor mínimo chega a alcançar 0,629, o que representa uma confiabilidade “substancial”. Na Tabela 14 é realizada a mesma análise para as questões relacionadas ao isomorfismo, com o menor valor ficando em 0,776, que também indica uma confiabilidade “substancial” (Landis & Koch, 1977).

Por fim, conclui-se por meio da análise de confiabilidade do alfa de Cronbach que não há necessidade categórica de se fazer a exclusão de alguma das perguntas feitas no questionário. Como todos os valores do alfa para as perguntas estão entre moderado e substancial e como o alfa de Cronbach, tanto normal quanto padronizado, apresenta a classificação “quase perfeita”, conclui-se que se pode assumir a confiabilidade dos dados da presente pesquisa.

4.4 CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

A análise de correlação, conforme explicado nos procedimentos metodológicos, representa a correlação entre duas variáveis com base na covariância que existe entre elas. As tabelas a seguir apresentam a correlação entre as variáveis da pesquisa. A Tabela 15 compreende as relações das variáveis níveis de adoção do BSC.

Tabela 15 – Correlação entre os níveis de adoção do BSC

	P9 – bsc_n1_ind	P10 – bsc_n2_caus	P11 – bsc_n3_pla	P12 – bsc_n3_fun
P9 – bsc_n1_ind	—			
P10 – bsc_n2_caus	0,687 ***	—		
P11 – bsc_n3_pla	0,560 ***	0,458 ***	—	
P12 – bsc_n3_fun	0,624 ***	0,568 ***	0,579 ***	—
P13 – bsc_n3_ger	0,202	0,131	0,405 ***	0,228 *

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: bsc_n1_ind: Adoção do BSC Nível I – Indicadores refletem a estratégia; bsc_n2_caus: Adoção do BSC Nível II – Relações de causa e efeito entre objetivos estratégico; bsc_n3_pla: Adoção do BSC Nível III – Planos e projetos são definidos com base no BSC; bsc_n3_fun: Adoção do BSC Nível III – Funcionários com metas do BSC; bsc_n3_ger: Adoção do BSC Nível III – Gerentes remunerados com base no BSC.

Note. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Percebe-se na Tabela 15 que, das dez correlações possíveis entre as cinco variáveis do nível de adoção do BSC, encontra-se significância em oito delas, sendo sete consideradas de alta significância. Das oito correlações que apresentaram significância entre as variáveis de níveis de adoção do BSC, todas são correlações positivas, sendo que sete delas podem ser

classificadas como pelo menos moderadas e uma como razoável. O resultado se demonstrou coerente, uma vez que as três variáveis são referentes ao estágio de desenvolvimento do BSC nas empresas.

Ainda na Tabela 15, as duas variáveis que não apresentaram significância foram do Nível III de desenvolvimento do BSC quando ele é caracterizado por gestores serem remunerados com base nas metas dos indicadores do BSC, quando relacionadas à adoção do BSC nos Níveis I e II. Esse resultado demonstra que remunerar gestores com base em metas do BSC é um desafio importante para empresas que estão nos estágios iniciais de maturidade do uso do BSC. Para as empresas que estão no maior nível de adoção da ferramenta, seja por definirem projetos ou metas de funcionários com base no BSC, a remuneração dos gestores baseada no acompanhamento da ferramenta parece ser uma prática mais habitual.

A Tabela 16 apresenta a correlação entre as variáveis de níveis de adoção do BSC e as cinco variáveis do isomorfismo mimético.

Tabela 16 – Correlação entre os níveis de adoção do BSC e o isomorfismo mimético

	P14 – i_m_gra_emp	P15 – i_m_pub	P16 – i_m_ima	P17 – i_m_org_suc	P18 – i_m_unid
P9 – bsc_n1_ind	0,274 *	0,210	0,350 **	0,228 *	0,264 *
P10 – bsc_n2_caus	0,285 *	0,184	0,245 *	0,382 ***	0,214
P11 – bsc_n3_pla	0,442 ***	0,376 ***	0,307 **	0,462 ***	0,343 **
P12 – bsc_n3_fun	0,234 *	0,353 **	0,124	0,158	0,502 ***
P13 – bsc_n3_ger	0,271 *	0,458 ***	0,197	0,235 *	0,487 ***

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: bsc_n1_ind: Adoção do BSC Nível I – Indicadores refletem a estratégia; bsc_n2_caus: Adoção do BSC Nível II – Relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos; bsc_n3_pla: Adoção do BSC Nível III – Planos e projetos são definidos com base no BSC; bsc_n3_fun: Adoção do BSC Nível III - Funcionários com metas do BSC; bsc_n3_ger: Adoção do BSC Nível III – Gerentes remunerados com base no BSC; i_m_gra_emp: Isomorfismo Mimético – Uso por grande quantidade de empresas; i_m_pub: Isomorfismo Mimético – Publicações na mídia; i_m_ima: Isomorfismo Mimético – Demonstrar imagem inovadora; i_m_org_suc: Isomorfismo Mimético Organizações de sucesso usavam o BSC; i_m_unid: Isomorfismo Mimético – Outras unidades usaram.
Note. * p < ,05; ** p < ,01; *** p < ,001

Conforme a Tabela 16, a variável de adoção do BSC Nível I possui significância com quatro das cinco variáveis isomorfismo mimético, nenhuma delas com forte significância e todas com uma correlação positiva razoável. A variável adoção do BSC Nível II possui

significância com três das cinco variáveis isomorfismo mimético, sendo uma delas com forte significância e todas também com correlações positivas razoáveis. Por último, sobre a variável de adoção do BSC Nível III, foi encontrada significância em 12 das 15 correlações possíveis com o isomorfismo mimético, sendo cinco com uma correlação positiva moderada e sete com correlação positiva razoável.

O resultado demonstra que o isomorfismo mimético possui influência nos três níveis de adoção do BSC e o isomorfismo legitimado pelo uso do BSC em grande quantidade de empresas também.

Tabela 17 - Correlação entre os níveis de adoção do BSC e o isomorfismos coercitivo e normativo

	P19 - i_c_determ	P20 - i_n_exper	P21 - i_n_curs	P22 - i_n_consu
P9 - bsc_n1_ind	0,302 **	0,393 ***	0,312 **	0,160
P10 - bsc_n2_caus	0,220	0,305 **	0,281 *	0,263 *
P11 - bsc_n3_pla	0,464 ***	0,443 ***	0,337 **	0,291 *
P12 - bsc_n3_fun	0,475 ***	0,255 *	0,165	0,309 **
P13 - bsc_n3_ger	0,192	0,230 *	0,276 *	0,249 *

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: bsc_n1_ind: Adoção do BSC Nível I - Indicadores refletem a estratégia; bsc_n2_caus: Adoção do BSC Nível II - Relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos; bsc_n3_pla: Adoção do BSC Nível III - Planos e projetos são definidos com base no BSC; bsc_n3_fun: Adoção do BSC Nível III - Funcionários com metas do BSC; bsc_n3_ger: Adoção do BSC Nível III - Gerentes remunerados com base no BSC; i_c_determ: Isomorfismo Coercitivo - Seguindo determinação/orientação; i_n_exper: Isomorfismo Normativo - Gestores possuíam experiência; i_n_curs: Isomorfismo Normativo - Gestores conheciam por meio de cursos; i_n_consu: Isomorfismo Normativo - Sugestão de consultores.

Note. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

A Tabela 17 apresenta as correlações entre as variáveis referentes à adoção do BSC nos Níveis I, II e III e as variáveis de isomorfismo coercitivo e normativo. A variável de adoção do BSC Nível I possui significância razoável com a variável isomorfismo coercitivo e com duas das três de isomorfismo normativo. Todas essas correlações foram positivas e razoáveis.

Ainda na Tabela 17, o BSC Nível II não possui significância com a variável isomorfismo coercitivo, mas apresenta significância com as três do isomorfismo normativo, sendo todas correlações positivas e razoáveis. A variável de adoção do BSC Nível III possui forte significância com duas das três correlações possíveis com a variável isomorfismo coercitivo, sendo elas consideradas positivas moderadas. Com relação ao isomorfismo normativo, o BSC no Nível III foi significativo em oito das nove correlações possíveis, sendo uma delas moderada, com forte significância, e as demais razoáveis.

Os resultados apresentados na Tabela 17 indicam a influência do isomorfismo coercitivo nos Níveis I e III do BSC, enquanto o isomorfismo normativo exerceu influência nos três níveis de adoção do BSC.

Conforme apresentado no Quadro 13, foi possível confirmar as hipóteses H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1f, H1g, H1h e H1i e rejeitar a hipótese H1e.

