

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)  
ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS – ADM01198 (CURSO 219)**

**MEDIÇÃO DE RESULTADOS NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL: UM ESTUDO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO  
DA PERFORMANCE DA REDE NEGOCIAL**

**POR**

**CARLOS AUGUSTO MENEGASSI CHIAPPIN  
24736**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração  
Professor Orientador: Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre, 2008**

**Carlos Augusto Menegassi Chiappin**

**MEDIÇÃO DE RESULTADOS NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL: UM ESTUDO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO  
DA PERFORMANCE DA REDE NEGOCIAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau em Bacharel em administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre, 2008**

**Carlos Augusto Menegassi Chiappin**

**MEDIÇÃO DE RESULTADOS NA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL: UM ESTUDO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO  
DA PERFORMANCE DA REDE NEGOCIAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau em Bacharel em administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_

Prof. .... - Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_

Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden - Escola de Administração - UFRGS

## RESUMO

Em julho de 2007, a Caixa Econômica Federal implantou um modelo de gestão e avaliação de sua rede negocial, tendo como principal objetivo a melhoria dos resultados e eficiência operacional. O modelo em questão foi idealizado e desenvolvido seguindo as premissas da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e sustentado por um sistema de gestão e mensuração de resultados. Para tanto foram desenvolvidos objetivos e indicadores de desempenho distribuídos em sete perspectivas de avaliação: Clientes, Financeira, Negócios Pessoa Física, Negócios Pessoa Jurídica, Processos, Pessoas e Socioambiental. Todavia, muitos destes indicadores, em especial os que refletem o desempenho econômico-financeiro da organização, são compostos por uma série de itens de meta associados a produtos bancários, criando na organização uma cultura e conseqüente atuação focada na venda destes produtos. Assim, o objetivo deste estudo foi descrever e analisar o atual modelo de avaliação de performance e gestão da rede negocial da CAIXA, verificando a possível aderência deste ao planejamento estratégico da organização, bem como a coerência entre os indicadores de desempenho e perspectivas de avaliação adotadas. Para tanto, foram levantadas informações da empresa através de pesquisas em manuais normativos internos, *websites das áreas envolvidas* e sistemas corporativos. Após, fez-se uma análise do modelo em vigor, confrontando seus conceitos e características com os fundamentos teóricos abordados neste trabalho, em especial a metodologia BSC proposta por Kaplan e Norton. Por fim pôde-se identificar inconsistências nas perspectivas de avaliação e indicadores adotados pela CAIXA, sendo propostas adequações ao modelo vigente.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Caixa Econômica Federal, Estratégia, Gestão, Indicadores, Planejamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia do planejamento nas organizações .....	21
Figura 2 – Sistemática de desenvolvimento de um planejamento tático.....	26
Figura 3 – Visão sistêmica da medição de desempenho .....	30
Figura 4 – O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica.....	35
Figura 5 – Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais .....	36
Figura 6 – Relação causa e efeito das medidas na perspectiva clientes.....	42
Figura 7 – A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos .....	45
Figura 8 – Estrutura de medição da perspectiva aprendizado e crescimento.....	47
Figura 9 – Organograma simplificado da VIGAT.....	59
Figura 10 – Distribuição de SR e PV por SUAT na CAIXA.....	61
Figura 11 – Fluxo do processo de Planejamento Participativo (PNP) .....	68
Figura 12 – Mercados alvo de atuação da CAIXA.....	70
Figura 13 – Estágios de relacionamento dos clientes da CAIXA.....	72
Figura 14 – Tela inicial do sistema AvGestão. ....	74
Figura 15 – Estrutura do indicador Ocorrência Ouvidoria.....	78
Figura 16 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Clientes. ....	80
Figura 17 – Itens de meta que compõe o indicador Margem Financeira Bruta.....	81
Figura 18 – Itens de meta que compõe o indicador Prestação de Serviços .....	82
Figura 19 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Financeira. ....	83
Figura 20 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Negócios PF.....	87
Figura 21 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Negócios PJ.....	91
Figura 22 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Processos. ....	95
Figura 23 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Pessoas. ....	98
Figura 24 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Socioambiental.....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional .....	23
Tabela 2 – Medição dos temas financeiros estratégicos .....	40
Tabela 3 – Medidas essenciais da perspectiva clientes .....	41
Tabela 4 – Atribuições e membros dos principais órgãos de administração da CAIXA. ....	56
Tabela 5 – Quantitativo de SR e PV por SUAT na CAIXA .....	61
Tabela 6 – Mercados alvo e segmentação na CAIXA após implantação da GRC.....	71
Tabela 7 – Indicadores de desempenho utilizados na avaliação da rede CAIXA. ....	75
Tabela 8 – Atributos e pesos utilizados no indicador Ocorrência Ouvidoria - SIUOV. ....	77
Tabela 9 – Atributos e pesos utilizados no indicador Ocorrência Ouvidoria - BACEN. ....	78
Tabela 10 – Pontos de corte por produtos para o indicador Risco. ....	93
Tabela 11 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva financeira. ....	107
Tabela 12 – Indicadores CAIXA de acordo com as medidas essenciais da perspectiva dos clientes proposta por Kaplan e Norton .....	110
Tabela 13 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva dos clientes.....	111
Tabela 14 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva dos processos internos.....	115
Tabela 15 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva aprendizado e crescimento. ....	117

