

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

HENRIQUE MUNHOZ NETO

BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DO BANCO ZABELI MUNHOZ.

PITANGA - PR

2011

HENRIQUE MUNHOZ NETO

**BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DO BANCO ZAMBELI MUNHOZ.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Tutora Orientadora: Keila Negrão

PITANGA - PR

2011

HENRIQUE MUNHOZ NETO

**BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DO BANCO ZAMBELI MUNHOZ.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ___ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof:

Prof:

PITANGA - PR

2011

À Angela, Maria Clara, Gabriela e D. Nina.

Obrigado por tudo.

AMO vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo tempo que me permitiram estar longe de vocês três em função deste MBA. Angela, Maria Clara e Gabriela: AMO VOCÊS!

À minha MÃE, D. Nina, por tudo que me ensinou e ensina até hoje; pelos valores éticos, morais e pessoais que carrego em virtude dos ensinamentos passados por ela.

Ao meu PAI, Volivar, - in memoriam - pelas oportunidades que me deu e ensinamentos de vida. Exemplo de homem.

Ao Banco do Brasil SA, por proporcionar a participação neste curso.

À UFRGS, professores, tutores e colegas, pela condução e parceria nestes dois anos.

A todos, que de uma forma ou de outra participaram, colaboraram para que este momento aconteça.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise estatística das funções dos bancos por região	14
Tabela 2 – O BANCO ZAMBELI MUNHOZ em Grandes Números	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As perspectivas do Balanced Scorecard	24
Figura 2 – O Modelo da cadeia de valor genérica	29
Figura 3 – Traduzindo a missão em resultados almejados	33
Figura 4 - Evolução do lucro do banco entre 2006 e 2010	44
Figura 5- Evolução do número de colaboradores 2009-2010	49
Figura 6 – Resultado BSC (Sinergia) de 2008 - 1º e 2º semestres	59
Figura 7 – Resultado BSC (Sinergia) de 2009 – 1º e 2º semestres	60
Figura 8 – Resultado BSC (Sinergia) de 2010 1º Semestre	61
Figura 9 – Resultado BSC (Sinergia) de 2010 2º Semestre	64
Figura 10 – Resultado BSC (Sinergia) de 2011 1º Semestre	66

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados obtidos com a pesquisa realizada para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros. O objetivo deste trabalho foi verificar a importância do Balanced Scorecard como instrumento de gestão na agência objeto de estudo e a extensão deste para a empresa como um todo. A metodologia utilizada foi a realização de um estudo exploratório, bibliográfico e documental. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Esta pesquisa traz os resultados do diagnóstico e as análises da pesquisa, fundamentadas na teoria e nas práticas realizadas. O trabalho proporcionou o estudo do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997), utilizado pelo BANCO ZAMBELI MUNHOZ – nome fictício - o qual possibilita o alinhamento organizacional, sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e capacitação, aprendizado e crescimento. Com este estudo percebeu-se a importância desta ferramenta, pois esta representa a missão e a estratégia da empresa através de medidas de desempenho, dispostas em um quadro de equilíbrio e distribuição uniforme das metas ou objetivos a serem atingidos.

Palavras-chave: Sistemas de Medição de Desempenho, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Mapas Estratégicos, Sinergia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
Problema de pesquisa e objeto de pesquisa	9
Questão de pesquisa	10
Objetivos.....	10
Método.....	10
Justificativas	10
Estrutura do trabalho	11
1 BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS	12
1.1 Conceitos de Organizações e Histórico sobre Bancos.....	12
1.2 Gestão	17
1.2.1 Função de organização	18
1.2.2 Função de direção	19
1.2.3 Função de controle.....	19
1.2.4 Função de planejamento	19
1.3 Sistemas de Medição de Desempenho.....	21
1.4 O Balanced Scorecard.....	22
1.4.1 Perspectiva financeira.....	25
1.4.2 Perspectiva dos clientes	26
1.4.3 Perspectiva dos processos internos.....	28
1.4.4 Perspectiva de capacitação, aprendizado e crescimento.....	29
1.5 Mapas Estratégicos	32
1.5.1 A estratégia da perspectiva financeira.....	33
1.5.2 A estratégia da perspectiva dos clientes	34
1.5.3 A estratégia da perspectiva dos processos internos.....	34
1.5.4 A estratégia da perspectiva do aprendizado e crescimento	35
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
2.1 Tipos de Estudo	37
2.2 Coleta e análise de Dados	38
3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	10
3.1 Caracterização da Organização.....	10
3.1.1 Planejamento estratégico do BANCO ZAMBELI MUNHOZ.....	41
3.2 Apresentação do Diagnóstico	44
3.2.1 Estruturação do Balanced Scorecard nas agências do BANCO ZAMBELI MUNHOZ.....	44
3.3 Análise dos Dados	45
3.3.1 Papel do BSC nas agências do BANCO ZAMBELI MUNHOZ	45
3.4 Recomendações	49
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
Anexo A – Roteiro de Entrevista.....	57
Anexo B – Questionário sobre o Balanced Scorecard.....	58
Anexo C - Resultados 2008, 2009, 2010 e parcial de 2011 ATB/SINERGIA/BSC.....	59

INTRODUÇÃO

O cenário atual das empresas é caracterizado pela concorrência agressiva e pela grande velocidade com que as mudanças ocorrem. Manter-se neste mercado competitivo e inovador está cada vez mais complicado.

Como forma de se sobressair neste mercado faz-se necessário investir em fatores estratégicos, como diversidade de produtos, maior foco no cliente, incorporação de novos serviços, redução de custos e prazos de entrega, funcionários mais capacitados, ou seja, investir em fatores operacionais ligados e adaptados ao novo ambiente.

Esses fatores precisam de um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados. Uma ferramenta indicada para isso é o Balanced Scorecard. O BSC complementa o planejamento, na medida em que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando o acompanhamento e a avaliação das estratégias, aumentando as vantagens competitivas das organizações.

Problema de pesquisa e objeto de pesquisa

Nesse contexto, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ (nome fictício utilizado para preservar a identidade dos colaboradores deste estudo), percebendo a necessidade de utilizar um sistema de medição a fim de manter-se ou até sobressair-se neste mercado altamente competitivo, implantou o Balanced Scorecard (BSC). Atualmente seus indicadores são controlados pela diretoria da empresa e repassados para as unidades através de metas. Mas, para que o processo apresente resultados positivos é de fundamental importância que todos tenham conhecimento do propósito do BSC, pois só assim poderão ajudar na obtenção de seus objetivos.

Questão de pesquisa

Diante do exposto, esta pesquisa tratará do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão com a seguinte questão de pesquisa: ***“Qual a importância do BSC como instrumento de gestão na AGÊNCIA ‘Y’ do BANCO ZAMBELI MUNHOZ?”***

Objetivos

Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo é identificar as melhorias no processo de gestão do BANCO ZAMBELI MUNHOZ, AGÊNCIA ‘Y’, a partir da implantação do *Balanced Scorecard*.

Para que esse objetivo seja alcançado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar a metodologia do *Balanced Scorecard* implantada na unidade;
- Analisar a importância do *Balanced Scorecard* como melhoria no controle e no gerenciamento do desempenho;
- Verificar a capacidade do *Balanced Scorecard* em agregar valor para a empresa após a sua implantação.

Método

Para tanto, a presente pesquisa adotará o método de estudo de caso simples com abordagem qualitativa. A agência ‘Y’ do banco ZAMBELI MUNHOZ será o palco das coletas de informações que ocorrerão através de relatórios, e entrevistas com os funcionários.

Justificativas

Justifica-se este estudo pelas constantes transformações que ocorrem no ambiente empresarial, provocando grandes processos de mudanças. Visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade dos produtos e serviços. As organizações necessitam de alternativas que viabilizem a avaliação de seu desempenho, traduzindo suas estratégias em resultados, que são acompanhados através de sistemas de gestão bem estruturados.

A essência do sistema de gestão está na otimização do funcionamento das organizações, através de decisões racionais fundamentadas na obtenção de informações relevantes, que contribuirão para o desenvolvimento da organização e para a satisfação dos interesses dos seus proprietários e colaboradores.

Para manter-se neste mercado altamente competitivo, surge a necessidade de avaliar os rumos da organização, assim como as estratégias que são fundamentais para o alcance dos objetivos propostos. Faz-se necessário o uso de sistemas de medição de desempenho para que as empresas se enquadrem dentro do contexto de mercado que está em constante transformação.

Sendo assim, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ, para acompanhar essas mudanças, passou a utilizar o Balanced Scorecard como instrumento de gestão.

Para a organização, este trabalho possibilitará melhoras no instrumento, pois, através de entrevistas com os funcionários, identificaram-se pontos críticos considerados pelos mesmos, ou dificuldades no entendimento do BSC. Quando os responsáveis pela elaboração deste instrumento tiverem conhecimento das dificuldades percebidas, poderão tomar providências para eliminá-las.

Estrutura do trabalho

Nesse contexto, para discorrer sobre o assunto o presente trabalho será dividido em três Capítulos. O primeiro capítulo contemplará os assuntos teóricos relacionados ao tema em questão. O segundo capítulo informará os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e o terceiro capítulo apresenta a análise de resultados seguida das considerações finais da pesquisa.

1 BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS

Neste capítulo serão abordados os principais assuntos e conceitos sobre o tema que auxiliarão na compreensão do estudo e dos assuntos correlatos, assim como a questão de pesquisa e objetivos desta pesquisa. Além do que, facilitará o entendimento e objetivos da mesma, ao apresentar dados históricos e específicos sobre o problema, já compilados por outros autores. Faz-se, portanto, uma revisão da literatura existente, no que diz respeito não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também trabalhos realizados que as tomam como referência.

1.1 Conceitos de Organizações e Histórico sobre Bancos

Chiavenato (2000) revela que as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Ou seja, as organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem maneiras com menor custo e esforço para atingir esses objetivos. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Há uma diversidade de tipos de organizações, abordadas por diversos autores, uma delas são as organizações bancárias.

Existem relatos de sistemas financeiros desde a antiguidade, onde os povos fenícios já utilizavam várias formas diferentes de realizar pagamentos, como documentos de créditos.

Mas, foi no século XVII que os bancos se firmaram, com o lançamento do dinheiro de papel (papel-moeda) pelo Banco de Estocolmo. Nesta época, vários países europeus começaram a produzir sua própria moeda (Brasil Escola, 2011).

Outros tipos de bancos surgiram a partir do século XIX, quando o progresso econômico, provocado pela Revolução Industrial, ajudou na criação do banco industrial, cuja função era de mobilizar valores altos de dinheiro para auxiliar o desenvolvimento industrial (Brasil Escola, 2011).

Hoje, os bancos são regulados pelo Banco Central de cada país. O Banco Central possui a função de emitir dinheiro, capturar recurso financeiro e regular os bancos comerciais e industriais. Assim, eles estabelecem regras e controlam o sistema financeiro geral de cada país (Brasil Escola, 2011).

Os bancos são instituições financeiras que podem ser privadas ou públicas que fornecem serviços financeiros à sociedade. Os bancos são instituições essenciais à manutenção do comércio (atividades comerciais), porque além de oferecer serviços financeiros, facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal e empresarial, ajudando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional.

Além das operações bancárias tradicionais de recepção de depósitos e de concessão de crédito, os bancos desenvolvem um conjunto alargado de operações financeiras, entre as quais: emissão e colocação de valores mobiliários tais como ações e obrigações; emissão e gestão de meios de pagamento tais como cheques, cartões de crédito e cartões de débito; guarda e administração de valores mobiliários; aluguel de cofres para guarda de valores (Brasil Escola, 2011).

Para 62,1% dos brasileiros de todo o País, as principais ações do atendimento bancário são a movimentação e o depósito de dinheiro, de acordo com o SIPS (Sistema de Indicadores de Percepção Social), elaborado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Ainda de acordo com o estudo SIPS do IPEA, para 29,5% dos entrevistados, no entanto, a função de um banco é ofertar produtos e serviços. Enquanto que 4,5% dos brasileiros vêem as instituições financeiras como o lugar para emprestar dinheiro.

Quando analisado o ponto de vista regional, a compreensão sobre a principal função de um banco apresenta diferenças. De acordo com os dados do IPEA, nas regiões Sudeste e Sul, que são mais desenvolvidas, há uma menor percepção da relevância da concessão de crédito em comparação com o resultado nacional. Nas regiões menos desenvolvidas economicamente

– Nordeste e Norte – os brasileiros atribuíram maior importância para essa função. Na tabela 1 é possível verificar a porcentagem de cada função dos bancos por região do Brasil:

Tabela 1 – Análise estatística das funções dos bancos por região.