Quadro 13 - Resultados da hipótese H1

Isomorfismo Institucional	
H1 – O Isomorfismo Institucional influencia os níveis de adoção do BSC nas organizações	Não rejeitada
Isomorfismo Mimético	
H1a – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações	Não rejeitada
H1b – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações	Não rejeitada
H1c – O isomorfismo mimético influencia a adoção do BSC de Nível III nas organizações	Não rejeitada
Isomorfismo Coercitivo	
H1d – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações	Não rejeitada
H1e – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações	Rejeitada
H1f – O isomorfismo coercitivo influencia a adoção do BSC de Nível III nas organizações	Não rejeitada
Isomorfismo Normativo	
H1g – O isomorfismo normativo influencia a adoção do BSC de Nível I nas organizações	Não rejeitada
H1h – O isomorfismo normativo influencia a adoção do BSC de Nível II nas organizações	Não rejeitada
H1i – O isomorfismo normativo influencia na adoção do BSC de Nível III nas organizações	Não rejeitada

4.5 TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

Com o objetivo de analisar como as variáveis moderadoras nível de receita e internacionalização afetam a ocorrência dos isomorfismos mimético, coercitivo e normativo, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Teste de Kruskal-Wallis entre isomorfismo e variáveis moderadoras

	P5 - receita	P7 – internac
P14 - i_m_gra_emp	0,294	0,195
P15 - i_m_pub	0,866	0,302
P16 - i_m_ima	0,212	0,041*
P17 - i_m_org_suc	0,742	0,633
P18 - i_m_unid	0,656	0,628
P19 - i_c_determ	0,903	0,916
P20 - i_n_exper	0,356	0,115
P21 - i_n_curs	0,269	0,113
P22 - i_n_consua	0,491	0,042 *

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: i_m_gra_emp: Isomorfismo Mimético - Uso por grande quantidade de empresas; i_m_pub: Isomorfismo Mimético - Publicações na mídia; i_m_ima: Isomorfismo Mimético - Demonstrar imagem inovadora; i_m_org_suc: Isomorfismo Mimético Organizações de sucesso usavam o BSC; i_m_unid: Isomorfismo Mimético - Outras unidades usaram; i_c_determ: Isomorfismo Coercitivo – Seguindo determinação/orientação; i_n_exper: Isomorfismo Normativo - Gestores possuíam experiência; i_n_curs: Isomorfismo Normativo - Gestores conheciam por meio de cursos; i_n_consua: Isomorfismo Normativo - Sugestão de consultores; receita: receita da empresa por ano; internac: Nível de internacionalização da empresa.
Note. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Analisando a Tabela 18 com base no teste de Kruskal-Wallis, entre as variáveis do isomorfismo e as variáveis moderadoras, que são receita bruta anual e nível de internacionalização, foram encontradas apenas duas significâncias das 18 possíveis, ambas com relação à variável moderadora nível de internacionalização das empresas. Uma dessas significâncias foi do isomorfismo mimético relacionado ao uso do BSC como forma de melhorar a imagem da empresa e a outra foi do isomorfismo normativo relacionado ao uso de consultoria.

Conforme apresentado no Quadro 14, quando analisada a variável de controle receita anual, foi possível rejeitar as hipóteses H2, H2a, H2b e H2c. Sobre a variável nível de internacionalização, foi possível confirmar as hipóteses H3, H3a e H3c e rejeitar a hipótese H3b.

Quadro 5 - Resultados das hipóteses H2 e H3

Receita anual	
H2 - A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa.	Rejeitada
H2a – A influência do isomorfismo mimético na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa	Rejeitada
H2b – A influência do isomorfismo coercitivo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa	Rejeitada
H2c – A influência do isomorfismo normativo na adoção do BSC nas organizações é afetada pela receita anual da empresa	Rejeitada
Internacionalização da empresa	
H3 – A influência do isomorfismo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.	Não rejeitada
H3a – A influência do isomorfismo mimético na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.	Não rejeitada
H3b – A influência do isomorfismo coercitivo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.	Rejeitada
H3c – A influência do isomorfismo normativo na adoção do BSC nas organizações é afetada pelo nível de internacionalização da empresa.	Não rejeitada

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a discussão dos resultados, são retomados o problema, o objetivo e as hipóteses de pesquisa. Sendo assim, o problema levantado foi **qual a relação entre o ambiente organizacional e a adoção do Balanced Scorecard pelas organizações?** E, para responder a essa questão, foi estabelecido o objetivo de **analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus.**

Para analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas organizações pertencentes ao PIM foram utilizadas, além das variáveis isomorfismo (variável independente) e adoção do BSC (variável dependente), as variáveis moderadoras receita anual e nível de internacionalização da empresa.

Na revisão da literatura sobre o BSC e sua adoção e após uma revisitação da literatura de isomorfismo institucional, algumas relações foram propostas para compreender melhor o cenário em que se encontram as empresas pertencentes ao PIM, uma região de características específicas que permite discutir o papel do isomorfismo na adoção das estratégias organizacionais.

Estudos anteriores já evidenciaram a importância do BSC, e resultados preliminares o apontam como uma das ferramentas mais utilizadas no mundo (Rigby & Bilodeau, 2011). Entretanto, são pouco conhecidos os motivos de sua adoção e ainda pouco exploradas as pesquisas sobre os níveis de adoção, que são igualmente importantes para compreender os resultados. Uma vez revisada a literatura, na metodologia foram definidos os principais conceitos em torno das principais variáveis estudadas.

Sobre os respondentes da pesquisa, destaca-se que são profissionais com 39,5 anos em média, 84,42% deles têm formação superior, 46,76% têm especialização e 90,91% ocupam cargos de liderança, sendo 70,13% em nível de gerência ou direção. Como o estudo cobre todo o PIM, não há uma concentração de área de atividade, mas é possível determinar que 38,97% dos respondentes atuam em empresas com faturamento anual superior a R\$ 300 milhões. Esses resultados confirmam que os respondentes são adequados à pesquisa, pois estão diretamente relacionados às decisões estratégicas.

Para chegar aos resultados, a pesquisa utilizou, baseada em estudos anteriores, o conceito de adoção do BSC por níveis de maturidade, sendo esses níveis denominados I, II e III (Speckbacher et al., 2003). O Nível I corresponde ao nível mais básico e considera indicadores financeiros e não financeiros; o Nível II considera um desenvolvimento maior em

relação ao planejamento da adoção das estratégias; o Nível III configura uma adoção mais completa, ou seja, considera os indicadores financeiros e não financeiros, um planejamento estratégico mais elaborado e um acompanhamento pleno da implementação da estratégia.

5.1 H1 - O ISOMORFISMO INSTITUCIONAL INFLUENCIA OS NÍVEIS DE ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES

Os resultados da pesquisa validaram a hipótese H1, uma vez que a influência dos três tipos de isomorfismo foi identificada na decisão pela adoção do BSC. A seguir serão apresentados os resultados detalhados das hipóteses formuladas para avaliar a influência de cada um dos tipos de isomorfismo na decisão das empresas sobre a adoção do BSC, nos três níveis de adoção pesquisados.

O fato de o BSC já ser utilizado em uma grande quantidade de empresas influenciou positivamente a adoção da ferramenta nos três níveis (Níveis I, II e III). O motivo desse tipo de influência pode vir do fato de que, na decisão sobre a adoção de uma ferramenta de gestão estratégica, as empresas do PIM buscam uma ferramenta já legitimada por outras empresas, o que facilita muito a tomada de decisão do gestor, uma vez que diminui sua insegurança na escolha (James, 2009). O mimetismo por meio do *benchmark* com grandes empresas pode ser facilitado no ambiente do PIM, uma vez que nele se concentram unidades fabris que não disputam de forma direta clientes entre si.

O *benchmark* é um dos meios que as empresas do PIM utilizam para reduzir as incertezas diante da importante decisão de escolher uma prática de gestão estratégica. Em meio a uma situação de incerteza, pelo desconhecimento do resultado que se pode esperar com o uso do BSC, a organização tende a se espelhar em outras empresas que já fazem uso da ferramenta, o que alivia o dilema dos gestores: a incerteza é um fator motivador para a imitação (George et al., 2020; Tuttle & Dillard, 2007).

Quando verificada a influência de publicações sobre a utilidade do BSC como instrumento de convencimento à adoção da ferramenta, essa influência foi percebida apenas nos adotantes do Nível III. Isso pode ter ocorrido porque empresas do Nível III buscam aprimorar o uso do BSC de forma consistente e normalmente vão atrás de informações mais fundamentadas e relevantes sobre como proceder na melhoria e aprimoramento no uso da ferramenta (van Veen-Dirks & Lillis, 2018). Os resultados indicam que, no PIM, as empresas que estão nos estágios iniciais de desenvolvimento do BSC (Níveis I e II) tentam desenvolver

a ferramenta sem o uso de informações baseadas em publicações sobre o tema, o que pode prejudicar o uso pleno dos benefícios que o BSC pode oferecer.