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC - Balanced Scorecard

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

PF - Pessoa Física

PJ - Pessoa Jurídica

PV - Ponto de Venda

SR - Superintendência Regional de Negócios

SUADE - Superintendência Nacional de Desenvolvimento e Estratégias Empresariais

SUAT - Superintendência Nacional de Área

SUCOG - Superintendência Nacional de Controle e Gestão

SUGAT - Superintendência Nacional de Gestão da Estratégia de Atendimento e Distribuição

VIGAT - Vice-Presidência de Atendimento e Distribuição

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	PROBLEMA .....	10
1.2	JUSTIFICATIVA .....	13
1.3	OBJETIVOS .....	14
1.3.1	Objetivo Geral .....	14
1.3.2	Objetivos Específicos .....	14
2	REVISÃO DA LITERATURA .....	15
2.1	ESTRATÉGIA .....	15
2.2	PLANEJAMENTO .....	16
2.2.1	Dimensões do Planejamento .....	18
2.2.2	Princípios do Planejamento .....	19
2.2.3	Tipos de planejamento .....	20
2.2.3.1	Planejamento estratégico .....	23
2.2.3.2	Planejamento tático .....	25
2.2.3.3	Planejamento operacional .....	27
2.3	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	27
2.3.1	Limitações das medidas financeiras .....	30
2.4	BALANCED SCORECARD .....	32
2.4.1	Perspectiva financeira .....	37
2.4.2	Perspectiva dos clientes .....	40
2.4.3	Perspectiva dos processos internos .....	43
2.4.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento .....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
4	O ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL .....	52
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	52
4.1.1	História .....	52
4.1.2	Estrutura Organizacional .....	53
4.1.2.1	Administração .....	54
4.1.2.2	Matriz e Filiais .....	57
4.1.2.3	Atendimento e distribuição .....	58
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA .....	61
4.2.1	O plano estratégico CAIXA 2005/2015 .....	61
4.2.2	Composição do plano estratégico CAIXA 2005/2015 .....	63
4.2.2.1	Missão e valores .....	63
4.2.2.2	Visão de futuro .....	64



4.2.2.3	Desafios estratégicos .....	64
4.3	PLANEJAMENTO E GESTÃO DA REDE NEGOCIAL CAIXA.....	66
4.3.1	Planejamento, negociação e distribuição de objetivos financeiros.....	66
4.3.2	Gestão do relacionamento com clientes CAIXA .....	68
4.3.3	Modelo de gestão e avaliação da rede comercial .....	73
4.3.4	A perspectiva Clientes .....	76
4.3.5	A perspectiva Financeira .....	81
4.3.6	A perspectiva Negócios PF .....	84
4.3.7	A perspectiva Negócios PJ.....	87
4.3.8	A perspectiva Processos .....	91
4.3.9	A perspectiva Pessoas .....	95
4.3.10	A perspectiva Socioambiental .....	99
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	102
5.1	OS COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA.....	102
5.2	O MODELO DE GESTÃO DA REDE NEGOCIAL CAIXA.....	105
5.2.1	A perspectiva financeira .....	106
5.2.2	A perspectiva dos clientes .....	108
5.2.3	A perspectiva dos processos internos .....	113
5.2.4	A perspectiva do aprendizado e crescimento .....	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	120
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
	CRONOGRAMA .....	127
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PRESIDÊNCIA DA CAIXA.....	128
	ANEXO B – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PF NA CAIXA.....	129
	ANEXO C – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PJ PRIVADA NA CAIXA.....	130
	ANEXO D – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PJ PÚBLICA NA CAIXA .....	131
	ANEXO E – EXEMPLO DE RESULTADO DO INDICADOR RISCO .....	132
	ANEXO F – RESOLUÇÃO 3.380 DO BACEN DE 29 JULHO 2006 .....	133

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, competitivo e dinâmico, as organizações devem dedicar grande parcela de seu tempo, energia, bem como de recursos humanos e financeiros para avaliar seu desempenho no cumprimento de suas metas estratégicas. Segundo Niven (2005, p. IX), as organizações estão chegando cada vez mais à conclusão de que, apesar da medição ser mais importante do que nunca, seus sistemas de captura, monitoramento e compartilhamento de informações de desempenho estão severamente falhos. Os sistemas atuais assemelham-se muito, sob vários aspectos, a seus relatórios anteriores.