Principal Função de um Banco por região			
Região	Movimentar e guardar dinheiro	Oferecer produtos e serviços	Concessão de Crédito
Sul	67,1%	26,8%	3,4%
Sudeste	57,6%	33,2%	3,4%
Nordeste	62,2%	26,4%	6,5%
Norte	57,8%	33,3%	6,1%
Centro-Oeste	63,8%	20,6%	3,1%

Fonte: IPEA – SIPS, 2010

Quando são analisados os grupos de renda percebe-se que a função de emprestar dinheiro é mencionada por 7,1% das pessoas com renda acima de 20 salários mínimos, o que representa a maior pontuação entre as faixas de renda.

Em seguida, o crédito é mais mencionado pelos grupos que ganham até dois salários mínimos, com 5% de representação, e entre aqueles que ganham de dois a cinco mínimos, com 4,8%. Os três estratos mencionados ficaram acima da média nacional (4,5%).

Ainda de acordo com o relatório do IPEA – SIPS 2010, outra disparidade com a média nacional é em relação à função de ofertar produtos e serviços. Isso porque apenas 20,6% daqueles ganham acima de 20 mínimos percebem essa ação dos bancos, enquanto a média nacional era de 29,5%. Os demais estratos oscilaram em torno dessa média nacional.

Essa variação em torno da média nacional também se repete em todas as faixas de renda para a função bancária de movimentar e guardar dinheiro.

Se levarmos em conta o sexo, os homens dão maior importância à função de concessão de crédito do que as mulheres: 5,4% e 3,6%, respectivamente. Já elas se mostram

mais interessadas nos produtos e serviços oferecidos pelos bancos do que eles (31,4% contra 24,4% dos homens).

Com relação à idade, os extremos têm percepções diferentes em relação à função de concessão de crédito por parte dos bancos.

Enquanto 3,5% das pessoas com idade entre 18 e 24 anos apontam o empréstimo de dinheiro como a principal função, o percentual sobe para 6,6% entre as pessoas com mais de 54 anos. (INFOMONEY, 2011).

Algumas das funções de um banco são guardar, proteger e remunerar o dinheiro, além do oferecer linhas de crédito (empréstimos e financiamentos) para seus clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Os bancos devem servir de intermediários entre os agentes econômicos superavitários e os deficitários, cobrando por isso uma taxa por essa intermediação.

Existem vários tipos de bancos, dentre eles, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ, que é banco múltiplo. Um banco múltiplo é instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão "banco" (BACEN, 2011).

Ainda segundo o BACEN, vejam as descrições abaixo:

Bancos múltiplos

Assim como as cooperativas de crédito, os bancos são instituições financeiras captadoras.

Existem bancos múltiplos e comerciais. Em ambos os casos, podem ser privados ou públicos.

Os bancos múltiplos realizam operações ativas, passivas e acessórias de outras instituições financeiras. As operações ativas são correções dos saldos devedores de mutuários (clientes que receberam empréstimos) que se caracterizam como operações de crédito realizadas pelos bancos dentro de suas respectivas atividades mercantis. As operações passivas são financiamentos de bens e serviços com captação de recursos no mercado realizada basicamente através da colocação de letras de câmbio. Por exemplo, as remunerações de depósitos em cadernetas de poupança.

As letras de câmbio são títulos de crédito através dos quais os titulares ("sacadores") dão a outras pessoas ("sacados") a ordem de pagar uma determinada soma em dinheiro, num determinado tempo e num determinado local, a uma determinada pessoa ("tomador" ou "beneficiário") ou à ordem do próprio sacador.

As operações acessórias são realizadas pelo banco para remunerar seu próprio crédito.

As operações realizadas pelos bancos múltiplos devem seguir as mesmas leis e regulamentações às quais estão sujeitas as instituições singulares correspondentes às suas carteiras. Uma "instituição singular" é uma pessoa física ou jurídica dotada de um caráter raro e notável entre outras pessoas físicas ou jurídicas de uma mesma categoria. "Carteiras" são títulos ou valores monetários (ações, comprovantes de depósito, bônus cedidos por governo, etc.) que o investidor possui. As instituições com carteiras comerciais podem captar depósitos à vista, mas a palavra "Banco" deve constar obrigatoriamente em sua denominação social segundo a Resolução CMN 2.099, de 1994.

Os bancos públicos (federais e estaduais) são sempre sociedades anônimas. Cada um deles é constituído por, no mínimo, duas carteiras, sendo pelo menos uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento.

Bancos comerciais

Os bancos comerciais, que também podem ser privados ou públicos, têm como objetivo principal o de facilitar o suprimento de recursos necessários para financiar o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em

geral. São obrigatoriamente constituídos como sociedades anônimas e também devem conter a palavra "Banco" em sua denominação social.

Embora a captação de depósitos à vista seja uma atividade típica dos bancos comerciais, eles podem também realizar depósitos a prazo. Os depósitos à vista têm liquidez imediata e incondicional, não são objetos de restrições ou custos e ser movimentados por meio de cheques, cartões de crédito ou de débito ou ordens de pagamento. Os depósitos a prazo são exigíveis no fim do prazo pelo qual foram constituídos, mas existe a possibilidade de uma mobilização antecipada.

Sociedade Anônima e Denominação Social

Sociedade Anônima (S.A. ou S/A) é qualquer empresa constituída de forma que seu capital social não esteja atribuído a um nome específico, mas dividido em ações livremente transacionáveis sem necessidade de escritura pública ou ato notarial. Como sociedade de capital, toda S/A prevê a obtenção de lucros a serem distribuídos entre os acionistas. (BACEN, 2011).

Existem dois tipos de sociedade anônima: as empresas de capital aberto, que captam recursos públicos sob a fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e as de capital fechado, que obtém recursos dos próprios acionistas. Todas são obrigadas a publicar balanços e outras demonstrações financeiras, limitações aos preços das ações subscritas ou adquiridas e estatutos como forma de constituição. (BACEN, 2011).

Denominação Social é o nome pelo qual uma empresa ou qualquer organização é conhecida publicamente. Pode ser uma expressão qualquer, de fantasia, um termo formado pela junção de palavras (por exemplo, "Coopersucar") não sendo permitido o uso da primeira palavra ao final, etc. (BACEN, 2011).

1.2 Gestão

Arantes (1994) afirma que as empresas têm um papel claro a desempenhar na sociedade a que servem como prover produtos de valor que irão satisfazer às necessidades de

um grupo representativo de pessoas, praticando padrões de comportamento aceitos pela sociedade.

Além disso, as empresas têm obrigações internas a cumprir, tais como satisfazer às expectativas de seus empreendedores e colaboradores e ter um comportamento coerente com suas convicções, crenças e valores. Esses objetivos, que constituem a razão de ser das empresas, são atendidos através da execução de um conjunto diversificado e complexo de atividades que compõem a tarefa empresarial a cargo da administração.

Segundo esse mesmo autor, essas atividades que integram a tarefa empresarial a cargo da administração podem ser auxiliadas por instrumentos de gestão. Esses instrumentos são compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados, aplicados e aprimorados ao longo da história da administração. Eles dão suporte às questões institucionais, gerenciais, operacionais, de organização, de comunicação, de informação e ajudam a administração a criar os estados futuros, definir os caminhos, conduzir as ações em direção a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados desejados. Eles também auxiliam a administração a definir os procedimentos e métodos para a execução das atividades de fixar e compartilhar os papéis e as responsabilidades entre a equipe, a promover as relações e o entendimento comum.

De acordo com Silva (2003), o administrador desempenha suas funções por meio de quatro processos:

- Organização: estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho.
- Direção: conduz e coordena o trabalho do pessoal.
- Controle: verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas.
- Planejamento: determina o que o grupo de pessoas deve fazer.

1.2.1 Função de organização

“Organização é o processo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado” (SILVA, 2003, p. 46).

Chiavenato (1987) acrescenta que a organização é uma atividade básica da administração, serve para agrupar e estruturar todos os recursos – seja humano ou não-humano – para atingir os objetivos pré-estabelecidos. De todos os recursos, o elemento humano é o mais importante. Através da organização, as pessoas são agrupadas para melhor realizar tarefas inter-relacionadas e para melhor trabalhar em grupo.

1.2.2 Função de direção

Segundo Faria (1997, p. 143), “a direção ou chefia é uma técnica para conduzir as atividades de indivíduos dentro de padrões formais, com base em princípios científicos ou valorativos, através de um esforço conscientemente planejado”.

A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo é alcançado, através da orientação das operações que devem ser executadas. A função de direção se preocupa com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos.

1.2.3 Função de controle

“O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos e maior o período para o qual foram feitos, mais complexo será o controle”, salienta Chiavenato (2000, p. 346).

Moraes (2000, p. 125) declara que “a função de controle é importante porque complementa as demais funções gerenciais, procurando garantir que os rumos da ação individual e grupal sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”.

1.2.4 Função de planejamento

Na visão de Faria (1997, p. 73), “planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. É um processo racional, através do qual se pode introduzir um maior grau de eficiência às atividades”.

O planejamento é a função administrativa que determina com antecedência o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para a ação futura. Visa dar condições racionais para que se organize e se dirija o sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O planejamento é uma atividade conscientemente desenvolvida para a continuidade das atividades da empresa e seu foco principal é a consideração objetiva do futuro (CHIAVENATO, 1987, p. 274).

O planejamento é dividido em três tipos, o Estratégico, o Tático e o Operacional. Para a elaboração deste trabalho, será descrito somente o conceito do planejamento estratégico, pois é a chave para os sistemas de medição de desempenho.

Moraes (2000, p. 74) propõe que “o planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização. É realizado no nível institucional, apresenta um horizonte de tempo de longo prazo e uma abrangência global”.

Oliveira (2004) defende que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é um processo de reflexão e de tomada de decisão que estabelece os resultados a serem atingidos num horizonte futuro, tais como: clientes a serem atendidos, posição desejada no mercado, níveis de rentabilidade, taxas de crescimento, desenvolvimento da equipe. O planejamento estratégico leva, portanto, o administrador a definir previamente: o que e por que fazer, como fazer, quem deve fazer, o quanto, quando e onde deve ser feito (ARANTES, 1994, p. 131).

O propósito real do planejamento dos negócios, de acordo com Harrington (1997), é determinar o foco externo de seu negócio em termos de clientes atendidos e valor oferecido, bem como identificar as áreas em que a organização deve destacar-se para ser bem sucedida.

Arantes (1994) salienta que o uso adequado de objetivos, metas, políticas, estratégias e outros tipos de planos, tornam a administração mais eficaz, mais ágil e mais focada nos resultados. Normalmente, os planos focalizam apenas os aspectos econômico-financeiros das operações.

O desempenho relacionado a todas as demais atividades que integram a tarefa empresarial não recebe a mesma atenção da administração. Deve ser feita uma referência especial ao sistema de gestão que, por ser usualmente esquecido nos esforços de planejamento, acaba limitando o processo de evolução empresarial.

Na concepção de Sink (1991 apud Canevarolo, 2004) o planejamento é a chave para o sistema de gestão de desempenho, portanto, o planejamento estratégico, para o futuro de uma

organização, necessita envolver muitas pessoas da organização; ter um foco balanceado entre o plano de negócio, políticas, estratégias e planos de melhoria de desempenho; estar estruturado e ao mesmo tempo flexível de forma a atender às necessidades e preferências do usuário do sistema; ter foco no processo e no plano e como resultado levar ao compartilhamento das informações; ser visto como um processo vivo e atuante; e por último ser abrangente e integrado.

1.3 Sistemas de Medição de Desempenho

Canevarolo (2004) explica que a demanda pelo uso de sistemas de medição de desempenho vem crescendo com a necessidade das empresas se enquadrarem dentro de contextos de mercado cada vez mais competitivos, levando gerentes a medirem o desempenho não somente para conhecimento do desempenho da organização no momento presente, mas também para obter informações que permitam dar sustentação às estratégias e à tomada de decisão.