A adoção do BSC motivada pelo isomorfismo mimético caracterizado pelo interesse da organização em demonstrar uma imagem de gestão inovadora teve influência positiva identificada nas organizações de Níveis I, II e III. A preocupação em melhorar a imagem apresentada pelas empresas do PIM pode estar associada à atenção dada a seus *stakeholders* (James, 2009; Sharma & Lawrence, 2005; Silva & Mário, 2015; Sutheewasinnon et al., 2016). A importância dada pelos gestores das empresas do PIM às relações e interações no ambiente cultural e político de seus principais *stakeholders* demonstra a atenção dada ao contexto social no qual está envolto o PIM. Essa atenção dada ao ambiente externo também pode influenciar as decisões sobre a adoção de sistemas de medição de desempenho (estratégia, metas e processos), como é o caso do BSC (Gimzauskiene & Kloviene, 2011).

A atenção destinada pelas empresas do PIM aos *stakeholders* deve estar associada, principalmente, ao fato de serem empresas que possuem benefícios fiscais importantes, os quais viabilizam suas operações de forma competitiva. Demonstrar que estão sempre à procura do uso das melhores práticas de gestão pode servir como uma forma de comprovar o retorno intangível sobre investimento no modelo de benefícios fiscais da ZFM.

Ao analisar a importância do isomorfismo mimético que ocorre por imitação de organizações de sucesso, o impacto positivo foi observado nos três níveis (Níveis I, II e III) de adoção do BSC. Esse achado reforça o resultado já comentado anteriormente sobre o uso do BSC motivado por sua utilização em uma grande quantidade de empresas, o que também influencia positivamente a adoção da ferramenta nos três níveis (Níveis I, II e III). A busca de legitimidade continua sendo a possibilidade mais provável (James, 2009). Os resultados no PIM corroboram que a influência do mimetismo por meio do *benchmark* e identificação das melhores práticas observadas nos principais *players* do mercado continua sendo um comportamento que confirma a institucionalização na busca do desenvolvimento organizacional (Tuttle & Dillard, 2007).

Quando analisada a importância de uma outra unidade da empresa já utilizar o BSC, a influência positiva foi verificada nas empresas de Nível I e III. Nas empresas de estágio inicial do BSC (Nível I), a influência de outras unidades da organização deve ser por conta da diminuição da incerteza na escolha da ferramenta. Já nas empresas de Nível III, essa influência deve estar relacionada ao fato de que a ferramenta é uma prática consolidada e amplamente utilizada (George et al., 2020).

Por possuir unidades fabris de grandes grupos nacionais e internacionais, o PIM faz com que as empresas ali instaladas tenham acesso às informações que estão na vanguarda das práticas de gestão nas organizações. Com isso, o mimetismo pode impulsionar a decisão pela adoção do BSC, em meio à busca de legitimação de uma decisão diante de um momento de incerteza. Essa busca materializa-se através de *benchmark* com os principais *players*: empresas com desempenho superior que enfrentam desafios semelhantes (Beckert, 2010; Boxenbaum & Jonsson, 2018; Tuttle & Dillard, 2007).

Criado na década de 1960 e tendo experimentado um forte movimento de industrialização nos últimos 25 anos, o PIM pode ser considerado um modelo de campo institucional, com regras e limitação de recursos institucionalizados e estruturas de relações duráveis, que possibilita a formação de coalizões, a produção de informações e a construção social de um problema compartilhado, sendo que essas características favorecem a atuação do isomorfismo mimético (Furnari, 2016).

Os resultados validaram as hipóteses H1a, H1b e H1c. Foi possível verificar a influência do isomorfismo mimético nos três níveis de adoção do BSC avaliados.

A influência positiva do isomorfismo coercitivo no Nível I e no Nível III de adoção do BSC pode estar relacionada às pressões formais ou informais que são exercidas sobre as organizações através de outras organizações das quais elas dependem. Nas empresas de Nível I, o motivo deve estar associado ao fato de serem empresas no estágio inicial de implementação do BSC e, por isso, mais suscetíveis a receber orientações ou pressões de fornecedores, clientes ou outras instituições (James, 2009; Venard, 2009; Willmott, 2015).

Uma característica importante do PIM, que pode influenciar a ocorrência do isomorfismo coercitivo nas empresas de Nível I de adoção do BSC, é o fato de grandes empresas, principalmente nos setores de eletroeletrônicos, bens de informática e duas rodas, desenvolverem fornecedores locais ou até mesmo atraírem empresas de fora de Manaus para fazer parte de sua cadeia de suprimentos. Essa situação faz com que as grandes organizações valorizem empresas parceiras que adotam práticas semelhantes às suas, de certa forma exercendo pressão coercitiva na adoção de práticas de gestão como o BSC (James, 2009; Willmott, 2015).

As pressões coercitivas podem surgir de *stakeholders*, como clientes, fornecedores e parceiros, ou até mesmo de unidades corporativas, como uma condição adotada devido à influência de forças externas que exigem um nível rígido de controle (De Geuser et al., 2009).

Com relação às de Nível III, o principal fator para influência do isomorfismo coercitivo deve estar relacionado às características das empresas presentes no PIM, que são em sua maioria

unidades fabris distantes das sedes corporativas, normalmente localizadas em outras cidades do país ou mesmo em outros países. Dessa forma, práticas de gestão como o BSC, quando já utilizadas pela corporação, tendem a serem replicadas nas novas unidades de negócio de forma deliberada ou por pressão de gestores à frente das unidades do PIM vindos de outras unidades da mesma organização, onde já se utilizava o BSC (Beckert, 2010; Krause et al., 2019).

Os resultados validaram as hipóteses H1d e H1f. A hipótese H1e foi rejeitada, pois não foi verificada a influência do isomorfismo coercitivo na adoção do BSC em empresas do Nível II.

O isomorfismo normativo, quando relacionado a experiências dos gestores com o BSC e também ao acesso à ferramenta por meio de cursos e palestras, teve influência positiva nos três níveis de adoção do BSC. A influência da experiência de gestores e dos cursos de formação na adoção do BSC se deve ao fato de a ferramenta ser muito difundida, tanto no Brasil quanto no exterior, o que favorece a quantidade de profissionais que atuam com ela (Beckert, 2010; Tuttle & Dillard, 2007; Venard, 2009).

O isomorfismo normativo pode ser influenciado pelo ambiente onde as instituições se relacionam, que não é composto somente por clientes, fornecedores e colaboradores. Além deles, podem fazer parte desse ambiente órgãos, associações comerciais e outros mecanismos de socialização no campo organizacional, representando uma fonte de valores institucionais que possuem papel importante nas decisões dos gestores (George et al., 2020; Venard, 2009).

No PIM, três órgãos possuem papéis importantes na função de conglomerar as empresas locais e com isso trazer oportunidades de troca de experiências, favorecendo o papel do isomorfismo normativo. São eles: a) SUFRAMA, autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que administra a ZFM; b) Fieam, composta por 27 sindicatos patronais que representam o segmento industrial do Amazonas; e c) Cieam, que conta com empresas associadas em todos os setores do PIM. Durante os encontros promovidos por esses órgãos, são discutidas, entre outros temas, as estratégias de atuação e desenvolvimento do modelo de negócios do PIM e formas de atuar diante dos desafios que se apresentam para as indústrias locais.

Os resultados da pesquisa indicaram que 85,42% dos respondentes possuíam formação de nível superior ou pós-graduação, o que sugere que sejam colaboradores que atingiram níveis de profissionalização em que ferramentas de gestão, como, por exemplo, o BSC, são disseminadas como boas práticas utilizadas por organizações de sucesso. Isso faz com que sejam valorizadas por esses profissionais as práticas já legitimadas e institucionalizadas, rapidamente disseminadas (Alyamani et al., 2020; Beckert, 2010; Cardona et al., 2020).

Ainda sobre o isomorfismo normativo, quando relacionado à orientação de consultorias, houve influência positiva nos adotantes de Nível II e III. A crença em uma escolha livre de uma prática de gestão a ser adotada na organização pode ser contrariada com a suposição de firmas de consultoria que influenciam as escolhas feitas pelas organizações (van Veen-Dirks & Lillis, 2018). O resultado indica que essa influência ocorre quando as empresas do PIM buscam apoio em consultorias para desenvolver maior maturidade no uso da ferramenta, seja no Nível I, II ou III. Nas empresas de Nível I, o resultado indica que o BSC em seu nível mais básico de adoção pode ser implantado sem o apoio de consultores, contando apenas com profissionais da própria empresa que já possuem experiência na ferramenta e/ou por meio de cursos de capacitação sobre o tema, conforme já abordado anteriormente.

Os resultados validaram as hipóteses H1g, H1h e H1i. Foi possível verificar a influência do isomorfismo normativo nos três níveis de adoção do BSC avaliados.

5.2 H2 – A INFLUÊNCIA DO ISOMORFISMO NA ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES É AFETADA PELA RECEITA ANUAL DA EMPRESA

Na literatura são identificados estudos que indicam que o nível de receita tem um significado especial na definição das estratégias de uma empresa, uma vez que as ações tomadas para levar ao seu crescimento passam por diversas situações de fusões, aquisições e desenvolvimento de mercados, e essas experiências exitosas influenciam sua capacidade de tomada de decisões, além de trazerem uma maior preocupação com indicadores de performance em meio ambiente (Greve, 2016; Hourneaux et al., 2014). Apesar disso, no presente estudo, quando foi considerada a variável moderadora receita anual, foi possível perceber que ela não afeta a forma como os isomorfismos mimético, coercitivo e normativo atuam nessas organizações, resultado que levou à rejeição das hipóteses H2, H2a, H2b e H2c.

