

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS- UNIMONTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – PPGDEE

***BALANCED SCORECARD: ESTUDO SOBRE SUA UTILIZAÇÃO  
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA EMPRESA NOVO  
NORDISK EM MONTES CLAROS - MG.***

Edmar Souza Moreira

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago  
Coorientador: Prof. Me. Igor Veloso Colares Batista

Montes Claros

2018

Reitor da Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes  
Prof. João dos Reis Canela

Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Prof. Dra. Maria Ângela Figueiredo Braga

Coordenadora do Programa de Pós Graduação PPGDEE  
Profa. Dra. Tânia Marta Maia Fialho

**EDMAR SOUZA MOREIRA**

***BALANCED SCORECARD: ESTUDO SOBRE SUA UTILIZAÇÃO  
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA EMPRESA NOVO  
NORDISK EM MONTES CLAROS - MG.***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial para o cumprimento das exigências para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Montes Claros – MG.

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Coorientador: Prof. Me. Igor Veloso Colares Batista

Montes Claros

2018

Dissertação defendida e aprovada no Centro de Ciências sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Montes Claros – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Prof. Me. Igor Veloso Colares Batista

Prof. Dr. Narciso Ferreira Santos Neto

Prof. Dr. José Roberto de Souza Francisco

## AGRADECIMENTOS

Ao nosso DEUS, que se faz onipresente em nossas vidas, guiando nossos caminhos e sendo fonte de luz e esperança para que toda e qualquer turbulência e inquietação seja transposta e o sentimento de paz e vitória possa sempre reinar em nossa caminhada.

Aos meus Pais Josué e Marlinda, que me proveram de caráter, personalidade e força de vontade para lutar sempre em prol do bem, me incentivando a buscar meus objetivos sem desanimar com as dificuldades a serem enfrentadas.

Aos meus familiares que na união fraterna serviram de apoio incondicional em mais esta jornada.

Aos meus amigos Emerson, Januário, Flávio e Alexandre Teixeira que estiveram presentes me incentivando a perseverar sempre.

Aos Professores Doutor Wagner de Paulo Santiago e Mestre Igor Veloso Batista, fontes de inspiração docente que não mediram esforços na missão de orientar a condução deste trabalho.

Ao senhor Marcelo Zuculin Júnior em nome de toda a equipe de colaboradores da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, que me receberam de braços abertos, provendo todo o carinho e informação necessária para o pleno desenvolvimento desta pesquisa.

Ao corpo docente deste programa de pós-graduação, pela transmissão de todo o conhecimento que se fez necessário para consolidar a minha formação profissional e que agora se transforma em parte do meu patrimônio intelectual.

A professora Doutora Tânia Marta Fialho pela sua persistência como mentora deste programa que expandirá os horizontes profissionais de inúmeros acadêmicos em nossa região.

## RESUMO

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido no ano de 1990, através de uma unidade de pesquisa da KPMG denominada Instituto Nolan Norton, fundamentado na premissa de que os indicadores contábeis e financeiros fornecidos pela Contabilidade Tradicional haviam sido desenvolvidos em um ambiente de transações isoladas entre empresas independentes. Num contexto onde as empresas precisam apresentar vantagens competitivas diferenciadas, os aspectos não financeiros do negócio como ativos intangíveis e intelectuais, qualidade dos produtos, funcionários motivados, processos bem desenvolvidos e clientes satisfeitos passaram a ser tão importantes quanto aos aspectos financeiros. Amplamente difundido entre empresas de todo o mundo, o *Balanced Scorecard* quase três décadas após a sua criação, continua sendo um instrumento utilizado pelas empresas para gestão do seu Planejamento Estratégico. Este estudo tem o objetivo de analisar a utilização prática do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, identificando os pontos de divergência em relação à teoria criada por Kaplan e Norton nos anos 90. Para a realização da pesquisa, foi adotada a abordagem metodológica empírico analítica, com a condução de um estudo de caso em uma unidade fabril da empresa localizada em Montes Claros – MG. Os resultados mostraram que entre os gestores da empresa existe um conhecimento comum em relação às premissas para definição do Planejamento Estratégico e também um alinhamento sobre o *Balanced Scorecard*, de forma contraditória, a mesma afirmação não pode se feita com relação aos demais funcionários da empresa uma vez que estes demonstraram um grau elevado de indiferença em relação ao conhecimento tanto do *Balanced Scorecard* quanto do Planejamento Estratégico da empresa. Contrariamente ao exposto por Kaplan e Norton sobre as etapas de criação do *Balanced Scorecard*, verificou-se que o processo na Novo Nordisk em Montes Claros é desenvolvido de forma inversa, primeiro são recebidas as metas advindas da matriz, as quais na maioria das vezes, se transformam no próprio *Balanced Scorecard* local, para então ser desenvolvido o Planejamento Estratégico que levará ao atingimento destas metas. A pesquisa mostrou ainda as adaptações feitas pela empresa em estudo ao modelo proposto por Kaplan e Norton, de forma a minimizar as barreiras oriundas do conflito de agência que podem levar ao insucesso na obtenção dos resultados esperados para as metas definidas no Planejamento Estratégico das organizações.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Metas, Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard was developed in the year 1990 through a KPMG research unit called the Nolan Norton Institute, based on the premise that the accounting and financial indicators provided by Traditional Accounting had been developed in an environment of isolated transactions between independent companies. In a context where companies need to present differentiated competitive advantages, non-financial aspects of business such as intangible and intellectual assets, product quality, motivated employees, well-developed processes, and satisfied customers are now as important as financial aspects. Widely diffused among companies around the world, the Balanced Scorecard almost three decades after its creation remains as an instrument used by companies to manage their Strategic Planning. This study aims to analyze the practical usage of the Balanced Scorecard as a strategic planning management tool in Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, identifying the points of divergence from the theory created by Kaplan and Norton in the 1990s. To develop this research, the analytical empirical methodological approach was adopted, with the conduction of a case study at a plant of the company located in Montes Claros - MG. The results showed that among the managers of the company there is a common knowledge regarding the premises for definition of Strategic Planning and also an alignment on the Balanced Scorecard, in a contradictory way, the same affirmation cannot be made in relation to the other employees of the company since they have shown a high degree of indifference to the knowledge of both, the Balanced Scorecard and the company's Strategic Planning. Contrary to Kaplan and Norton on the stages of creation of the Balanced Scorecard, it was verified that the process in Novo Nordisk in Montes Claros is developed in an inverse way, first the goals coming from the headquarter are received, which in most cases, become the local Balanced Scorecard itself, to then be developed the Strategic Planning that will lead to the attainment of these goals. The research also showed the adaptations made by the company under study to the model proposed by Kaplan and Norton, in order to minimize the barriers from the agency conflict that can lead to the failure to obtain the expected results for the goals defined in the Strategic Planning of the organizations.

**Key words:** Balanced Scorecard, Goals and Strategic Planning.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	2
LISTA DE TABELAS .....	3
LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE GRÁFICOS.....	5
SIGLAS E ABREVIACÕES.....	6
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Contextualização .....	7
1.2 Objetivo Geral .....	9
1.3 Objetivos Específicos .....	9
1.4 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Planejamento Estratégico .....	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> segundo Kaplan e Norton.....	15
2.2.1 – A criação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.2 As Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.2.2.1 Perspectiva Financeira .....	24
2.2.2.2 Perspectiva dos Clientes .....	26
2.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	27
2.2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	28
2.2.3 Vinculando a Estratégia ao BSC.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	36
3.1 Protocolo de Estudo de Caso .....	37
3.2 Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – sua história no Brasil e no mundo .....	43
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
REFERÊNCIAS .....	74
ANEXO 1 - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.....	78
ANEXO 2 - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	79
ANEXO 3 - ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE E ÉTICA .....	82
ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO .....	94
ANEXO 5 - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	95



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Escolas do Planejamento Estratégico.....	12
Quadro 2 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	25
Quadro 3 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	28
Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados.....	40
Quadro 5 - Categorias para análise de conteúdo .....	42

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Respondentes do Questionário .....	41
Tabela 2 - Configuração das Metas-Bônus .....	55
Tabela 3 - Distribuição de indicadores de performance no BSC 2017 Site Montes Claros.....	62

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Questões estratégicas associadas às perspectivas do BSC .....	18
Figura 2 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica .....	19
Figura 3 - Organograma Mundial Novo Nordisk .....	44
Figura 4 - Organograma Local Novo Nordisk.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Conhecendo o Balanced Scorecard.....	49
Gráfico 2 - Participação na elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	57
Gráfico 3 - Resultado das Metas no BSC do Site Montes Claros nos últimos 5 anos ...	58
Gráfico 4 - Distribuição de Metas entre as Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
Gráfico 5 - Participação dos funcionários na elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
Gráfico 6 - Comunicação do Planejamento Estratégico ao Nível Operacional através do <i>Balanced Scorecard</i> .....	65
Gráfico 7 - Comunicação do Planejamento Estratégico através do <i>Balanced Scorecard</i> - Funcionários com até 2 anos de trabalho na empresa.....	65
Gráfico 8 - Resultado Geral - Questionários aplicados .....	67

## **SIGLAS E ABREVIACOES**

BP – Business Plan

BSC – Balanced Scorecard

CEO – Chief Executive Office

DFP – Diabets Finished Products

EHS – Environment, Health e safety

KPI – Key Performance Indicator

MOC – Montes Claros

P&O – People and Organisation

PS – Product Supply

VSM – Value Stream Mapping

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A Contabilidade está presente na vida das pessoas como forma de controle e gerenciamento do seu Patrimônio desde os primórdios da humanidade, onde a prática do escambo entre os medievais, não só servia para mensurar o valor dos produtos como moeda de troca como também para trazer à tona a necessidade de controle das mercadorias a serem comercializadas.

Assim, a Contabilidade incorporou o ambiente das empresas como uma fonte de informação para o controle financeiro e patrimonial das mesmas. Como uma área de especialidade da Contabilidade Geral, proporcionando aos gestores informações mais direcionadas para a tomada de decisões, a Contabilidade Gerencial passou a se tornar mais relevante nas empresas a partir da revolução industrial. Segundo Celestino e Silva (2011, p.158),

O ambiente econômico atual criou a necessidade de uma reestruturação da gestão empresarial. Pressões competitivas mundiais, o crescimento do setor de serviços e os avanços nas tecnologias de informação e de manufatura mudaram a natureza da economia e fizeram com que muitos empresários mudassem drasticamente sua maneira de operar seus negócios. Por sua vez, essas mudanças deram início ao desenvolvimento de práticas inovadoras e relevantes para a gestão das empresas.

Com o pensamento estratégico em evidência, surgem as Escolas do Planejamento estratégico trazendo consigo abordagens diferenciadas acerca do que vem a ser o Planejamento Estratégico nas empresas. Com base nestas abordagens, o Planejamento Estratégico passou a ter grande ênfase nas empresas, servindo segundo Mintzberg (2010), para fixar a direção, concentrar o esforço, definir a organização e favorecer a coerência.

Entretanto o Planejamento Estratégico e Financeiro por si só não garante os resultados esperados pela administração. As definições ali determinadas devem chegar a todos os níveis da organização e serem operacionalizados de forma sistemática, consistente e homogênea em todos estes níveis. Conforme Costa (2007, p.xv),

Uma falha grave e infelizmente generalizada é a limitação da estratégia somente ao Planejamento. Nas gavetas das empresas, encontram-se excelentes Planos Estratégicos, muitos dos quais teriam produzido casos excelentes de sucesso – se tivessem sido colocados em prática de forma competente.

Dentre os meios utilizados para o controle do Planejamento Estratégico nas organizações, Hoffmann *et al* (2012) citam o *Balanced Scorecard*, cujos estudos preliminares para o seu desenvolvimento se deram em 1990 pelo Instituto Nolan Norton a partir do pressuposto de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com a finalidade de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas a todos os níveis da organização, planejar e estabelecer metas alinhando iniciativas estratégicas além de melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Considerando a evolução tecnológica e cultural advindas ao longo de 3 décadas após a sua criação o *Balanced Scorecard* continua sendo uma ferramenta largamente utilizada por empresas em todo o mundo como a Natura S/A, Cia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Casas Bahia, Nestlé, dentre outras (BARBOSA e PEREZ, 2016).

Surge assim, uma lacuna em relação a existência de possíveis divergências no que se refere à teoria criada por Kaplan e Norton nos anos 90 e a forma prática atual de desenvolvimento e utilização do *Balanced Scorecard* na gestão do planejamento estratégico por parte das empresas.

Estudos anteriores discutiram sobre o *Balanced Scorecard* como *framework* para a ação estratégica (CELESTINO e SILVA, 2011), a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas (Dietschi e Nascimento 2007), o *Balanced Scorecard* e seu impacto na contabilidade gerencial (KRAEMER, 2002).

Costa (2001) em seu trabalho denominado Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* comprovou que o *Balanced Scorecard* pode ser considerado uma contribuição original à literatura da contabilidade gerencial, a qual foi cristalizada em um relatório único, contendo medidas de desempenho financeiro e não-financeiro.

Este estudo agora visa analisar a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda buscando responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é a relação existente entre a

teoria sobre o *Balanced Scorecard* criada por Kaplan e Norton nos anos 90 e a prática atual de mercado na gestão do planejamento estratégico das empresas que utilizam desta ferramenta?

Com base na questão de pesquisa acima, os seguintes objetivos foram traçados:

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar e comparar a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, em relação às premissas criadas sobre este instrumento por Kaplan e Norton nos anos 90.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar o grau de conhecimento da ferramenta *Balanced Scorecard* por parte dos gestores e funcionários da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda;
- Analisar o processo de elaboração e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda localizada em Montes Claros – MG;
- Analisar o processo de utilização e acompanhamento do *Balanced Scorecard* na empresa;
- Comparar os critérios adotados pela empresa para elaboração e utilização do *Balanced Scorecard* com a teoria definida por Kaplan e Norton;
- Avaliar sob a perspectiva dos gestores e funcionários da empresa, a utilidade do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico.

## **1.4 Justificativa**

A obtenção dos resultados desta pesquisa foi subsidiada pela literatura existente acerca do tema proposto, sendo desenvolvida uma comparação das teorias existentes sobre o processo de construção, implantação e utilização do *Balanced Scorecard* na atividade operacional da empresa. Isto se deu através de uma abordagem profunda das rotinas em cada departamento para obtenção dos resultados esperados para



as metas definidas no planejamento estratégico da empresa com a utilização do *Balanced Scorecard*.

A realização deste estudo se justifica pela necessidade de se levar o conhecimento das práticas de gestão do Planejamento Estratégico nas empresas ao ambiente acadêmico e mercadológico da região, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional neste meio.

A presente dissertação encontra-se estruturada em 5 capítulos, sendo que o primeiro capítulo traz a apresentação do objeto de estudo, ressaltando os motivos que levaram à definição do tema e os objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo revela através de uma pesquisa bibliográfica, os conceitos e aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico envolvendo questões pertinentes ao Conflito de Agência, visto como uma das barreiras ao sucesso na implementação deste planejamento nas organizações e por fim desenvolveu-se uma abordagem sobre o *Balanced Scorecard*, descrevendo conceitos e premissas básicas, sua forma de estruturação e utilização.

O capítulo 3 estabelece a metodologia de pesquisa adotada, referenciando a estratégia de pesquisa denominada Estudo de Caso bem como delineando suas bases para coleta dos dados e das informações presentes no Protocolo de Estudo de Caso.

O quarto capítulo faz a discussão e análise dos dados obtidos através das entrevistas e observações efetuadas nas visitas aos diversos departamentos da empresa, participação em reuniões de *follow-up* do *Balanced Scorecard* e nos questionários respondidos pelos funcionários de cargos operacionais.

O quinto e último capítulo aborda as considerações finais sobre o tema, respondendo à questão de pesquisa proposta e apresentando sugestões para novas pesquisas relacionadas ao *Balanced Scorecard*.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão abordados os conceitos teóricos desenvolvidos sobre o instrumento de gestão do planejamento estratégico denominado *Balanced Scorecard*. Iniciando com os conceitos do planejamento estratégico, serão abordadas na sequência as premissas utilizadas pelos autores Robert Kaplan e David Norton (1996), dentre outros, para o desenvolvimento deste instrumento de gestão difundido mundialmente nas empresas a partir dos anos 90.

### **2.1 Planejamento Estratégico**

A estratégia esteve presente na vida do homem desde a época das cavernas, quando este se propunha a caçar, pescar ou lutar para sobreviver. Segundo Chiavenatto (2003) o termo estratégia – do grego *strátegos* – inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando) e mais tarde veio a designar a arte do general. Dos cenários de guerra então, surgiu o conceito de estratégia e a adaptação desta terminologia militar para as organizações empresariais se tornou efetiva após a Revolução Industrial.

Na década compreendida entre os anos de 1950 e 1960, começaram a nascer as escolas do Planejamento Estratégico, centradas na perspectiva de criarem uma nova visão sobre a estratégia, se estabeleceram na seguinte ordem:

Quadro 1 - Escolas do Planejamento Estratégico

Escola	Visão sobre a estratégia
Escola do Design	Formulação de Estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de Estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de Estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de Estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de Estratégia como um processo mental
Escola do Apendizado	Formulação de Estratégia como um processo emegente
Escola do Poder	Formulação de Estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de Estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de Estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de Estratégia como um processo de transformação

Fonte: Safari da Estratégia – Henry Mintzberg 2010 – adaptado pelo autor

Para Mintzberg (2010) as três primeiras escolas no quadro 1 estão mais preocupadas em discorrer sobre como as estratégias devem ser formuladas do que como identificar as bases da sua formação, sendo desta forma caracterizadas como escolas de natureza prescritiva. As seis escolas seguintes consideraram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocuparam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Estas escolas foram consideradas como de natureza descritiva. A Escola da Configuração por sua vez, combinou o pensamento das suas antecessoras descrevendo o processo como sendo de transformação, incorporando a prática prescritiva sobre mudanças estratégicas. Kaplan e Norton (1997), todavia, asseguram que a gestão do planejamento estratégico, guiada pelo *Balanced Scorecard*, engloba um *mix* das diversas abordagens estratégicas dadas pelas escolas do planejamento, podendo se enquadrar tanto no grupo daquelas consideradas de natureza prescritiva como naquele outro tido como de natureza descritiva.

De acordo com Porter (2004), o Planejamento Estratégico tem sido objeto de grande ênfase nas empresas, refletindo a prerrogativa de que existem benefícios significativos a serem obtidos por estas como também, garantindo que suas políticas e

ações sejam coordenadas e dirigidas visando alcançar as metas comuns. Segundo este mesmo autor, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa. A estratégia também é definida por Kenneth Andrews (1971) como o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar estas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser.

Mintzberg (2010) em sua literatura vai bem mais além que outros autores acerca da definição de Estratégia. Segundo ele, a definição para este termo é bem mais complexa e está vinculada a cinco definições distintas advindas das dez escolas do planejamento estratégico: A estratégia tem sua definição vinculada a planos e padrões, posicionamento e perspectivas e por último a pretextos, termo usado por Mintzberg (2010) para representar truques ou manobras da administração. Por outro lado, Ansoff (1977), revela que o conceito de estratégia possui antecedentes históricos na arte militar, fundamentado nas campanhas de guerra para se determinar a forma de somar forças para atacar o inimigo, e se expandiu para o meio empresarial com a difusão da Teoria dos Jogos em 1948 por Von Neumann e Morgenstern. Para muitos administradores, esta teoria ajudou a concretizar o conceito de estratégia como sendo um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados, onde a empresa poderia se sobressair. Para outros, amantes da teoria militar, a estratégia se definia como o campo de atuação da empresa.

Besanko (2012) conclui que a Estratégia está associada às questões relevantes que uma organização enfrenta e as decisões que elas têm que tomar a respeito das mesmas, decisões estas que acabam determinando o sucesso ou fracasso. Tratando-se de padrões de objetivos, a estratégia é revelada em termos de comportamento consistente, o que uma vez estabelecida não é facilmente revertida.

Para Certo (2010) as etapas básicas de um processo para se trabalhar a estratégia em uma empresa envolvem: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento das diretrizes organizacionais; (3) formulação de estratégias; (4) implementação de estratégias e Controle estratégico. Besanko (2012), complementa este entendimento afirmando que as questões relevantes que uma empresa enfrenta e que compõem o conceito de estratégia estão relacionadas a:

- 1) Fronteiras da Empresa. O que uma empresa deve fazer/ produzir/ fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios deve envolver?
- 2) Análise de mercados e da concorrência. Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesses mercados?
- 3) Posicionamento e dinâmica. Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo?
- 4) Organização interna. Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas?

De acordo com este autor, os gestores geralmente conseguem promover melhorias imediatas no desempenho fazendo uma melhor correspondência entre a estratégia de suas empresas e as demandas do ambiente de negócios em que elas se encontram. Entretanto, as estratégias que são apropriadas ao ambiente de negócios hoje, podem evoluir, tornando-se inapropriadas e distanciadas das condições competitivas.

Segundo Mintzberg (2010), a estratégia quando usada para fixar a direção, traz consigo a vantagem de mapear o curso de uma organização para que ela alcance os resultados almejados, entretanto, ao fixar a direção a ser seguida, sem o conhecimento de todas as variáveis imprevisíveis que podem aparecer como barreiras neste caminho, pode levar a empresa a se deparar com sérias dificuldades de prosperar. Mais do que ter uma direção, é importante estar atento e possuir visão holística, de forma a enxergar toda e qualquer variável contrária a este planejamento (MINTZBERG, 2010; CERTO, 2010).

Porter (2004) revela que a ênfase dada ao planejamento estratégico nas empresas reforça o conceito de que existem enormes benefícios a serem obtidos com um processo aberto de formulação de estratégia, o que garante que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

No processo de formulação da estratégia, Certo (2010) determina que os administradores devem assumir a responsabilidade de definir a missão da organização, formular a filosofia da empresa, estabelecer as políticas e objetivos, desenvolver a estratégia, planejar a estrutura da organização, engajar pessoas, fornecer instalações e

capital, estabelecer padrões e planos operacionais, fornecer informações de controle e manter o pessoal ativo. Com as ações acima realizadas, poderão então ser desenvolvidas as etapas do processo de definição e implantação do Planejamento Estratégico, que de acordo com Certo (2010) consiste em:

Etapa 1: Análise do ambiente: monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros;

Etapa 2: Estabelecimento das diretrizes organizacionais: determinar as intenções sobre o que a organização “quer ser” e “onde quer chegar”;

Etapa 3: Formulação de Estratégias: projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais;

Etapa 4: Implementação de estratégias: colocar em ação estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de elaboração do planejamento estratégico;

Etapa 5: Controle Estratégico: Monitorar e avaliar o processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe o funcionamento eficiente e eficaz.