O objetivo do sistema de medição de desempenho, segundo Neely (1998 apud Canevarolo, 2004), é dar suporte para que decisões de melhoria sejam tomadas e ações realizadas, pois o sistema de medição de desempenho quantifica a eficiência e eficácia¹ de ações passadas, pela obtenção, seleção, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

As medidas revelam o quanto o desempenho individual afeta o resto da organização, e se cada um está atingindo ou não os resultados esperados. Informam ainda à gerência se a estratégia adotada está correta, ou precisam ser feitas alterações de rumo. As medidas de desempenho devem, portanto, associar-se à estratégia da organização e deve haver uma compreensão comum das definições. Só assim será possível alcançar uma visão uniforme dos objetivos e trabalhar para programar a estratégia cumprindo metas e melhorando a organização (CAMPOS, 1998, p. 82).

Para um gerenciamento eficaz, Rummler e Brache (1992) declaram ser a medição o ingrediente chave, pois a sua ausência influencia tanto o desempenho das organizações como também afeta de maneira significativa o desempenho humano, e explicam:

- Sem medir, o desempenho não está sendo gerenciado.

¹EFICIÊNCIA é: fazer certo; o meio para se atingir um resultado; é a atividade, ou, aquilo que se faz.
EFICÁCIA é: a coisa certa; o resultado; o objetivo: aquilo para que se faz, isto é, a sua Missão!

- Sem medir, não se identificam adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades.
- Sem medir, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas.
- Sem medir, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não.
- Sem medir, não pode haver uma base objetiva e equitativa para recompensas (como aumento, bônus, promoções) ou punições (como ações disciplinares, comissionamentos ou descomissionamentos, demissões).
- Sem medir, não há gatilhos para ações de aperfeiçoamento do desempenho.
- Sem medir, o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

A dificuldade na gestão do desempenho está, entre outras razões, na sustentação de se atender às expectativas dos clientes. Faz-se necessário um mecanismo que integre e mantenha o foco da organização na estratégia do negócio, monitore as expectativas dos clientes e gerencie o desempenho para atender a essas expectativas (CANEVAROLO, 2004, p. 18).

Para os autores, o aumento da competitividade ao nível mundial levou grande parte das empresas a procurar meios de reduzir custos, de forma a repassá-los ao consumidor, tornando o preço, a eficiência e a eficácia dos processos, as armas para que as empresas permaneçam no mercado. Em termos de medição de desempenho, essas mudanças influenciaram as empresas no que diz respeito à diferenciação de seus concorrentes, da qualidade dos serviços, flexibilidade, customização, inovação e resposta rápida às necessidades dos clientes. Tem-se, portanto, a necessidade de análise de fatores tipicamente não-financeiros, forçando organizações a mudar as medidas de desempenho e estratégias.

A idéia de um balanço adequado entre essas medidas de desempenho foi desenvolvida por alguns autores, dentre eles Kaplan e Norton (1997). O sistema de medição de desempenho proposto por eles foi denominado Balanced Scorecard (BSC).

1.4 O Balanced Scorecard

Prado (2002): “Uma idéia similar ao Balanced Scorecard pode ter surgido durante os anos 60 na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada Tableau Du Bord. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro de empresas. Com o passar

dos tempos, passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar os diferentes processos de negócios”.

Nos Estados Unidos, de acordo com Prado (2002), na mesma década, a General Electric desenvolveu uma tabela de controle para gerir os processos de negócio da empresa, a partir de oito áreas chave de resultados, que incluíam temas como rentabilidade, participação de mercado, formação e responsabilidade pública. A empresa definia indicadores para saber e conhecer o seu grau de concretização e controlar os objetivos tanto no curto como no longo prazo.

Porém, o BSC surgiu de fato em 1990, desenvolvido pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

Complementa Campos (1998), que, muito mais do que um sistema de medição de desempenho, o Balanced Scorecard é um sistema de gestão que permite identificar as necessidades e motivar as melhorias em áreas críticas e vitais como produtos, processos, desenvolvimento de mercado e satisfação dos clientes.

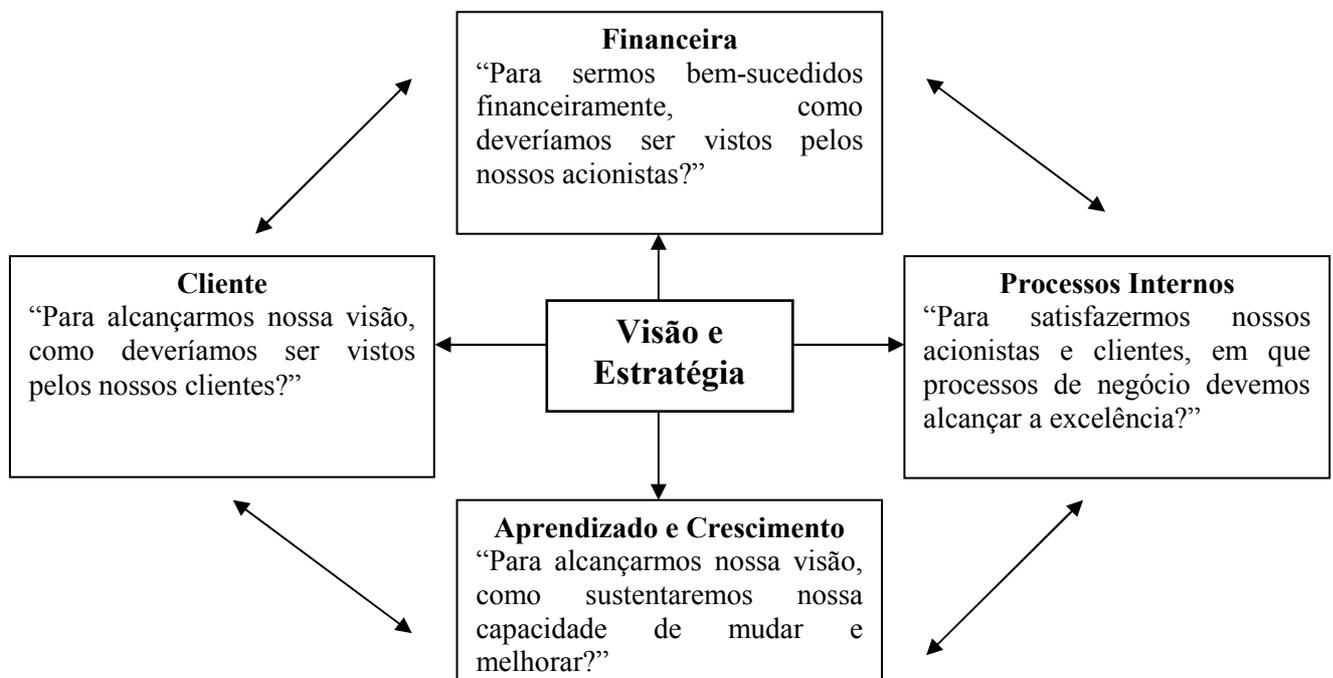
O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos em eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Conforme esses mesmos autores, o Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento; cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. O resultado destas quatro premissas, quando atingidas, é a realização plena da missão da empresa. Estas formam um conjunto de idéias e atitudes que devem ser inculcadas na personalidade de cada colaborador da empresa com vistas a atender os objetivos maiores da sociedade. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC (Figura 1).

Figura 1 – As perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: KAPLAN e NORTON – A Estratégia em Ação (2000, p. 10).

Afirma Campos (1998), que, ao traduzir a visão do negócio em desafios bem definidos, o BSC catalisa esforços, orienta e motiva a organização que, por sua vez, alinha toda a ação para atingir os objetivos estratégicos.

Esse mesmo autor explica que, a denominação BSC decorre do fato de que uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente balanceados, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. Essas medidas derivam de um processo hierárquico vertical, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

Os objetivos e as medidas estratégicas são transmitidos à empresa toda, segundo esses mesmos autores, através de quadro de avisos, vídeos, eletronicamente usando softwares de trabalho e computadores ligados em rede. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21).

Um Balanced Scorecard bem elaborado é a explicação das teorias estratégicas operacionais da empresa. Deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito originadas da estratégia, incluindo avaliação dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do Scorecard. BSC pode ser entendido como um resumo gerencial dos principais fatores estratégicos e econômico-financeiros de uma empresa (MILONE, 2003).

“As quatro perspectivas do Balanced Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”, destacam Kaplan e Norton (1997, p. 26). Para a maioria das organizações essas quatro perspectivas têm-se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização.

1.4.1 Perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49), “a elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas do Scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Na grande maioria das organizações, objetivos financeiros como: aumento de receita, melhoria dos custos e produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos serve de base para integrar as quatro perspectivas do Scorecard.

Kaplan e Norton salientam que, ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o BSC, devem-se identificar as medidas financeiras adequadas à estratégia. Os objetivos e medidas financeiras necessitam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard.

Em geral, o desempenho financeiro das empresas melhora em consequência de duas abordagens básicas – crescimento da receita e aumento da produtividade.

“As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes. Assim, vendem maiores volumes dos atuais produtos ou serviços ou de novos produtos e serviços” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 38).

Um exemplo disso são os bancos, que através de seus clientes que apenas possuem contas correntes, oferecem a eles outros produtos como cartão de crédito, empréstimos, seguros, consórcios, por exemplo.

O aumento da produtividade, a segunda dimensão da estratégia financeira, ocorre de duas maneiras. Primeiro, as empresas reduzem custos por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas. Essas reduções criam condições para que se produza a mesma quantidade, gastando menos com pessoas, materiais, energia e outros insumos. Segundo, ao utilizar seus ativos financeiros e físicos com mais eficiência, as empresas reduzem as necessidades de capital circulante e de capital fixo para dar conta de determinado nível de atividade (KAPLAN e NORTON, 2004).

1.4.2 Perspectiva dos clientes

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 67), “na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”. Esses segmentos representam as causas que irão produzir o componente

de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas principais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor descrevem como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvo.

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para o cliente (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 67).

Para Kaplan e Norton (1997), além de aspirar à satisfação e o encantamento dos clientes deve-se, na perspectiva dos clientes do BSC, traduzir as declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. As empresas precisam identificar, dentro do mercado onde estão inseridos, os segmentos de clientes existentes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes.

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 77).

Essas medidas essenciais orientadas para os clientes podem ser vistas como relações de causa e efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes geralmente leva à retenção dos mesmos e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia dos negócios, como a participação nas compras dos clientes fiéis.

Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes, o resultado é uma maior fatia do mercado total. Por fim, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los

é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de outros (KAPLAN e NORTON, 2004).

No geral, todas as organizações procuram melhorar esses indicadores com relação aos clientes, mas, enfatizam Kaplan e Norton (2004, p. 41) “apenas satisfazer e reter clientes não chega a ser estratégia. Para que se configure a estratégia, é preciso que se identifiquem segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade”.

1.4.3 Perspectiva dos processos internos

Na visão de Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, identificam-se os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Para o BSC, recomenda-se a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com 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 no menor espaço de tempo possível – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

No Balanced Scorecard os serviços e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 99).

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, Kaplan e Norton (1997) constataram que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos (Figura 2). Esse modelo inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

A figura 2 mostra a cadeia de valor para o cliente a partir do BSC.

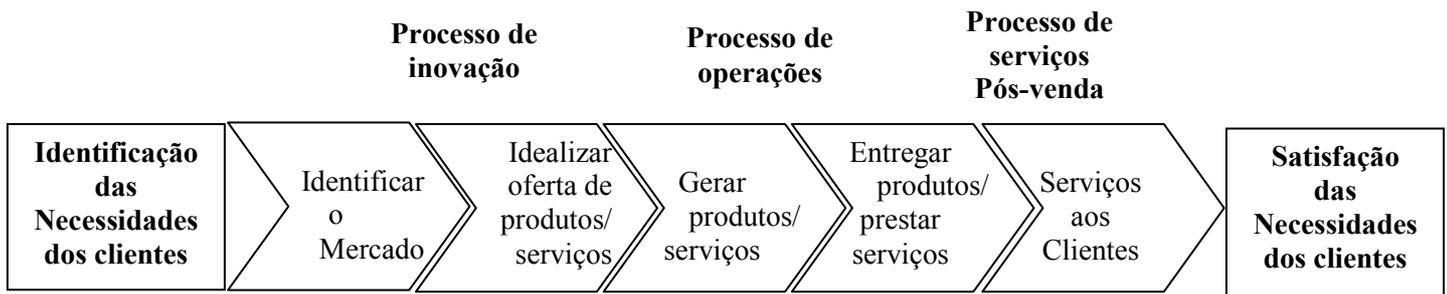


Figura 2 – O Modelo da cadeia de valor genérica

Fonte: Kaplan e Norton – A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard (1997, p. 102)

O processo de inovação é a fase longa da criação de valor, no qual as empresas: primeiro identificam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Depois, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes, e satisfazer às necessidades recém identificadas desses clientes.