O ambiente altamente institucionalizado do PIM, com suas políticas tributárias e logística diferenciadas, que fazem com que as empresas encontrem desafios semelhantes no desenvolvimento de suas estratégias, pode fazer com que o isomorfismo ocorra de forma homogênea nas empresas, independentemente do nível de receita.

5.3 H3 – A INFLUÊNCIA DO ISOMORFISMO NA ADOÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES É AFETADA PELO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Foi possível perceber que o nível de internacionalização da empresa é capaz de moderar o isomorfismo mimético caracterizado pela tentativa de melhorar a imagem das empresas. Também foi verificado que essa variável afeta a ocorrência do isomorfismo normativo caracterizado pela atenção dada à opinião de consultores.

Essa diferença de percepções entre empresas de maior e menor nível de internacionalização que atuam no PIM deve estar relacionada à capacidade que empresas multinacionais do ramo de manufatura possuem em adaptar seus processos em função do ambiente onde estão atuando, provavelmente por estarem em um ambiente onde são consideradas entrantes. O mesmo não ocorre com as empresas nacionais, onde a necessidade de adaptação é menor e, conseqüentemente, o prestígio da opinião dos *stakeholders* na definição de suas práticas de gestão também (Rugman & Verbeke, 2012).

Os resultados indicaram a validação das hipóteses H3, H3a e H3c. Mesmo com a validação dessas hipóteses, vale destacar que, com relação ao isomorfismo mimético, apenas um dos cinco tipos pesquisados foi afetado pela variável moderadora; no isomorfismo normativo, apenas um dos três tipos pesquisados foi afetado pela variável moderadora.

Quando analisado o nível de internacionalização da empresa, não foi possível verificar que essa variável moderadora afeta a ocorrência do isomorfismo coercitivo, o que levou à rejeição da hipótese H3b.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada uma metodologia alinhada ao alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, a construção do estudo visou alcançar resultados que confirmassem as hipóteses levantadas.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, que era analisar a influência do isomorfismo institucional na adoção do *Balanced Scorecard* nas empresas do Polo Industrial de Manaus, esta tese teve como base a Teoria Institucional e foram explorados os conceitos de BSC e isomorfismo institucional, que são variáveis importantes na literatura acadêmica de gestão. Buscou-se assim a contribuição teórica acerca desses temas. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, *survey* e quantitativa.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Caracterizar a influência das formas de isomorfismo institucional na adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.
- Comparar a influência do isomorfismo institucional entre os diferentes níveis de maturidade de adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.
- Avaliar variáveis que influenciam a relação entre o isomorfismo institucional e a adoção do BSC nas empresas do Polo Industrial de Manaus.

O isomorfismo institucional, conceito integrante da Teoria Institucional, pode ser entendido como um fenômeno em que as organizações, na busca de legitimação de suas decisões, se assemelham a outras organizações, absorvendo comportamentos e práticas gerenciais presentes em seu ambiente institucional. O isomorfismo pode ocorrer em três moldes: mimético, coercitivo e normativo.

O grau de maturidade de desenvolvimento do BSC em uma organização foi dividido em três níveis: o Nível I indica o momento inicial do uso da ferramenta, evoluindo para o Nível II, até atingir o Nível III.

Para examinar outras variáveis que poderiam interferir na influência do isomorfismo na adoção do BSC, foram analisados os resultados inserindo-se as variáveis moderadoras receita anual e nível de internacionalização da empresa.

A população da pesquisa compreendeu as empresas pertencentes ao PIM, e a amostra correspondeu aos respondentes alcançados por meio da *survey* que foi enviada por e-mail aos profissionais gestores das empresas que compõem o PIM. Sendo assim, a amostra inicial obtida

foi de 255 respostas, porém apenas 77 foram consideradas válidas, por incluírem todas as informações necessárias para se avaliarem as variáveis pesquisadas.

Os resultados da pesquisa foram obtidos levando-se em conta as variáveis que foram testadas com base em um instrumento adaptado e validado, sendo considerado confiável para a obtenção dos resultados. A estatística descritiva foi realizada considerando-se todas as informações demográficas quanto à formação, função e idade dos respondentes – esses resultados foram importantes para a determinação do perfil dos profissionais. A análise dos dados começou com a interpretação dos resultados de correlação, buscando-se compreender o relacionamento entre as variáveis estudadas e verificar se não há problemas na correlação entre elas.

Os resultados, de forma geral, confirmaram a influência do isomorfismo institucional na adoção do BSC nas empresas do PIM. Foi possível verificar a influência do isomorfismo mimético nos três níveis de adoção do BSC, validando as hipóteses H1a, H1b e H1c. O isomorfismo coercitivo teve influência nos Níveis I e III de adoção do BSC, validando as hipóteses H1d e H1f e rejeitando a hipótese H1e. O isomorfismo normativo influenciou os três níveis de adoção do BSC, validando as hipóteses H1g, H1h e H1i.

O que caracterizou a influência do isomorfismo mimético na adoção do BSC nos três níveis de adoção pesquisados foi a busca da redução das incertezas diante da tomada de uma decisão importante sobre uma prática de gestão estratégica. Para isso, utilizou-se *benchmark* na identificação das melhores práticas, focando-se os principais *players* do mercado, empresas que já utilizavam o BSC. Nos três níveis de adoção do BSC, também foi observado que a decisão sobre o uso da ferramenta é motivada pela tentativa de melhorar a imagem da organização perante seus *stakeholders*, constatando-se, dessa forma, que o interesse da organização em demonstrar uma imagem de gestão inovadora também caracteriza a influência do isomorfismo mimético.

A importância dada pelos gestores das empresas do PIM às relações e interações no ambiente cultural e político de seus principais *stakeholders* demonstra a atenção dada ao contexto social no qual está envolto o PIM e deve estar associada, principalmente, ao fato de serem empresas que possuem benefícios fiscais importantes que viabilizam suas operações de forma competitiva. Dessa forma, é possível que essas empresas tenham interesse em demonstrar que estão sempre à procura do uso das melhores práticas de gestão, como uma forma de comprovar a vantagem de investir no modelo de benefícios fiscais do PIM.

No Nível III de adoção do BSC, foi verificada a importância do acesso às publicações a respeito do tema no momento de escolher ou aprimorar a ferramenta de gestão estratégica. Esse comportamento das empresas do PIM indica que elas buscam aprimorar o uso do BSC de

forma consistente e normalmente vão atrás de informações mais fundamentadas e relevantes sobre como proceder, enquanto as empresas que estão nos estágios iniciais de desenvolvimento do BSC (Níveis I e II) tentam desenvolver a ferramenta sem o uso de informações de publicações sobre o tema, o que pode prejudicar o uso pleno dos benefícios que o BSC pode oferecer. Essa menor importância dada às publicações nas empresas de Nível I e Nível II pode estar associada ao papel que o isomorfismo normativo exerce sobre elas (H1g e H1h), quando caracterizado pela influência da experiência prévia dos gestores e da participação deles em cursos sobre a temática do BSC.

A influência do isomorfismo mimético pode ser facilitada pelo fato de a pesquisa ter sido realizada em um polo industrial, um ambiente institucional consolidado ao longo de décadas de desenvolvimento, com um forte crescimento nos últimos 25 anos, o que permite o estabelecimento de relações duráveis, a formação de coalizões, a produção de informações e a construção social de um problema compartilhado.

A influência do isomorfismo coercitivo nas empresas de Nível I de adoção do BSC pode ser oriunda de pressões exercidas por conta das parcerias desenvolvidas dentro do PIM, que fazem com que as grandes empresas passem a valorizar outras que adotam práticas semelhantes às suas, decidindo sua cadeia de suprimentos com base no alinhamento em relação às práticas gerenciais. O isomorfismo nas empresas de Nível III deve-se ao fato de que as empresas presentes no PIM são, em sua maioria, unidades fabris distantes das sedes corporativas, que se localizam em outras cidades do país ou mesmo em outros países, fazendo com que práticas de gestão (como o BSC), quando já utilizadas pela corporação, sejam replicadas em novas unidades de negócio de forma deliberada.

A influência do isomorfismo normativo nos três níveis de adoção do BSC foi caracterizada pela experiência dos gestores com o BSC e acesso à ferramenta por meio de cursos de formação. A experiência dos gestores com o BSC pode ser facilitada pela atuação consistente de órgãos como SUFRAMA, Fieam e Cieam, que se caracterizam por trazer excelentes oportunidades de troca de experiências entre esses gestores, uma vez que nesses ambientes são discutidas, entre outros temas, as estratégias de atuação e desenvolvimento do modelo de negócios do PIM e formas de atuar diante dos desafios que se apresentam para as indústrias locais. Os resultados da pesquisa indicaram que 85,42% dos respondentes possuíam formação de nível superior ou pós-graduação, o que demonstra que os colaboradores do PIM possuem um nível de formação em que ferramentas de gestão como o BSC, por exemplo, são disseminadas como boas práticas utilizadas por organizações de sucesso.