Para atendimento da etapa 5 mencionada acima, muitas são as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas para monitorar e avaliar o processo de administração estratégica, dentre elas, Hoffmann *et al* (2012) citam o Orçamento, o *Balanced Scorecard*, os Sistemas de Informações Gerenciais (softwares) e o *Benchmarking*. Buscando um maior embasamento teórico sobre a ferramenta objeto deste estudo, abordaremos a seguir a teoria clássica relacionada ao *Balanced Scorecard*.

## **2.2 *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton**

### **2.2.1 – A criação do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* foi concebido nos anos 90, quando um estudo conduzido por uma unidade de pesquisa da KPMG denominada Instituto Nolan Norton, buscava identificar um instrumento de gestão para o planejamento estratégico das empresas mais abrangente e consistente, uma vez que segundo Kaplan e Norton (1996) os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Para Krammer (2002), os indicadores financeiros foram criados durante a era industrial - de 1850 a

1975- com o objetivo de monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico nas empresas que utilizavam das economias de escala e escopo para superarem a concorrência. No século XX, muitas destas premissas se tornaram obsoletas com o desenvolvimento tecnológico. Gassenferth e Soares (2007) desenvolveram uma pesquisa onde foi revelada que o emprego do *Balanced Scorecard* nas empresas como método de avaliação de desempenho e de resultados, está amplamente difundido, sendo adotado por 42% das empresas pesquisadas (quinhentas maiores empresas privadas do Brasil), já a aferição dos resultados apenas por indicadores financeiros é bastante restrita.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que o gerenciamento de uma empresa, fundamentado apenas nos indicadores contábeis e financeiros, pode ser comparado à atividade de se pilotar um avião com base somente em um único instrumento de vôo. Assim como pilotos extremamente experientes precisam acessar variados níveis de indicadores para realizar uma viagem segura e de sucesso, administrar uma organização em mercados altamente competitivos, requer também uma série de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional. Peter Drucker (1999) ao abordar os desafios gerenciais para o século XXI, apontou que gerenciar o interior de uma empresa se torna um grande desafio e que os gestores devem se preocupar não só com os esforços despendidos, mas também com os custos gerados. Para Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que os indicadores contábeis e financeiros ainda são derivados de uma contabilidade tradicional, criada há vários séculos e desenvolvida para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. No mundo da informação, onde as empresas precisam apresentar vantagens competitivas diferenciadas, os ativos intangíveis e intelectuais como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis passam a ser tão importantes quanto ao desempenho de vendas apresentado nos relatórios mensais. Para Faria e Costa, (2007, p.372 e p.373), os indicadores financeiros são úteis, mas não apontam problemas nas atividades operacionais, que geram os resultados econômicos.

Constata-se que o BSC é um sistema para avaliação do desempenho empresarial que parte do estabelecimento de indicadores e metas relacionadas às diretrizes e estratégias definidas pela Alta Administração da empresa ou

gestores de determinada área, tal como a Logística. Seu principal diferencial em relação aos artefatos tradicionais é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando outros aspectos relevantes, que impulsionam a rentabilidade no longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* surgiu para compilar todas estas informações financeiras e não financeiras em um único sistema de gestão complementando as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Estudos desenvolvidos por Gassenferth e Soares (2007) verificaram que os indicadores e as práticas de controle financeiro não cederam espaço às perspectivas financeiras do BSC, mas somaram-se a essa ferramenta numa espécie de simbiose, fruto, possivelmente do final de modelo econômico e tecnológico em que o planeta se encontrava no ano de 2005.

O desempenho organizacional, através do *Balanced Scorecard* está fundamentado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que juntas, permitem aos gestores mensurarem o quanto cada unidade de negócio está agregando valor para os clientes atuais e futuros e qual a necessidade existente de aperfeiçoamento das capacidades internas, de pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhoria do desempenho futuro. É a junção da visão do passado oferecida pela Contabilidade tradicional com a visão de futuro esperada pelos empresários e gestores. Com este objetivo, a visão e a estratégia de uma unidade de negócios deve ser traduzida em objetivos e medidas tangíveis para desta forma, ser cascateada a todos os níveis da organização ( KAPLAN e NORTON, 1996).

Para Faria e Costa (2007) essas quatro perspectivas que formam o BSC (Financeira, do Cliente, de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) devem estar refletidas no planejamento estratégico da empresa, em que são definidas suas diretrizes estratégicas, devendo contemplar algumas questões relevantes e relacionadas, conforme mostrado na figura 1:



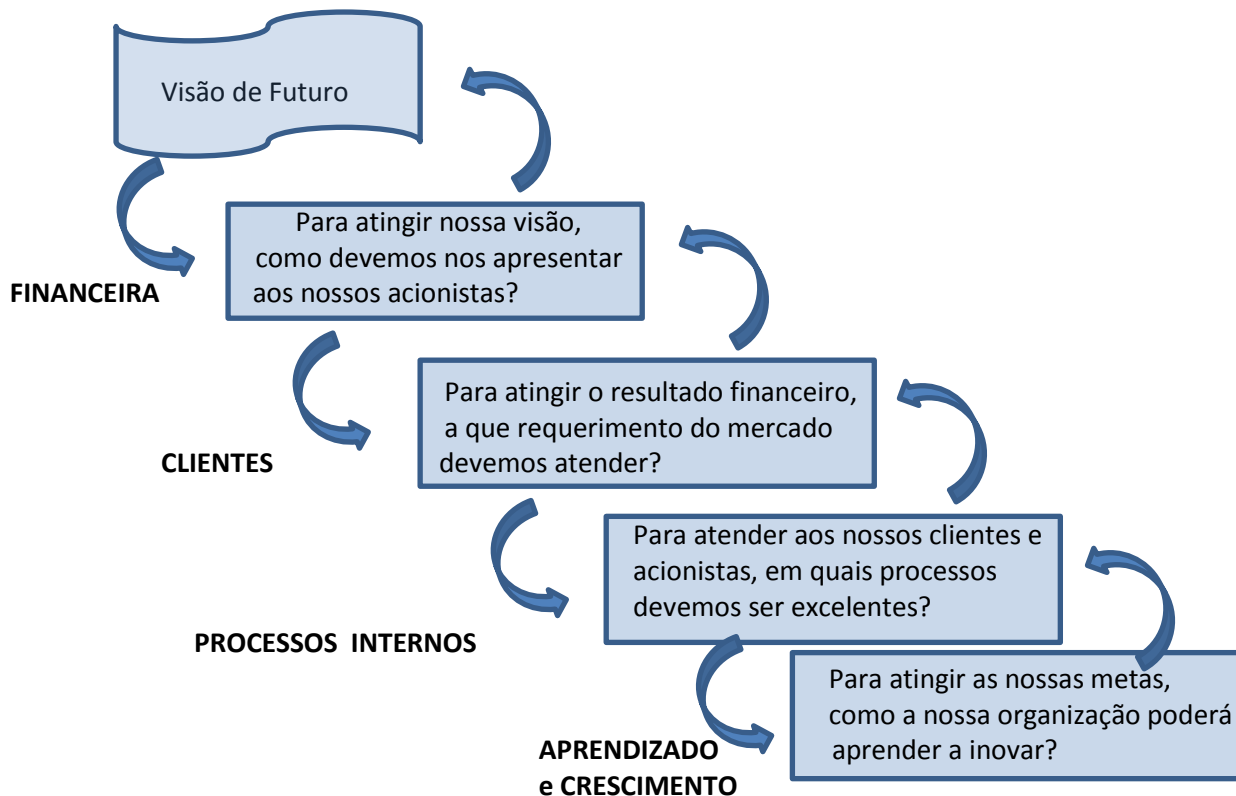


Figura 1 - Questões estratégicas associadas às perspectivas do BSC

Fonte: Faria e Costa (2007) – adaptada pelo autor.

O *Balanced Scorecard* foi concebido para ser mais que um sistema de medidas de desempenho tático ou operacional, mas também para ser um sistema da gestão estratégica de uma empresa a longo prazo. A figura 2 mostra a atuação do *Balanced Scorecard* no sentido de:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 3) Planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

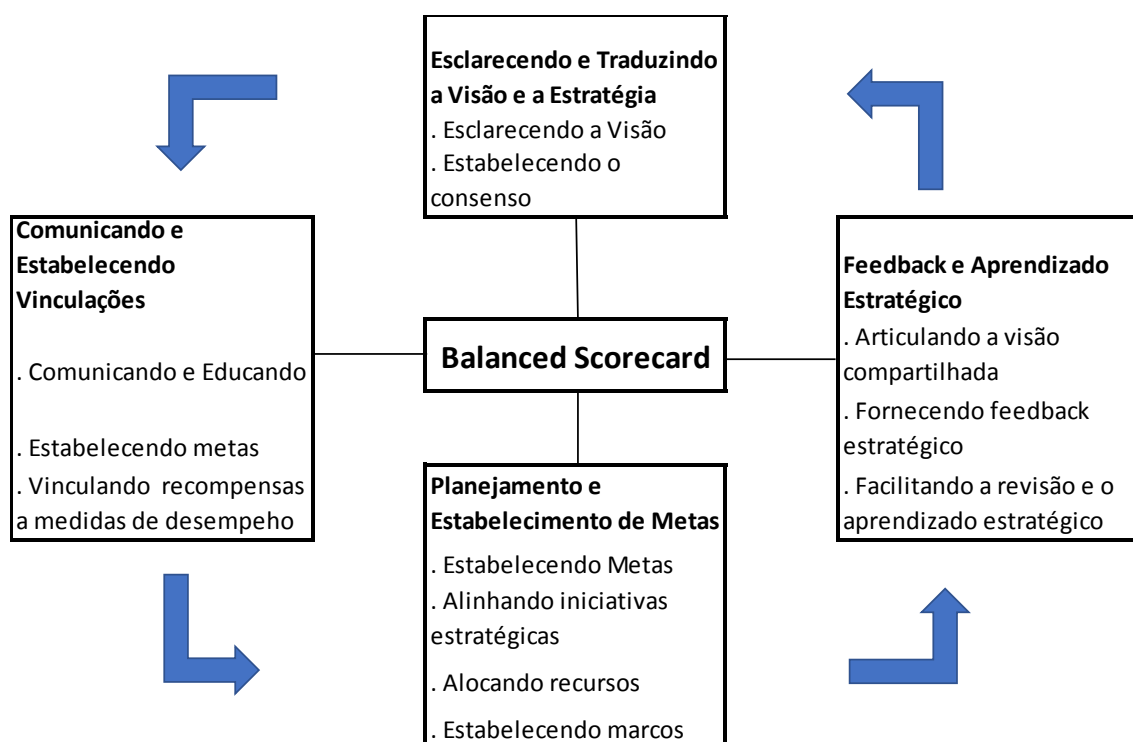


Figura 2 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997) – adaptado pelo autor

Segundo Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* tem início com a tradução da Estratégica Global da empresa em objetivos estratégicos específicos pela alta administração. Estes objetivos devem estar vinculados às quatro perspectivas básicas, quais sejam, financeira, cliente, processos e crescimento e aprendizagem.

Após definição dos objetivos financeiros e de clientes, a alta administração deve identificar as metas para seus processos internos de forma a garantir a realização dos objetivos definidos para a parte financeira e de clientes. Para atingir as metas relacionadas a essas três perspectivas surgirá a necessidade de se trabalhar o crescimento e aprendizagem que está relacionado aos funcionários, peças chaves em toda organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.9) precursores do *Balanced Scorecard*,

*O Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e o crescimento.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda entre as perspectivas

interna e externa de desempenho. Para Silva e Celestino (2011), os indicadores de ocorrência (*lagging*) monitoram a capacidade e conquista de ativos tangíveis (medidas de resultado) que foram necessários para o crescimento passado das entidades. Por sua vez os indicadores de tendência (*leading indicators*) monitoram a capacidade e conquista de ativos intangíveis (vetores de desempenho) que são necessários para o crescimento futuro das entidades.

Kaplan e Norton (1997), Beuren e Santos (2013) enfatizam que o *Balanced Scorecard* tem sido usado por gestores de grandes empresas não apenas como instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão através da definição de metas individuais e de equipes, de remuneração, alocação de recursos, planejamento, *feedback* e aprendizagem estratégica. O estudo desenvolvido por Barbosa e Perez (2016) sobre a implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa familiar do setor de serviços revelou que os principais efeitos da implantação do BSC foram o direcionamento da empresa para atingir a estratégia passando a se ter foco nos objetivos propostos de forma estruturada e envolvendo as quatro perspectivas. Mostrou ainda que a empresa passou a contar com funcionários mais motivados, trabalhando em equipe e maior comprometimento com a estratégia.

Para efetivar a integração entre todas as áreas da organização, bem como subsidiar meios de monitoramento das ações vinculadas ao atingimento das metas definidas no plano estratégico e financeiro, o *Balanced Scorecard* está estruturado nos seguintes grupos (FARIA e COSTA, 2005; KAPLAN e NORTON, 2007):

- **Mapa estratégico:** descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;
- **Objetivo estratégico:** o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- **Indicador:** Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Estes indicadores devem ser claros, de fácil obtenção, coerente com os fins estabelecidos, com a visão e a missão da organização, adequado e oportuno, ter sua unidade de medida devidamente identificada, ter um responsável capaz de atuar sobre os indicadores.
- **Meta:** o nível de desempenho ou taxa de melhoria requerida.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos a longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça ainda, referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

Estes mesmos autores ressaltam ainda que o *Balanced Scorecard* cria uma oportunidade de aprendizado organizacional para os executivos da alta administração uma vez que ele permite a estes executivos receberem *feedbacks* sobre a estratégia implementada na empresa além de permitir que sejam testadas as hipóteses nas quais ela se baseia. Desta forma, é possível monitorar e ajustar a implementação da estratégia global fazendo sempre que necessário as mudanças que conduzirão ao melhor desempenho da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997) as metas de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras implementadas pelo *Balanced Scorecard* permitirão que as revisões gerenciais mensais ou trimestrais continuem acompanhando os resultados financeiros, entretanto, estas revisões poderão ainda averiguar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que se referem a clientes, processos internos, aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos. Os executivos deixarão de analisar somente como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que um *Balanced Scorecard* bem construído é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa. O *scorecard* deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*.

Entretanto, o sucesso do *Balanced Scorecard* se depara com algumas barreiras dentro da organização, uma vez que o mesmo vem para mudar a cultura da empresa, principalmente em empresas que historicamente constituíram silos funcionais isolados, onde os executivos tendem a fazer carreira em uma mesma área funcional. Estas equipes, quando colocadas para trabalhar juntas, fazem emergir pontos cegos (áreas de relativa ignorância em torno das quais é difícil formar equipes e criar consenso, porque há muito pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades funcionais.) (KAPLAN e NORTON, 1997;

WANDERLEY e SOEIRO, 2016; BARBOSA e PEREZ, 2016). Além da barreira citada acima, destaca-se ainda as relações existentes entre o Acionista / Cotista e os dirigentes das organizações nomeados por estes, denominada de relação de agência, a qual foi conceituada por Jensen; Meckling (1976, p.5) como:

Um contrato que uma ou mais pessoas (principal) confia a outra pessoa (o agente) para executar algum serviço ou comportamento que envolve delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Se ambas as partes do relacionamento procuram maximizar sua utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente pode não agir no melhor interesse do principal.

Neste sentido, Tirole (2006) aponta que a dispersão do Acionista / Cotista com relação à condução dos seus negócios, pode propiciar um ambiente seguro para os administradores (agentes) agirem em prol de seus próprios interesses. Diversos estudos nos EUA comprovaram que nas grandes organizações, os agentes não são observados pelos principais.

Para Tirole (2006), existem vários motivos pelos quais os agentes podem não agir em prol do melhor interesse para a organização dentre eles apresenta-se dois principais:

- a) **Insuficiente nível de esforço:** Este caso não está relacionado à quantidade de horas trabalhadas pelos agentes, mas sim, a maneira como eles alocam o seu tempo entre as diversas atividades requeridas pelo cargo. Muitas vezes, este tempo é alocado indevidamente em atividades que competem com o gerenciamento do negócio, como envolvimento político, investimentos em outras empresas etc.
- b) **Estratégias de interesse próprio:** Grandes executivos frequentemente tomam decisões que ferem os interesses dos Acionistas / cotistas em detrimento da manutenção das suas posições. Estas decisões afetam desde a implantação de uma tecnologia onde eles têm o domínio e se tornam indispensáveis na operacionalização das mesmas até a manipulação de dados financeiros na Contabilidade para apresentar resultados sobre a performance da empresa melhores do que realmente são.

Outras disfunções apresentadas na relação entre agente e principal está relacionada à falta de transparência nas informações repassadas por estes a aqueles, à

elevação do nível dos pacotes de recompensas salariais que têm tomado proporções assustadoras e a baixa vinculação destas recompensas com o desempenho da empresa.

Para minimizar os problemas de agência Frezatti, *et al* (2009) descrevem que as empresas se utilizam de instrumentos para monitorar a atuação dos gestores. Dentre estes instrumentos, são considerados a auditoria interna e externa, maior proporção de membros independentes no conselho de administração e desenho de medidas de desempenho que visem aumentar a congruência entre os objetivos pessoais dos gestores aos da empresa.

Tirole (2006) aponta ainda que os incentivos gerenciais também são uma forma de convergir a atuação dos gestores para o melhor interesse dos Acionistas / cotistas. Os incentivos monetários, que abrangem um pacote de recompensas como salário, bônus e distribuição de ações da empresa (*stock options*) são considerados uma forma de convergência dos interesses dos gestores para a valorização da riqueza dos investidores.

Tirole (2006) ressalta que, entretanto, os pacotes de incentivos monetários precisam ser cuidadosamente desenhados uma vez que os mesmos requerem um sistema de medição de desempenho que normalmente está baseado em dados da contabilidade, os quais podem ser manipulados pelos agentes. Uma alternativa para minimizar o risco de manipulação contábil, pode estar relacionada ao pagamento do incentivo com base no desempenho das ações no mercado, pois, os preços destas ações em princípio refletem o valor presente descontado dos lucros futuros da empresa.

Para Kaplan e Norton (1996), o processo de comunicação dentro da filosofia do *Balanced Scorecard*, servirá para mostrar a todos os funcionários, os pontos críticos que devem ser trabalhados para o atingimento da meta global da organização. Uma vez que os funcionários estão alinhados com relação às metas globais, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem essas estratégias. Muitas empresas promovem esta comunicação através de *newsletters*, quadros de avisos, reuniões de áreas onde são apresentadas as performances dos indicadores de cada unidade ou mesmo através da *intra web*.

Segundo Kaplan e Norton (1996), na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão

das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

(...) um pré-requisito para implementação da estratégia é que todos os funcionários, altos executivos e o conselho de administração compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia, bem como o reforço dessa educação com feedback sobre a performance obtida, constituem a base do alinhamento organizacional. (KAPLAN e NORTON, 1996, p. 200)

A importância do processo de comunicação dentro da filosofia do *Balanced Scorecard* foi corroborada no trabalho desenvolvido por Soeira e Wanderley (2016), onde os problemas gerados pela ausência de comunicação dentro da empresa em estudo foram citados como uma das principais razões que levaram ao insucesso na implementação do BSC.

## **2.2.2 As Perspectivas do Balanced Scorecard**

Mooraj, Oyon e Hostetler (1999) definem que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* representam 3 dos maiores interessados em um negócio, os quais são os acionistas, os clientes e os empregados. Essas quatro perspectivas se tornam importantes a partir do momento em que elas juntamente com os sistemas de medições escolhidos, estão consistentes com a estratégia corporativa.

### **2.2.2.1 Perspectiva Financeira**

Os aspectos financeiros deverão sempre ser o foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*. Qualquer ação voltada para o sucesso do planejamento estratégico deverá estar vinculada a uma cadeia de causa e efeito que culminem com a melhoria do desempenho financeiro.

A Perspectiva Financeira avalia a rentabilidade da estratégia direcionada para a empresa, de maneira que sejam mensurados os resultados gerados, necessários a seu crescimento e desenvolvimento, que agregarão valor a seus acionistas. (FARIA e COSTA, 2007, p.377)

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN e NORTON, 1997)

A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* é construída sob a ótica de que as empresas sempre estarão enquadradas em uma das 3 fases abordadas por diversas Teorias da Estratégia Empresarial, quais sejam, a fase do crescimento, da sustentação e da colheita. Kaplan e Norton (1997) definem alguns temas estratégicos para a perspectiva financeira, os quais se encontram detalhados no quadro 2.

Quadro 2 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos / aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (operacional de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia dos clientes e contas - alvo. Vendas cruzadas. Percentual de Receita gerado por novas aplicações. Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes. Taxas de redução de custos. Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno / Rendimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

Para cada uma destas fases, os objetivos financeiros são bastante diferentes e possuem diferentes enfoques, enquanto na fase de crescimento se busca o aumento das vendas através de novos mercados, novos clientes, novos produtos e serviços mantendo sempre que possível a manutenção do menor custo, na fase de sustentação, os objetivos financeiros passam a ser voltados para as medidas financeiras tradicionais como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta e em alguns casos, são usados métodos mais atuais como o valor econômico agregado e o valor para os



acionistas. Na fase de colheita, os objetivos financeiros sempre focalizarão o fluxo de caixa, onde qualquer investimento deverá ter retorno de caixa certo e imediato. A meta passa a ser exclusivamente a geração de caixa em função dos investimentos feitos no passado (KAPLAN e NORTON, 1997; MOORAJ, OYON e HOSTETLLER,1999).

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ser acompanhado de um intenso diálogo entre os altos executivos da empresa e os gestores das unidades de negócios de forma a identificar a categoria financeira e os objetivos específicos de cada área, o que propiciará a definição de metas apropriadas para cada situação e que estejam vinculadas a estratégia global da empresa.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa e o *Balanced Scorecard* torna estes objetivos explícitos dentro da organização, tornando possível ajustá-los às unidades de negócios de acordo com as diferentes fases do seu ciclo de vida e crescimento (Kaplan e Norton, 1997; Mooraj, Oyon e Hostettler,1999).