O processo de operações representa a fase curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda. O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devolução, e processamento dos pagamentos.

1.4.4 Perspectiva de capacitação, aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) observam que, quando as empresas são avaliadas exclusivamente em relação ao desempenho financeiro em curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Esses investimentos são tratados como despesas, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais em curto prazo.

As conseqüências do não aperfeiçoamento das capacidades organizacionais, dos funcionários e sistemas não aparecerão em curto prazo, mas sim em longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p. 132) colocam que “o Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos”. As empresas devem investir também na infra-estrutura, pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo.

Esses mesmos autores revelam três categorias principais para a perspectiva de capacitação, aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, empowerment e alinhamento.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários.

Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que as novas filosofias gerenciais de como os funcionários contribuem para a empresa.

Na era industrial os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar. Hoje, quase todo trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação.

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 141).

Kaplan e Norton explicam que os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa. Eles devem

também ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido, não apenas para satisfazer ao cliente no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente.

Ainda é argumentado por esses autores que 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 defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos como um todo.

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 142).

Blaine Lee (1997 apud Campos, 1998, p. 98) afirma que “as pessoas são o maior recurso de uma empresa”, e acrescenta, “trate mal os seus colaboradores e eles se juntarão a seus concorrentes. Os mais talentosos sairão primeiro, enquanto os demais podem se tornar elementos subversivos dentro de sua empresa”.

Os colaboradores precisam ser motivados para atuar no melhor interesse da empresa. Para isso precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações.

De acordo com Campos (1998), a empresa pode ter diversos indicadores para avaliar o grau de motivação de seus colaboradores. Um dos indicadores mais conhecidos e utilizados relaciona-se com sugestões propostas pelos colaboradores. Os colaboradores têm oportunidade de sugerir mudanças para a organização. Se essas sugestões/mudanças são implementáveis, poderá, o colaborador, receber uma recompensa por isso, de acordo com política específica da empresa.

As sugestões aproveitadas são avaliadas quanto aos benefícios gerados e melhorias alcançadas. A iniciativa de premiar aumenta o número de sugestões apresentadas que, se

aplicáveis, poderão proporcionar reflexo na redução de despesas, melhoria dos produtos e serviços das empresas e na satisfação e retenção de seus clientes.

É essencial que todos os objetivos individuais e organizacionais estejam alinhados com foco nos objetivos da empresa, organização ou unidade de negócios representados no Balanced Scorecard. Este processo de desdobramento dos objetivos corporativos até aos níveis menores da organização é feito através de metas, no entendimento de Campos (1998).

“Esta fase de planejamento do desempenho, com seu desdobramento a todos os níveis, é essencial para assegurar que os objetivos e prazos serão atingidos e que todos os envolvidos conhecem exatamente as suas responsabilidades” (CAMPOS, 1998, p. 99).

Os objetivos das quatro perspectivas estão conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade com os mesmos. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Para garantir bons processos, as empresas precisam investir na capacidade e motivação de seus funcionários. “O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna” complementam Kaplan e Norton (2004, p. 34).

1.5 Mapas Estratégicos

“O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 81). Cada indicador do BSC se transforma em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros.

Figura 3 – Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Kaplan e Norton – Mapas Estratégicos (2004, p. 35)

O papel do mapa estratégico é traduzir a estratégia, estabelecer as “especificidades requeridas para que os objetivos maiores da organização tornem-se mais significativos e factíveis para todos os empregados” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 38).

1.5.1 A estratégia da perspectiva financeira

As empresas dispõem de duas estratégias básicas para impulsionar o desempenho financeiro, na visão de Kaplan e Norton (2000), que são: crescimento e produtividade.

A estratégia de crescimento da receita apresenta dois componentes:

- Construção da franquia: novas fontes de receita, provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes.
- Aumentar o valor para o cliente: trabalhar junto aos clientes para ampliar o relacionamento deles com a empresa.

A estratégia de produtividade trata da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos atuais clientes. Seu foco é a redução de custos e o aumento da eficiência. Kaplan e Norton (2000) apresentam dois componentes para a estratégia de produtividade:

- Melhorar a estrutura de custo: reduzir o custo unitário do produto e serviço.
- Melhorar a utilização do ativo: melhorar a utilização dos recursos existentes.

1.5.2 A estratégia da perspectiva dos clientes

Para Kaplan e Norton (2000) a essência de qualquer estratégia de negócio é a proposição de valor apresentada aos clientes. É importante identificar com clareza os clientes-alvo da empresa, pois eles se tornam o foco dos indicadores de resultado para os clientes. É uma das partes mais importantes do processo de elaboração do Balanced Scorecard.

Kaplan e Norton (2000) constataram três dimensões de valor, utilizadas como estratégia no BSC:

- Liderança do produto: as empresas devem destacar-se em relação à utilização, características de seus produtos e serviços.
- Intimidade com o cliente: as empresas desenvolvem vínculos com os clientes, conhecendo-os, satisfazendo suas necessidades.
- Excelência operacional: as empresas fornecem uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra em relação a seus concorrentes.

1.5.3 A estratégia da perspectiva dos processos internos

A proposição de valor e os resultados financeiros representam os produtos finais visados pelas organizações. A estratégia dos processos internos descreve o que é preciso fazer para alcançar esses resultados.

“As atividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos que compõem sua cadeia de valor”, afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 103). É útil segmentar a cadeia de valor em quatro conjuntos de processos de negócio – processos de inovação, de gerenciamento do cliente, operacionais e reguladores e ambientais.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004, p. 46 a 49):

“Os processos de inovação desenvolvem novos produtos, processos e serviços, em geral criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes”.

“Os processos de gestão de clientes ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo”.

“Os processos operacionais são os processos básicos do dia-a-dia, através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes”.

Já os processos regulatórios e sociais, descrevem esses mesmos autores, “ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem”.

A regulamentação nacional e local – com relação ao meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego – impõe normas e padrões às práticas das organizações. Muitas delas procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei. Seu intuito é apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, a fim de estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações.

1.5.4 A estratégia da perspectiva do aprendizado e crescimento

“A estratégia de capacitação, aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados”, destacam Kaplan e Norton (2000, p. 106), e apresentam três principais categorias para essa perspectiva:

Competências estratégicas: habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de intensificar a estratégia e abordar os clientes dentro de altos padrões de atendimento, buscando a fidelização, rentabilização e o bom atendimento aos clientes.

Tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia.

Clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento dos funcionários em apoio à estratégia.

Essa perspectiva é inserida na estrutura do Balanced Scorecard pelo fato de constituir os alicerces de tudo que se ergue acima. As iniciativas de aprendizado e crescimento são os vetores mais importantes dos resultados da estratégia a ser incorporada pelos colaboradores e por consequência por toda a empresa, tendo em vista que os colaboradores têm a sua disposição quaisquer cursos correlatos à função de desempenha, desempenhou ou venha desempenhar dentro da instituição.

Ao tratar da estratégia de aprendizado e crescimento depois das três outras perspectivas, os executivos têm condições de alinhar os objetivos referentes a recursos humanos, tecnologia da informação e clima organizacional com as exigências dos processos internos estratégicos e da estratégia da diferenciação junto aos clientes (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 107).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico define como o relatório foi executado, ou seja, de que maneira realizou-se a investigação. Abrange dois tópicos: classificação do estudo e coleta de dados.

2.1 Tipos de Estudo

Há várias classificações de tipos de pesquisa, citados por diferentes autores. De acordo com Vergara (2000) existem dois critérios básicos:

- Quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa ou aplicada);
- Quanto aos meios (bibliográfica e documental);

Quanto aos meios, pode-se classificá-la como pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos; e documental, pelo fato de ter sido realizada com documentos, registros conservados no interior da organização.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem dessa pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 1999). A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso. Para Gil (1999, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Quanto aos fins essa pesquisa será:

- aplicada, pois visa à geração de conhecimentos para aplicação prática, direcionando-os para a solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais e não universais. Segundo Selltiz (1974, p. 7):

Existem dois tipos gerais de razões para a proposição de questões de pesquisa: as intelectuais, baseadas no desejo de conhecer ou compreender, pela satisfação de conhecer ou compreender; as práticas, baseadas no desejo de conhecer a fim de tornar-se capaz de fazer algo melhor ou de maneira mais eficiente. (grifos do original).

- exploratória e descritiva (Vergara, 1988, p. 35). Exploratória porque não se encontraram informações cientificamente produzidas que atendessem as necessidades da pesquisa proposta. Descritiva porque tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

2.2 Coleta e análise de Dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado documentos, observação direta, realização de entrevistas e aplicação de questionário (Anexo A).

Os documentos utilizados nesta pesquisa foram: planejamento estratégico, Balanced Scorecard da agência, dados constantes nos normativos da agência, relatórios com dados sobre o BSC, site do banco, Acordo de trabalho, (ATB), Programa SINERGIA, Balanço Social do banco, dentre outros. Dentre esses documentos, utilizaram-se dados secundários, que são fontes já existentes oriundas de outros estudos, podendo destacar entrevistas e dados de domínio público.

A observação direta foi realizada de maneira informal, no dia-a-dia, tendo em vista a condição de colaborador do autor do trabalho, já a população da organização é de vinte e oito funcionários. Dentre eles foi realizada entrevista com o gerente geral, gerente de negócio, gerentes de relacionamento, gerentes de serviços, e demais funcionários de nível não gerencial. A dificuldade maior pela dinâmica da própria empresa, são os novos funcionários admitidos que ainda não absorveram o conceito do BSC no BANCO ZAMBELI MUNHOZ, agência 'Y'.

Depois de coletados os dados para o desenvolvimento do trabalho, os mesmos foram analisados e interpretados, a fim de conseguir respostas ao problema proposto.

Os dados foram organizados e sistematizados de acordo com os objetivos de estudo sendo interpretados com base no referencial teórico.

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo refere-se à análise dos dados coletados. A coleta foi feita através de entrevistas e, principalmente, por análise documental. Inicia com a caracterização da organização em estudo e a descrição de seu planejamento estratégico. Segue com o diagnóstico, que descreve como é a metodologia do Balanced Scorecard utilizada pelo banco em questão nas agências; após é feito uma análise de como funcionava o BANCO ZAMBELI MUNHOZ antes do BSC e como ficou após a sua implantação e termina com as recomendações.

3.1 Caracterização da Organização

Criado em 12 de outubro de 1808, conta nos dias de hoje com 4.984 agências, e mais de 13.300 pontos de atendimento ao cliente ou usuário. No exterior conta com 13 agências e 32 pontos de atendimento.

O BANCO ZAMBELI MUNHOZ tem como missão: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

Os valores da empresa são:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;

- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Pro atividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

A visão da empresa é: “Ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

Os valores, pilares, e todos os programas, as ações e os projetos desenvolvidos pelo BANCO ZAMBELI MUNHOZ estão traçadas no planejamento estratégico e compilados em quesitos diferenciados por estruturas internas do Banco para que cada área, ao atingir as metas delineadas pela empresa e repassadas às unidades via BSC, possa, ao final do processo, entregar o resultado esperado para a sociedade.

Por meio de uma rede internacional, interligada por tecnologia de ponta, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros, como banco de varejo, comercial, corporate, investimento e private banking; trade services; cash management; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento, agribussines, importações e exportações.

A tabela 2 detalha os grandes números do Banco, referentes ao segundo trimestre de 2010.

Tabela 2 – O BANCO ZABELI MUNHOZ em Grandes Números

2T10 - Grandes Números			
	Jun/09	Jun/10	s/ Jun/09 %
Colaboradores	113.401	116.370	2,6 %
Funcionários	103.458	106.241	2,7 %
Estagiários	9.943	10.129	1,9 %
Rede de Distribuição – País	17.210	18.284	6,2 %
Agências	4.928	4.984	1,1 %
Outros	12.282	13.300	8,3 %
Rede de Distribuição – Exterior	44	45	2,3 %
Agências	13	13	-
Outros	31	32	3,2 %
Terminais de Auto-Atendimento	40.262	43.942	9,1 %
Contas Correntes (em mil)	34.747	34.920	0,5 %
Pessoas Físicas	32.555	32.695	0,4 %
Pessoas Jurídicas	2.192	2.225	1,5 %
Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	293,9	344,9	17,3 %

Fonte: www.bb.com.br, acesso em 26-09-2011.