Com relação às variáveis moderadoras, não foi possível verificar que a receita anual das empresas impacta a ocorrência dos isomorfismos mimético, coercitivo e normativo, o que levou à rejeição das hipóteses H2, H2a, H2b e H2c.

Quando analisada a variável moderadora internacionalização da empresa, foi verificado que ela afeta a ocorrência dos isomorfismos mimético e normativo, não afetando o isomorfismo coercitivo. Esses resultados levaram à confirmação das hipóteses H3, H3a e H3c e à rejeição da hipótese H3b.

A teoria proposta por DiMaggio e Powell (1983) sobre o isomorfismo institucional analisa a convergência de comportamentos entre organizações. Os autores entendem isso como uma homogeneização da estrutura, cultura e processos dessas organizações. Assim, por meio desta pesquisa, pode-se entender e concluir que o isomorfismo institucional ocorre dentro de um campo organizacional, que é um conjunto de organizações que pertencem a uma mesma “área” da vida institucional, como o ambiente industrial do PIM.

Observou-se que, nas empresas estudadas no PIM, os três tipos de isomorfismo institucional (mimético, coercitivo e normativo) estiveram presentes na tomada de decisão estratégica, aqui representada pela implementação do BSC. Dessa forma, torna-se possível também concluir que os isomorfismos mimético e normativo influenciam todos os níveis de maturidade do uso do BSC, ocorrendo tanto em empresas que adotam o BSC de forma incipiente quanto nas empresas que já usam a ferramenta de forma plenamente desenvolvida. O isomorfismo coercitivo foi percebido nas empresas que adotam o BSC em seu nível primário e também em seu nível de maior maturidade.

Todos esses resultados foram importantes e relevantes, considerando essencialmente a discussão dessas variáveis numa área específica como um polo industrial, ou mais específica ainda, como é o caso do PIM, que possui sua importância social ressaltada quando considerados os benefícios concedidos pelo governo. De forma geral, conclui-se que no PIM a adoção do BSC é uma condição presente e essa condição sofre influência de variáveis relativas ao isomorfismo institucional.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa contribui para o ambiente acadêmico, contextualizando e enriquecendo a abordagem sobre como o isomorfismo institucional pode influenciar a adoção do BSC nas empresas do PIM. Destaca-se também que esta pesquisa contribui como um meio de simplificar tal temática em seu ambiente social, buscando apresentar um material conciso, que pode facilitar a assimilação por leitores que buscam um conhecimento mais profundo sobre o assunto.

Como contribuição teórica, este estudo buscou analisar aspectos da Teoria Institucional que favorecem a adoção do BSC, adaptando métodos de pesquisas empíricas anteriores sobre o tema, o que possibilitou examinar efeitos em um ambiente empresarial pouco explorado por estudos científicos: as indústrias do PIM.

Destaca-se como contribuição teórica a análise que considera os níveis de evolução na adoção do BSC propostos por Speckbacher et al. (2003), que são Nível I, Nível II e Nível III, demonstrando a validade do uso dessa categorização para estudos em que se busque entender as variações e relações de outras variáveis com o uso do BSC. Também foi validado o modelo de pesquisa de van Veen-Dirks e Lillis (2018), que realizaram uma *survey* com empresas da Holanda e da Bélgica para examinar os motivos para a implementação do BSC.

A pesquisa de van Veen-Dirks e Lillis (2018) identificou a influência positiva do isomorfismo normativo e a negativa do isomorfismo mimético na adoção do BSC, não identificando a influência do isomorfismo coercitivo. Esse resultado foi diferente do encontrado nesta pesquisa, onde foi identificada a influência dos três tipos de isomorfismo na adoção do BSC.

Entre os fatores que tornam as empresas do PIM uma amostra diferente da pesquisada por van Veen-Dirks e Lillis (2018) e podem promover uma maior influência do isomorfismo está o fato de o ambiente do PIM possuir regras e limitação de recursos institucionalizados, o que permite uma maior interação na busca de soluções em comum. Outro fator relevante é que, por possuírem benefícios fiscais importantes, as empresas do PIM tendem a demonstrar que estão sempre à procura do uso das melhores práticas de gestão, como forma de comprovar a vantagem de investir no modelo de benefícios fiscais da ZFM.

Ainda como contribuição teórica reside o fato de existir apenas um pequeno número de pesquisas realizadas sobre a utilização do BSC em países considerados em desenvolvimento, como o Brasil, em especial quando se buscam publicações sobre o tema que envolvam o PIM.

Este trabalho traz, como contribuição prática às empresas, uma melhor compreensão sobre os fatores que influenciam nas decisões sobre as mudanças organizacionais. Considerando que a

definição de uma prática de gestão nem sempre é uma decisão fácil para os gestores, principalmente por conta de os impactos que uma mudança pode trazer à rotina da organização, a compreensão da influência na necessidade de busca de legitimação, pode auxiliar as organizações a avaliar com maior critério as decisões sobre as práticas de gestão que de devem ser adotadas, possibilitando analisar quanto da decisão está baseada na busca de legitimidade e quanto está baseada na busca dos benefícios à serem gerados com a mudança organizacional.

Particularmente considerando que, por ter sido realizado apenas com empresas do PIM, o estudo analisou um ambiente institucionalizado e com características distintas das de outros ambientes empresariais. Além disso, este trabalho poderá ser útil como instrumento para o aprofundamento do tema pesquisado em ambientes com características semelhantes às do PIM, onde as condições ambientais podem fazer com que determinado segmento adquira um papel significativo na economia regional e nacional.

A contribuição social desta pesquisa está no fato de ela analisar os motivos que influenciam a tomada de decisão dos gestores do PIM. A proposta de negócio do PIM está fundamentada na premissa da renúncia fiscal do Estado como forma de tornar competitiva a indústria local. Dessa forma e por esse motivo, é importante que as decisões tomadas pelos gestores do PIM sejam analisadas de forma de avaliar os impactos sociais gerados por elas. Com o entendimento sobre o contexto social em que se encontram as empresas do PIM, é esperado que a partir dos resultados apresentados por esta pesquisa, seja reforçada a necessidade de que as decisões dos gestores levem em consideração a necessidade não só de retribuir à sociedade os benefícios recebidos, gerando mais oportunidades de emprego, qualificação e benefícios para os colaboradores, mas também de privilegiar a realização de projetos que tragam impactos positivos no atendimento às demandas da sociedade.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta limitações referentes à população e à forma de coleta de dados adotada.

Inicialmente, a limitação quanto à população é derivada do aspecto específico do contexto em que ela se insere. Isso porque o PIM, mesmo sendo de grande relevância para a pesquisa e tratando-se de um polo promissor e interessante para análise, ainda faz parte de um contexto bem específico de sua região, não possibilitando, talvez, a generalização dos resultados obtidos para as demais regiões de polos industriais do Brasil. Logo, destaca-se que, se por um lado a

particularidade dessa população é um diferencial que a torna atrativa para análise, por outro isso é uma limitação da pesquisa e não permite uma grande generalização dos resultados obtidos.

A forma de coleta dos dados também pode ser destacada como uma limitação da pesquisa, porque o acesso às empresas utilizando-se o *mailing* disponibilizado pela SUFRAMA. Isso é uma limitação na medida em que não se tem o total controle sobre a origem das respostas – indivíduo e empresa que responderam –, abrindo a possibilidade de haver mais de uma resposta por empresa e, nesse caso, procedentes de respondentes de diferentes cargos, sem controle específico de tais informações.

Outra limitação a se destacar é a indisponibilidade de boa parte dos respondentes na segunda etapa do estudo, pois inicialmente contataram-se 255 representantes e o estudo foi finalizado com apenas 77 representantes, o que de certa forma limitou o desenvolvimento de grande massa da pesquisa.

Entretanto, apesar das limitações ressaltadas, é válido reforçar que as escolhas feitas no desenvolvimento da pesquisa foram todas embasadas na literatura e em estudos anteriores, buscando preencher a lacuna de pesquisa encontrada e explorada. Dessa forma, nenhuma das limitações aqui destacadas inviabiliza ou retira o mérito da pesquisa desenvolvida ou dos resultados encontrados.

Esta pesquisa apresenta os primeiros indícios da influência do isomorfismo na adoção do BSC nas empresas do PIM, mas compreende-se que novas pesquisas devem ser desenvolvidas sobre o tema. Novas pesquisas sobre práticas de gestão devem ser desenvolvidas também em relação ao PIM, visto que esse ambiente ainda foi pouco explorado, especialmente nas pesquisas de gestão organizacional.