#### **2.2.2.2 Perspectiva dos Clientes**

Para gerenciar melhor as suas atividades, as empresas buscavam se tornar competitivas no mercado através da melhoria de suas capacidades internas, focando no desempenho dos seus produtos e da inovação tecnológica. Entretanto, a globalização dos mercados, fez com que o atendimento das preferências e dos gostos dos consumidores se tornassem o ponto de atenção das empresas que buscavam ser competitivas. Assim, o foco passou a ser também o entendimento das necessidades dos clientes. (Kaplan e Norton, 1997)

Para Kaplan e Norton (1997), além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégias em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Faria e Costa (2007), Gassenferth e Soares (2007) reforçam que a Perspectiva do Cliente evidencia os segmentos de mercado atendidos pela empresa e as medidas de seu desempenho em cada um destes.

O *Balanced Scorecard*, incentiva a empresa a identificar os segmentos de mercado em sua rede de clientes atuais e potenciais e em seguida selecionar o segmento no qual pretende atuar. É visto com muita frequência na Missão criada pelas empresas a frase “ queremos ser o principal fornecedor de nossos clientes”, porém é preciso ter em mente que todos os concorrentes também almejam este objetivo e que será impossível todos serem o fornecedor número 1 de todos os clientes ao mesmo tempo. Logo, as

empresas que buscam ser tudo para todos os clientes acabam não sendo nada para ninguém (Kaplan e Norton, 1997).

É necessária a criação de propostas de valor aos clientes, nas quais serão explicitados os atributos que serão oferecidos. Estes atributos de acordo com Kaplan e Norton (1997) em geral se referem a:

- **Atributos dos produtos e serviços:** abrangem a funcionalidade do produto / serviço, seu preço e qualidade.
- **Relacionamento com clientes:** refere-se à entrega do produto / serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra.
- **Imagem e reputação:** reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

Na filosofia do *Balanced Scorecard*, as empresas precisam definir medidas para desenvolver os parâmetros de tempo, qualidade e preço na perspectiva do cliente. Faria e Costa (2007) citam como indicadores mais tradicionais relacionados a esta perspectiva, voltados ao nível de serviço e qualidade, a participação de mercado, a precisão no atendimento de pedidos, a obtenção de novos clientes, a retenção de clientes, sua rentabilidade e o nível de satisfação dos consumidores, que é fator crítico para a retenção dos clientes.

### 2.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Para Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), a perspectiva dos processos internos deve ser focada nas etapas requeridas internamente que a empresa deva atingir para entregar de forma excelente os produtos com os valores esperados pelos clientes, tanto em termos de produtividade quanto de eficiência.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 97),

...os gestores deverão definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que abranja desde o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações - entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes - e termine com o serviço de pós-venda - oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

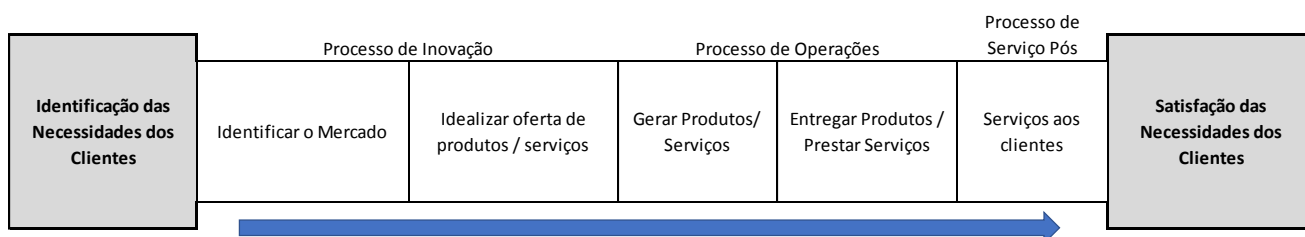
Enquanto os sistemas tradicionais de medidas de desempenho visam o controle e a melhoria dos departamentos existentes, o *Balanced Scorecard* se diferencia por adotar objetivos e medidas que originadas da estratégia global da empresa vinculam

suas metas financeiras e de clientes à sua maior fonte originadora de riquezas, hoje também conhecida como Processos Internos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), essa vinculação feita verticalmente (de cima para baixo) irá revelar processos de negócios ainda não explorados, nos quais a empresa deverá procurar buscar a excelência.

Na criação da cadeia de valor para os processos internos, a inovação passa a ser um elemento básico dessa cadeia, através da qual as empresas primeiro identificam e cultivam os novos mercados, novos clientes e as necessidades dos clientes atuais. Posteriormente, com o olhar nos processos internos, desenvolve novos produtos e serviços que lhes permite atingir novos mercados, assim como satisfazer às necessidades dos clientes atuais.

Além da inovação, a cadeia de valores dos processos internos ainda considera as Operações e Serviço pós-venda, conforme quadro 3:

Quadro 3 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997), p.102 – adaptado pelo autor.

#### 2.2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Mooraj, Oyon e Hostetler (1999), definem que a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento deverá focar as habilidades e capacidades internas da empresa, de forma a alinhá-las com os objetivos estratégicos da organização. Todo o processo relacionado ao *Balanced Scorecard* irá identificar as lacunas existentes entre as necessidades e as competências e capacidades existentes na empresa, as quais poderão ser eliminadas através de treinamentos e desenvolvimento do pessoal.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 132)

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, etc., as empresas devem

investir também na infraestrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro a longo prazo.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em diversas grandes empresas do setor de serviços e industrial, três categorias para a perspectiva do aprendizado e crescimento foram reveladas, quais sejam:

- 1) Capacidades dos Funcionários
- 2) Capacidades dos sistemas de informação
- 3) Motivação, empoderamento e alinhamento.

### **Capacidades dos Funcionários:**

No mundo globalizado, onde todo o trabalho manual foi praticamente automatizado, operações de produção antes executadas pelos trabalhadores, agora estão controladas por computador e possuem processamento mecânico com montagens padronizadas, as empresas prestadoras de serviços estão cada vez mais disponibilizando transações através de *softwares* e sistemas de informação e comunicação altamente interativos. Isto mostra que fazer o mesmo trabalho repetidamente com o mesmo nível de eficiência já não é mais suficiente para manter o sucesso organizacional e manter a posição relativa da empresa no mercado. A melhoria contínua passou a ser obrigatória em toda e qualquer empresa. (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), as ideias que permitem melhorar os processos internos e o desempenho para os clientes cada vez mais surgem dos funcionários da linha de frente, os quais estão mais próximos dos processos e dos clientes. E essa mudança, exige a capacitação dos funcionários, para que os mesmos mobilizem suas mentes e capacidades criativas no sentido dos objetivos organizacionais.

Segundo o estudo feito por Kaplan e Norton (1996), as medidas essenciais usadas pelas empresas para traçar as metas de desempenho dos seus funcionários são:

- a) Satisfação dos Funcionários
- b) Retenção dos Funcionários
- c) Produtividade dos funcionários

A satisfação dos funcionários é vista como uma pré-condição para aumentar a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria do serviço aos clientes, desta forma o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas.

Com relação à retenção de funcionários, o estudo de Kaplan e Norton (1996) mostra que o objetivo desta ação é reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo, de forma que alguma saída indesejada não represente uma perda do capital intelectual da empresa. Este poder de retenção pode ser medido através do índice de rotatividade de pessoas-chave na organização.

Para a produtividade dos funcionários o objetivo deve ser estabelecer a relação entre o volume produzido e a quantidade de funcionários utilizados nesta produção. Esta medida irá mostrar o resultado do impacto da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários no desempenho da empresa.

### **Capacidades dos Sistemas de Informação:**

Para que os processos se desenvolvam com eficiência dentro de uma organização, Kaplan e Norton (1997) definem que um sistema de informação e comunicação de excelente qualidade esteja disponível de forma integral aos membros desta organização. Desta forma, serviços de informação eficazes se tornam uma exigência para que os funcionários consigam melhorar os processos internos, pois segundo os autores:

Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um feedback rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com esse feedback pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. (KAPAN e NORTON, 1997, p. 141).

### **Motivação, Empoderamento e Alinhamento**

Funcionários motivados e investidos de poder na tomada de decisão (limitada à sua área de competência) pode ser monitorado de várias maneiras. Uma medida simples é apontada por Kaplan e Norton (1996) que enfatizam a medição do número de sugestões dadas por funcionários para os processos da empresa. Segundo os autores,

esta medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria dos processos e pode ser mais efetiva ainda se acompanhada da medição da quantidade de sugestões implementadas. Esta segunda métrica, se corretamente comunicada a todos os funcionários, mostrará que suas opiniões são importantes, são levadas em consideração pela alta administração e fazem diferença no desempenho da empresa como um todo.

Segundo Kaplan e Norton (1997),

A medição do número de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhoria efetivas nos processos críticos são boas medidas de resultado para o objetivo de alinhamento organizacional e individual. Essas medidas indicam que os funcionários estão participando ativamente das atividades de melhoria organizacional. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 144)

Em relação ao alinhamento individual e organizacional as medidas de desempenho visam assegurar que os objetivos de cada funcionário estão em consonância com os objetivos da empresa, os quais foram traduzidos nas métricas do *Balanced Scorecard* em suas quatro perspectivas.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997) verificaram que apesar das empresas na sua grande maioria já apresentarem sistemas de medições eficazes para as perspectivas financeira, clientes, da inovação e processos operacionais, muitas delas ignoram as medições dos resultados relacionados às habilidade dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, o que contradiz totalmente uma das premissas básicas para a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle, pois um dos seus pilares é justamente promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Essa lacuna existente com relação ao aspecto do alinhamento individual mostra a deficiência da maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997).

### **2.2.3 Vinculando a Estratégia ao BSC**

O *Balanced Scorecard* está fundamentado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento, as quais tem o objetivo de levar a toda a organização a Estratégia da empresa. O sucesso na obtenção dos objetivos estratégicos com a utilização do *Balanced Scorecard* não advém somente da criação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas nas citadas perspectivas.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir os objetivos e metas. Por outro lado, Ceretta e Quadros (2003) demonstram que em um estudo de caso prático sobre a implementação do BSC em empresas hospitalares, verificou-se que um fato importante relacionado à execução do BSC diz respeito às dificuldades que surgem devido a muitas pessoas sentirem-se ameaçadas pelas medições, ou seja, passaram a preocupar-se com a medida e não com o desempenho. Também, destacou-se que muitos participantes estavam desmotivados frente ao desenvolvimento do BSC, pois não sabiam exatamente onde iriam chegar.

Corroborando a teoria de Kaplan e Norton (1997), Beuren e Santos (2012) afirmam que o BSC traduz os objetivos nebulosos, encontrados em declarações de missão das organizações, em um roteiro estratégico a ser seguido pelos trabalhadores. Suas pesquisas confirmaram que em ordem de importância, os gestores utilizam o BSC para: (i) o planejamento do trabalho; (ii) lidar estrategicamente com clientes internos e/ou externos; e (iii) a coordenação das atividades junto ao seu próprio grupo de trabalho.

Desta forma, a utilização de um *scorecard* se torna uma ferramenta de comunicação da estratégia a todas as áreas da empresa a partir do momento em que ele consegue descrever a visão de futuro da empresa, criando aspirações compartilhadas, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso da organização e dando foco aos esforços de mudança.

O *scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia. Os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além, a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas. (KAPLAN e NORTON, 1996, p. 154)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), existem 3 princípios que levam à integração do *Balanced Scorecard* à estratégia da empresa, quais sejam:

1. Relações de causa e efeito
2. Vetores de desempenho
3. Relação com os fatores financeiros

## Relações de causa e efeito

A estratégia é um conjunto de possibilidades de causa e efeito e podem ser expressas por uma sequência de alternativas do tipo “se – então”. Para ilustrar esta relação, Kaplan e Norton (1997) citam a seguinte situação:

**Se** intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, **então**, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender, **se** os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, **então**, aumentará. **Se** a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, **então**, também aumentarão. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 155).

As relações entre os objetivos nas diversas perspectivas devem estar explícitas de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema de medição deve ser capaz de identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa. Para Norreklit (2000) a relação de causa e efeito mencionada por Kaplan e Norton está vinculada à visão e desejos das pessoas que as levam a praticar determinadas ações acreditando na reciprocidade das relações que envolvem os meios e os fins. O que pode ser ilustrado por exemplo, da seguinte forma: um resultado financeiro satisfatório poderá ser obtido fornecendo primeiramente bons produtos a preços baixos, fazendo com que os clientes se sintam extremamente satisfeitos o que levará a ganhos de mercado e imagem, e mais tarde, reduzindo este nível de satisfação, através do aumento dos preços. Para Norreklit (2000) esta relação entre meios e fins é chamada de relação de finalidade e não de causalidade.

## Resultados e Vetores de Desempenho

A melhoria dos vetores de desempenho (também denominados de indicadores de tendência) de uma empresa, está vinculada aos seus resultados passados na medida em que estes possibilitam a identificação dos pontos falhos na gestão dos negócios e consequente atuação na correção dos mesmos. Os resultados passados são acompanhados através dos indicadores de ocorrência, também denominados de *Lagging Indicators*, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores do desempenho,



*leading indicators*, estão vinculados a indicadores de tendências e devem refletir a singularidade da estratégia da empresa. Como exemplos de vetores de desempenho, Kaplan e Norton (1997) citam os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a empresa opta por competir, os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados. Para os citados autores, o sucesso do *Balanced Scorecard* deve estar atrelado a uma combinação de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências), ajustados à estratégia da unidade de negócios.

### **Relação com fatores financeiros**

O sucesso financeiro é visto como foco de toda empresa mercantil e não é possível desvincular o crescimento de uma organização dos seus resultados financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados financeiros como retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo a resultados que influenciam diretamente os clientes e gerem desempenho financeiro futuro. O resultado é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança. Desta forma, todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

Conforme exposto, o *Balanced Scorecard* deverá refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada, assim, a espinha dorsal do processo de elaboração, implantação e acompanhamento do *Balanced Scorecard* está centrada no Planejamento Estratégico.

Este capítulo evidenciou as bases teóricas através das quais foram fundamentadas as premissas usadas para criação do *Balanced Scorecard* em 1990 por Robert Kaplan e David Norton. Como difundido na literatura desenvolvida pelos autores deste instrumento de gestão, em face da obsolescência dos métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial que até então eram apoiados somente em indicadores contábeis e financeiros, tornou-se premente a necessidade de desenvolver uma forma de gerenciamento do Planejamento Estratégico mais abrangente e consistente nas empresas. Formas de gerenciamento estas, que permitissem a utilização de métricas financeiras e não financeiras para medir o desempenho operacional e a

eficiente implementação das estratégias determinadas pela alta administração. O *Balanced Scorecard*, nasceu então com o objetivo de suprir esta lacuna na governança corporativa.

Recorrendo às diversas teorias criadas sobre o Planejamento Estratégico, o capítulo evidenciou a congruência entre as afirmações feitas pelos autores Kaplan e Norton com aquelas defendidas por grandes pensadores da Estratégia como Besanko (2012), Chiavenato (2003), Mintzberg (2010) e Porter (2004).

O capítulo abordou ainda a Teoria da Agência, que é vista como uma das ameaças ao sucesso financeiro de uma organização e sua permanência do mercado frente ao possível desalinhamento entre o Planejamento estratégico e as expectativas dos investidores.

O capítulo seguinte, irá tratar da metodologia de pesquisa utilizada para esta dissertação, abordando as técnicas empregadas para coleta e análise dos dados, assim como o Protocolo de Estudo de Caso desenvolvido para direcionar o autor na obtenção das respostas para o problema de pesquisa apresentado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será abordada a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolvimento desta dissertação, abordando as técnicas empregadas para coleta e análise dos dados, assim como o Protocolo de Estudo de Caso desenvolvido para direcionar o autor na obtenção das respostas para o problema de pesquisa apresentado.

Trata-se de um estudo exploratório, classificado quanto à natureza como Pesquisa Aplicada com abordagem qualitativa do problema e seguirá ao Protocolo de Estudo de Caso, que segundo Yin (2009), é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa e deve funcionar como um *checklist* norteador das ações a serem executadas durante o trabalho. Para o desenvolvimento da presente dissertação, utilizou-se inicialmente da pesquisa bibliográfica através de livros e artigos científicos, visando identificar conceitos e fundamentos da gestão estratégica que formam o pilar da construção do *Balanced Scorecard*.

Posteriormente à fase de pesquisa bibliográfica foi aplicada a técnica de coleta de dados baseada na Pesquisa de Campo que segundo Markoni e Lakatos, (2011, p. 269),

...é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

A pesquisa de campo foi direcionada pelos seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários e observação através de visitação *in loco* na empresa, visando identificar os meios de utilização da ferramenta de gestão estratégica na organização. Markoni e Lakatos (2011) definem como entrevista semiestruturada quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

A análise dos dados coletados foi feita através da técnica de Análise de Conteúdo através da qual o pesquisador evidenciou sob a forma de relatório escrito, as considerações obtidas acerca da utilização do BSC como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na Empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil

Ltda, bem como desenvolveu uma comparação entre a teoria clássica do BSC e a forma como a ferramenta é utilizada na empresa.

### 3.1 Protocolo de Estudo de Caso

O Estudo de caso desenvolvido a seguir, foi adotado como estratégia de pesquisa para identificar e analisar junto à empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, localizada em Montes Claros – MG, quais são as possíveis divergências encontradas pela empresa no que se refere à aplicação da teoria criada por Kaplan e Norton nos anos 90 e a forma atual de utilização do *Balanced Scorecard* na gestão do seu planejamento estratégico.

A pesquisa seguiu ao Protocolo de Estudo de Caso, que segundo Yin (2009), é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa e deve funcionar como um *checklist* norteador das ações a serem executadas durante o trabalho.

#### a) Procedimento de Coleta de Dados

A parte inicial do Protocolo de Estudo de Caso abrangeu as etapas preliminares para obtenção de autorização para desenvolvimento dos estudos junto à empresa escolhida.

**Contato Inicial:** Marcelo Zuculin Junior – Vice-Presidente da NovoNordisk Produção Farmacêutica do Brasil.

**Data:** Dezembro de 2016

**Objetivo:** Solicitação de autorização para desenvolvimento do Estudo de caso acerca da utilização do BSC como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na empresa.

Formalização da autorização para execução dos trabalhos de campo:

**Contato:** Marco Aurélio Crepaldi – Diretor de *Business Support* da NovoNordisk  
Produção Farmacêutica do Brasil  
Pushkar Singh – Gerente Financeiro da NovoNordisk Produção  
Farmacêutica do Brasil

**Data:** Março de 2017

**Objetivo:** Apresentação do Projeto de Pesquisa, aprovação do cronograma de visitas à Novo Nordisk para levantamento dos dados a serem utilizados neste estudo. Assinatura do termo de compromisso e carta de confidencialidade para início das atividades.

### **b) Questões da Coleta de dados**

As questões da coleta de dados serviram para nortear as ações do pesquisador durante o trabalho de campo, assegurando que as informações necessárias para responder à questão de pesquisa desta dissertação fossem obtidas de forma precisa.

Os seguintes pontos foram observados:

#### Caracterização da Empresa em estudo

- a) Dados Gerais da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

#### Planejamento Estratégico

- a) Como a unidade de Montes Claros está inserida no contexto corporativo da empresa?
- b) Como é a estrutura organizacional local da unidade de Montes Claros?
- c) Quais as principais metas e estratégias corporativas da empresa e da unidade de Montes Claros?
- d) Existem conflitos de Agência? Como são gerenciados?
- e) Qual a visão da administração sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico?
- f) Qual a visão dos colaboradores da empresa sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico?

#### Utilização do *Balanced Scorecard*

- a) Como o *Balanced Scorecard* é visto pelos gestores da empresa?
- b) Como o *Balanced Scorecard* é visto pelos colaboradores da empresa?
- c) Como o *Balanced Scorecard* é construído na empresa?
- d) Existe cascadeamento de metas? Se sim, como é feito? Se não, porque não existe o cascadeamento?

- e) Como as 4 (quatro) perspectivas do *Balanced Scorecard* são aplicadas em cada área da organização?
- f) Como é feito o acompanhamento do *Balanced Scorecard* na empresa?
- g) Como pode ser observada a relação de causa e efeito das ações em relação ao Planejamento Estratégico na empresa?
- h) Como o *Balanced Scorecard* influencia na tomada de decisão dentro da empresa?

#### Medição de Resultados

- a) O *Balanced Scorecard* ajuda a criar valor para a empresa?
- b) Fontes de evidenciação

As seguintes fontes de evidenciação foram utilizadas para confirmação dos dados obtidos:

- Entrevistas com vice-presidente, diretores e gerentes de departamentos;
- Organograma mundial da empresa;
- Organograma local da empresa;
- *Balanced Scorecard* da fábrica local, diretorias, departamentos e da divisão operacional da unidade de Montes Claros;
- Relatórios de acompanhamento do desempenho financeiro e não financeiro dos departamentos
- Questionários respondidos pelos colaboradores da área operacional;
- Observação das reuniões de *follow-up* do *Balanced Scorecard* nas diretorias e departamentos;
- Sítio da empresa na *Internet*

Para obtenção dos dados a serem analisados, foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas cujo perfil dos entrevistados está demonstrado no quadro 4:

Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Tempo de Trabalho na Empresa</b>
Diretor	Pós Graduação	35 anos
Diretor	Pós Graduação	12 anos
Gerente	Graduação	13 anos
Gerente	Pós Graduação	14 anos
Gerente	Pós Graduação	7 anos
Gerente	Pós Graduação	12 anos
Diretor	Pós Graduação	11 anos
Gerente	Mestrado	7 anos
Gerente	Pós Graduação	10 anos
Gerente	Pós Graduação	15 anos
Gerente	Pós Graduação	13 anos
Gerente	Pós Graduação	17 anos
Diretor	Pós Graduação	13 anos
Gerente	Pós Graduação	7 anos
Gerente	Pós Graduação	14 anos
Gerente	Pós Graduação	38 anos
Gerente	Pós Graduação	12 anos
Gerente	Pós Graduação	13 anos
Gerente	Pós Graduação	13 anos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Foram aplicados com base na amostragem aleatória simples, 207 questionários aos demais funcionários. Para assegurar a confidencialidade dos dados definida no Termo de Confidencialidade firmado com a empresa, todos os entrevistados foram identificados com a sigla ENTR seguida de algarismos arábicos. Na tabela 1, está demonstrada a distribuição dos respondentes dos questionários de acordo com o cargo que exercem na empresa.

Tabela 1 - Respondentes do Questionário

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>%</b>
Especialista	8	4%
Professional Senior	9	4%
Supervisor	16	8%
Analista	84	41%
Operador	1	0%
Assistente	23	11%
Técnico	19	9%
Trainee	8	4%
Estagiário	7	3%
Terceirizado	14	7%
Outros	18	9%
<b>Total Geral</b>	<b>207</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

O tamanho da amostra foi calculado levando em consideração a população de 920 funcionários, com um erro amostral de 5% e nível de confiança dos resultados de 95%, apontando assim a necessidade de aplicação de 198 questionários.