3.1.1 Planejamento estratégico do BANCO ZABELI MUNHOZ

Planejamento estratégico consiste na elaboração de ações que traçam o destino da organização. É o processo administrativo que apresenta métodos para se estabelecer o melhor rumo que a organização deve seguir.

Oliveira (2004, p. 48) confirma que o planejamento estratégico

diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também

considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico do BANCO ZAMBELI MUNHOZ está concentrado no crescimento de receitas em todos os negócios, ou seja, Gerenciando por Crescimento – Managing for Growth. O objetivo dessa estratégia é tornar o Grupo um destaque entre os líderes mundiais do mercado financeiro, especialmente no que se refere à percepção dos clientes e às ações de responsabilidade social.

Este crescimento pode ser observado pelo aumento do lucro anual do banco descrito no gráfico que segue:

Para apoiar a estratégia, as Diretorias do BANCO ZAMBELI MUNHOZ² adotaram ações que, alinhadas à estratégia e a dinâmica do mercado, reforçam a parceria entre as áreas na busca pelo crescimento de receitas. Dentre essas ações, estão diversos projetos de crescimento dos colaboradores da empresa, via cursos auto-instrucionais e presenciais, patrocinados pela empresa. Qualquer funcionário tem a sua disposição os cursos que desejar realizar.

Com os objetivos dessas duas ações, o Grupo BANCO ZAMBELI MUNHOZ tornou suas agências verdadeiras “agências de negócios”. Centralizou a parte burocrática em outras áreas da organização, como, por exemplo, direcionando a parte de documentos físicos, dossiês de clientes, de operações e de funcionários para arquivo digital a partir de 2010, reduzindo custos de transporte e de material de uso, além de maior segurança nos processos.

Isso fez com que aproximadamente 55% das atividades operacionais das agências fossem centralizadas. Essas outras áreas processam a custos menores, padronizam os processos e reforçam os controles das atividades executadas.

Com a finalidade de controlar este processo de centralização de algumas atividades das agências, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ programou um instrumento de gestão para auxiliar estas mudanças. A fase de centralização teve início em 2009 em projetos piloto e em 2010 para toda a rede. O instrumento utilizado foi o Balanced Scorecard (BSC).

²Responsáveis pelas metas, pelas estratégias, pelos objetivos a serem atingidos nas agências do BANCO ZAMBELI MUNHOZ. Seus membros fazem parte da superintendência da organização.

O Balanced Scorecard foi utilizado como ferramenta de apoio e gestão dos Centros de Suporte, permitindo acompanhar a eficiência em termos financeiros (avaliar os custos dos centros); qualidade (garantir que a qualidade desses serviços não seria afetada com a centralização); processos (garantir a eficiência e qualidade dos processos executados) e pessoas (acompanhar o ambiente de trabalho e a qualificação dos envolvidos).

Através destas quatro perspectivas (financeira, qualidade, processos e pessoas)³ foram definidos indicadores/metapas para cada uma delas, com acompanhamento periódico. Os resultados da implementação do BSC neste processo foram positivos, permitindo aos gestores identificar as melhores práticas, reduzir custos, atrelar esses resultados à remuneração variável dos colaboradores.

Em razão dos bons resultados obtidos pelo BSC, ele foi expandido para os outros departamentos do BANCO ZAMBELI MUNHOZ. Esses departamentos, devido à diversidade de processos executados, possuíam controles próprios diversos (como relatórios), não um instrumento de gestão único, apesar de serem avaliados por itens diferentes da rede varejo.

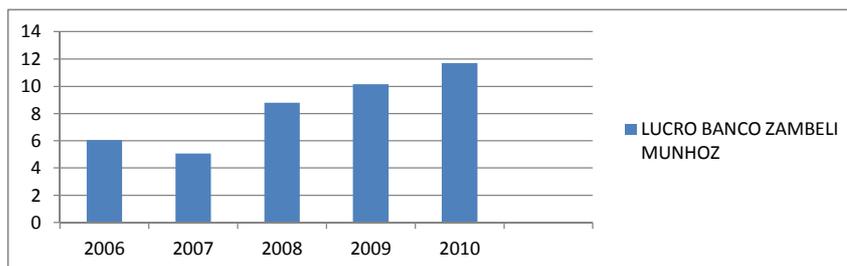
Com a introdução do BSC, os controles passaram a ser feitos somente por meio deste instrumento, porém os indicadores se diferenciavam de departamento para departamento. Cada departamento possuía um BSC específico, de acordo com suas metas.

Com relação à perspectiva financeira, Campos (1998, p. 72) descreve que “as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados”. Essa perspectiva normalmente refere-se ao lucro da empresa, ao crescimento e ao valor das ações, ou seja, a sobrevivência.

A figura 4 demonstra o crescimento do lucro do banco entre 2006 e 2010.

³Kaplan e Norton (1997) propõem ao BSC quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, capacitação, aprendizado e crescimento –, estas podem receber outra denominação, conforme a organização julgar mais adequado.

Figura 4 - Evolução do lucro do banco (em bilhões de reais) entre 2006 e 2010.



Fonte: www.feedpr.org.br, acesso em 21/10/2011 (Federação dos Bancários do PR).

O BANCO ZAMBELI MUNHOZ tem como objetivos financeiros buscar o crescimento de receitas e ativos, recuperar ativos em perdas e gerenciar a inadimplência; gerenciar custos, aumentar seus ganhos de maneira sustentável. Ou seja, atingido esses objetivos, a organização obterá lucro.

3.2 Apresentação do Diagnóstico

O diagnóstico traz a metodologia do Balanced Scorecard implementada no BANCO ZAMBELI MUNHOZ, na agência 'Y'. Descreve suas perspectivas, financeira, clientes, processos e pessoas e seus respectivos indicadores, explicando cada um deles.

3.2.1 Estruturação do Balanced Scorecard nas agências do BANCO ZAMBELI MUNHOZ

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão que traduz a missão e as estratégias da organização em um conjunto de medidas de desempenho, permitindo identificar as necessidades e motivar as melhorias em áreas críticas e vitais como produtos, processos, desenvolvimento de mercado e satisfação dos clientes. Na tradução, Balanced Scorecard significa um cartão de pontuação/marcação equilibrado/balanceado.

O BANCO ZAMBELI MUNHOZ utiliza o Balanced Scorecard como instrumento de gestão nas agências desde 2003. Nesta época, não foi utilizado exatamente o conceito de Kaplan e Norton com relação ao BSC, segundo informações obtidas através de respostas ao questionário aplicado. Não era a partir do planejamento estratégico que o BSC era elaborado.

Cada área possuía um BSC independente (operacional), vinculado somente aos objetivos específicos dessa área.

Só a partir de 2004 é que os BSCs de todas as áreas passaram a estar alinhados com os objetivos, as estratégias da organização. Foi depois disso que o BANCO ZAMBELI MUNHOZ incorporou o modelo de Kaplan e Norton com relação ao BSC, de construí-lo tendo como base o planejamento estratégico do Grupo. No BANCO ZAMBELI MUNHOZ esta ferramenta está estruturada de acordo com o modelo que consta no Anexo B.

Desde sua implementação, o Balanced Scorecard passou por vários ajustes no decorrer dos anos, como pode ser comprovado observando-se os anexos. Isso sem a necessidade de mudanças drásticas na estratégia e nos objetivos da organização, mas por tratar-se de novas fontes de dados, novas experiências a serem mensuradas e consideradas nos resultados da empresa essas modificações se fizeram necessárias. Para a realização deste trabalho foram usados os dados referentes aos BSCs de 2008, 2009 e 2010. No Anexo C estão descritos os indicadores que pertenceram ao BSC nesses diferentes anos⁴.

3.3 Análise dos Dados

3.3.1 Papel do BSC nas agências do BANCO ZAMBELI MUNHOZ

A alta administração do BANCO ZAMBELI MUNHOZ estabelece as metas e objetivos da empresa. Essas metas são repassadas para as agências através do Balanced Scorecard.

Há um BSC corporativo, de todo o BANCO ZAMBELI MUNHOZ, que é utilizado pela alta direção e pelos heads para verificar o andamento do planejamento estratégico. O BSC corporativo passou a ser utilizado em 2006, quando este estava sendo reestruturado. A implementação do BSC acontece da seguinte forma: cada área da empresa tem um representante, que participa da construção do BSC corporativo, ou seja, do objetivo macro.

⁴ As informações sobre o significado de cada indicador e as alterações do BSC nesses três anos, foram obtidas através de entrevista realizada com os colaboradores da agência 'Y'. (Anexo E).

Com a ajuda das equipes das áreas, esses representantes são responsáveis pelo alinhamento da estratégia corporativa às específicas, como agências, órgãos internos e empresas coligadas.

Entretanto, para atingir objetivos maiores, é necessário que todas as áreas tenham suas metas locais alinhadas e esses objetivos, e que elas sejam suficientemente claras e de fácil acompanhamento.

O Balanced Scorecard é a ferramenta de comunicação utilizada pelo BANCO ZAMBELI MUNHOZ para traduzir a estratégia corporativa para o dia-a-dia de trabalho, dando uma visão panorâmica da companhia e identificando claramente a função de cada um. O BSC não estabelece as metas, mas transmite as já existentes. É um padrão de informações que ajuda diariamente na revisão de decisões e correções de rumo caso se façam necessárias.

Para garantir o cumprimento das metas, o BSC incorpora a estratégia do negócio aos sistemas de informações gerenciais através dos mecanismos de medição; traduz a estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho associados às metas; permite avaliar como os investimentos internos impactam o desempenho financeiro futuro; faz com que a organização desenvolva planos de ação e implantação de projetos que agregam valor ao acionista. Em resumo, o BSC é importante, pois o que não se pode medir não se pode gerenciar (KAPLAN e NORTON, 1997).

Antes de o BANCO ZAMBELI MUNHOZ utilizar o Balanced Scorecard como instrumento de gestão, já havia a preocupação com algumas metas que tem hoje, tais como: cartões de crédito bloqueados, disponibilidade de ATM, índice de qualidade cadastral, treinamentos, auditoria, etc.; estes controlados pelas áreas gestoras e foram incluídos no BSC a pedido dessas e por serem indicadores estratégicos para o BANCO ZAMBELI MUNHOZ.

Outras metas, também já existiam, porém não eram alinhadas e não tinham foco. Segundo responsável pelo planejamento do BSC em resposta ao questionário, indicadores/metas consideradas críticas tinham um controle/acompanhamento, mas não havia uma ferramenta consolidada e padronizada. As despesas e a receita da agência eram controladas pelas diretorias e superintendências do grupo e enviados através de relatórios no final do mês para as agências.

A preocupação com o acompanhamento de horas extras existia em algumas unidades, focando a redução de custos, porém não havia uma diretriz para acompanhamento em relação às horas realizadas por funcionários através de metas, isso só foi introduzido com o BSC. Produtos vendidos, reclamações feitas também tinham um controle: os produtos ficavam registrados na matrícula do funcionário que tinha concretizado a venda, e as reclamações eram registradas no código de cada agência através do aplicativo “RESPONDE”, hoje desativado e substituído por um controle via web, internamente chamado “ATENDE”.

Contudo, não havia uma meta, um objetivo a ser alcançado, sabia-se que era necessário diminuir despesas, horas extras, vender cada vez mais produtos, evitar reclamações, mas não o quanto. Cada gerente estabelecia aos seus subordinados, metas com relação a vendas (somente), estas, não possuíam um padrão, não estavam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

Antes da centralização, as agências se resumiam a uma grande quantidade de funcionários com muito serviço para ser realizado. As atividades operacionais ainda eram executadas nas agências, toda a parte burocrática era feita ali, dossiês de clientes, cheques devolvidos, movimentos contábeis. Os caixas automáticos não disponibilizavam aos clientes todos os serviços que tem hoje, eram mais restritos nas suas funções. Esses serviços eram feitos nos guichês de caixa, o que deixava as agências lotadas de clientes.

Para atingir os objetivos, as estratégias propostas, a alta administração do BANCO ZAMBELI MUNHOZ decidiu utilizar, nos diversos setores da empresa, um instrumento de gestão, com o intuito de definir os rumos da organização, conduzir ações em direção a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados planejados. E o instrumento escolhido foi o BSC. A centralização em conjunto com a ferramenta melhorou de maneira significativa o dia-a-dia das agências.