Propõe-se que futuras pesquisas sejam realizadas com a finalidade de contextualizar os temas aqui abordados, com a utilização de abordagens qualitativas que busquem a percepções das pessoas envolvidas no processo decisório, obtendo, assim, uma maior compreensão das razões e motivações dos gestores, a partir da imersão do pesquisador no contexto organizacional, onde seja possível encontrar novas respostas ou descobrir novos fenômenos relacionados à influência do isomorfismo institucional.

Outras teorias poderiam ser estudadas em novos experimentos, permitindo uma maior reflexão e contraposição dos resultados encontrados nesta pesquisa. Juntamente com essas novas pesquisas, sugere-se também a realização de estudos que explorem uma avaliação individual de cada um dos setores do PIM aqui estudados, com a finalidade de compará-los e saber quais ramos sofrem maior influência do isomorfismo institucional na adoção do BSC.

Ainda sobre a metodologia de pesquisa, um novo estudo sobre grupo de variáveis do isomorfismo institucional e níveis de maturidade do BSC poderia adotar a correlação canônica, com o objetivo de identificar e quantificar a associação entre esses dois grupos. A contribuição da correlação canônica seria determinar as combinações lineares dos dois grupos de variáveis que possuem maior correlação, possibilitando um maior desdobramento das hipóteses de pesquisa.

Por fim, em estudos futuros, pode ser analisado como as empresas multinacionais do PIM reagem à influência do isomorfismo institucional quando estão atuando em outros polos industriais, permitindo uma comparação entre ambientes institucionais distintos.

REFERÊNCIAS

- Aksom, H., Zhylynska, O., & Gaidai, T. (2020). Can institutional theory be refuted, replaced or modified? *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 135–159. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1666>
- Albertsen, O. A., & Lueg, R. (2014). A literature review and an agenda for future research. In *Journal of Accounting and Organizational Change* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2013-0024>
- Alyamani, R., Long, S., & Nurunnabi, M. (2020). Exploring the relationship between sustainable projects and institutional isomorphisms: A project typology. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093668>
- Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.007>
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150–166. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01369.x>
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(1), 120–132. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2016-0109>
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the Balanced Scorecard: An Empirical Exploration of the Tension Between Shareholder Value Maximization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 769–789. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3053-6>
- Bernardes, T. C., Paines, P. A., Ceballos, M. H., & Casarotto, N. (2020). OS FABRICANTES DE VEÍCULOS DE DUAS RODAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS PODEM SER VISTOS COM PERTENCENTES A UM CLUSTER? *Latin American Journal of Business Management*, 11(2), 47–59.
- Bianchi, C., & Montemaggiore, G. B. (2008). Enhancing strategy design and planning in C. Bianchi and G. B. Montemaggiore: “Dynamic” Balanced Scorecards 175 public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a project in a city water company. *System Dynamics Review*, 175–213.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2018). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 77–97. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n4>
- Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–578. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>

- Cardona, L., Pardo, M., & Dasí, A. (2020). The institutional isomorphism in the context of organizational changes in higher education institutions. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 61–73.
- Carpenter, V. L., & Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: An analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7–8), 565–596. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00038-6)
- CGPRO/SAP. (2018). *Indicadores de desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2013-2018*. (p. 116). SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus.
- Choi, M., Lee, J., & Hwang, K. (2018). Information systems security (ISS) of E-Government for sustainability: A dual path model of ISS influenced by institutional isomorphism. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su10051555>
- CIEAM. (2021). *EMPRESAS ASSOCIADAS*. <https://cieam.com.br/empresas-associadas>
- Confederação Nacional da Indústria - CNI. (2018). Perfil Da Indústria Nos Estados. <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/>
- Cooper, D., J., Ezzame, M., & Qu, S. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/10.3905/joi.1997.408435>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12th ed.). McGraw Hill.
- Corrêa, H. L., & Hourneaux Junior, F. (2008). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(48), 50–64. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000300005>
- Covaleski, M., Evans, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(06), 587–624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Da Hora, H. R. M., Monteiro, G. T., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85–103. <http://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fältholm, Y., & Nilsson, K. (2010). Business process re-engineering and balanced scorecard in Swedish public sector organizations: solutions for problems or problems for solutions? *International Journal of Public Administration*, 33(6), 302–3110. <https://doi.org/10.1080/01900690903500814>

- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*.
- Ferreira, E. B., Rocha, M. C., & Mequelino, D. B. (2012). Monte Carlo evaluation of the ANOVA's F and Kruskal-Wallis tests under binomial distribution. *Simae*, 1(1), 126–139. <https://doi.org/10.1201/b19097-11>
- Francioli, F., & Cinquini, L. (2014). Exploring the blurred nature of strategic linkages across the BSC the relevance of “loose” causal relationships. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), 486–515. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2013-0016>
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2021). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789–807. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0400>
- Furnari, S. (2018). When does an issue trigger change in a field? A comparative approach to issue frames, field structures and types of field change. *Human Relations*, 71(3), 321–348. <https://doi.org/10.1177/0018726717726861>
- Ganz, A. C. S. (2017). *Risco idiossincrático e estrutura de propriedade: evidências dos mercados brasileiro e americano*. Universidade Regional de Blumenau.
- George, B., Baekgaard, M., Decramer, A., Audenaert, M., & Goeminne, S. (2020). Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment. *Public Administration*, 98(1), 14–28. <https://doi.org/10.1111/padm.12390>
- Gimenez, F. A. P., Hayashi Junior, P., & Grave, P. S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 35–39.
- Gimzauskiene, E., & Kloviene, L. (2011). Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory. *Engineering Economics*, 22(4), 338–344. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.4.709>
- Green, S. E., & Li, Y. (2011). Rhetorical institutionalism: Language, agency, and structure in institutional theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1662–1697. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01022.x>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Greve, H. R. (2016). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- Gupta, G., & Salter, S. B. (2018). The balanced scorecard beyond adoption. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 115–134. <https://doi.org/10.2308/jiar-52093>
- Hair, J. F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- Hair J.F.Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados* (Bookman (Ed.); 5th ed.).

- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa Experimental em Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 98–117. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2692>
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & von Schnurbein, G. (2021). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461–480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Holland, M. (2019). *Zona Franca de Manaus - Impactos, efetividade e oportunidades*.
- HONDA. (2020). *Honda Motocicletas registra 14% de crescimento em 2019*. Portal Honda - The Power of Ddreams. <https://www.honda.com.br/noticias/honda-motocicletas-registra-14-de-crescimento-em-2019#:~:text=A Honda Motocicletas fechou o,mil unidades produzidas no período.>
- Hoque, Z. (2005). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *International Journal of Public Sector*, 18(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/09513550510599274>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hourneaux, F., Hrdlicka, H. A., Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2014). The use of environmental performance indicators and size effect: A study of industrial companies. *Ecological Indicators*, 36, 205–212. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.07.009>
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664–676. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.026>
- James, W. (2009). Rationality, institutionalism and accounting change: Understanding a performance management system within an Australian public sector entity. *Journal of Accounting & Organizational Change.*, 5(3), 362–389. <https://doi.org/10.1108/18325910910986972>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. In *Harvard Business Press*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. In *Harvard Business Press*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. In *Harvard Business Press*.
- Kasperskaya, Y. (2008). Implementing the Balanced Scorecard: A Comparative Study of Two Spanish City Councils an Institutional Perspective. *Financial Accountability & Management*, 24(4), 363–384.
- Khanna, A., Kogan, J., & Palepu, K. (2006). Globalization and Similarities in Corporate Governance : A Cross-Country Analysis T Source : The Review of Economics and Statistics , Vol . 88 , No . 1 (Feb ., 2006), pp . 69-90 Published by : The. *The Review of Economics and Statistics*, 88(1), 69–90. <https://www.jstor.org/stable/40042960>
- Kieling, A. C. (2013). *Factores de exito que inciden en la aplicacion del cuadro de mando integral en Brasil: Caso Polo Industrial da Zona Franca de Manaus*.