As respostas dos questionários foram tabuladas através do Software Microsoft Excel 2010 e as entrevistas foram codificadas de acordo com as categorias de pesquisa levantadas para a análise de conteúdo através do Software Microsoft Word 2010.

Para a análise de conteúdo, as questões propostas nas entrevistas e nos questionários foram agrupadas nas categorias de pesquisa conforme quadro 5:



Quadro 5 - Categorias para análise de conteúdo

Categoria	Entrevista		Questionário	
	Sequência	Pergunta	Sequência	Pergunta
Conhecendo o Balanced Scorecard	1	De acordo com a sua visão, como é definido o Planejamento Estratégico da empresa em Montes Claros e qual é a sua participação neste processo?	1	Eu tenho Conhecimento sobre o que é o Balanced Scorecard - BSC
	2	Como são criadas as ações para atingimento deste Planejamento Estratégico?	2	Eu entendo porque a Novo Nordisk em Montes Claros utiliza o Balanced Scorecard - BSC
	3	De acordo com o seu ponto de vista, como estas ações conseguirão levar a empresa ao atingimento das metas definidas no Planejamento Estratégico?	3	Eu conheço o Balanced Scorecard - BSC da Novo Nordisk em Montes Claros
	4	Qual é a sua visão a respeito do Balanced Scorecard como um instrumento de gestão do Planejamento Estratégico?	4	Eu tenho conhecimento sobre o que é Planejamento Estratégico nas empresas
			5	O Balanced Scorecard - BSC deixa claro para mim o Planejamento Estratégico da Novo Nordisk
Construindo o Balanced Scorecard	5	Como o Balanced Scorecard é elaborado na Novo Nordisk?	6	Eu conheço o processo de elaboração do Balanced Scorecard - BSC na Novo Nordisk
	6	No processo de elaboração do BSC na Novo Nordisk, existe cascateamento de metas? Em caso afirmativo, como é feito? Se negativo, por quê não existe o cascateamento?	7	Eu participo efetivamente da elaboração do Balanced Scorecard - BSC na Novo Nordisk
	7	Como as 4 perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> são aplicadas em cada área da Novo Nordisk?	8	Eu vejo comprometimento dos meus colegas na elaboração do Balanced Scorecard na Novo Nordisk
	8	Como é feito o acompanhamento do <i>Balanced Scorecard</i> na sua área?	9	Eu entendo como o meu departamento ajuda a Novo Nordisk atingir as metas definidas no Balanced Scorecard - BSC
			10	Em meu departamento, fazemos o acompanhamento das metas definidas no Balances Scorecard - BSC
Utilizando o Balanced Scorecard	9	Como o Balanced Scorecard ajuda na identificação de desvios em relação ao atingimento do Planejamento Estratégico?	11	O balanced Scorecard - BSC ajuda a Novo Nordisk a atingir os objetivos do seu Planejamento Estratégico
	10	Como pode ser observada a relação de causa e efeito das ações em relação ao Planejamento Estratégico na empresa?	12	Utilizamos o Balanced Scorecard quando precisamos tomar decisões importantes em nosso departamento
	11	Como o Balanced Scorecard influencia na tomada de decisão dentro da Novo Nordisk?	13	O Balanced Scorecard - BSC nos ajuda a enxergar a direção a seguir em nossas atividades
	12	De acordo com a sua visão, como o <i>Balanced Scorecard</i> ajuda a criar valor e assegurar o sucesso para a empresa nos próximos 5 anos?	14	O balanced Scorecard - BSC me ajuda a entender de forma mais clara as metas do meu departamento
			15	O Balanced Scorecard - BSC me ajuda a sentir mais motivado no meu ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria “Conhecendo o Balanced Scorecard” buscou evidenciar o conhecimento dos funcionários da empresa em todos os seus níveis a respeito dos conceitos pertinentes ao Planejamento Estratégico e ao Balanced Scorecard. A categoria

“Construindo o Balanced Scorecard” teve o objetivo de analisar todas as etapas de construção tanto do Planejamento Estratégico quanto do *Balanced Scorecard*, avaliando ainda o nível de participação e comprometimento de cada funcionário neste processo. A terceira categoria de pesquisa denominada “Utilizando o Balanced Scorecard” teve como principal objetivo analisar as formas como estas ferramentas de gestão são utilizadas na empresa bem como suas contribuições para o negócio.

Para a análise de dados foram adotadas as proposições teóricas desenvolvidas no capítulo 2 sendo ainda adotada a técnica analítica de Combinação de Padrão que segundo Robert Yin, 2015 (apud Trochim, 1989), compara um padrão baseado em empirismo – isto é, um padrão baseado nas descobertas do estudo de caso – com um padrão previsto antes da sua coleta de dados.

### **3.2 Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – sua história<sup>1</sup> no Brasil e no mundo**

A Novo Nordisk nasceu em 1989 na Dinamarca através da fusão das empresas Nordisk Insulinlaboratorium e Novo Terapeutisk laboratorium, fundadas em 1923 e 1925 respectivamente, hoje atua em 77 países, empregando aproximadamente 42.000 funcionários. Seus produtos são comercializados em mais de 165 países, atingindo uma população de 24,4 milhões de pacientes diabéticos. Desde sua fundação, vem liderando o mercado no tratamento do diabetes, obesidade, hemofilia, hormônios de crescimento e no tratamento da reposição hormonal.

No Brasil, estabeleceu sua filial de vendas em São Paulo no ano de 1990, passando a atender todo o mercado consumidor da América Latina. Chegou em Montes Claros em 2001 através da aquisição da Biobras, única fabricante de insulina no país. Com um investimento de mais de US\$ 280 milhões, estabeleceu assim, no norte de Minas Gerais, a maior unidade de produção de insulina da América Latina e a maior fábrica da Novo Nordisk fora da Dinamarca, transformando o Brasil em um importante foco de investimento da empresa.

A unidade de Montes Claros opera 24 horas por dia, 365 dias por ano, com aproximadamente 920 funcionários. Ocupa uma área de 53 mil m<sup>2</sup>, utiliza 100% da

---

<sup>1</sup> Dados fornecidos pelo departamento de Comunicações da Novo Nodisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda

energia consumida proveniente de fontes renováveis, 30% da insulina distribuída pela Novo Nordisk no mundo são produzidos em Montes Claros, gerando uma contribuição de mais de US\$ 400 milhões<sup>2</sup> para a economia brasileira. As principais atividades na unidade incluem a formulação, o enchimento, a montagem e embalagem dos dispositivos de caneta de insulina, e, ainda a produção de enzima ALP, uma matéria-prima utilizada na produção de insulina.

A Novo Nordisk acredita que o equilíbrio entre a economia, meio ambiente e sociedade são fundamentais para o sucesso empresarial de longo prazo e isso se traduz na direção dos negócios fundamentada no princípio empresarial *Triple Bottom Line*, em que as decisões da empresa são focadas na maximização de valores a todos os públicos de interesse. A Novo Nordisk atua com responsabilidade Financeira, Social e Ambiental.

A Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda está vinculada à divisão de produção mundial da Novo Nordisk, denominada DFP (*Diabets Finished Products*), esta por sua vez está inserida na área de suprimentos de produção chamada de PS (*Product Supply*). A área de *Product Supply* está vinculada diretamente ao CEO – *Chief Executive Office* - da corporação.

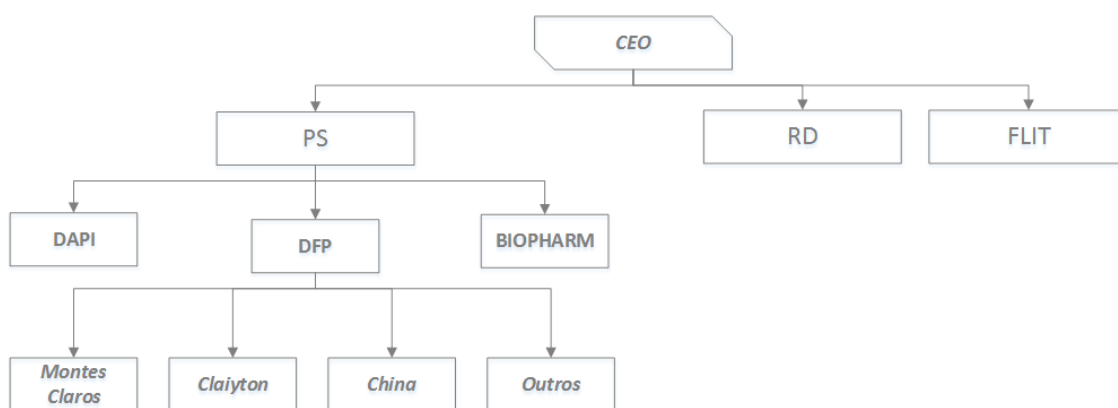


Figura 3 - Organograma Mundial Novo Nordisk

Fonte: Entrevista com Vice Presidente da empresa (2017) - adaptado pelo autor

Em Montes Claros, a empresa é composta por 1 vice-presidente, 6 diretores e 17 gerentes. As áreas produtivas estão subdivididas em produção, montagem e embalagem de produtos finais, contando ainda com uma área de suporte a produção. As áreas da qualidade se dividem em *Quality Assurance* (QA) e *Quality Control* (QC). Os

<sup>2</sup> Dados do ano de 2013 – Documento Interno da Empresa

departamentos de suporte estão vinculados às diretorias de negócios, suporte de produção e pessoas & organização.

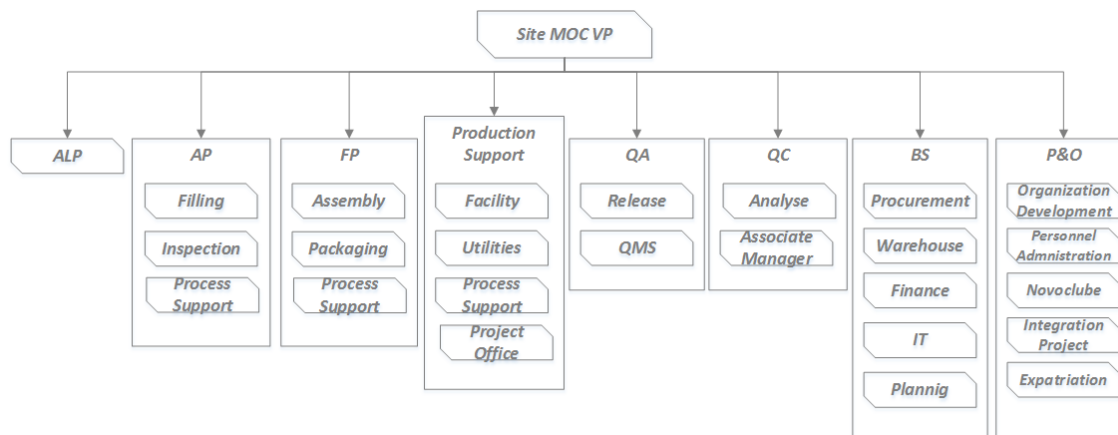


Figura 4 - Organograma Local Novo Nordisk

Fonte: Banco de dados do SAP da empresa (2017) - adaptado pelo autor

Este capítulo abordou a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa apresentando o Protocolo de Estudo de Caso, assim como discorreu sobre a empresa objeto de estudo.

O capítulo seguinte irá apresentar e discutir os dados coletados na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, utilizando da técnica de comparação de padrão para analisar a relação existente entre a teoria sobre o *Balanced Scorecard* criada por Kaplan e Norton nos anos 90 e a prática atual adotada pela empresa na gestão do seu planejamento estratégico.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será discutida a relação existente entre a Teoria descrita no capítulo 2 e as experiências vividas pela empresa com a implementação e utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do seu Planejamento Estratégico.

Para o desenvolvimento desta etapa foram utilizadas as informações obtidas através da coleta de dados efetuada durante as visitas realizadas na empresa, as quais foram fundamentadas na análise documental, observações, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários.

As entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas com 19 dos 24 membros que compõem a diretoria e gerência da empresa em Montes Claros, enquanto os questionários foram aplicados a 207 funcionários do quadro operacional.

### **O *Balanced Scorecard* na Novo Nordisk**

Segundo Porter (2004), o Planejamento Estratégico tem sido objeto de grande ênfase nas empresas, refletindo a prerrogativa de que existem benefícios significativos a serem obtidos por estas como também, garantindo que suas políticas e ações sejam coordenadas e dirigidas visando a realização das metas comuns.

Para as unidades fabris da Novo Nordisk localizadas nos diversos continentes, o Planejamento Estratégico dos negócios é feito de forma corporativa pelas divisões de produção na sua matriz localizada na Dinamarca. Desta forma, os indicadores financeiros e não financeiros a serem seguidos, são previamente estabelecidos de forma centralizada contemplando as expectativas desejadas para o desempenho de todas as plantas produtivas. Com base neste planejamento, o *Balanced Scorecard* está implementado na sua íntegra como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico em cada fábrica da Novo Nordisk.

O entrevistado (ENTR1) descreve abaixo como a unidade produtiva da Novo Nordisk em Montes Claros é envolvida no planejamento estratégico em termos corporativos da organização:

“O DFP como reporta ao *Product Supply*, é o próprio *Product Supply* que vem com a diretriz macro da empresa, por exemplo, é dentro do *Product Supply* que a gente fica sabendo qual é a estratégia da Novo Nordisk por exemplo em termos de mercado, qual é a estratégia de mercado... essa informação chega ao *Product Supply* que tem metas estabelecidas com a matriz, e estas metas são então cascadeadas para o DFP... então o *Product Supply* divide, ele cascadeia as metas dele, ele fala: DFP como vocês trabalham com a produção de insulina e enzima, vocês vão ter que produzir esta quantidade de insulina nos próximos 10 anos. Então em cima desta informação o DFP faz o cascadeamento disso para os sites. Site Moc tem uma capacidade de produção tal, está sendo alocado este volume e você vai atender tais e tais países...”

O processo de criação do Planejamento estratégico local para a unidade de Montes Claros é desencadeado então somente após a divulgação pela matriz localizada na Dinamarca, das expectativas macro da corporação. Essas expectativas são traduzidas para as fábricas em forma de metas a serem atingidas como relata ENTR2 ao dizer que:

“(...) o Planejamento Estratégico começa na matriz, na Dinamarca, então eles passam para a gente quais são as necessidades do ano, qual que é o volume de produção, se tem alguma meta de EHS (*Environment, Health and Safety*) por exemplo, para esse ano, qual que é o foco do DFP que é o que a gente tá inserido, e aí através do que eles passam é que a gente começa a montar o nosso planejamento estratégico aqui.”(SIC)

Verifica-se nas palavras do ENTR2 que o Planejamento Estratégico na Novo Nordisk, enquanto uma corporação, tem início em sua matriz localizada na Dinamarca que ao finalizar este planejamento, o utiliza para fixar a direção a ser seguida pelas suas unidades de negócio. Neste contexto, a afirmação feita por Mintzberg (2010), ao descrever que a estratégia quando usada para fixar a direção, traz consigo a vantagem de mapear o curso de uma organização para que ela alcance os resultados almejados, define a forma como a Novo Nordisk emprega o Planejamento Estratégico na condução dos seus negócios.

Ainda no campo do Planejamento Estratégico, a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda em Montes Claros determina ações que guiarão os caminhos a serem seguidos para a execução com sucesso desse Planejamento recebido da sua matriz. Tem-se então uma segunda etapa de elaboração dos planos estratégicos locais com o objetivo de atender à demanda recebida. Para os gestores, essas ações contribuem para assegurar a realização das metas propostas, uma vez que elas ajudam a dar a direção (ENTR9), são ações estruturadas que ordenam o que deve ser feito em cada passo, por quem, e aí fica muito claro quem é o responsável e em qual tempo ele tem que fazer cada atividade (ENTR7).

Para Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* tem início com a tradução da Estratégica Global da empresa em objetivos estratégicos específicos pela alta administração. Isso ressalta a dicotomia vivida pela unidade produtiva da Novo Nordisk localizada em Montes Claros, pois ao fazer parte de uma corporação, o seu Planejamento Estratégico é definido após a divulgação por parte da matriz das metas a serem atingidas localmente. E costumeiramente estas metas recebidas irão compor o *Balanced Scorecard* local. Desta forma, o Planejamento Estratégico da Novo Nordisk em Montes Claros é desenvolvido de forma inversa, primeiro é recebido o BSC da matriz para depois ser desenvolvida a estratégia a ser seguida pela empresa nos próximos anos.

ENTR1 e ENTR2 corroboram esta informação da seguinte forma:

ENTR1: “Então o planejamento estratégico ele fundamentalmente tem que ser desenvolvido em função do BSC. Agora existem teorias que falam que você poderia desenvolver primeiro o planejamento estratégico e depois o BSc , mas esse não é o nosso costume, nós não sabemos como fazer isso. Então primeiro nós temos as metas , por exemplo custo tem que ser diminuído, a performance tem que tá melhorada, o orçamento papapa papapa.. e aí a gente lança o planejamento estratégico para executar essas metas” (SIC)

ENTR2: “...o Planejamento Estratégico começa na matriz, na Dinamarca, então eles passam para a gente quais são as necessidades do ano, qual que é o volume de produção, se tem alguma meta de EHS por exemplo, para esse ano, qual que é o foco do DFP que é o que a gente tá inserido, e aí através do que eles passam é que a gente começa a montar o nosso planejamento estratégico aqui.”(SIC)

Certo (2010) mostra que são necessárias a realização de 5 etapas para a definição e implantação do Planejamento Estratégico definidas como: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico. Essas 5 etapas são desenvolvidas na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda de forma sistemática, em suas palavras, ENTR5 descreve com clareza as 3 primeiras etapas:

“Então, esse ano a gente fez uma coisa diferente que foi o negócio do Moc 2.0, que foi a gente criou uma visão de onde a gente queria chegar bem alinhado com a teoria do Toyota Katar, que é uma teoria de você estabelecer o estado ideal que você quer chegar e daí deste estado ideal você define o estado atual que você está e aí foram as rodadas de VSM que rodaram principalmente nas áreas produtivas e aí a gente definiu qual que era o estado que a gente gostaria de estar em Março de 2018, essa foi a meta, então falou assim, então desse desenho que você fez do estado ideal que não tem prazos impossíveis de serem alcançados , e o estado que a gente tá hoje, qual é o primeiro passo que você gostaria de dar até março de 2018. E aí as áreas fizeram este exercício e aí em cima disto elas montaram, definiram projetos.”(SIC)

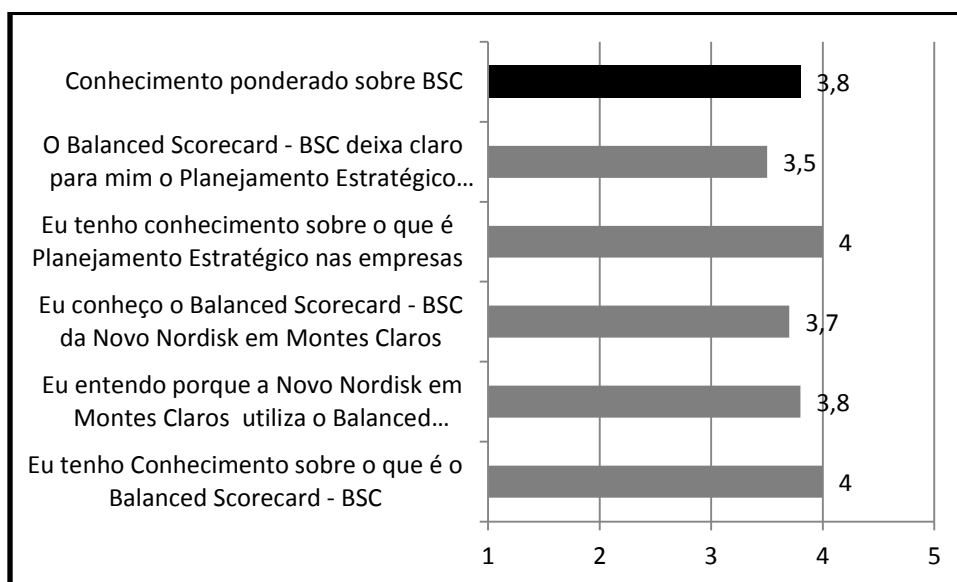
Os dados obtidos através das entrevistas permitem inferir que existe um conhecimento por parte de todo o grupo gestor da empresa em relação às premissas para definição do Planejamento Estratégico e ainda nota-se um alinhamento sobre a ferramenta de gestão deste planejamento denominada *Balanced Scorecard*, utilizada pela empresa. Isto se dá em virtude da participação efetiva dos gestores em todo o processo de desenvolvimento e de uma comunicação eficaz a respeito do Planejamento Estratégico neste meio. Todo este envolvimento está relatado nas palavras de ENTR16 abaixo:

“Todos os anos, a empresa faz este planejamento estratégico e todos os gerentes e diretores participam, são várias seções de *workshop*, nós temos uma, o que que é esperado onde a empresa quer chegar depois de um determinado tempo, e aí nesses *workshops* nós discutimos como chegar lá e

aí no final nós temos um alinhamento de qual será a participação de cada um nesse processo para alcançar o objetivo lá na frente.”(SIC)

De forma contraditória, as respostas apontadas nos questionários respondidos pelos demais funcionários da empresa, demonstram um grau elevado de indiferença em relação ao conhecimento do *Balanced Scorecard* e do Planejamento Estratégico da empresa. O Gráfico 1 aponta que os respondentes concordam parcialmente que têm conhecimento sobre o que é Planejamento Estratégico nas Empresas, porém mostram-se indiferentes quando questionados se têm conhecimento sobre o Planejamento Estratégico da empresa na qual trabalham. Da mesma forma, os funcionários demonstram concordar parcialmente que possuem conhecimento sobre o que é a ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard*, mas mantêm-se indiferentes em relação ao conhecimento do *Balanced Scorecard* utilizado pela empresa, e este posicionamento é reforçado quando eles se mostram mais uma vez indiferentes quando questionados se o *Balanced Scorecard* deixa claro para eles o Planejamento Estratégico da empresa.