Além de traduzir a missão e as estratégias da empresa, o BSC do BANCO ZAMBELI MUNHOZ está vinculado ao pagamento da PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Duas vezes por ano os funcionários são avaliados pelos seus superiores, pares e subordinados se houver. Esta avaliação é denominada GDP – Gestão de Desempenho

Profissional por competências e faz parte do acordo de trabalho. Este atingindo a pontuação mínima de 400 pontos no semestre permite ao funcionário receber a parcela variável da PLR.

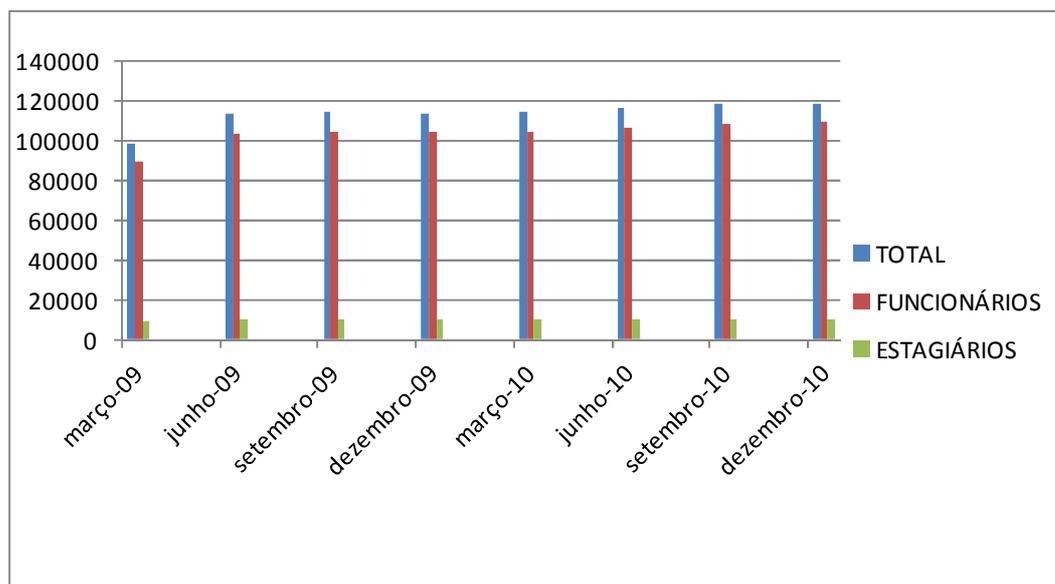
A GDP é uma ferramenta única do Sistema de Gerenciamento de Desempenho do BANCO ZAMBELI MUNHOZ. Pode ser utilizada para planejar, direcionar ou administrar o desempenho dos colaboradores para que os mesmos atuem de acordo com os imperativos estratégicos do Grupo e alcancem metas de negócios.

É, também, um modo abrangente e sistemático de planejar, monitorar, avaliar e desenvolver o desempenho dos colaboradores, para que eles possam alcançar e até mesmo superar os resultados exigidos pela empresa do conglomerado na qual atuam. Trata-se, portanto, de um meio pelo qual o desempenho e a contribuição individual se relacionam com os objetivos e os planos de negócio do Grupo em todos os níveis.

As metas constantes na GDP são fixadas pelas diretorias respectivas, em Janeiro e Julho para ser avaliado em junho e dezembro, respectivamente. Essas metas estão relacionadas principalmente ao BSC, sendo que este, o BSC, representa 40% da GDP. Após a avaliação, de acordo com o desempenho, o funcionário recebe uma nota, sendo de um a cinco, onde cinco é ótimo e um é insatisfatório.

Este tipo de programa faz com que a empresa seja uma das melhores do setor para se trabalhar. Conseguem-se observar melhor este fato pelo gráfico abaixo, que mostra o crescimento do quadro de pessoal, que mostra os funcionários concursados e estagiários. Este crescimento não se dá apenas pela necessidade da empresa, pois nota-se nas novas admissões, muita migração de outras instituições, principalmente privadas, ou seja, as condições de empregabilidade, qualidade de vida no trabalho e outras, pesam na decisão das pessoas ao optarem pela empresa

Figura 5- Evolução do número de colaboradores 2009-2010.



Fonte: www.bb.com.br, acesso em 21/10/2011.

3.4 Recomendações

Diante do exposto, é visível a contribuição do Balanced Scorecard para o BANCO ZAMBELI MUNHOZ. Este foi implementado com a finalidade de controlar o processo de centralização de algumas atividades das agências para os Centros de Serviços e ajuste das metas das agências. Essa experiência trouxe resultados positivos, que levou a alta administração a expandir a utilização desta ferramenta para as demais áreas da empresa. No início, cada área possuía um BSC independente, que transmitia as metas existentes da área. Essas metas não eram estabelecidas em função do objetivo macro da organização, somente baseadas nos objetivos de cada área. Só a partir de 2006 é que o BSC passou a ser elaborado tendo como base o planejamento estratégico da organização, o chamado BSC corporativo

Assim, os BSCs dos diferentes departamentos (BSC operacional) estão vinculados ao BSC corporativo que é fundamentado no plano estratégico do BANCO ZAMBELI MUNHOZ. Se todas as áreas cumprirem as metas fixadas no BSC, os objetivos da organização serão alcançados.

Todos os meses as agências recebem o BSC correspondente ao mês anterior com os números fechados, além do acompanhamento diário, que permite a correção de rumo dentro

do próprio mês corrente. Nele constam os indicadores, as metas a serem atingidas por cada unidade em cada indicador, o realizado e o índice alcançado (Anexo C). O indicador que ficou com nota menor que quatro, está fora da meta; notas acima de quatro até seis estão dentro dos padrões.

Os colaboradores das agências, conforme entrevistas realizadas estão cientes das necessidades da unidade onde estão vinculados para melhorar ou cumprir o exigido pelo BSC, pois a empresa informa de maneira contínua e atualizada essas necessidades; ao mesmo tempo têm consciência de que é uma forma de olhar estrategicamente a empresa, de ser um excelente instrumento de gestão, entretanto não têm acesso às estratégias que estão por trás do BSC corporativo, desconhecem os detalhes que fazem parte dos indicadores utilizados e quais as formas de calculá-los.

Sabe-se que as metas do BSC estão alinhadas aos objetivos da organização como um todo, mas não de que forma. Por exemplo, um dos objetivos mais focados pelo BANCO ZAMBELI MUNHOZ é ser a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar.

Outro ponto crítico apontado refere-se ao desconhecimento de alguns indicadores do BSC, principalmente com relação à perspectiva processos.

Para ser parte do programa de participação nos resultados, o BSC precisa alcançar um determinado índice. Este índice é a pontuação no placar ATB de quatrocentos pontos no mínimo entre todas as perspectivas avaliadas. É calculado com base nos BSCs de todo o semestre; cada perspectiva tem peso definido a partir da estratégia corporativa e o conjunto desses parâmetros equilibrados, ao final dos semestres, cada unidade recebe o resultado final correspondente ao mês anterior e este é publicado oficialmente.

Diante desses problemas, algumas recomendações são sugeridas, como:

- disponibilizar a todos os funcionários o acesso ao mapa estratégico desenvolvido, pois por meio dele, é possível visualizar a estratégia, entendendo como as quatro perspectivas do BSC estão combinadas a fim de descrever a estratégia.

- Oferecer a todos os funcionários um treinamento sobre o - BSC, para conhecer melhor esta ferramenta, entender todas as suas perspectivas e indicadores, aprender como é calculado o índice de avaliação.

- Provocar nos colaboradores a potencialidade de cada um dentro do programa, incentivando, valorizando e retribuindo os resultados apresentados;

Enfim, entendê-lo como um todo, afinal é de suma importância para atingir os resultados almejados.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi verificar a importância do Balanced Scorecard como instrumento de gestão no BANCO ZAMBELI MUNHOZ, na agência 'Y'; analisar o seu funcionamento, sua importância como melhoria no controle e no gerenciamento do desempenho, e verificar a capacidade deste instrumento em agregar valor para a empresa após sua implementação.

O Balanced Scorecard é um instrumento de gestão, proposto por Kaplan e Norton (1997), que traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas, que proporciona rápida e abrangente visão do desempenho empresarial sob diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O propósito de qualquer organização é tornar o todo maior do que a soma das partes, isto é, criar sinergias; seja compartilhando recursos (para reduzir os custos) ou compartilhando clientes (para impulsionar a receita). A construção dessas novas fontes de valor exige alinhamento organizacional (KAPLAN e NORTON, 2000). Diante disso, o BANCO ZAMBELI MUNHOZ passou a utilizar o Balanced Scorecard como instrumento de gestão, a fim de alinhar seus objetivos.

Quando foi implementado, não estava de acordo com a teoria de Kaplan e Norton. Não foi elaborado a partir do planejamento estratégico. Era utilizado para controlar as metas de diversas áreas, porém estas metas não estavam alinhadas aos objetivos organizacionais. Somente em 2004 é que, com a utilização de um BSC corporativo, os BSCs de todas as áreas passaram a estar alinhados com os objetivos, as estratégias da organização.

Com a utilização deste instrumento de gestão e, principalmente, após a construção do BSC corporativo, a organização passou a ter um melhor foco na sua estratégia, maior motivação e comprometimento das pessoas com o processo da estratégia, melhoria na priorização de projetos.

O estudo demonstra que a implementação do Balanced Scorecard contribui para o alinhamento organizacional, pois seus componentes estruturais provocam mudanças que

levam à melhoria do foco na estratégia, o que permite que as organizações agreguem valor após a sua implementação.

Quanto aos objetivos deste estudo, Kaplan e Norton (1997) sugerem ao Balanced Scorecard quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; ligadas com relação de causa e efeito. No BANCO ZAMBELI MUNHOZ a metodologia utilizada para este instrumento está de acordo com o proposto. As quatro perspectivas estão presentes, cada qual com seus indicadores, mantendo inter-relação.

Antes de utilizar o Balanced Scorecard no BANCO ZAMBELI MUNHOZ, não se tinha um controle total das metas, os objetivos operacionais (dos departamentos) não estavam alinhados ao objetivo macro da organização. Agora com o BSC corporativo, todas as áreas mantêm uma relação de causa e efeito com as estratégias da empresa.

Portanto, o Balanced Scorecard como instrumento de gestão no BB proporcionou a tradução das estratégias da empresa, melhoria no controle e gerenciamento do desempenho, alinhamento organizacional, controle das metas, foco nas áreas fragilizadas. Ou seja, esta ferramenta é de suma importância para a empresa no atingimento dos resultados.

Como continuidade do estudo, recomenda-se a realização de uma análise entre os BSCs das agências; uma comparação entre as metas e os resultados dos indicadores de cada agência, o que cada agência faz para melhorar o índice de avaliação do BSC.

Outro enfoque de pesquisa poderia ser um estudo sobre a verticalidade do Balanced Scorecard; como é a relação de causa e efeito entre o BSC operacional e o BSC corporativo, e seu alinhamento com os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 03 de março de 2011.

BANCO DO BRASIL. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Acesso em: MARÇO DE 2011.

BRASIL ESCOLA. Disponível em <http://www.brasilecola.com/economia/bancos.htm>. Acesso em 14/04/2011

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CANEVAROLO, Maria Estela Antonioli Pisani. **Experiências sobre a Instrumentação de Balanced Scorecard em Empresas do Brasil: estudos de caso**. São Carlos, 2004. Tese (Dissertação de Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

INFOMONEY - <http://web.infomoney.com.br>, acesso em 14/04/2011.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110112_sips_bancos.pdf>, acesso em 15/01/2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MILONE, Mário César de Mattos. **Scorecard da Marca: Uma alternativa para a mensuração do valor da marca**. In: VI SEMEAD, 2003, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA/USP

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SELLTIZ, Claire et all. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, E.P.U., 1974. 687 p.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo A – Roteiro de Entrevista

Em uma reunião com a equipe da agência ‘Y’ é exposto o histórico do BSC, desde sua implantação em 2004 até os dias atuais.

Faz-se necessário o relato de colegas com mais tempo de serviço para que se tenha um paradigma com a atualidade.

Após essa breve explanação, introduz-se o questionário, para que esse instrumento nos auxilie em descobrir como o BSC melhorou o trabalho e como essa ferramenta agregou valores para a instituição e para as pessoas que fazem parte da mesma.