- Krause, R., Wu, Z., Bruton, G. D., & Carter, S. M. (2019). The coercive isomorphism ripple effect: An investigation of nonprofit interlocks on corporate boards. *Academy of Management Journal*, *62*(1), 283–308.
- Lammers, J. C., & Garcia, M. A. (2017). Institutional Theory Approaches. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, March, 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc113>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174.
- Lima, C. E. de, Amâncio-Vieira, S. F., & Romagnolo, D. F. (2018). A Inserção Da Temática Sustentabilidade Em Um Programa Privado Stricto Sensu Em Administração: O Isomorfismo Institucional Como Potencializador Da Mudança Organizacional. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, *15*(1), 104. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i1.1295>
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J., & Marimon, F. (2017). Creating value through the Balanced Scorecard: How does it work? *Management Decision*, *55*, 2181–2199.
- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, *39*(2), 326–356. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0412>
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*, *5*(2), 90–124. <https://doi.org/10.3390/admsci5020090>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, *51*(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6ª). Bookman Editora.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, *12*(2), 207–220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Masocha, R., & Fatoki, O. (2018). The impact of coercive pressures on sustainability practices of small businesses in South Africa. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(9). <https://doi.org/10.3390/su10093032>
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, *17*(5), 747–770. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *66*(1), 111–125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2014). Does institutional theory need redirecting? *Journal of Management Studies*, *51*(7), 1221–1233. <https://doi.org/10.1111/joms.12089>

- Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability and Management*, 20(1), 39–56.
- Modell, S. (2012). Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives. *Management Accounting Research*, 23(4), 278–295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.001>
- Monte Rey, K. M. (2019). *Zona Franca de Manaus: Análise dos 50 anos de atuação estatal no âmbito da SUFRAMA em busca da promoção do desenvolvimento da Amazônia*. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.
- Moraes, E. D. E. O., & Nogueira, R. J. B. (2014). Um Estudo Sobre a Empresa Moto Honda Da Amazônia. *CaderNAU*, 7(1), 112–129.
- Neto, M. S., Truzzi, O. M. S., & Kirschbaum, C. (2013). Isomorphism and Institutional Control in a Modular Plant of the Automotive Industry. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(49), 524–544. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1585>
- Neves, F. R., & Gómez-Villegas, M. (2020). Reforma contábil do setor público na América Latina e comunidades epistêmicas: uma abordagem institucional. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 11–31. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180157>
- Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2014). Contemporary issues on the balance scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change.*, 10(4).
- Nørreklit, Hanne, Kure, N., & Trenca, M. (2018). Principles of the BSC. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 6. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0011>
- Nurchahyo, R., Pustiwari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a strategy map based on sustainability balanced scorecard framework for manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 48–51. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13910>
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1). <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00171>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1). <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 47–65. <https://doi.org/10.5380/rcc.v4i2.28110>
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2013). La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales. *Intangible Capital*, 9(2), 491–525.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In Atlas (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76–97).

- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Management Tools & Trends. *London: Bain & Company*, 43(2), 139–160.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2012). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Handbook of Research on International Strategic Management*, 48, 257–270. <https://doi.org/10.4337/9781781009147.00021>
- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard versus Tableau de Bord. *Revista Da Câmara Dos Técnicos Oficiais de Contas*, 62, 56–63.
- Russo, P. T., Parisi, C., Silva, A. F. da, & Weffort, E. F. J. (2014). Perception of managers of the process of balanced scorecard institutionalization in a sanitation company. *Production*, 24(4), 927–939. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000075>
- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>
- Sharma, U., & Lawrence, S. (2005). Public sector reform , global trends vs. local needs: the case of a state rental organization in Fiji. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2, 141–164.
- Silva, F. D. A., & Mário, P. D. C. (2015). The process of formulation and monitoring of strategic planning of courts of auditors from the perspective of new institutional sociology. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1401–1427.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–387. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the balanced scorecard is implemented in the spanish footwear industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105641>
- Suddaby, R. (2015). Can institutional theory be critical? *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 93–95. <https://doi.org/10.1177/1056492614545304>
- SUFRAMA. (2018a). *Modelo Zona Franca - História*. http://www.suframa.gov.br/zfm_historia.cfm
- SUFRAMA. (2018b). *Modelo Zona Franca - Incentivos*. http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm
- SUFRAMA. (2019). *Zona Franca de Manaus: Indicadores de desempenho do Polo Industrial de Manaus 2013-2018*.
- SUFRAMA. (2020). *Zona Franca de Manaus: Indicadores de desempenho do Polo Industrial de Manaus 2015-2020*.
- Supino, E., Barnabè, F., Giorgino, M. C., & Busco, C. (2020). Strategic scenario analysis combining dynamic balanced scorecards and statistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 1881–1902. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0326>

- Sutheewasinnon, P., Hoque, Z., & Nyamori, R. O. (2016). Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs. *Critical Perspectives on Accounting*, 40, 26–44. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.06.002>
- Tan, Y., Zhang, Y., & Khodaverdi, R. (2017). Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry. *Annals of Operations Research*, 248(1–2). <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2196-2>
- Teichgräber, U., Sibbel, R., Heinrich, A., & Güttler, F. (2021). Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center. *Insights into Imaging*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13244-021-01009-2>
- Tuttle, B., & Dillard, J. (2007). Beyond competition: Institutional isomorphism in U.S. accounting research. *Accounting Horizons*, 21(4), 387–409. <https://doi.org/10.2308/acch.2007.21.4.387>
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>
- van Veen-Dirks, P., & Lillis, A. M. (2018). Do the motives for adoption of the balanced scorecard affect its development and use? *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 15–36.
- Venard, B. (2009). Organizational isomorphism and corruption: an empirical research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 59–76.
- Willmott, H. (2015). Why Institutional Theory Cannot Be Critical. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 105–111. <https://doi.org/10.1177/1056492614545306>
- Yaghoobi, T., & Haddadi, F. (2016). Organizational Performance Measurement by a Framework Integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 192(6), 1618. <https://doi.org/10.1016/j.juro.2014.06.095>
- Yang, Y., Jia, F., Chen, L., Wang, Y., & Xiong, Y. (2021). Adoption timing of OHSAS 18001 and firm performance: An institutional theory perspective. *International Journal of Production Economics*, 231(September 2020), 107870. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107870>

APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE APOIO DA FIEAM

OFÍCIO Nº 035/2020 – GB/PROPESP/UEA

Manaus, 21 de maio de 2020.

Ao Ilustríssimo Senhor Antônio Carlos da Silva – Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – FIEAM


Prezado Senhor,

Cumprimentando-o cordialmente, solicitamos o apoio dessa estimada instituição ao Prof. MSc. Nilson José de Oliveira Júnior, vinculado a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), aluno do Doutorado da Universidade de São Paulo (USP), que está na etapa de coleta de dados, junto aos gestores das indústrias do Estado do Amazonas, para sua pesquisa que terá como tema: A Gestão Estratégica.

O apoio pode ser na forma de anuência de que os resultados dessa pesquisa são de interesse da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – FIEAM, bem como a utilização das imagens da FIEAM, juntamente com as imagens da UEA e USP, na divulgação dos questionários que serão enviados aos gestores das indústrias do estado do Amazonas.

Ao final da pesquisa será elaborado um relatório executivo que será enviado à FIEAM e, caso seja de interesse desta instituição, o Prof. MSc. Nilson José de Oliveira Junior estará disponível para palestrar sobre detalhes dos resultados encontrados na pesquisa.

Certos de contar com o apoio desta douta instituição, renovamos votos de consideração e apreço.



Profa. Dra. Maria Paula Gomes Mourão
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação



APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE APOIO AO CRA-AM

Manaus, 8 de junho de 2020.

Ao Ilustríssimo Senhor Adm. Inácio Guedes Borges, Presidente do Conselho Regional de Administração do Amazonas – CRA-AM

Prezado Senhor,

Cumprimentando-o cordialmente, solicito o apoio dessa estimada instituição na etapa de coleta de dados, junto aos gestores das indústrias do Estado do Amazonas, para minha pesquisa de Doutorado em Administração na Universidade de São Paulo que terá como tema: A Gestão Estratégica.

O apoio pode ser na forma de anuência de que os resultados dessa pesquisa são de interesse da

Conselho Regional de Administração do Amazonas – CRA-AM, bem como a utilização das imagens da CRAAM, juntamente com as imagens da UEA e USP, na divulgação dos questionários que serão enviados aos gestores das indústrias do estado do Amazonas.

Ao final da pesquisa será elaborado um relatório executivo que será enviado ao CRA-AM e, caso seja de interesse desta instituição, estarei disponível para palestrar sobre detalhes dos resultados encontrados na pesquisa.