Gráfico 1 - Conhecendo o Balanced Scorecard



Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente; 4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da Pesquisa

Na categoria “Conhecendo o *Balanced Scorecard*”, os resultados dos questionários aplicados mostraram que o nível de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e sobre o *Balanced Scorecard* está mais concretizado naqueles indivíduos



que possuem um maior tempo de trabalho na empresa. 47% dos funcionários que responderam ao questionário possuem mais de 5 anos de trabalho na Novo Nordisk em Montes Claros e o conhecimento ponderado destes foi de 4,1 (Concordam Parcialmente). Para os 53% dos funcionários que possuem menos de 5 anos de trabalho na empresa, o conhecimento ponderado sobre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* foi de 3,6 (Indiferente)

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e o crescimento. Esta definição está expressa também nas palavras dos gestores da Novo Nordisk em Montes Claros, que ao serem indagados sobre a sua visão sobre o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão do Planejamento Estratégico, afirmaram que:

ENTR15: “ele é uma forma de você falar o que que é importante para a organização. É uma forma que você define a estratégia e fala que determinado item do negócio é prioridade naquele ano, por causa da estratégia, porque ele é uma forma de você acompanhar, medir, medir resultado. Para nós o BSC está sendo uma forma de apresentar os principais pontos do negócio da matriz, o que que ela espera de nós.”

ENTR7: “Eu acho que ele é fundamental, o Planejamento Estratégico não é uma coisa que você olha todos os dias, apesar de você ter ele gravado na sua mente, na parede, mas as tarefas do dia a dia, quando você vai fechar um CR (Change Request), uma ação, vai definir uma questão dentro do seu time, ele não é medido naquele dia, porque uma decisão que você toma hoje, você vai ver o resultado daqui a seis meses, eu acho que o BSC consegue trazer isto para números bem mais palpáveis.”

ENTR5: “Ele traduz para o nível tático a visão da empresa para o próximo período.”(SIC)

ENTR6: “Eu acho que ele é fundamental, porque quando o plano vira uma meta aquilo ficou visível, aquilo se tornou palpável, aquilo é fácil, todo mundo segue aquilo e a gente consegue cascatear para níveis adequados para cada líder acompanhar.”(SIC)

Contrariando o ponto de vista dos gestores, pelo gráfico 1 pode-se inferir que em virtude do nível de indiferença apresentado pelo pessoal operacional em relação ao conhecimento sobre o *Balanced Scorecard* da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, este não consegue revelar de forma tão clara e precisa o Planejamento Estratégico da empresa a este grupo.

Em se tratando do nível de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, percebe-se um alinhamento entre os padrões difundidos pela literatura clássica e o pensamento dos gestores da empresa em estudo, entretanto para os níveis hierárquicos operacionais, este alinhamento não se mostrou tão evidente conforme apontado pelas respostas obtidas a esta categoria nos questionários respondidos.

Com o objetivo de promover a junção da visão do passado oferecida pela Contabilidade tradicional com a visão de futuro esperada pelos empresários e gestores, a visão e a estratégia de uma unidade de negócios devem ser traduzidas em objetivos e medidas tangíveis para desta forma, ser cascadeada a todos os níveis da organização. ( KAPLAN e NORTON 1996).

Na Novo Nordisk, o *Balanced Scorecard* é utilizado como instrumento de gerenciamento do Planejamento Estratégico em toda a organização, sendo que as metas globais definidas pela alta administração localizada na Dinamarca são cascadeadas a todas as unidades de negócios, que por sua vez comunicam estas metas às unidades produtivas vinculadas a elas. Assim, a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda em Montes Claros inicia seu processo de construção do *Balanced Scorecard* baseado nestas metas recebidas da matriz. As palavras de ENTR2 e ENTR5 abaixo ilustram este processo.

ENTR2: o BSC vem principalmente das metas que são estipuladas pela matriz, já são estipuladas, e que vem do BP também, então a gente tem as 10 metas, que a gente chama de metas bônus, que são as metas que são estipuladas e discutidas com a matriz, e aí dentro dele eu posso por outras metas que garantem a nossa estabilidade e que não estão diretamente ligadas aquelas metas estratégicas. (SIC)

ENTR5: Nesse caso que eu te falei, já vem uma lista da Dinamarca que é obrigatório, baseado no planejamento estratégico do DFP das fábricas da Novo, e aí tem uma segunda lista que a gente monta baseado naquilo que nós queremos acompanhar dentro do site Moc. A gente chama de KPIs suporte, Então por exemplo, la o KPI obrigatório é quantidade produzida, o KPI suporte que a gente definiu é aderência de produção porque a gente não quer só entregar no final a gente quer estabilidade na produção.

Percebe-se que apesar da maioria das metas constantes no *Balanced Scorecard* local serem metas oriundas da matriz, a unidade fabril possui o livre arbítrio de incluir metas adicionais que possam garantir o seu bom desempenho operacional, dando suporte assim ao atingimento das metas principais recebidas.

A visão do passado oferecida pela Contabilidade Tradicional se torna um dado relevante no momento da definição das metas que irão compor a Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*, uma vez que esta aborda tão somente as questões orçamentárias relacionadas aos gastos a serem realizados para o bom desempenho das atividades operacionais da empresa, e a visão de futuro esperada pelos gestores sobre melhorias de processos, impulsionam a elaboração das metas pertinentes às demais perspectivas.

Apesar de existir o cascadeamento das metas da alta administração para as unidades de negócio e destas para as unidades produtivas da Novo Nordisk espalhadas pelos diversos continentes, em Montes Claros esta prática não mais acontece entre os níveis hierárquicos locais. Hoje, o mesmo *Balanced Scorecard* que é utilizado pelo Vice-presidente para gestão dos negócios da empresa, também é utilizado pelos gerentes e supervisores de áreas para gerir seus processos. Não existe mais o cascadeamento das metas do *Balanced Scorecard* para diretorias, gerências e supervisões na fábrica de Montes Claros. Uma das razões para esta mudança no processo de elaboração do *Balanced Scorecard* localmente está explicitada pelo entrevistado ENTR1:

“até 3 anos atrás ou 4, a gente cascadeava até o nível de operador, hoje não, hoje nós temos um BSC que é o BSC dessas 10 metas do site Moc e essas 10 metas são as mesmas para cada um dos diretores, o que significa que se eu perder uma, todos os diretores vão perder, significa que se a produção asséptica não entregar, a produção final vai pagar o pato. Ou seja, nós criamos uma coisa que na verdade nós estamos desenvolvendo ainda, o que a gente chama de One BSC, ou um BSC, significa o seguinte, todo mundo vai correr na mesma meta, nós não temos metas diferentes, as metas são as mesmas, e isso vai fazer com que eu me preocupe se você está atingindo a sua ou não, porque se você perdê-la eu perco, antigamente se você perdesse, você perdia sozinho. Agora não, se você perder, nós perdemos.”

Estudiosos<sup>3</sup> sobre a utilização do *Balanced Scorecard* mostraram que o sucesso do mesmo se depara com algumas barreiras dentro da organização, uma vez que ele vem para mudar a cultura da empresa, principalmente em empresas que historicamente constituíram silos funcionais isolados, onde os executivos tendem a fazer carreira em uma mesma área funcional. Estas equipes, quando colocadas para trabalhar juntas, fazem emergir pontos cegos - áreas de relativa ignorância em torno das quais é difícil formar equipes e criar consenso, porque há muito pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades funcionais.

---

<sup>3</sup> Kaplan e Norton, 1997; Wanderley e Soeiro, 2016; Barbosa e Perez, 2016

Estas barreiras foram percebidas pelo grupo gestor da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda nos anos em que eles executavam o cascadeamento de metas entre diretores, gerentes, supervisores e equipes operacionais conforme descrito por ENTR5:

“Antigamente a gente cascadeava isso, a gente pegava o BSC do site e a gente criava os BSC’s da diretoria e a gente ia cascadeando isso, alguns KPIS eram copiados literalmente e outros eram desmembrados para dentro do processo com mais detalhes. Mas recentemente a gente criou uma rotina, deve ter mais ou menos um ano imagino, um ou dois anos no máximo, onde a gente criou a estratégia de One BSc. Que é o que a gente chamava de BSC único. A gente acabou com esse cascadeamento, a gente percebeu quando estava acontecendo o cascadeamento e o resto das fábricas no mundo usavam este cascadeamento, a gente foi a primeira fábrica a acabar com esta estrutura, a gente percebeu que quando a gente cascadeava uma meta em metas menores para as diferentes diretorias, as pessoas começaram a trabalhar em silos, cada área trabalhava para entregar o seu, sendo que as vezes o resultado era o complemento de várias áreas trabalhando juntas, e aí a gente começou a ter dificuldades, por exemplo a gente precisava priorizar um KPI específico, e a gente queria discutir, ver os recursos de várias áreas para trabalhar na solução de um KPI, a gente não conseguia chegar a uma conclusão porque as áreas estavam num KPI que ela cascadeou mais apertada do que o do site ou porque ela estava no limite la num KPI mas estava no verde e ela não queria deixar perder, então isso gerava muita disputa na hora de priorizar.”

Esta abordagem na elaboração das metas entre os diversos níveis hierárquicos levava ainda à criação de uma competição interna dentro da empresa, a qual foi relatada por ENTR1 abaixo:

“...então tem uma competição natural acontecendo, e sendo uma competição saudável, ela é benéfica, mas antigamente o que tinha era assim, eu quero estar verde, e se for preciso eu piso na sua, entendeu, no seu tapete para você ficar vermelho...”

Os conflitos mencionados por ENTR5 e ENTR1 acima demonstram a existência de um conflito de interesses entre departamentos dentro da Novo Nordisk, contribuindo para que a empresa localizada em Montes Claros desviasse o foco das metas globais da organização para se focar nas metas individuais de cada área. Indiretamente, tal fato pode ser associado às relações de agência definidas por Jensen; Meckling (1976, p.5) como:

Um contrato que uma ou mais pessoas (principal) confia a outra pessoa (o agente) para executar algum serviço ou comportamento que envolve delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Se ambas as partes do relacionamento procuram maximizar sua utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente pode não agir no melhor interesse do principal.

Percebe-se pelas declarações dos entrevistados, que o escalonamento das metas entre os departamentos levava estes a trabalharem prioritariamente em prol dos seus objetivos internos quando deveriam trabalhar em função dos objetivos globais da empresa.

Dentre as maneiras de eliminar os problemas gerados pelas relações de agência, Frezatti et al (2009) e Tirole (2006) citaram a utilização de auditorias interna e externa, maior participação de membros independentes no conselho de administração, incentivos monetários como salários, bônus e distribuição de ações da empresa.

A utilização de pagamento de bônus é uma prática utilizada pela Novo Nodisk para minimizar os conflitos de interesse. Para tanto, algumas das metas definidas no *Balanced Scorecard* possuem como benefício do seu atingimento, a garantia do recebimento de uma proporção do bônus pago anualmente, estas são as metas consideradas *bonus-related* conforme relatado por ENTR1

“...nós definimos o BSC do site Montes Claros e dentro do BSC site Montes Claros nós temos 10, 9 num total de 100% *goals, targets* ou metas que são *bonus related*, ou seja são metas que por pagarem bônus, significa que são metas que você não deveria perder, se você perder você está deixando de ganhar um prêmio, por elas serem das mais importantes, paga-se um prêmio por elas.”

Nesta sistemática, cada meta isoladamente possui um peso em relação à proporção que o *Balanced Scorecard* representa para o pagamento do bônus. A tabela 2 abaixo mostra os pesos considerados em um ano específico na empresa, pois estes variam a cada novo BSC que é desenvolvido.

Tabela 2 - Configuração das Metas-Bônus

<b>Perspectiva</b>	<b>Meta</b>	<b>Bônus</b>
<b>Financeiro</b>	Meta 1	25%
	Meta 2	
	Meta 3	5%
	Meta 4	
<b>Cientes</b>	Meta 5	10%
	Meta 6	
	Meta 7	10%
	Meta 8	15%
	Meta 9	
	Meta 10	10%
<b>Processos</b>	Meta 11	
	Meta 12	5%
	Meta 13	
	Meta 14	10%
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Meta 15	
	Meta 16	
	Meta 17	
	Meta 18	10%
	Meta 19	

Fonte: Dados da pesquisa – adaptados pelo autor

O cascadeamento das metas do BSC estava contribuindo para a maximização do conflito de agência dentro da organização, a partir do momento em que cada área passava a dar prioridade às suas metas internas buscando assegurar os benefícios advindos do cumprimento destas em detrimento daquelas que representavam os objetivos globais da empresa. Assim, a solução apontada pelo grupo gestor foi a implementação de um BSc único para toda a fábrica de Montes Claros, neste contexto, todos teriam os mesmos objetivos a cumprir como mostrado abaixo:

ENTR1: "...então, agora este tipo de coisa não existe mais, ou pelo menos não é mais tão aparente. Então, uma forma da gente minimizar este conflito é exatamente criando um único propósito , se o propósito for único, os interesses serão únicos, você pode ter interesse pessoal , mas desde que você esteja atingindo o propósito você está fazendo jus ao salário que você esta recebendo.

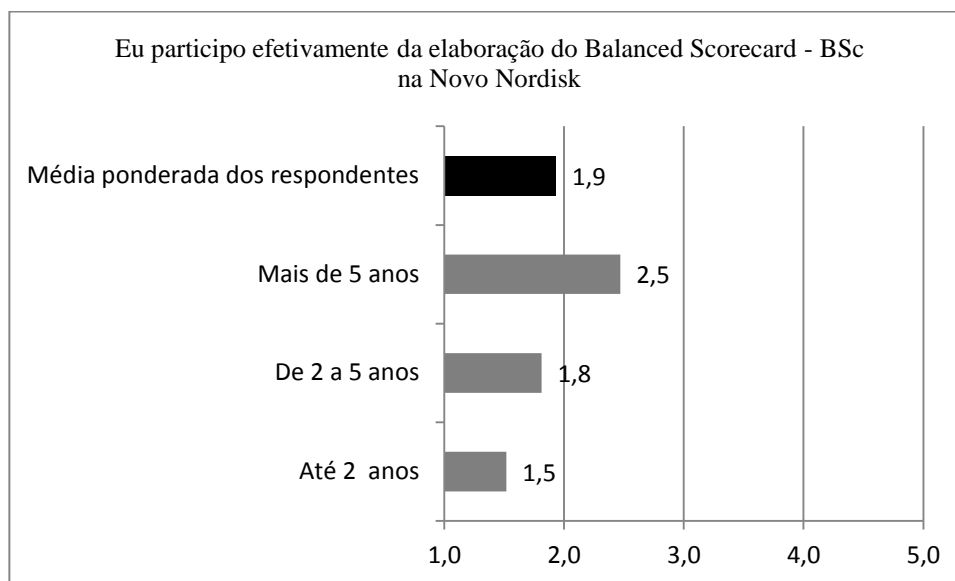
... agora não tem a sua meta, a meta é de todo mundo, então a partir do momento que você tem uma meta única, essa é a meta para todo mundo, você minimiza o conflito de interesse aí no caso.

... O ponto mais forte que eu vejo é que é mais fácil de entender porque você tem uma meta , essa meta é a meta de todo mundo, ela tá lá, tá clara e tal, porquê antigamente o que acontecia, existia uma dificuldade muito grande de eu fazer um link da minha meta com a meta do site, porque ela ia diferenciando tanto que quando chegava ao chão de fábrica eles não conseguiam fazer um link claro.”

ENTR7: “... recentemente a gente mudou para um modelo em que o Site tem um só BSC. Então o papel da liderança se torna mais ainda importante porque ele tem que mostrar para a equipe que aquilo que é meta para o site, é a meta dele também. Então as vezes eu tenho que abrir mão de fazer uma coisa que me agrada para te ajudar, ...”(SIC)

A criação de um único *Balanced Scorecard* para todos os níveis hierárquicos na fábrica de Montes Claros, serviu para impulsionar a colaboração e sinergia entre os funcionários, criando o senso de responsabilidade comum pelos processos e pelo sucesso da empresa entre eles.

Esta alteração no processo de elaboração do *Balanced Scorecard* em Montes Claros, implementada nos últimos três anos, apresentou uma baixa participação dos funcionários operacionais no processo de discussão e elaboração das metas. Isto explica também o baixo índice de conhecimento sobre esta ferramenta por parte destes funcionários apontada no gráfico 1. As respostas obtidas através dos questionários apontaram que os funcionários do nível operacional demonstraram ter pouco envolvimento com a criação do *Balanced Scorecard*. O gráfico 2 aponta o nível de envolvimento dos 207 respondentes na elaboração do BSC distribuído por tempo de trabalho na empresa.

Gráfico 2 - Participação na elaboração do *Balanced Scorecard*

Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente;  
4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa

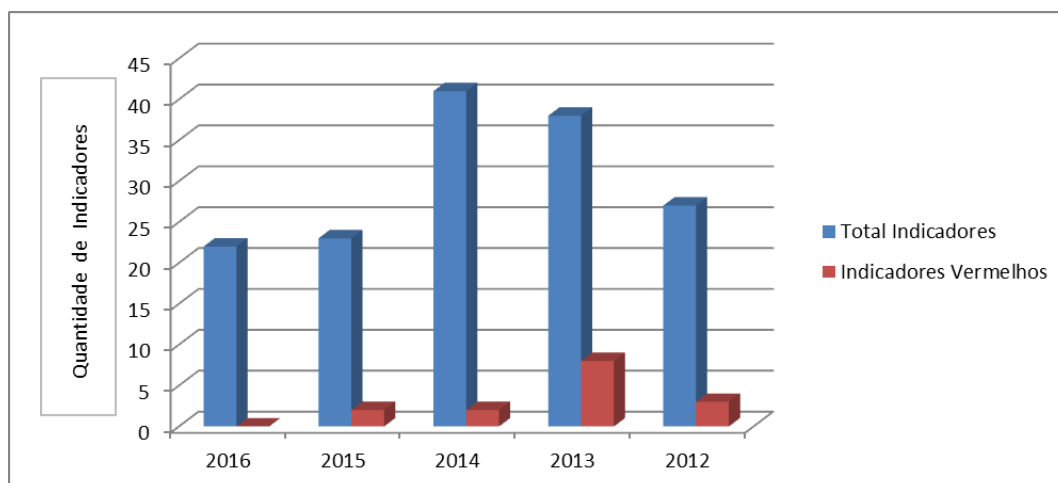
Pode-se associar este resultado à alteração na sistemática de cascadeamento de metas ocorrida nos últimos 3 anos, onde foi percebido que funcionários com menos de dois anos de trabalho na empresa tiveram pouca participação na elaboração das metas para atingimento do Planejamento estratégico.

Esse baixo nível de participação no processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, refletiu negativamente também no comprometimento dos funcionários em desenvolver uma ferramenta que tem o propósito de auxiliá-los no processo de gestão das áreas. De acordo com as respostas obtidas nos questionários, 67% dos respondentes demonstraram discordar ou se mostraram indiferentes quando perguntados se viam comprometimento dos colegas na elaboração do *Balanced Scorecard* na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Se por um lado as metas estão sendo alcançadas anualmente conforme demonstrado no gráfico 3, por outro lado a empresa pode estar vivenciando o problema relatado por Ceretta e Quadros (2003) em seu estudo sobre a implementação do BSC em empresas hospitalares, o mesmo verificou que um fato importante relacionado à execução do BSC dizia respeito às dificuldades que surgem devido a muitas pessoas sentirem-se ameaçadas pelas medições, ou seja, passaram a preocupar-se com a medida e não com o desempenho.



Gráfico 3 - Resultado das Metas no BSC do Site Montes Claros nos últimos 5 anos

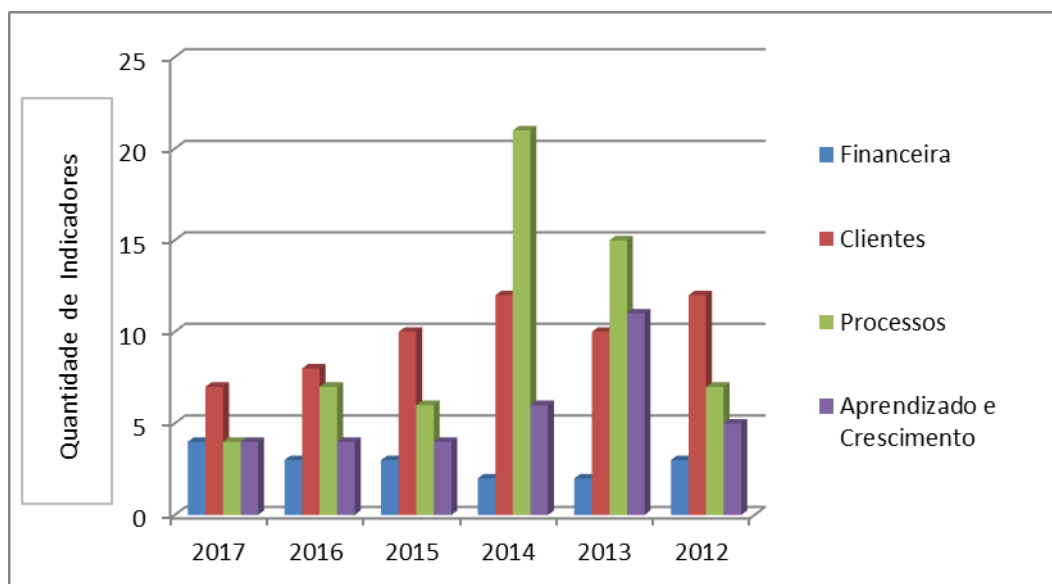


Fonte: Infocenter Site Moc anos 2012 a 2016 – adaptado pelo autor

No período de 2012 a 2016, o número de indicadores que não atingiu a meta definida para o período, foi de 0% no ano de 2016 e 21% no ano de 2013, sendo que a maior parte destes referia-se às perspectivas do Cliente e dos Processos. Na parte Financeira, a empresa atingiu a meta esperada em todos os períodos analisados.

Dentro do processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, todas as quatro perspectivas, Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem e Crescimento são atendidas no modelo de gestão adotado na Novo Nordisk, entretanto, para as unidades produtivas, as perspectivas do cliente e dos processos têm maior relevância na gestão do Planejamento Estratégico. O gráfico 4 apresenta a distribuição do número de metas para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* nos últimos 6 anos.

No período de 2012 a 2014, a empresa estava passando pela fase de aprimoramento dos seus processos internos, motivo pelo qual neste período a quantidade de indicadores no BSC relacionados a esta perspectiva foi superior às demais. Após a estabilização dos processos internos, o foco da empresa passou a ser a satisfação dos clientes, o que justifica o maior número de indicadores nesta perspectiva após o ano de 2014.