Anexo B – Questionário sobre o Balanced Scorecard

(a ser aplicado aos funcionários da agência 'Y')

- Como eram as metas da agência antes da utilização do Balanced Scorecard?
- De que forma o Balanced Scorecard foi introduzido como instrumento de gestão no BB?
- O que mudou após a sua implementação?
- Qual a importância desta ferramenta para a organização e para sua agência?
- Quais são as estratégias que estão por trás do BSC?
- Como você vivenciou a implantação do BSC e como você interage com esta ferramenta atualmente?

Anexo C - Resultados 2008, 2009, 2010 e parcial de 2011 ATB/SINERGIA/BSC.

Figura 6 - Resultado BSC (ATB/Sinergia) de 2008 - 1º e 2º semestres

----- Placar da Unidade Organizacional -----
 Semestre: 01 Ano: 2008
 UOR PLACAR: _____ 5887 (+) PITANGA

-----	Pont. Semestral	Peso	Pont. Ponderada
* PERSPECTIVAS			
RESULTADO ECONÔMICO	569,00	40%	227,60
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	474,00	30%	142,20
PROCESSOS INTERNOS	443,00	10%	44,30
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	439,00	5%	21,95
CLIENTES	436,00	15%	65,40
SOCIEDADE	148,00		14,80
BÔNUS NEGOCIAL DRS	0,00		0,00
BÔNUS ESTRATÉGICO	14,00		14,00

 PLACAR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL 530,25

Semestre: 02 Ano: 2008
 UOR PLACAR: _____ 5887 (+) PITANGA

-----	Pont. Semestral	Peso	Pont. Ponderada
RESULTADO ECONÔMICO	580,00	40%	232,00
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	425,00	30%	127,50
PROCESSOS INTERNOS	282,00	10%	28,20
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	413,00	5%	20,65
CLIENTES	437,00	15%	65,55
SOCIEDADE	100,00		10,00
BÔNUS NEGOCIAL DRS	0,00		0,00
BÔNUS ESTRATÉGICO	10,00		10,00

 PLACAR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL 493,90

Figura 7 - Resultado BSC (ATB/Sinergia) de 2009 - 1º e 2º semestres

----- Placar da Unidade Organizacional -----

Semestre: 01 Ano: 2009

UOR PLACAR: _____ 5887 (+) PITANGA

	Pont. Semestral	Peso	Pont. Ponderada
* PERSPECTIVAS			
RESULTADO ECONÔMICO	538,00	40%	215,20
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	452,00	30%	135,60
PROCESSOS INTERNOS	277,00	10%	27,70
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	495,00	5%	24,75
CLIENTES	462,00	15%	69,30
SOCIEDADE	100,00		10,00
BÔNUS ESTRATÉGICO	50,00		5,00

PLACAR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL

487,55

Semestre: 02 Ano: 2009

UOR PLACAR: _____ 5887 (+) PITANGA

	Pont. Semestral	Peso	Pont. Ponderada
* PERSPECTIVAS			
RESULTADO ECONÔMICO	510,00	40%	204,00
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	387,00	30%	116,10
PROCESSOS INTERNOS	522,00	10%	52,20
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	392,00	5%	19,60
CLIENTES	454,00	15%	68,10
SOCIEDADE	100,00		10,00
BÔNUS ESTRATÉGICO	10,00		1,00

PLACAR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL471,00

Figura 8 – Resultado BSC (Sinergia) de 2010 1º Semestre

Acompanhamento Sinergia 2010/1 - Extrato da Dependência

Posição: 30/06/2010

Etapa Atual: BRONZE

Classificação: 1.028 / 1352

TERMÔMETRO DO ATENDIMENTO		Padrão do Atendimento: 2,00				
		Posição:		Jun/10		
		Orçado	Realizado	Nota	Peso	Pontuação
r	Gerenciamento do Atendimento - GAT					
	Cientes atendidos no prazo - Ambiente de Caixa	80,00	85,89	5,4	2,00	10,80
	Cientes atendidos no prazo - Ambiente Negocial	80,00	47,74	1,0	2,50	2,50
	Cientes atendidos no prazo - Ambiente Telefônico	80,00	95,25	6,0	1,00	6,00
r	Disponibilidade de Terminais					
	Não terceirizados	97,00	97,67	5,0	5,00	25,00
r	Reclamações de Atendimento					
	Reclamações de Primeira Instância	15,43	17,91	2,1	1,00	2,10
	Reclamações de Segunda Instância	15,43	0,00	6,0	2,00	12,00
	Reclamações de Atendimento Pessoal	4,54	0,00	6,0	3,00	18,00
	Reclamações de Qualidade / Ética	4,54	0,00	6,0	4,00	24,00
	Ocorrências tratadas no prazo	0,00	100,00	6,0	4,50	27,00
	Ocorrências tratadas no prazo estab.no BB Atende					
	Bônus					
	Bônus para Reclamações de Atendimento sobre Ética	0,00	30,00	0,0	0,00	30,00
	Bônus de Reclamações de Atendimento Pessoal	1,00	150,00	0,0	0,00	150,00
	Reclamações Bacen	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00
Pontuação Total Atendimento (25 - 180):						307,4

Etapa Bronze

Mercado Varejo

Produto	Orçado	Obs.Ant.	Obs.Atual	atg%	Meta	Falta	Atendido	Ref.
r Crédito PF + Imobiliário	7.566.542	7.612.712	7.612.712	100,61	97,27	0		Jun/10
r Capital de Giro PJ + ComExterior	12.210.489	10.297.855,05	10.297.855,05	84,33	94,68	1.248.481,46		Jun/10
r Margem de Contribuição Média - PF	4	4	4	100	100	0		Fev/10
r Margem de Contribuição - PJ	249.853	169.761,28	169.761,28	67,94	100	80.091,48		Fev/10

Etapa Prata

Mercado Varejo

Quando se tratar de inadimplência PF e PJ, a meta é Nota 4. A nota média semestral é informada neste campo(atg %) *

Produto	Orçado	Obs.Ant.	Obs.Atual	atg%*	Meta	Falta	Atendido	Ref.
r Pontuação Placar ATB	400	307,3	424,4	106,1	100	0		Jun/10
r Indutores Estratégicos (Nota média)	4	4,32	4,32	108	100	0		Jun/10
r Indicadores Seguridade	6	4	4	66,66	100	2		Jun/10
r Crédito PF + Imobiliário	7.566.542	7.612.712	7.612.712	100,61	98	0		Jun/10
r Capital de Giro PJ + ComExterior	12.210.489	10.297.855,05	10.297.855,05	84,33	98	1.668.424,17		Jun/10
r ICC PF (nota média semestral)	0,5	0,73	0,73	5,35	0	0		Jun/10
r ICC PJ (nota média semestral)	2,6	2,55	2,55	3,35	0	0,65		Jun/10
r Finame/Cartão BNDES	1.335.651	1.415.292	1.415.292	105,96	98	0		Jun/10

r	Rating	3,99	4,25	4,25	6,52	0	-0,26	Jun/10
---	--------	------	------	------	------	---	-------	--------

Etapa Ouro

Mercado Varejo

	Produto	Orçado	Obs.Ant.	Obs.Atual	atg%*	Meta	Falta	Atendido	Ref.
r	Crédito PF + Imobiliário	7.566.542	7.612.712	7.612.712	100,61	100	0		Jun/10
r	Consórcio Auto/Trat./Imob.(qtd)	63	62	62	98,41	100	1		Jun/10
r	Capital de Giro PJ + ComExterior	12.210.489	10.297.855,05	10.297.855,05	84,33	100	1.912.633,95		Jun/10
r	Captação Demais + Fundos	22.707.708	21.004.366	21.004.366	92,49	100	1.703.342		Jun/10
r	Ourocap Total -Vendas Novas (fat)	163.550	198.664	198.664	121,46	100	0		Jun/10
r	Previdência -Vendas Novas (fat)	486.584	237.193	237.193	48,74	100	249.391		Jun/10
r	Seguro de Vida - Vendas Novas (fat)	21.874	29.701	29.701	135,78	100	0		Jun/10
r	Seguro Auto - Vendas Novas (fat)	77.509	81.909	81.909	105,67	100	0		Jun/10
r	Seg.EMPRES/RESID/PERS.PATRIM.	6.171	7.138	7.138	115,67	100	0		Jun/10

Indicadores de Negócios

Mercado Varejo

	Produto	Orçado	Obs.Ant.	Obs.Atual	atg%	Nota	Peso	Pontuação	Falta	Ref.
r	Captação Demais	11.639.103	12.212.866	12.212.866	104,93	4,9	25	122,5		Jun/10
r	Fundos	11.068.605	8.791.500	8.791.500	79,43	1,2	30	36	2.277.105	Jun/10
r	Crédito PF	7.498.048	7.545.065	7.545.065	100,63	4	20	80		Jun/10
r	Cartão PF + PJ (faturamento)	8.133.761	8.349.597	8.349.597	102,65	4,3	20	86		Jun/10
r	Crédito de Investimento	5.835.653	5.481.319	5.481.319	93,93	3,5	15	52,5	354.834	Jun/10
r	Crédito de Investimento-Agro (Exceto Centro-Oeste)	4.138.562	3.815.304	3.815.304	92,19	3,4	15	51	323.258	Jun/10
r	Capital de Giro PJ + ComExterior	12.210.489	10.297.855,05	10.297.855,05	84,34	2,2	20	44	1.912.633,95	Jun/10
r	Contas Especiais PF	3.005	2.488	2.488	82,8	1,9	20	38	517	Jun/10
r	Crédito Imobiliário	68.494	67.647	67.647	98,76	4	20	80	847	Jun/10
r	Ourocap Total -Vendas Novas (fat)	163.550	198.664	198.664	121,47	1	20	20		Jun/10
r	Ourocap PM	47.370	40.164	40.164	84,79	2,3	0	0	7.206	Jun/10
r	Previdência -Vendas Novas (fat)	486.584	237.193	237.193	48,75	1	20	20	249.391	Jun/10
r	Previdência Periódico	19.202	25.836	25.836	134,55	6	0	0		Jun/10
r	Seguro Ouro Vida + Vida Personal.(fat)	21.874	29.701	29.701	135,78	6	20	120		Jun/10
r	Seguro Auto - Vendas Novas (fat)	77.509	81.909	81.909	105,68	5,1	20	102		Jun/10
r	Seg.EMPRES/RESID/PERS.PATRIM.	6.171	7.138	7.138	115,67	6	20	120		Jun/10
r	Consórcio Auto/Trat./Imob.(qtd)	63	62	62	98,41	4	20	80	1	Jun/10
Total								1.052		

Indicadores de Gestão

Mercado Varejo

	Produto	Orçado	Obs.Ant.	Obs.Atual	atg%	Nota	Peso	Pontuação	Falta	Ref.
r	Radar de Atendimento	0	215	215	2,15	1		215		Fev/10
r	IEDRS	4	1	1	1	1	25	25	3	Jun/10
r	Receita de Tarifas	1.248.465,13	231.345,55	1.160.214,69	92,93	3,4	20	68	88.250,43	Jun/10
r	Margem Contribuição-PF	63,45	62,63	62,63	98,71	4	20	80		Fev/10
r	Margem Contribuição-Personalizado	327,57	159,35	159,35	48,65	4	20	80		Fev/10
r	Margem Contribuição-Estilo	0	401,48	401,48	0	4	15	60		Fev/10

r Margem Contribuição - PJ	249.852,76	169.761,28	169.761,28	67,94	4	25	100	Fev/10
r Limite de Crédito Vigente-PJ	169,1	160	160	94,61	3,9	5	19,5	9,09 Jun/10
r Limite de Crédito Vigente-AGRO (qtde)	234,36	229	229	97,71	3,8	5	19	5,36 Jun/10
r Despesas Administ. Controláveis	35.237	55.389	55.389	157,19	1	10	10	-20.152 Jun/10
Total							676,5	

Bônus ECC

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Observado	0,00	15,00	15,00	30,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75,00
													Posição: Jun/10

Detalhamento - NOTA - Média ICC

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Média
Inadimplência PF	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,10	5,35
Inadimplência PJ	5,70	1,90	1,00	2,60	4,80	4,10	3,35