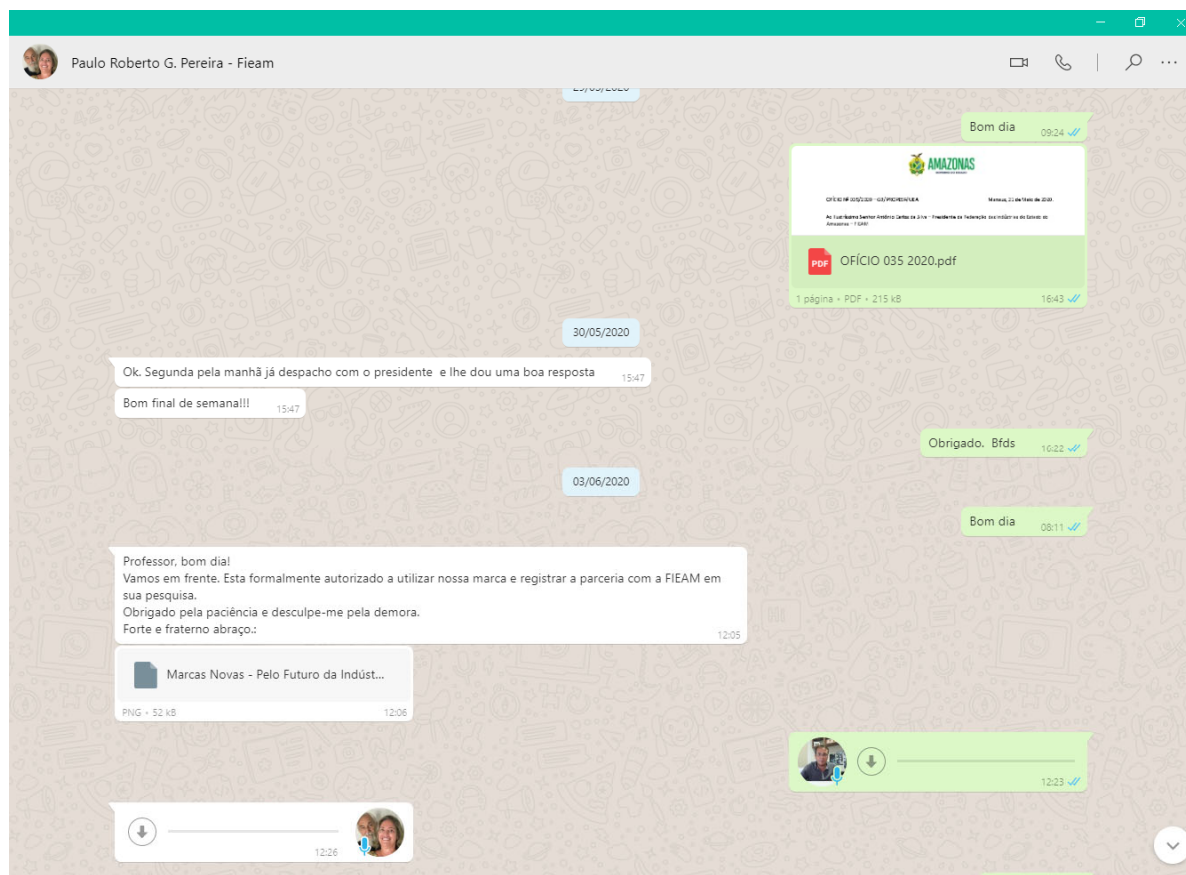
Certos de contar com o apoio desta douta instituição, renovamos votos de consideração e apreço.



MSc. Adm. Nilson José de Oliveira Júnior

Professor Assistente da Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
Doutorando da Universidade de São Paulo (USP)

APÊNDICE C – CONFIRMAÇÃO DE APOIO DA FIEAM



APÊNDICE D – CONFIRMAÇÃO DE APOIO DO CRA-AM



CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS



O Sistema CFA/CRAs tem como missão promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.

Manaus, 25 de julho de 2020

Ao senhor
MSc. Adm. Nilson José de Oliveira Júnior
Universidade do Estado do Amazonas – UEA

Prezado Professor Nilson,

Em resposta a sua solicitação, enviada por e-mail, sinalizamos de forma positiva a utilização da logo do CRA-AM, na divulgação do questionário de sua pesquisa de Doutorado em Administração, cujo tema é “A Gestão Estratégica”.

Atenciosamente,

Inácio Guedes Borges.

Adm. Inácio Guedes Borges
Presidente do CRA-AM

Rua Apurinã, 71 Praça 14 de Janeiro – CEP: 69.020-170 Fone: (92) 3303 7100 – Fax: 3303 7101.

E-mail: conselho@craam.org.br

Manaus/Amazonas

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Pesquisa sobre a Gestão Estratégica nas empresas do

Polo Industrial de Manaus - PIM Apresentação.

Não há a necessidade de identificação do respondente e nem da empresa onde trabalha. Os dados coletados serão utilizados, apenas, para análises estatísticas.

Não existe resposta certa ou errada e tampouco um padrão preestabelecido no qual as empresas devem se adequar. Portanto, é desejável que você responda a esse questionário da maneira que reflita sua opinião da forma genuína.

O tempo estimado para resposta é de 10 minutos.

Se você concordar em participar, favor clique em “OK”.



Pesquisa sobre a Gestão Estratégica nas empresas do Polo Industrial de Manaus – PIM

Identificação

* 1. Qual a sua idade?

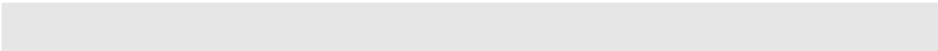
* 2. Qual seu último grau de formação escolar?

- Ensino Médio ou Técnico
- Ensino Superior Pós-graduação

* 3. Como você descreve o nível hierárquico da atividade que você desenvolve na empresa?

- Supervisão Direção
- Coordenação Sem função de liderança
- Gerência
- Outra (especifique)

* 4. Qual o setor que sua empresa pertence?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Eletroeletrônico | <input type="radio"/> Bebidas |
| <input type="radio"/> Bens de informática | <input type="radio"/> Mecânico |
| <input type="radio"/> Duas rodas | <input type="radio"/> Papel e papelão |
| <input type="radio"/> Químico | <input type="radio"/> Produtos Alimentícios |
| <input type="radio"/> Metalúrgico | <input type="radio"/> Ótico |
| <input type="radio"/> Termoplástico | <input type="radio"/> Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis |
| <input type="radio"/> Relojoeiro | |
| <input type="radio"/> Outro (especifique) | |
- 

* 5. Qual a receita bruta de sua empresa por ano?

- Até R\$ 4,8 milhões
- Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões
- Acima de R\$ 300 milhões

* 6. Qual o número de funcionários que sua empresa possui (próprios e terceirizados)?

- Até 99
- 100 a 499
- 500 ou mais

* 7. Qual a origem do capital da empresa?

- Nacional
- Estrangeiro
- Misto (Nacional e estrangeiro)

* 8. Sua empresa utiliza o BSC - *Balanced Scorecard*

- Sim
- Não
- Não sei informar se minha empresa utiliza ou já utilizou o BSC



Pesquisa sobre a Gestão Estratégica nas empresas do Polo Industrial de Manaus - PIM

Informações sobre a utilização do BSC

Em uma escala de 1 a 7, onde 1 é discordar totalmente e 7 é concordar totalmente, por favor indique:

"Seu grau de concordância sobre as questões relacionadas ao uso do BSC em sua empresa".

* 9. Os indicadores do BSC refletem de forma clara a estratégia da sua organização.

Discordo totalmente Concordo totalmente

★	★	★	★	★	★	★
---	---	---	---	---	---	---

* 10. As relações de causa e efeito entre objetivos estratégico são refletidas no BSC.

Discordo totalmente Concordo totalmente

★	★	★	★	★	★	★
---	---	---	---	---	---	---

* 11. Os planos e projetos são definidos com base nos resultados do BSC.

Discordo totalmente Concordo totalmente

★	★	★	★	★	★	★
---	---	---	---	---	---	---

* 12. Os funcionários são responsáveis por atingir as metas dos indicadores do BSC.

Discordo totalmente Concordo totalmente

★	★	★	★	★	★	★
---	---	---	---	---	---	---

* 13. Os gerentes são remunerados com base nas metas dos indicadores do BSC.

Discordo totalmente Concordo totalmente

★	★	★	★	★	★	★
---	---	---	---	---	---	---



Pesquisa sobre a Gestão Estratégica nas empresas do Polo Industrial de Manaus - PIM

Motivações para a adoção do BSC

Em uma escala de 1 a 7, onde 1 é discordar totalmente e 7 é concordar totalmente, por favor indique:

"Seu grau de concordância sobre as razões para a adoção do BSC em sua empresa".

- * 14. A adoção do BSC foi consequência de a ferramenta já ser usada por uma grande quantidade de empresas

Discordo totalmente Concordo totalmente

- * 15. O BSC foi selecionado porque a organização ficou convencida de sua utilidade ao ter contato com publicações sobre o BSC na mídia formal e/ou eletrônica.

Discordo totalmente Concordo totalmente

- * 16. O BSC foi implementado devido ao desejo de demonstrar uma imagem de organização que possui uma gestão inovadora.

Discordo totalmente Concordo totalmente

- * 17. Organizações de sucesso no mesmo segmento de negócio usaram o BSC, o que aumentou nosso interesse no BSC.



- * 18. Outras unidades e/ou departamentos de nossa empresa usaram o BSC e isso nos incentivou a usar o BSC.



- * 19. O BSC foi adotado com o objetivo de atender determinação/orientação da matriz da empresa, do governo, de fornecedores ou de clientes.



- * 20. O BSC foi escolhido porque os gestores já possuíam experiência com o conceito da ferramenta.



- * 21. BSC foi escolhido porque os gestores conheciam a ferramenta por meio de cursos de capacitação e/ou reuniões com organizações profissionais ou associações de classe.



- * 22. O BSC foi implementado seguindo sugestões de consultores.





Pesquisa sobre a Gestão Estratégica nas empresas do Polo Industrial de Manaus - PIM

Finalização da pesquisa

Muito obrigado por sua participação.

Os resultados dessa pesquisa serão divulgados dentro de alguns meses nos canais de comunicação da UEA, USP e FIEAM.

Você deseja receber uma cópia do relatório sobre essa pesquisa?

- Sim
 Não

Caso queira receber uma cópia do relatório final, favor inserir abaixo suas informações de contato.

Nome

Empresa

Endereço de
e-mail

Número de
telefone