Gráfico 4 - Distribuição de Metas entre as Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Infocenter Site Moc anos 2012 a 2017 – adaptado pelo autor

Para Kaplan e Norton (1997) o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Entretanto, na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, a perspectiva Financeira está vinculada tão somente ao cumprimento do orçamento operacional aprovado pela matriz, o qual reflete diretamente no custo unitário dos produtos produzidos localmente e nos investimentos destinados a melhorar os processos produtivos. As metas relacionadas à perspectiva financeira são acompanhadas em todos os departamentos, uma vez que cada um deles é responsável por uma parcela do orçamento total liberado pela matriz para cobrir os custos operacionais da fábrica e os investimentos destinados à melhoria dos processos produtivos. Conforme observado nos relatórios do *Balanced Scorecard* disponibilizados pela empresa, as metas vinculadas à Perspectiva Financeira não apresentam grandes alterações no seu conteúdo ao longo dos últimos 6 anos.

Kaplan e Norton (1997), afirmaram que na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem traduzir suas declarações de missão e estratégias em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Na análise das metas

definidas pela Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, esses objetivos relacionados ao mercado e clientes se mostraram claros, reforçando a expectativa da empresa de se manter sólida no mercado, disponibilizando de maneira constante, os medicamentos produzidos por ela ao maior número possível de pacientes. Neste sentido, mantém metas diretamente relacionadas ao controle de estoques nas filiais de vendas e disponibilização de produtos semiacabados para atendimento imediato ao novos pedidos recebidos na fábrica. Respondem diretamente pelas metas relacionadas à Perspectiva dos clientes as áreas produtivas, de qualidade e logística da empresa.

No âmbito dos Processos Internos, Kaplan e Norton (1997), assumem que de acordo com as premissas do *Balanced Scorecard*, os gestores deverão definir uma cadeia de valor completa dos processos internos, que abranja desde o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço de pós-venda. Neste sentido as palavras do ENTR1 abaixo demonstram um total alinhamento da empresa a estas premissas quando revela que:

“Para Montes Claros nós temos, neste ano, nós definimos um pensamento estratégico que é uma coisa anterior ao planejamento estratégico, o pensamento operacional, onde os resultados serão obtidos com simplicidade e respeito. O centro de excelência pressupõe onde é muito visível os 5 princípios *Lean*<sup>4</sup>. Quais são estes princípios *Lean*? Você tem como um princípio lean fundamental quando você entende o que adiciona valor para o cliente, o segundo princípio fala que você tem que mapear sua cadeia de valor, o terceiro princípio que é trabalhar com o que adiciona valor para o seu cliente, o quarto princípio que chama o princípio puxado, o chamado *pull*, que é você vai produzir na hora certa o produto certo, você não vai produzir mais, você não vai produzir menos, você vai produzir aquilo que o seu cliente quer, e o quinto princípio *Lean* é muito simples de ser falado que se chama perfeição.”(SIC)

Com a filosofia de usar um único *Balanced Scorecard* para toda a unidade, eliminando os cascadeamentos de metas entre os diversos níveis hierárquicos, todos os departamentos contribuem diretamente para a perspectiva dos Processos Internos, as metas definidas para esta perspectiva estão relacionadas, por exemplo, com auditorias e inspeções da qualidade, as quais promovem um impacto direto em toda a unidade fabril.

Para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento o *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1997), enfatiza a importância de investir no futuro, e não

---

<sup>4</sup> Metodologia de trabalho da Toyota focada na eliminação de desperdícios. De acordo com Matthew May(2007) lean quer dizer: Realizar mais o que importa eliminando o que não importa.

apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, etc., as empresas devem investir também na infraestrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro a longo prazo, seguindo esta direção, a empresa investe e monitora o desenvolvimento profissional e o bem estar pessoal dos seus colaboradores.

Apesar da área de P&O estar diretamente vinculada a esta perspectiva, todos os demais gestores se sentem comprometidos em contribuir para a obtenção dos resultados esperados em relação às metas definidas no *Balanced Scorecard* que estejam vinculadas a questões de desenvolvimento e bem estar profissional dos seus liderados, como relata ENTR11:

“Mas eu acho que hoje todas as áreas elas focam em tudo, porque por exemplo, quando eu vou pensar em stress ela é bem relacionada o P&O, mas eu tenho um impacto direto por exemplo com o stress do meu funcionário, em avaliar como que tá, como que tá a demanda de atividade e tal, é assim, é Pessoas mas é dentro do almoxarifado.”(SIC)

Os indicadores estão distribuídos nas 4 perspectivas, Financeira, Cliente, Processos internos, Aprendizado e Crescimento, com suas respectivas metas, de forma a fornecer aos gestores, uma visão completa de toda a organização e do seu desempenho. Para os indicadores cujas metas são atingidas, atribui-se a cor verde na sua apresentação e para aqueles indicadores cujas metas não são atingidas, utiliza-se a cor vermelha na sua divulgação. Esta sistemática permite capturar a atenção do gestor para os pontos críticos que apresentam risco ao negócio da empresa, levando à definição de ações corretivas para os pontos falhos do processo.

A distribuição das metas entre as perspectivas foi abordada por ENTR14 conforme abaixo:

Quando nós finalizamos o *Balanced Scorecard*, a gente olha o percentual de distribuição dos KPIs entre as perspectivas para avaliar o seu impacto em custos, clientes, pessoas e processos. Podemos dizer que uma importante parte é quando nós discutimos como está o percentual, pois nós colocamos foco em cada categoria e é também uma combinação da direção recebida, por exemplo, quando as coisas no ambiente macro não estão muito boas e também a companhia está enfrentando um desafio na parte de custos, então o foco é mais nos KPIs de custos para nós e para a Novo Nodisk e este foco é igual á base percentual de KPIs criados no BSC. (SIC)

Os indicadores são comuns e compartilhados com toda a organização, e o seu acompanhamento é feito internamente em cada departamento de forma periódica, sendo realizada uma reunião mensal com todos os gerentes e diretores da empresa para discussão dos pontos críticos (indicadores em vermelho).

Para o ano de 2017, a Novo Nordisk em Montes Claros utiliza na gestão do seu Planejamento Estratégico, 19 indicadores de *performance* distribuídos nas 4 perspectivas conforme tabela a seguir:

Tabela 3 - Distribuição de indicadores de performance no BSC 2017 Site Montes Claros

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	4
Clientes	7
Processos	4
Aprendizado e Crescimento	4

Fonte: Infocenter Site Moc ano 2017

Além dos indicadores básicos vinculados às quatro perspectivas, foram definidos localmente pela unidade fabril de Montes Claros outros 19 indicadores de suporte, com o objetivo de assegurar maior aderência ao planejamento estratégico.

Todos estes indicadores de suporte estão vinculados à perspectiva do cliente, tendo em vista que o objetivo maior das plantas produtivas na corporação é a liberação de produtos para atendimento aos pedidos dos clientes, faturados pelas filiais de vendas espalhadas em todos os continentes.

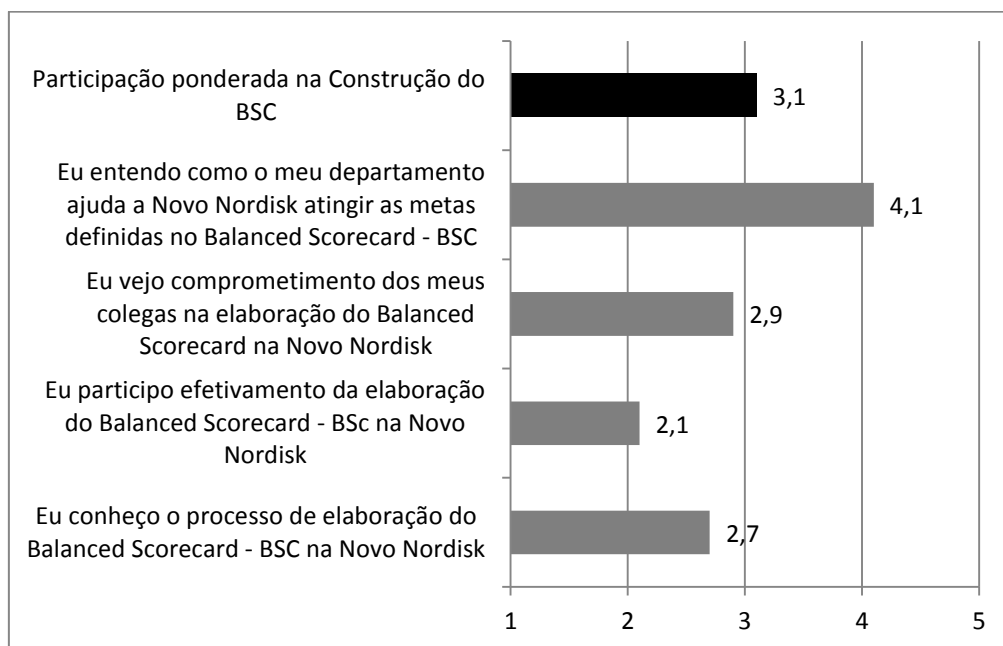
Assim como Kaplan e Norton (1997), Beuren e Santos (2013) enfatizam que o *Balanced Scorecard* tem sido usado por gestores de grandes empresas não apenas como instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão através da definição de metas individuais e de equipes, de remuneração, alocação de recursos, planejamento, *feedback* e aprendizagem estratégica.

A não existência de metas distintas para cada nível hierárquico na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda não impede os gestores de utilizarem o *Balanced Scorecard* com as funções citadas pelos autores acima. Este tem sido utilizado como uma ferramenta de gestão diária dos processos nas áreas conforme descrito por ENTR6:

É alguns KPIs , algumas metas viram KPIs, tipo ordem manual a gente acompanha toda semana, aderência acompanhamos todos os dias, e aí uma vez por mês a gente consolida o Infocenter com todas as áreas. Mas eu sei se perdeu uma ordem ou não diariamente. Semanalmente eu sei se a produção produziu e liberou conforme o *agreement*, semanalmente eu sei dos custos com *scrap* e eu sei a nossa *performance* de exportação se foi aéreo ou se foi marítimo. (SIC)

O processo de elaboração do *Balanced Scorecard* na empresa apresenta-se consolidado, com um nível de envolvimento alto da equipe de gestores, a mudança na metodologia de cascadeamento de metas implementadas nos últimos 3 anos trouxe melhorias em relação à minimização dos conflitos de agência, porém, as respostas obtidas através dos questionários aplicados aos funcionários operacionais, mostrou que existe uma baixa participação dos mesmos nesta atividade. O gráfico 5 apresenta os resultados obtidos com relação à participação dos funcionários operacionais no processo de construção do *Balanced Scorecard* na fábrica de Montes Claros.

Gráfico 5 - Participação dos funcionários na elaboração do *Balanced Scorecard*



Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente;  
4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente.

Fonte: dados da pesquisa

A utilização de um *scorecard* se torna uma ferramenta de comunicação da estratégia a todas as áreas da empresa a partir do momento em que ele consegue descrever a visão de futuro da empresa, criando aspirações compartilhadas, mostrando a

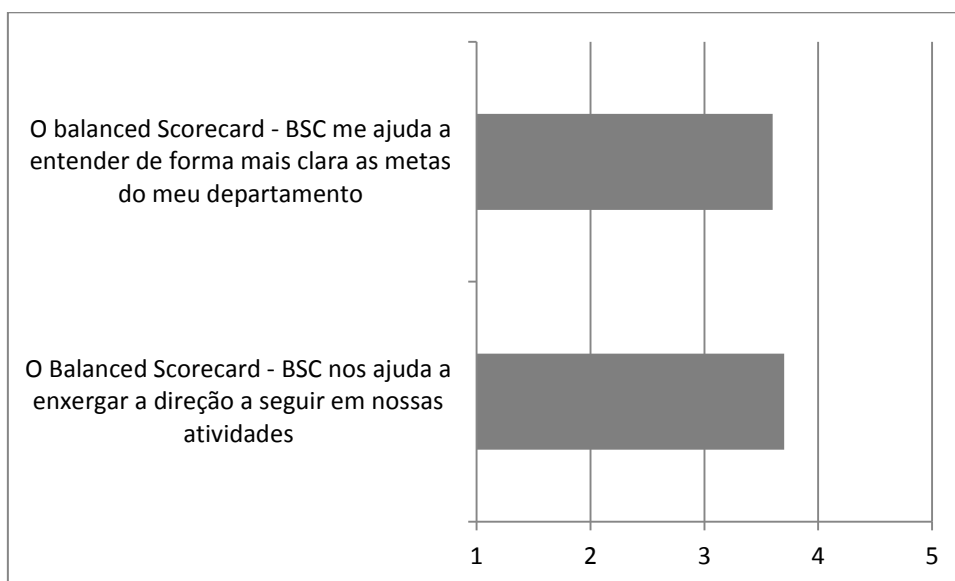
todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso da organização e dando foco aos esforços de mudança.

Para os gestores da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, este processo de comunicação da Estratégia através do *Balanced Scorecard* se mostra efetivo dentro da empresa, os planos estratégicos são incorporados na rotina diária de todos e sua execução passa a ser natural no comportamento de cada funcionário. O ENTR6 descreve isto da seguinte maneira: “Na verdade ele me direciona para o que é importante para o site , só que aquilo ali entra na minha rotina que eu até esqueço que aquilo é BSc.” ENTR7 corrobora esta afirmativa ao dizer:

O segredo do BSC para mim é quando você faz o BSC, o seu BSC tem que estar intimamente ligado ao resultado que você quer apurar naquele período e isso tem que tá ligado com o seu plano estratégico, então você tem sua estratégia, onde você quer chegar, quais são suas metas, quais são os objetivos daquele período, então você está vendo aquilo no BSC e fala assim , olha então eu enxergo e para isso acontecer, esses são os meu KPIs ou índices que eu tenho que atingir. E o BSC aqui no nosso caso é a medida mensal de como a gente está. Então eu acho que o BSC consegue traduzir não só para a alta direção, mas para toda a organização aquilo que a pessoa tem que fazer no dia a dia, aquilo que tem que controlar ou trabalhar e ela consegue ir enxergando, ela está montando um monte de tijolinho, mas que o muro é uma coisa maior, é a catedral que ela está montando. (SIC)

Para os funcionários do nível operacional, a comunicação da Estratégia através do *Balanced Scorecard* não se mostra tão efetiva quanto no grupo de gestores. A grande maioria daqueles que responderam ao questionário demonstraram concordar apenas parcialmente que o *Balanced Scorecard* ajuda a entender de forma mais clara as metas do departamento e que ajuda ainda a enxergar a direção a seguir nas suas atividades, como demonstrado no gráfico 6.

Gráfico 6 - Comunicação do Planejamento Estratégico ao Nível Operacional através do *Balanced Scorecard*

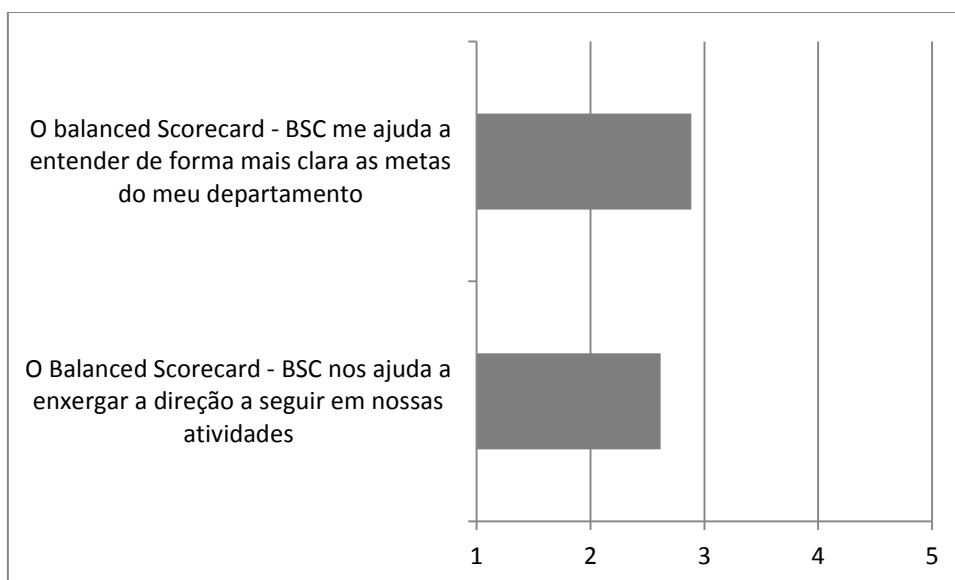


Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente;  
4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa

Para aqueles funcionários que possuem até dois anos de trabalho na empresa, o grau concordância com relação à capacidade de comunicação do Planejamento Estratégico através do *Balanced Scorecard* se mostra ainda menor, conforme gráfico 7.

Gráfico 7 - Comunicação do Planejamento Estratégico através do *Balanced Scorecard* - Funcionários com até 2 anos de trabalho na empresa



Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente;  
4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa



Na visão de Kaplan e Norton (1996), o sistema de medição deve ser capaz de identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho.

Esta relação de causa e efeito não se mostra muito evidente na definição e no acompanhamento das metas na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, posto que os gestores quando indagados sobre esta relação, demonstraram não ter uma visão clara da mesma. Para ENTR5 ela existe, mas não é muito clara, e quando são discutidas as metas nas reuniões de acompanhamento do *Balanced Scorecard* no dia a dia, não são levantadas as questões de causa e efeito das metas. Já ENTR9 pontua da seguinte maneira a sua opinião sobre o assunto:

“ Eu acho que existe, talvez ela não é tão clara para todo mundo mas eu acho que ela existe. Eu acho que quando você tem la no plano de negócios, tem que focar nisso, tem que focar naquilo, você sente as vezes a direção alterando um pouco, dentro do fórum, num determinado processo, começando a visitar mais o processo , não estou dizendo que eles fazem da forma ideal mas guiar eu acho que existe. Eu acho que tem, você vai lá olhar aquela meta tende a ficar no verde.” (SIC)

Pesquisas desenvolvidas por Beuren e Santos (2012) afirmaram que em ordem de importância, os gestores utilizam o BSC para: (i) o planejamento do trabalho; (ii) lidar estrategicamente com clientes internos e/ou externos; e (iii) a coordenação das atividades junto ao seu próprio grupo de trabalho. Na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, o *Balanced Scorecard*, segundo seus gestores é utilizado com maior frequência para acompanhamento das metas enviadas na sua grande maioria pela matriz da empresa localizada na Dinamarca. Em suas palavras, ENTR14 relata: “para mim o BSC nos ajuda a ver onde estamos indo com relação às metas, nós estamos lá?, Nós não estamos lá? Baseado nisso, nós fazemos uma análise em bases mensais, discutimos e decidimos sobre as ações a serem tomadas para alcançar a meta.”

Os funcionários operacionais por sua vez, discordaram parcialmente ou se mostraram indiferentes na maioria das vezes quando foram indagados sobre a utilização do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisão dentro dos seus departamentos.

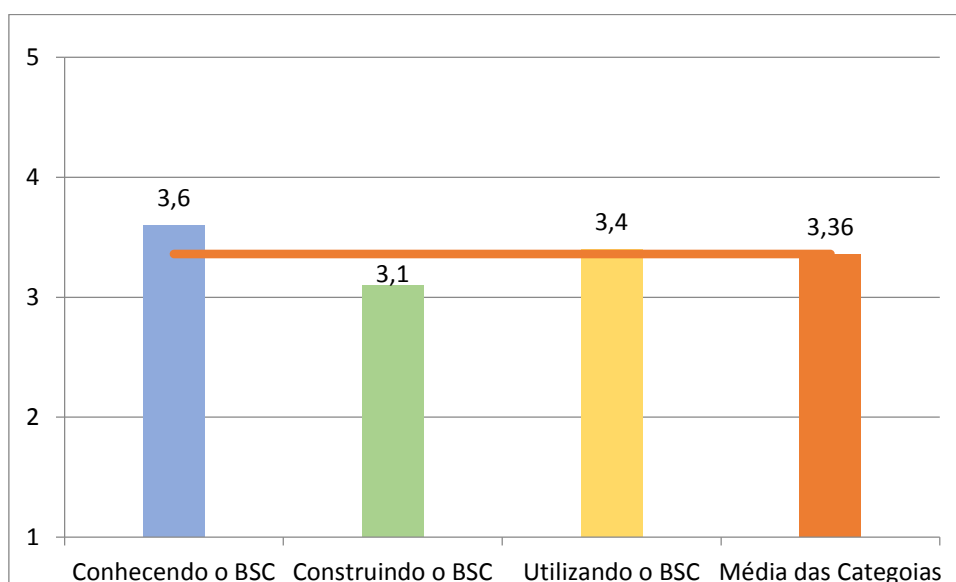
Entre os gestores, foi identificada uma divergência de opinião com relação ao uso do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisão dentro da empresa, enquanto para uns, é clara a utilização desta ferramenta nestes momentos, para outros, as decisões tomadas não sofrem nenhuma influência do *Balanced Scorecard*.

Ao direcionar a empresa nos caminhos que irão assegurar o atingimento do Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard* na visão dos gestores ajuda a criar valor e assegurar o sucesso do negócio. ENTR9 afirma que quando o BSC é usado com propósito, toda a organização move numa direção que gera valor para a empresa. Desta mesma forma, ENTR 14 corrobora este pensamento dizendo:

BSC é a expectativa, é a visão e os objetivos da companhia. Ele cria valor porque fornece direções e metas muito claras para a organização, determina quando as decisões devem ser tomadas e também qual deve ser o foco e a alocação de recursos. Desta forma, eu penso que ele fornece metas e direções bastante claras, sem isso, teríamos que dispendir muito tempo para encontrar a direção correta. (SIC)

O estudo desenvolvido por Barbosa e Perez (2016) sobre a implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa familiar do setor de serviços mostrou ainda que a empresa passou a contar com funcionários mais motivados, trabalhando em equipe e maior comprometimento com a estratégia. Entretanto, a análise das respostas aos questionários respondidos pelos funcionários operacionais da empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, aponta um alto nível de indiferença por parte destes com relação ao conhecimento, participação no processo de construção e utilização do *Balanced Scorecard*. O resultado obtido em cada categoria encontra-se demonstrado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Resultado Geral - Questionários aplicados



Legenda: 1 Discordo Totalmente; 2 Discordo Parcialmente; 3 Indiferente;  
4 Concordo Parcialmente; 5 Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

O presente capítulo abordou a análise das informações coletadas na empresa acerca dos processos de conhecimento, construção e utilização do Balanced Scorecard desenvolvendo uma comparação com as premissas definidas por Kaplan e Norton (1996) que nortearam a criação desta ferramenta de gestão do Planejamento Estratégico.