DIRED/INFOR - Relatório Impresso em 17/10/2011 09:14:02

Figura 9 – Resultado BSC (Sinergia) de 2010 2º Semestre

Acompanhamento Sinergia 2010/2

Posição: 30/12/2010

Classif: 248º / Etapa: Pont:
1556 Ouro 2.461

Mercado Varejo

	Meta	Orçado	Realiz. Ant.	Realiz. Atual	%	Nota	Peso	Pontos	Falta	Posição
Bronze										
Termômetro do Atendimento	80,00	0,00	158,33	152,50	0,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Crédito PF + Imobiliário	93,81	8.973.455	9.083.372	9.091.443	101,31	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Capital de Giro PJ/Comércio Exterior	94,79	13.676.339	13.915.507	14.103.146	103,12	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Contas Especiais PF	100,00	2.472	2.540	2.540	102,75	4,40	23,0	101,20		Dez/10
Prata										
Termômetro do Atendimento	110,00	0,00	158,33	152,50	0,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Crédito PF + Imobiliário	100,00	8.973.455	9.083.372	9.091.443	101,31	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Capital de Giro PJ/Comércio Exterior	100,00	13.676.339	13.915.507	14.103.146	103,12	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Finame/Cartão BNDES (Desembolso)	98,00	283.787	1.357.496	1.371.159	483,16	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Indicadores de Seguridade - qtde. Indicadores	100,00	6,00	5,00	6,00	100,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
ICC PF	4,00	0,41	6,00	6,00	6,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
ICC PJ	4,00	3,05	6,00	6,00	6,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Indutores Estratégicos (Nota média)	4,00	4,00	5,19	5,39	134,75	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Rating	3,99	3,99	2,54	2,41	-39,59	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Pontuação Placar ATB	100,00	400,00	307,30	465,70	116,42	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Ouro										
Termômetro do Atendimento	140,00	0,00	158,33	152,50	0,00	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Crédito PF + Imobiliário	100,00	8.973.455	9.083.372	9.091.443	101,31	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Capital de Giro PJ/Comércio Exterior	100,00	13.676.339	13.915.507	14.103.146	103,12	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Finame/Cartão BNDES (Desembolso)	100,00	283.787	1.357.496	1.371.159	483,16	0,00	0,0	0,00		Dez/10
Captação Demais + Fundos	100,00	24.449.124	23.437.981	23.472.494	96,00	0,00	0,0	0,00	976,630	Dez/10
Ourocap Total -Vendas Novas (fat)	100,00	383.300	459.917	459.977	120,00	6,00	12,0	72,00		Dez/10
Previdência-Vendas Novas (fat)	100,00	1.457.754	1.185.706	1.509.078	103,52	4,60	12,0	55,20		Dez/10
Seguro Ouro Vida + Garantia(fat)	100,00	334.010	450.114	452.641	135,51	6,00	23,0	138,00		Dez/10
Ouro Auto (fat)	100,00	162.715	168.208	169.047	103,89	4,60	23,0	105,80		Dez/10
Seg. Empres/Resid/Personalizado	100,00	16.331	18.795	18.795	115,08	6,00	17,0	102,00		Dez/10
Consórcios (qtde)	100,00	64,00	70,00	70,00	109,37	5,80	17,0	98,60		Dez/10
Indicadores										
Termômetro do Atendimento	-	0,00	158,33	152,50	0,00	0,00	0,0	152,50	-	Dez/10
CPR + MCR 64	-	4.479.087	2.344.966	2.344.971	52,35	1,00	12,39	12,39	-	Dez/10
Crédito PF Total	-	8.916.124	8.973.810	8.981.888	100,73	4,00	28,89	115,56	-	Dez/10
Crédito Imobiliário	-	57.331	109.562	109.555	191,09	6,00	23,74	142,44	-	Dez/10
Capital de Giro PJ	-	13.676.339	13.608.697	13.632.823	99,68	4,00	25,81	103,24	-	Dez/10
Comércio Exterior	-	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,0	0,00	-	Dez/10
Crédito de Investimento	-	5.676.192	5.803.535	5.811.263	102,37	4,30	18,58	79,89	-	Dez/10
Crédito de Investimento-Agro (Exceto Centro-Oeste)	-	4.213.031	4.599.438	4.599.420	109,17	5,80	18,58	107,76	-	Dez/10
Captação Demais	-	13.235.194	12.946.548	13.085.310	98,86	4,00	28,0	112,00	-	Dez/10
Fundos	-	11.213.930	10.491.433	10.387.184	92,62	3,40	34,0	115,60	-	Dez/10
Ourocap PM	-	137.063	140.417	140.477	102,49	4,30	12,0	51,60	-	Dez/10
Previdência Periódico	-	69.653	83.463	138.238	198,46	6,00	12,0	72,00	-	Dez/10
Cartão PF + PJ (faturamento)	-	19.379.266	21.454.837	21.757.488	112,27	6,00	17,0	102,00	-	Dez/10
Cartões Liberado	-	82,00	112,00	112,00	136,58	6,00	6,0	36,00	-	Dez/10
Limite de Crédito Vigente-AGRO (qtde)	-	235,29	251,00	252,00	107,10	6,00	17,21	103,26	-	Dez/10

Límite de Crédito Vencido	-	45.541	22.936	22.936	50,36	1,00	0,0	0,00	-	Dez/10
Despesas Administ. Controláveis	-	36.471	50.765	63.789	174,90	1,00	17,21	17,21	-	Dez/10
Recelta de Tarifas	-	244.256	1.235.006	1.239.615	507,50	6,00	24,38	146,28	-	Dez/10
IEDRS	-	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	-	Dez/10
Límite de Crédito Vigente-PJ	-	158,65	141,00	143,00	90,13	3,60	17,21	61,95	-	Dez/10
Margem Contribuição - Pont.Ponderada	-	4,00	3,88	4,65	116,25	4,65	10,0	46,50	-	Dez/10
Bônus Mobilização para o Crédito	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	190,00	-	Dez/10
Bônus Seguro Produtor Rural	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	-	Dez/10

Figura 10 – Resultado BSC (Sinergia) de 2011 1º Semestre

Acompanhamento Sinergia 2011/1

Posição: 30/06/2011

Classificação	Pontuação			Etapa
	Base	Bônus	Total	
415º	2.380,68	50,00	2.430,68	Prata

Mercado Varejo

	Meta	Orçado	Realiz. Ant.	Realiz. Atual %	Nota	Peso	Pontos	Falta	Posição
Bronze									
Capital de Giro PJ / Comércio Exterior	98,00	15.052.380	14.830.068	14.846.866	98,63	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Termômetro	96,00	0,00	145,46	145,01	0,00	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Captação + Fundos	98,00	27.161.289	35.697.758	35.740.984	131,58	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Contas Especiais PF	100,00	2.569	2.621	2.626	102,21	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Crédito PF + Imobiliário	95,01	10.035.897	9.937.079	9.943.904	99,08	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Receita de Tarifas Total	89,19	1.398.178	1.271.275	1.300.193	92,99	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Prata									
Pontuação Placar ATB	100,00	400,00	0,00	447,55	111,88	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Capital de Giro PJ / Comércio Exterior	98,00	15.052.380	14.830.068	14.846.866	98,63	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Termômetro	128,00	0,00	145,46	145,01	0,00	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Captação + Fundos	98,00	27.161.289	35.697.758	35.740.984	131,58	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Crédito PF + Imobiliário	95,01	10.035.897	9.937.079	9.943.904	99,08	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Cartões Liberados	98,00	0,00	137,00	138,00	0,00	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Indicadores de Seguridade	100,00	6,00	6,00	6,00	100,00	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Receita de Tarifas Total	89,19	1.398.178	1.271.275	1.300.193	92,99	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Finame/Cartão BNDES	98,00	896.093	2.260.661	2.453.060	273,75	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
ICC PF	100,00	4,00	5,11	4,98	124,58	0,00	0,00	0,00	06/2011
ICC PJ	100,00	4,00	4,38	4,38	109,58	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Indutores Estratégicos (Nota Média)	100,00	4,00	4,53	4,80	120,16	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Rating	0,00	3,99	2,32	3,47	86,96	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Ouro									
Capital de Giro PJ / Comércio Exterior	98,00	15.052.380	14.830.068	14.846.866	98,63	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Termômetro	160,00	0,00	145,46	145,01	0,00	0,00	0,00	0,00	14,98 06/2011
Captação + Fundos	100,00	27.161.289	35.697.758	35.740.984	131,58	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Crédito PF + Imobiliário	98,00	10.035.897	9.937.079	9.943.904	99,08	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Indicadores de Seguridade	100,00	6,00	6,00	6,00	100,00	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Receita de Tarifas Total	89,19	1.398.178	1.271.275	1.300.193	92,99	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
ICC PF	100,00	4,00	5,11	4,98	124,58	0,00	0,00	0,00	06/2011
ICC PJ	100,00	4,00	4,38	4,38	109,58	0,00	0,00	0,00	atendido 06/2011
Negócios									
Capital de Giro PJ / Comércio Exterior	0,00	15.052.380	14.830.068	14.846.866	98,63	4,00	30,00	120,00	205,514 06/2011
Captação	0,00	15.891.775	19.174.705	19.222.616	120,95	6,00	25,00	150,00	0,00 06/2011
Cartão Faturamento	0,00	9.008.862	13.951.331	14.643.406	162,54	6,00	25,00	150,00	0,00 06/2011
Crédito PF + Imobiliário	0,00	10.035.897	9.937.079	9.943.904	99,08	4,00	30,00	120,00	91,993 06/2011
Fundos	0,00	11.269.514	16.523.053	16.518.368	146,57	6,00	25,00	150,00	0,00 06/2011
Consórcios (Quantidade)	0,00	86,00	92,00	92,00	106,97	5,30	10,00	53,00	0,00 06/2011
Contas Especiais PJ	0,00	309,00	293,00	293,00	94,82	3,60	5,00	18,00	16,00 06/2011
Crédito de Investimento	0,00	6.115.039	7.434.008	7.435.990	121,60	6,00	15,00	90,00	0,00 06/2011
Ouro Auto (Faturamento)	0,00	102.132	106.879	107.709	105,46	5,00	15,00	75,00	0,00 06/2011
Ouro Vida (Faturamento)	0,00	170.666	312.112	316.600	185,50	6,00	15,00	90,00	0,00 06/2011

Ourocap Total - Vendas Novas (Faturamento)	0,00	218.698	252.659	252.659	115,52	6,00	10,00	60,00	0,00	06/2011
Previdência - Vendas Novas (Faturamento)	0,00	938.570	956.379	964.379	102,74	4,40	15,00	66,00	0,00	06/2011
Seguro Empres/Resid/Personal.	0,00	9.614	10.387	10.387	108,04	5,60	10,00	56,00	0,00	06/2011
Crédito Agro Empresarial	0,00	42.637.366	41.680.169	41.699.131	97,79	3,90	35,00	136,50	938.235	06/2011
Gestao										
Capacitação	0,00	0,00	5,40	6,00	0,00	6,00	20,00	120,00	0,00	06/2011
CDC - Assinatura de Contratos	0,00	3.079	3.004	3.004	97,56	3,90	5,00	19,50	75,00	05/2011
IEDRS	0,00	4,00	6,00	6,00	150,00	6,00	10,00	60,00	0,00	06/2011
Limite de Crédito Vencido	0,00	45.541	45.541	45.541	100,00	6,00	10,00	60,00	0,00	06/2011
Cientes										
Adesão ao Pacote Bônus Celular	0,00	0,00	83,00	83,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	06/2011
Percentual de Clientes que atingiram MCE PF	0,00	36,19	39,35	32,94	91,01	4,00	17,50	70,00	3,25	06/2011
Percentual de Clientes que atingiram MCE PJ	0,00	50,00	35,09	37,65	75,30	4,00	17,50	70,00	12,35	06/2011
Receita de Serviços - Pacote de Serviços	0,00	599.083	448.942	457.553	76,37	5,60	29,16	163,33	141.530	06/2011
Sinergia Carteiras Comercial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	5,83	23,33	0,00	06/2011
Sinergia Carteiras PF	0,00	0,00	3,21	0,00	0,00	4,00	17,50	70,00	0,00	06/2011
Sinergia Carteiras PJ	0,00	0,00	1,85	0,00	0,00	4,00	17,50	70,00	0,00	06/2011
Margem de Contribuição Esperada	0,00	3.124.923	3.295.480	3.295.480	105,45	5,00	35,00	175,00	0,00	06/2011
Cartão Bônus Celular	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	06/2011
Cartão Adicional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	06/2011
Atendimento										
Termômetro	0,00	0,00	145,46	145,01	0,00	0,00	0,00	145,01	0,00	06/2011