O capítulo seguinte irá abordar as considerações finais do autor relacionadas à pesquisa desenvolvida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* foi criado na década de 1990, por uma unidade de pesquisa da KPMG denominada Instituto Nolan Norton, com o objetivo de levar até as organizações um novo instrumento de gestão do Planejamento Estratégico que fizesse simultaneamente a abordagem dos aspectos contábeis, financeiros e não financeiros, os quais norteiam a tomada de decisões nas mesmas.

Esta ferramenta largamente difundida e utilizada por grandes empresas americanas, apresenta-se ainda hoje, 27 anos após a sua criação, como um método corporativo de acompanhamento dos planos estratégicos largamente utilizado.

Este estudo objetivou então analisar e comparar a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, em relação às premissas criadas sobre este instrumento por Kaplan e Norton nos anos 90.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, sendo identificados pontos de divergência entre a prática desenvolvida na empresa e a teoria clássica do *Balanced Scorecard*, os quais em alguns casos, podem ser considerados pontos de melhoria no processo de elaboração e utilização da ferramenta para aquelas empresas que possuem características semelhantes à estudada. Foram ressaltados na pesquisa também, alguns pontos observados em que a prática reafirma a teoria desenvolvida, tanto em relação ao Planejamento Estratégico, quanto ao *Balanced Scorecard*.

Em consonância com a afirmação feita por Mintzberg (2010), o Planejamento Estratégico na Novo Nordisk, enquanto uma corporação, é utilizado para fixar a direção a ser seguida. Este Planejamento tem início em sua matriz localizada na Dinamarca que ao finalizar, o compartilha com as suas unidades de negócio através do cascadeamento das metas propostas. Localmente, a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, de posse das informações estratégicas a serem seguidas, desenvolve ações que guiarão os caminhos a serem percorridos para o atingimento com sucesso desse planejamento. Na visão dos gestores, essas ações contribuem não só para assegurar o atingimento das metas propostas, uma vez que elas ajudam a dar a direção, como também são ações estruturadas que ordenam o que deve ser feito em cada processo,

quais as pessoas que devem ser envolvidas e o tempo necessário para execução do plano.

Na teoria criada por Norton e Kaplan (1996), o *Balanced Scorecard* deveria ter início com a tradução da estratégia global da empresa, entretanto percebe-se que o processo na Novo Nordisk em Montes Claros é desenvolvido de forma inversa, primeiro são recebidas as metas advindas da matriz, as quais na maioria das vezes, se transformam no próprio *Balanced Scorecard* local, para então ser desenvolvido o Planejamento Estratégico que levará ao atingimento destas metas. Entretanto, no processo de desenvolvimento deste Planejamento, as cinco etapas ressaltadas por Certo (2010), são realizadas, quais sejam análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico.

Foi possível identificar entre os gestores da empresa que existe um conhecimento comum em relação às premissas para definição do Planejamento Estratégico e também um alinhamento sobre a ferramenta de gestão deste planejamento denominada *Balanced Scorecard*, utilizada pela empresa. De forma contraditória, a mesma afirmação não pode se feita com relação aos demais funcionários da empresa uma vez que estes demonstraram um grau elevado de indiferença em relação ao conhecimento do *Balanced Scorecard* e do Planejamento Estratégico da empresa. Para aqueles que demonstraram um nível de conhecimento sobre estas ferramentas, os resultados mostraram que este está mais concretizado naqueles indivíduos que possuem um maior tempo de trabalho na empresa. 47% dos funcionários que demonstraram conhecer as ferramentas possuem mais de 5 anos de trabalho na Novo Nordisk em Montes Claros. Pode-se aferir que em se tratando do nível de conhecimento sobre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, existe um alinhamento entre os padrões difundidos pela literatura clássica e o pensamento dos gestores da empresa em estudo, entretanto para os níveis hierárquicos operacionais, este alinhamento não se mostrou tão evidente

Na teoria desenvolvida por Kaplan e Norton (1996), a visão e a estratégia da empresa devem ser traduzidas em objetivos e medidas tangíveis para desta forma, ser cascadeada a todos os níveis da organização. Observa-se que contrariamente à teoria, em Montes Claros esta prática não mais acontece entre os níveis hierárquicos locais. Hoje,

o mesmo *Balanced Scorecard* que é utilizado pelo Vice-presidente para gestão dos negócios da empresa, também é utilizado pelos gerentes e supervisores de áreas para gerir seus processos. Não existe mais o cascadeamento das metas do *Balanced Scorecard* para diretorias, gerências e supervisões na fábrica de Montes Claros.

O cascadeamento das metas entre os níveis hierárquicos foi considerado pela empresa como um ponto de geração e intensificação dos conflitos de agência, que de acordo com Kaplan e Norton (1996), representam uma das barreiras para o sucesso do *Balanced Scorecard*. Segundo os gestores entrevistados, ao criar um *Balanced Scorecard* por nível hierárquico, cada área passava a colocar mais foco em suas metas individuais em detrimento das metas globais da empresa, surgindo uma competição interna dentro da empresa. A existência de um único *Balanced Scorecard*, o qual foi intitulado pela companhia como “*One BSC*”, fez com que todos tivessem os mesmos objetivos a cumprir, além de impulsionar a colaboração e sinergia entre os funcionários, criando entre eles o senso de responsabilidade comum pelos processos e pelo sucesso da empresa. Entretanto, esta alteração no processo de elaboração do *Balanced Scorecard* em Montes Claros, implementada nos últimos três anos, resultou em uma baixa participação dos funcionários operacionais no processo de discussão e elaboração das metas, bem como refletiu negativamente também no comprometimento dos funcionários em desenvolver uma ferramenta que tem o propósito de os auxiliar no processo de gestão das áreas, 67% dos respondentes demonstraram discordar ou se mostraram indiferentes quando perguntados se viam comprometimento dos colegas na elaboração do *Balanced Scorecard* na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Ainda para minimizar os conflitos de agência, conforme citado por Frezatti et al (2009) e Tirole (2006), a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda também adota a prática de pagamento de bônus com base nas realizações das metas propostas para a organização. Neste sentido, cada meta isoladamente possui um peso em relação à proporção que o *Balanced Scorecard* representa para o pagamento do bônus.

Em se tratando das perspectivas adotadas no *Balanced Scorecard*, verificou-se que a perspectiva Financeira está vinculada tão somente ao cumprimento do orçamento operacional aprovado pela matriz, o qual causará reflexos na estratégia relacionada ao custo unitário dos produtos fabricados e nos investimentos destinados à melhoria dos processos produtivos. Questões relacionadas à melhoria do retorno sobre o capital

empregado, receita operacional, margem bruta, valor econômico agregado e valor para os acionistas não são considerados nesta perspectiva do *Balanced Scorecard* elaborado na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Na perspectiva dos Clientes, os objetivos relacionados ao mercado mostraram-se claros, reforçando a expectativa da empresa de se manter sólida frente à concorrência, disponibilizando de maneira constante, os medicamentos produzidos por ela ao maior número possível de pacientes.

Com a filosofia de usar um único *Balanced Scorecard* para toda a unidade, eliminando os cascadeamentos de metas entre os diversos níveis hierárquicos, todos os departamentos contribuem diretamente para as perspectivas relacionadas aos Processos Internos e ao Aprendizado e Crescimento.

Verificou-se que na elaboração do *Balanced Scorecard*, a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda procura distribuir os indicadores nas 4 perspectivas com suas respectivas metas, de forma a fornecer aos gestores, uma visão completa de toda a organização e do seu desempenho. Além dos indicadores básicos vinculados às quatro perspectivas, foram definidos também pela unidade fabril de Montes Claros outros 19 indicadores de suporte, com o objetivo de assegurar maior aderência ao planejamento estratégico.

Verificou-se que na visão dos gestores, a relação de causa e efeito que de acordo com Kaplan e Norton (1996), deve ser capaz de identificar e explicitar a sequência de hipóteses entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho, não se mostra muito evidente na definição e no acompanhamento das metas.

Para os gestores da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, o processo de comunicação da Estratégia através do *Balanced Scorecard* se mostra efetivo dentro da empresa, os planos estratégicos são incorporados na rotina diária de todos e sua execução passa a ser natural no comportamento de cada funcionário. Porém na visão dos funcionários do nível operacional, a comunicação da Estratégia através do *Balanced Scorecard* não se mostra tão efetiva quanto no grupo de gestores.

Com relação ao uso do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisão, entre os gestores, foi identificada uma divergência de opinião, enquanto para uns, é clara a utilização desta ferramenta nestes momentos, para outros, as decisões tomadas não sofrem nenhuma influência do *Balanced Scorecard*. Os funcionários operacionais por

sua vez, discordaram parcialmente ou se mostraram indiferentes na maioria das vezes quando foram indagados sobre a utilização do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisão dentro dos seus departamentos.

Como contribuição ao desenvolvimento do conhecimento acadêmico e profissional, este estudo apontou as principais adaptações efetuadas pela Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil nos processos de conhecimento, elaboração e utilização prática do *Balanced Scorecard* fazendo uma análise destas alterações com relação à teoria desenvolvida pelos precursores desta ferramenta, David Norton e Robert Kaplan nos anos 1990. Com as adaptações efetuadas, o *Balanced Scorecard* continua se mostrando como uma ferramenta efetiva na gestão do Planejamento Estratégico da empresa.

A pesquisa mostrou ainda as adaptações feitas pela empresa em estudo ao modelo proposto por Kaplan e Norton, de forma a minimizar as barreiras oriundas do conflito de agência que podem levar ao insucesso no atingimento das metas definidas no Planejamento Estratégico das organizações.

Para trabalhos futuros sugere-se desenvolver o estudo sobre a gestão do Planejamento Estratégico em empresas que não adotam o *Balanced Scorecard*, visando levantar os pontos positivos e negativos da sua utilização.



## REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Kennedy Andrews. Homewood, IL, Irwin: 1971.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**; tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcelos e Jacques Marcovitch. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARBOSA, Clovis; PEREZ, Gilberto. **Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso**. Revista Contabilidade Vista e Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v.27, n.1, jan/abr. 2016.

BEUREN, Maria Ilse; SANTOS, Alexandre Corrêa. **Balanced Scorecard: Fins de sua utilização por gestores**. Revista Economia e Gestão, ISSN 1984-6606, PUC Minas, v.13, n. 33, Set/Dez, 2013.

BESANKO, David. **A economia da Estratégia [Recurso Eletrônico]** / David Besanko, tradução: Christiane Brito; revisão técnica: Herbert Kimura, Leonardo Fernando Cruz Basso. – 5.Ed.- Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2012, p. 27 – 33, 538 – 561.

CELESTINO, Maxwell dos Santos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **O Balanced Scorecard como Framework para a Ação Estratégica**. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, São Paulo, v.10, n.3, p.147 – 172, Set/Dez 2011.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. -3. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010, p. 3 - 31.

CERETTA, Paulo Sérgio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Implementação do Balanced Scorecard: Um caso prático**. Revista REAd, Edição 34, vol. 9, n.4, jul/ago 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 12<sup>a</sup> Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 25 – 46.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2001. 155f. Dissertação (Mestrado)

Programa de Pós – Graduação em Controladoria e Contabilidade. FEA-USP. São Paulo, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** São Paulo. Editora Saraiva. 2007.p.xv.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e prática.** – 5.Ed. – São Paulo: atlas, 2011, p. 330 – 343.

DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas.** Revista Cont. Fin., USP, São Paulo. V19, n. 46, p. 73-85. Janeiro / Abril 2008.

FARIA, Ana Cristina de. **Gestão de Custos Logísticos** / Ana Cristina de Faria, Maria de Fátima Gameiro da Costa. -1 ed. – 2.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007, p. 370 – 405.

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria A. Machado. **Uma análise da evolução do Balanced Scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros.** Revista de Administração Mackenzie, v.8, n.2, 2007, p.162-186.

HOFFMANN, Valmir Emil; VENDRUSCULO, Bruno; FREITAS, Carlos Alberto. **A influência de ferramentas de gestão estratégica e de stakeholders no desempenho de organizações do ramo partícula de saúde do Distrito Federal.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, São Paulo, v.11, n.1, 2012, p.30-61

JENSEN, Michael C. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.** Michael C. Jensen, William H. Meckling. Journal of Financial economics, Outubro, 1976, v3, N.4.

KAPLAN, Robert S. et al. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** Robert S. Kaplan, David P. Norton – Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAY, Matthew E. **Toyota: a fórmula da inovação**; prefácio de Kevin Roberts; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4ª reimpressão, p. 190.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi – 2.Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010, p.19 – 38.

NORREKLIT, Hanne. **The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions**. Revista Management Accounting Research, 2000, p. 65-88.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior** / Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REIS, R.V. **Utilização do Balanced Scorecard para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**. Florianópolis, 2001. 203f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós –graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial – Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 225 - 257.

TIROLE, Jean. **The Theory of Corporate Finance**. Jean Tirole, United Kingdom: Princeton University Press, 2006, p. 15 – 73.

WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SOEIRO, Tiago de Moura. **Contradição Institucional e o Balanced Scorecard: Um caso de mudança sem sucesso**. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, FURB, v.12, n.1, jan/mar. 2016, pag. 45-65.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ANEXO 1 - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA



### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA


Através do presente instrumento, solicitamos ao Sr. Marcelo Zuculin Junior, Vice-Presidente da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, autorização para realização da pesquisa integrante da Dissertação de Mestrado Profissional do acadêmico Edmar Souza Moreira, orientado pelo Professor Doutor Wagner de Paulo Santiago, tendo como título preliminar “Balanced Scorecard, um estudo sobre sua real contribuição como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas”.

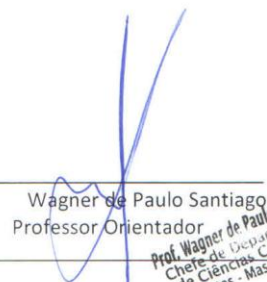
A coleta de dados será feita através da aplicação de entrevistas estruturadas, observação, pesquisa documental e questionários.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes.

A presente pesquisa tem cunho estritamente científico e todos os dados e informações obtidos não servirão e não serão utilizados para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica. Todos os números utilizados nos relatórios serão submetidos a um fator de conversão, de forma a não refletir os reais números da empresa.

Montes Claros, 23 de janeiro de 2017.

  
Edmar Souza Moreira  
Acadêmico

  
Wagner de Paulo Santiago  
Professor Orientador

Prof. Wagner de Paulo Santiago  
Chefe de Departamento  
de Ciências Contábeis  
Unimontes - Nasp 046168-3

Deferido

Indeferido

  
Assinatura e carimbo do gestor

## ANEXO 2 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Montes Claros, 16 de janeiro de 2017

Aos Senhores

Marcelo Zuculin Junior  
Vice-presidente  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Aluisio Carlos da Cunha Junior  
Diretor de Recursos Humanos  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Este documento tem o objetivo de apresentar Edmar Souza Moreira, aluno do curso de mestrado em Estratégia e Finanças Empresariais do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial – PPGDEE oferecido pela Universidade Estadual de Montes Claros, UNIMONTES, o qual se encontra na fase de elaboração e desenvolvimento da sua dissertação para obtenção do título de Mestre, cujo tema é “*Balanced Scorecard*, um estudo sobre sua real contribuição como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas”.

Diante da complexidade do assunto a ser investigado e da profundidade dos dados a serem obtidos e analisados para se chegar à uma conclusão concreta sobre o tema estudado, o aluno está utilizando da Metodologia de Pesquisa “Estudo de Caso” cujo principal objetivo é identificar e documentar respostas a questões como: Qual a visão da administração sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico? Qual a visão dos colaboradores da empresa sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico? Como os administradores avaliam e acompanham o desempenho da organização antes que resultados negativos ou inesperados se tornem concretos? Como é promovido o *empowerment* de toda a organização acerca do Planejamento Estratégico desenvolvido pela Administração? Como evitar os conflitos de agência na condução dos negócios e no atingimento das metas corporativas? Até que ponto as metas corporativas devem ser cascateadas para os níveis operacionais? Como um instrumento de gestão do

planejamento estratégico pode contribuir para o sucesso da empresa? Qual a real contribuição do *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas?

Levando em consideração, o sucesso do modelo de gestão dos negócios utilizado da Novo Nordisk em Montes Claros – MG, assim como a seriedade com que a organização é gerenciada localmente, acredita-se piamente que desenvolver o projeto de Estudo de Caso dentro da unidade produtiva localizada nesta cidade, será de grande relevância e contribuirá sobremaneira para o atingimento do objetivo principal da pesquisa que é identificar a real contribuição do *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas.

Além disso, a Novo Nordisk poderá dar uma imensurável contribuição para a discussão dentro do ambiente acadêmico, de um tema tão importante para o desenvolvimento econômico regional, existindo a possibilidade do relatório de Estudo de Caso ser compartilhado com outras grandes empresas da região.

Ao mesmo tempo, o referido relatório poderá ser ainda utilizado pela Novo Nordisk como documento científico para divulgação junto à sua matriz na Dinamarca, dos resultados obtidos localmente com a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do planejamento estratégico.

Para que esta proposta de Estudo de Caso possa ser realizada na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – unidade fabril de Montes Claros, solicitamos a disponibilização de tempo de V. Sas e demais diretores, gestores e pessoal operacional para orientação e viabilização da obtenção dos dados, no período de 20/01/17 a 30/06/17, por meio das seguintes fontes de informações:

- Documentos: Organograma Corporativo mundial da Novo Nordisk, Organograma Corporativo local da Novo Nordisk, *Balanced Scorecard* da divisão operacional na qual a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – Unidade Montes Claros está inserida, Planejamento estratégico ou Plano de Negócios da Unidade Fabril de Montes Claros, *Balanced Scorecard* da Unidade Fabril de Montes Claros, das diretorias e respectivos departamentos, planos de ações de causa e efeito vinculados ao *Balanced Scorecard* da

Unidade Montes Claros, relatórios e gráficos de acompanhamento do desempenho operacional corporativo e departamental.

- Registros em arquivos: Balanços Patrimoniais e demais demonstrações financeiras dos últimos 3 (três) anos anteriores a implementação do *Balanced Scorecard* e dos 3 (três) últimos anos posteriores à sua implementação

- Entrevistas com profissionais de todos os níveis da organização

- Observação do processo de utilização do *Balanced Scorecard* na Unidade de Montes Claros através de visitas em todas as áreas da organização ou mesmo acompanhando os profissionais responsáveis por este processo.

Torna-se extremamente importante ressaltar que todos os dados e informações obtidos não servirão e não serão utilizados para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, e que todos os números utilizados nos relatórios serão submetidos a um fator de conversão de forma a não refletir os reais números da empresa.

O perfil profissional e pessoal do aluno e do respectivo professor orientador estão descritos abaixo, bem como todas as formas de contato com os mesmos.

Mestrando: Edmar Souza Moreira

Brasileiro, natural de Montes Claros – MG, 44 anos, solteiro, Contador, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, residente e domiciliado à Av. Santos Guimarães, 855, apto 506, bairro funcionários, Montes Claros – MG

e-mail: [edsn2510@hotmail.com](mailto:edsn2510@hotmail.com)

Telefones: (38) 99967-4736, (38) 3223-1492

Professor Orientador: Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Professor Titular e chefe do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes

e-mail: [wagner.santiago@unimontes.br](mailto:wagner.santiago@unimontes.br)

Telefones: (38) 3229-8256



## ANEXO 3 - ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE E ÉTICA



### ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE E ÉTICA

Entre

**NOVO NORDISK PRODUÇÃO  
FARMACÊUTICA DO BRASIL LTDA.**  
CNPJ nº 16.921.603/0001-66  
Av. "C", nº 1.413  
Distrito Industrial  
Montes Claros - MG  
CEP 39.404-004

(daqui por diante mencionada apenas como  
"NOVO NORDISK")

e

**EDMAR SOUZA MOREIRA**  
CPF nº 888.168.346-68  
RG M6.616.648  
Av. Santos Guimarães, 855, Apto 506  
Bairro Funcionários  
Montes Claros - MG  
CEP 39.401-014

(daqui por diante mencionada apenas como  
"EDMAR SOUZA MOREIRA")

**NOVO NORDISK** e **EDMAR SOUZA MOREIRA** serão daqui por diante referidas como Partes, sendo este acordo efetivo a partir da assinatura entre as Partes.

Considerando que a Novo Nordisk, no exercício dos seus negócios, possui informações definidas abaixo como Informações Confidenciais e deseja protegê-las de uso ou revelação não-autorizado;

Considerando que a Novo Nordisk irá disponibilizar Informações Confidenciais a **EDMAR SOUZA MOREIRA** para elaboração e desenvolvimento de sua dissertação de Mestrado, preliminarmente intitulada "Balanced Scorecard, um Estudo sobre sua real contribuição como instrumento de Gestão do Planejamento Estratégico na Empresa Novo Nordisk em Montes Claros - Minas Gerais", para obtenção do título de Mestre, no Mestrado em Estratégia e Finanças Empresariais do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial oferecido pela Universidade Estadual de Montes Claros.

Agora, daqui por diante, com consideração ao que foi exposto acima, as Partes acordam o seguinte:

#### Definições

"Acordo" significa este Acordo de Confidencialidade e todos os anexos e aditivos realizados entre as Partes.

"Informação(ões) Confidencial(s)" significa(m) toda informação relacionada ao serviço prestado e objeto deste Acordo, seja escrito, oral ou de qualquer outra forma, incluindo, mas sem limitação à informação desenvolvida ou adquirida sob este Acordo, apresentações, análises, estudos, aplicações de patentes, processos de manufatura, segredo comercial, tecnologia, informação financeira, informação sobre diferenciação de produto, análises, fórmula, posicionamento de produto, e outra informação tangível ou intangível na prestação

Pela **NOVO NORDISK**

*Mónica*  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

Pela **CONTRATADA**

*Edmar Souza Moreira*



dos serviços. Os termos aqui contidos e as negociações presentes neste Acordo, daqui por diante executadas também são tidas como Informação(ões) Confidencial(s).

1. **EDMAR SOUZA MOREIRA** assegurará que as Informações Confidenciais repassadas pela Novo Nordisk serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, conforme disposto neste Acordo, sendo responsável por quaisquer violações a este Acordo.
2. **EDMAR SOUZA MOREIRA** se compromete em submeter todos os números utilizados nos relatórios a um fator de conversão, de forma a não revelar os reais números da Novo Nordisk.
3. **EDMAR SOUZA MOREIRA** se comprometerá a seguir as regras de propriedade e confidencialidade, mantendo em sigilo toda e qualquer informação da Novo Nordisk que receba, nos termos do art. 61 do Decreto nº 7.724/2012.
4. **EDMAR SOUZA MOREIRA** não publicará, revelará ou comprometerá a terceiros qualquer informação confidencial recebida em virtude da celebração deste Acordo.
5. Qualquer informação revelada por terceiros de forma oral, visual, escrita ou eletrônica, incluída, mas não limitada, a qualquer informação (técnica ou não técnica) a respeito de processos técnicos, especificações, testes e informação de marketing, material ou banco de dados, serão mantidas estritamente confidenciais e não deverá ser revelada pela parte recebedora a nenhuma outra, sem o prévio consentimento escrito e expresso da Parte que tiver a informação revelada.
6. **EDMAR SOUZA MOREIRA** entende e concorda que, por um período de 05 (cinco) anos do recebimento da(s) Informação(ões) Confidencial(s) (i) deve ser preservado e protegido; (ii) não deve ser revelado ou disponível, diretamente ou indiretamente, a qualquer um que não as pessoas autorizadas, incluindo, sem limitação a, terceiros ou empregados não autorizados, sem autorização prévia por escrito da Novo Nordisk; e (iii) não deve ser usado, diretamente ou indiretamente, para atividades não relacionadas à proposta sem autorização prévia por escrito da Novo Nordisk. **EDMAR SOUZA MOREIRA** deverá ter o mesmo cuidado para evitar que seja revelada e não utilizada a Informação Confidencial como se fosse própria.
7. **EDMAR SOUZA MOREIRA** entende e concorda que qualquer informação identificada pela Novo Nordisk como segredo comercial deve ser tratada como tal até que seja desqualificada como tal pela Novo Nordisk.
8. **EDMAR SOUZA MOREIRA** não deverá usar a informação para qualquer outro propósito que não seja a satisfação deste Acordo.
9. As Partes entendem e concordam que (i) a Informação Confidencial é e deve permanecer de propriedade única da Novo Nordisk; (ii) **EDMAR SOUZA MOREIRA** não poderá obter qualquer interesse privado da Informação Confidencial; e (iii) todas as cópias da Informação Confidencial devem retornar imediatamente para a Novo Nordisk após o término ou expiração deste Acordo.
10. **EDMAR SOUZA MOREIRA** deve imediatamente notificar a Novo Nordisk assim que souber que qualquer Informação Confidencial se tornou disponível para terceiros, ou qualquer quebra da confidencialidade tenha acontecido. **EDMAR SOUZA MOREIRA** deve dar à Novo Nordisk toda assistência razoável em conexão com qualquer ação, demanda,

Pela NOVO NORDISK

*Monice Risério Dourado Leite*  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

Pela CONTRATADA

2



reclamação ou procedimento em que a Novo Nordisk providencia contra qualquer pessoa em razão da quebra da confidencialidade.

11. **EDMAR SOUZA MOREIRA** se compromete a manter relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona e desenvolver sua dissertação de forma compatível com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais, devendo observar integralmente as normas e procedimentos ditados pela legislação em vigor.

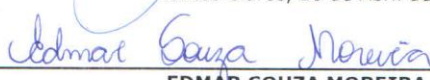
12. Na impossibilidade de resolução amigável de quaisquer questões emergentes advindas do presente Acordo, as partes elegem o foro de Montes Claros, para dirimir tais questões.

DECLARANDO QUE É VERDADE, as Partes firmam o presente, em 02 (duas) vias de igual teor e forma para um só efeito, obrigando-se neste Acordo na data abaixo mencionada com as respectivas assinaturas devidamente autorizadas e autenticadas.

Montes Claros, 10 de Abril de 2017.



  
**NOVO NORDISK PRODUÇÃO FARMACÊUTICA DO BRASIL LTDA.**  
**MARCELO ZUCULIN JUNIOR      MARCO AURÉLIO CREPALDI SANTIAGO**  
**CPF nº 706.359.278-53      CPF nº 028.220.266-88**

Montes Claros, 10 de Abril de 2017.


  
**EDMAR SOUZA MOREIRA**  
**CPF nº 888.168.346-68**  
**RG M6.616.648**

#### TESTEMUNHAS

##### NOVO NORDISK

1-   
**Nome: Pushkar Singh**  
**CPF nº 702.403.306-17**

##### CONTRATADA

2-   
**Nome: Wagner de Paulo Santiago**  
**CPF nº 796.894.426-00**


##### Pela NOVO NORDISK

  
**Monice Risério Dourado Leite**  
**OAB/MG 73.275**

##### Pela CONTRATADA

**ANEXO I – ESPECIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS**

- LISTA DE CONTATOS – ANEXO II
- CARTA DE APRESENTAÇÃO – ANEXO III
- SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA - CIENTÍFICA – ANEXO IV
- COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE – ANEXO V
- INFORMATIVO COM A POLÍTICA DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS E POLÍTICA LEGAL DA NOVO NORDISK – ANEXO VI

Pela NOVO NORDISK   
  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

  
Pela CONTRATADA

4 



## ANEXO II - LISTA DE CONTATOS

É parte deste contrato a lista de contatos a quem qualquer comunicação a respeito deste contrato deverá ser dirigida:

### NOVO NORDISK

Nome	Título	Telefone	E-mail
Daniel Silveira Alves	Supervisor	(38) 3229-6225	dnsa@novonordisk.com

### CONTRATADA

Nome	Título	Telefone	E-mail
Wagner de Paulo Santiago	Prof. Dr. Titular do Departamento de Ciências Contábeis da Unimontes	(38) 3229-8256	Wagner.santiago@unimontes.br

Pela NOVO NORDISK

*M. Dourado Leite*  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

*América*  
Pela CONTRATADA



### ANEXO III – CARTA DE APRESENTAÇÃO

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Montes Claros, 16 de janeiro de 2017

Aos Senhores

Marcelo Zuculín Junior  
Vice-presidente  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Aluisio Carlos da Cunha Junior  
Diretor de Recursos Humanos  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Este documento tem o objetivo de apresentar Edmar Souza Moreira, aluno do curso de mestrado em Estratégia e Finanças Empresariais do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial – PPGDEE oferecido pela Universidade Estadual de Montes Claros, UNIMONTES, o qual se encontra na fase de elaboração e desenvolvimento da sua dissertação para obtenção do título de Mestre, cujo tema é “*Balanced Scorecard*, um estudo sobre sua real contribuição como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas”.

Diante da complexidade do assunto a ser investigado e da profundidade dos dados a serem obtidos e analisados para se chegar à uma conclusão concreta sobre o tema estudado, o aluno está utilizando da Metodologia de Pesquisa “Estudo de Caso” cujo principal objetivo é identificar e documentar respostas a questões como: Qual a visão da administração sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico? Qual a visão dos colaboradores da empresa sobre a eficácia das ações implementadas para atingimento do seu planejamento estratégico? Como os administradores avaliam e acompanham o desempenho da organização antes que resultados negativos ou inesperados se tornem concretos? Como é promovido o *empowerment* de toda a organização acerca do Planejamento Estratégico desenvolvido pela Administração? Como evitar os conflitos de agência na condução dos negócios e no atingimento das metas corporativas? Até que ponto as metas corporativas devem ser cascateadas para os níveis operacionais? Como um instrumento de gestão do

Pela NOVO NORDISK

*meleite*  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

*Edmar*  
Pela CONTRATADA



planejamento estratégico pode contribuir para o sucesso da empresa? Qual a real contribuição do *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas?

Levando em consideração, o sucesso do modelo de gestão dos negócios utilizado da Novo Nordisk em Montes Claros – MG, assim como a seriedade com que a organização é gerenciada localmente, acredita-se piamente que desenvolver o projeto de Estudo de Caso dentro da unidade produtiva localizada nesta cidade, será de grande relevância e contribuirá sobremaneira para o atingimento do objetivo principal da pesquisa que é identificar a real contribuição do *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas.

Além disso, a Novo Nordisk poderá dar uma imensurável contribuição para a discussão dentro do ambiente acadêmico, de um tema tão importante para o desenvolvimento econômico regional, existindo a possibilidade do relatório de Estudo de Caso ser compartilhado com outras grandes empresas da região.

Ao mesmo tempo, o referido relatório poderá ser ainda utilizado pela Novo Nordisk como documento científico para divulgação junto a sua matriz na Dinamarca, dos resultados obtidos localmente com a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do planejamento estratégico.

Para que esta proposta de Estudo de Caso possa ser realizada na Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – unidade fabril de Montes Claros, solicitamos a disponibilização de tempo de V. Sas e demais diretores, gestores e pessoal operacional para orientação e viabilização da obtenção dos dados, no período de 20/01/17 a 30/06/17, por meio das seguintes fontes de informações:

- Documentos: Organograma Corporativo mundial da Novo Nordisk, Organograma Corporativo local da Novo Nordisk, *Balanced Scorecard* da divisão operacional na qual a Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil – Unidade Montes Claros está inserida, Planejamento estratégico ou Plano de Negócios da Unidade Fabril de Montes Claros, *Balanced Scorecard* da Unidade Fabril de Montes Claros, das diretorias e respectivos departamentos, planos de ações de causa e efeito vinculados ao *Balanced Scorecard* da

Pela NOVO NORDISK  
  
 Monice Risério Dourado Leite  
 OAB/MG 73.275

  
 Pela CONTRATADA



Unidade Montes Claros, relatórios e gráficos de acompanhamento do desempenho operacional corporativo e departamental.

- Registros em arquivos: Balanços Patrimoniais e demais demonstrações financeiras dos últimos 3 (três) anos anteriores a implementação do *Balanced Scorecard* e dos 3 (três) últimos anos posteriores à sua implementação

- Entrevistas com profissionais de todos os níveis da organização

- Observação do processo de utilização do *Balanced Scorecard* na Unidade de Montes Claros através de visitas em todas as áreas da organização ou mesmo acompanhando os profissionais responsáveis por este processo.

Torna-se extremamente importante ressaltar que todos os dados e informações obtidos não servirão e não serão utilizados para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, e que todos os números utilizados nos relatórios serão submetidos a um fator de conversão de forma a não refletir os reais números da empresa.

O perfil profissional e pessoal do aluno e do respectivo professor orientador estão descritos abaixo, bem como todas as formas de contato com os mesmos.

Mestrando: Edmar Souza Moreira

Brasileiro, natural de Montes Claros – MG, 44 anos, solteiro, Contador, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, residente e domiciliado à Av. Santos Guimarães, 855, apto 506, bairro funcionários, Montes Claros – MG  
 e-mail: [edson2510@gmail.com](mailto:edson2510@gmail.com)  
 Telefones: (38) 99967-4736, (38) 3223-1492

Professor Orientador: Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Professor Titular e chefe do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes  
 e-mail: [wagner.santiago@unimontes.br](mailto:wagner.santiago@unimontes.br)  
 Telefones: (38) 3229-8256

Pela NOVO NORDISK

  
 Monice Risério Dourado Leite  
 OAB/MG 73.275

  
 Pela CONTRATADA





**ANEXO IV – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA - CIENTÍFICA**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS**  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA



**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**


Através do presente instrumento, solicitamos ao Sr. Marcelo Zuculin Junior, Vice-Presidente da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, autorização para realização da pesquisa integrante da Dissertação de Mestrado Profissional do acadêmico Edmar Souza Moreira, orientado pelo Professor Doutor Wagner de Paulo Santiago, tendo como título preliminar "Balanced Scorecard, um estudo sobre sua real contribuição como instrumento de gestão do planejamento estratégico nas empresas".


A coleta de dados será feita através da aplicação de entrevistas estruturadas, observação, pesquisa documental e questionários.


A presente atividade é requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes.

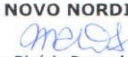
A presente pesquisa tem cunho estritamente científico e todos os dados e informações obtidos não servirão e não serão utilizados para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica. Todos os números utilizados nos relatórios serão submetidos a um fator de conversão, de forma a não refletir os reais números da empresa.

Montes Claros, 23 de janeiro de 2017.

  
Edmar Souza Moreira  
Acadêmico

  
Wagner de Paulo Santiago  
Professor Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis  
Unimontes - Mar/ 1996/164-3

Deferido <input checked="" type="checkbox"/>
Indeferido <input type="checkbox"/>

Assinatura e carimbo do gestor

Pela NOVO NORDISK  
  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

  
Pela CONTRATADA



**ANEXO V – COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE**

**COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE**

**CARTA DE ESCLARECIMENTOS**

Montes Claros, 22 de março de 2017

A

Monice Risério Dourado Leite  
Departamento Jurídico  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Marco Aurélio Crepaldi  
Diretor de Business Support  
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.

Este documento tem o objetivo de apresentar esclarecimentos acerca do trabalho que será desenvolvido pelo mestrando Edmar Souza Moreira nas dependências da Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil, durante o processo de elaboração da sua dissertação. Servirá ainda para formalizar o comprometimento do acadêmico e da Instituição de ensino Unimontes, na manutenção da confidencialidade dos dados fornecidos pela empresa sempre que se fizer necessário.

A dissertação a ser desenvolvida, tem como objetivo identificar e analisar a real contribuição do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão do Planejamento Estratégico na Empresa Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil e para tanto, utilizará da técnica de pesquisa denominada Estudo de Caso. Segundo Robert Yin (2015), esta técnica possibilita uma análise profunda e intensa de uma unidade social permitindo ao investigador uma penetração na realidade estudada.

Para o bom desempenho deste trabalho científico, faz-se necessário o acesso do mestrando a documentos e informações de propriedade da Novo Nordisk, que permita fazer a sua contextualização no ambiente corporativo ao qual pertence, entender o processo de implementação do *Balanced Scorecard*, sua vinculação com o Planejamento Estratégico local e corporativo e identificar a real contribuição deste instrumento de gestão para o atingimento da estratégia proposta.

Pela NOVO NORDISK

  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

  
Pela CONTRATADA

10 



Para a manutenção da confidencialidade dos dados obtidos, serão utilizadas técnicas de conversibilidade dos números reais da empresa em números fictícios, resguardando as respectivas proporções entre estes, através da aplicação de um fator de conversão, o qual em nenhuma hipótese será apresentado ou divulgado no texto da dissertação.

- Será sempre apresentada nas análises efetuadas e nas conclusões do estudo, apenas as variações que demonstram o percentual de aumento ou redução nos índices de desempenho da empresa, causados pela utilização do *Balanced Scorecard*.

Não será divulgado também nenhum indicador de performance da empresa, seja ele financeiro ou não financeiro.

Toda a documentação de propriedade da Novo Nordisk a ser analisada durante os trabalhos de levantamento de dados será utilizada dentro das dependências da empresa, salvo exceção, quando for expressamente autorizada, a sua utilização fora deste ambiente.

A dissertação após a sua aprovação pela banca examinadora do mestrado, será enviada à Novo Nordisk para seus arquivos e divulgação interna.

- O perfil profissional e pessoal do aluno e do respectivo professor orientador estão descritos abaixo, bem como todas as formas de contato com os mesmos.

Mestrando: Edmar Souza Moreira

Brasileiro, natural de Montes Claros – MG, 44 anos, solteiro, Contador, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, residente e domiciliado à Av. Santos Guimarães, 855, apto 506, bairro funcionários, Montes Claros – MG  
 e-mail: [edsm2510@hotmail.com](mailto:edsm2510@hotmail.com)  
 Telefones: (38) 99967-4736, (38) 3223-1492

Professor Orientador: Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Professor Titular do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes e do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento e Estratégia Empresarial – PPGDEE.  
 e-mail: [wagner.santiago@unimontes.br](mailto:wagner.santiago@unimontes.br)  
 Telefones: (38) 3229-8256

Pela NOVO NORDISK

Monice Risério Dourado Leite  
 OAB/MG 73.275

Pela CONTRATADA



## ANEXO VI - INFORMATIVO COM A POLÍTICA DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS E POLÍTICA LEGAL DA NOVO NORDISK

### POLÍTICA DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Na NOVO NORDISK nós conduziremos nossos negócios de acordo com um alto padrão ético, vivendo nossos valores e protegendo a reputação da NOVO NORDISK.

Isto significa que nós:

- Aderiremos aos princípios da Convenção das Nações Unidas contra Corrupção.
- Conduziremos nossos negócios com integridade, honestidade e profissionalismo.
- Trabalharemos contra a corrupção/suborno, em qualquer de suas formas.

### POLÍTICA LEGAL

Na Novo Nordisk nós conduziremos nossos negócios em obediência à letra e espírito das leis e regulamentos que governam as atividades da empresa.

Isto significa que nós:

- Obedeceremos todas as leis e regulamentos em todas as jurisdições.
- Asseguraremos altos padrões legais e boas práticas corporativas de direção.
- Trabalharemos dentro da lei para proteger e beneficiar os negócios, bens e interesses da empresa.
- Preservaremos e protegeremos a concorrência livre e aberta e evitaremos comportamento abusivo que pode distorcer a concorrência, especialmente onde nós detemos uma posição dominante no mercado.
- Proteger a integridade de nossos empregados.

Pela NOVO NORDISK

*Monice*  
Monice Risério Dourado Leite  
OAB/MG 73.275

*Monice*  
Pela CONTRATADA

## ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA



O Presente questionário é parte integrante da pesquisa desenvolvida pelo Mestrando Edmar Souza Moreira e tem como objetivo levantar dados sobre a sua percepção a respeito da ferramenta de gestão utilizada pela Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda, denominada *Balanced Scorecard* – BSC.

### Dados Gerais

Marque com um X apenas em uma única opção que mais se adequar à sua resposta:

1. Sexo  
( ) Masculino ( ) Feminino
2. Faixa de idade  
( ) até 25 anos ( ) 25 a 30 anos ( ) 30 a 35 anos ( ) mais de 35 anos
3. Tempo de Trabalho na Novo Nordisk  
( ) 0 a 2 anos ( ) 2 a 5 anos ( ) mais de 5 anos
4. O meu cargo atual na Novo Nordisk é  
( ) Especialista ( ) Profissional Senior ( ) Supervisor ( ) Analista  
( ) Operador ( ) Assistente ( ) Técnico ( ) Trainee  
( ) Estagiário ( ) Terceirizado ( ) Outros

Favor responder às questões abaixo, considerando a sua opinião quanto as afirmativas, **circulando o número** que corresponda ao seu grau de concordância, sendo **1** quando você discordar totalmente, **2** quando discordar parcialmente, **3** quando não concordar e não discordar (indiferente), **4** quando concordar parcialmente e **5** quando concordar totalmente

	1 - Discordo totalmente 4 - Concordo Parcialmente	2 Discordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente	3 - Indiferente				
1	Eu tenho Conhecimento sobre o que é o Balanced Scorecard - BSC		1	2	3	4	5
2	Eu entendo porque a Novo Nordisk em Montes Claros utiliza o Balanced Scorecard - BSC		1	2	3	4	5
3	Eu conheço o Balanced Scorecard - BSC da Novo Nordisk em Montes Claros		1	2	3	4	5
4	Eu tenho conhecimento sobre o que é Planejamento Estratégico nas empresas		1	2	3	4	5
5	O Balanced Scorecard - BSC deixa claro para mim o Planejamento Estratégico da Novo Nordisk		1	2	3	4	5
6	Eu conheço o processo de elaboração do Balanced Scorecard - BSC na Novo Nordisk		1	2	3	4	5
7	Eu participo efetivamente da elaboração do Balanced Scorecard - BSC na Novo Nordisk		1	2	3	4	5
8	Eu vejo comprometimento dos meus colegas na elaboração do Balanced Scorecard - BSC na Novo Nordisk		1	2	3	4	5
9	Eu entendo como o meu departamento ajuda a Novo Nordisk atingir as metas definidas no Balanced Scorecard - BSC		1	2	3	4	5
10	Em meu departamento, fazemos o acompanhamento das metas definidas no Balanced Scorecard - BSC		1	2	3	4	5
11	O Balanced Scorecard - BSC ajuda a Novo Nordisk a atingir os objetivos do seu Planejamento Estratégico		1	2	3	4	5
12	Utilizamos o Balanced Scorecard - BSC quando precisamos tomar decisões importantes em nosso departamento		1	2	3	4	5
13	O Balanced Scorecard - BSC nos ajuda a enxergar a direção a seguir em nossas atividades		1	2	3	4	5
14	O Balanced Scorecard - BSC me ajuda a entender de forma mais clara as metas do meu departamento		1	2	3	4	5
15	O Balanced Scorecard - BSC me ajuda a sentir mais motivado no meu ambiente de trabalho		1	2	3	4	5

## ANEXO 5 - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevistado:

Cargo:

Data da Entrevista:

#### Autorização de Gravação

Autorizo a gravação da entrevista que concederei nas dependências da Novo Nordisk em Montes Claros, ao mestrando Edmar Souza Moreira, para fins exclusivos de obtenção de dados para elaboração da Dissertação de Mestrado a ser apresentada na Unimontes para obtenção do título de Mestre em Estratégia e Finanças Empresariais.

-----

#### **Tema 01: Planejamento Estratégico**

- 1) De acordo com a sua visão, como é definido o Planejamento Estratégico da empresa em Montes Claros e qual é a sua participação neste processo?
- 2) Como são criadas as ações para atingimento deste Planejamento Estratégico?
- 3) De acordo com o seu ponto de vista, como estas ações conseguirão levar a empresa ao atingimento das metas definidas no Planejamento Estratégico?

#### **Tema 02: Utilização do *Balanced Scorecard***

- 4) Qual é a sua visão a respeito do *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão do Planejamento Estratégico?
- 5) Como o *Balanced Scorecard* é elaborado na Novo Nordisk?

- 6) No processo de elaboração do BSC na Novo Nordisk, existe cascateamento de metas? Em caso afirmativo, como é feito? Se negativo, por quê não existe o cascateamento?
  
- 7) O desempenho organizacional, através do *Balanced Scorecard* está fundamentado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que juntas, permitem aos gestores mensurarem o quanto cada unidade de negócio está agregando valor para os clientes atuais e futuros e qual a necessidade existente de aperfeiçoamento das capacidades internas, de pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhoria do desempenho futuro.  
Como as 4 perspectivas do *Balanced Scorecard* citadas acima são aplicadas em cada área da Novo Nordisk?
  
- 8) Como é feito o acompanhamento do *Balanced Scorecard* na sua área?
  
- 9) Como o *Balanced Scorecard* ajuda na identificação de desvios em relação ao atingimento do Planejamento Estratégico?
  
- 10) De acordo com os precursores do *Balanced Scorecard*, a construção deste instrumento de gestão é fundamentada numa relação de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho da empresa. Como pode ser observada esta relação de causa e efeito das ações em relação ao Planejamento Estratégico na empresa?
  
- 11) Como o *Balanced Scorecard* influencia na tomada de decisão dentro da Novo Nordisk?
  
- 12) De acordo com a sua visão, como o *Balanced Scorecard* ajuda a criar valor e assegurar o sucesso para a empresa nos próximos 5 anos?