De fato medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. Para Kaplan e Norton (1997, p. 21) um sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Por sua vez, o *Balanced Scorecard* (BSC) preserva os indicadores financeiros como a 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 a longo prazo.

Neste contexto, o atual modelo de gestão da Caixa Econômica Federal (CAIXA), implantado em Julho de 2007, tem como principal objetivo a melhoria dos resultados e eficiência operacional da empresa. Para tanto, implantou um modelo de avaliação de desempenho da gestão da rede seguindo as premissas da filosofia BSC.

Desta forma, a proposta do presente trabalho é o estudo do atual modelo de gestão do desempenho da rede negocial da CAIXA, através de abordagens teóricas sobre planejamento, BSC e medição de desempenho, no formato de um estudo de caso.

## 1.1 PROBLEMA

Segundo SUADE (2008), o processo de planejamento pode ser entendido como uma construção ordenada do rumo a seguir, com vistas a um futuro desejado. Se realizado de forma correta, garante à instituição melhores condições para enfrentar incertezas, ameaças e turbulências vindas do ambiente em mutação. Como todo processo, o planejamento recorre a metodologias que permitem construir uma concepção de futuro desejado pelos sócios ou pelos gestores e integrantes de instituições. Tais procedimentos devem ser capazes de gerar um plano, em que um conjunto consistente de ações permita conduzir a empresa de uma situação presente para uma situação desejada futura.

Para a CAIXA, o planejamento permite dispor de uma visão coesa dos objetivos e caminhos que a empresa deve trilhar. Com ele, os planos operacionais e de curto prazo ganham reforço institucional, cumprindo sua função primordial de consolidar, no dia-a-dia, a missão da CAIXA e o cumprimento dos grandes objetivos em um horizonte temporal maior. E apenas com a formatação de uma visão articulada e coerente, ocorre essa internalização na prática cotidiana de dirigentes, gestores, funcionários e parceiros externos.

Dentro deste contexto, a visão de futuro da CAIXA traduz o que pretende ser em 2015. Explicita a direção para orientar as ações e funciona como quadro de referência a ser alcançado. A CAIXA pretende ser referência mundial de banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Para a conquista de sua visão de futuro, foram elaborados sete desafios estratégicos. Cada desafio constitui um determinado foco estratégico que pode estar associado à necessidade de crescimento, de fazer face às ameaças e fraquezas ou, ainda, de aproveitar as forças ou oportunidades que foram detectadas e explicitadas quando da avaliação estratégica da CAIXA. Os desafios estratégicos são os seguintes (SUADE, 2008):

- a) Ampliar a participação no mercado de crédito (PF e PJ);
- b) Ser o principal agente das políticas públicas;
- c) Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública;

- d) Ser referencial de excelência no atendimento;
- e) Ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
- f) Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação;
- g) Liderar o mercado de captação de recursos.

Com o intuito de possibilitar uma melhor integração entre as áreas envolvidas, o novo modelo de gestão da rede negocial é sustentado por um sistema de gestão e mensuração de resultados denominado AvGestão<sup>1</sup>, criando uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da organização, através de uma abordagem estratégica de longo prazo. A avaliação é acompanhada por meio de sete perspectivas (SUCOG, 2008):

- a) Clientes: acompanhamento da expansão e qualificação do relacionamento com os clientes;
- b) Financeira: expectativa de resultado financeiro dos negócios realizados em cada unidade incluindo as receitas geradas com prestação de serviços;
- c) Negócios Pessoa Física: resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos a pessoas físicas, considerados de relevância estratégica para a CAIXA;
- d) Negócios Pessoa Jurídica: resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos a pessoas jurídicas, considerados de relevância estratégica para a CAIXA;
- e) Processos: resultado, em percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios bem como faz o monitoramento de riscos aos quais a CAIXA está exposta;

---

<sup>1</sup> Sistema de Avaliação da Gestão das Unidades da Rede

- f) Pessoas: avalia a gestão de pessoas no intuito de auxiliar na realização dos demais objetivos;
- g) Socioambiental: monitora as ações voltadas à Responsabilidade Sócio Empresarial da CAIXA que fomentam o desenvolvimento social e contribuem para a preservação do meio ambiente.

As metas por sua vez, são definidas pelo conselho diretor da CAIXA, então negociadas e redistribuídas às unidades de negócios através de um processo de planejamento participativo que preconiza o envolvimento da alta direção da empresa, gestores da Matriz, representantes dos empregados lotados nas Filiais, Superintendências Regionais de Negócios (SR), rede de agências e retaguarda. Durante este processo se dá o escoamento e negociação dos objetivos, primeiro entre a Matriz e as SR, e após entre as unidades vinculadas a cada SR, as agências bancárias ou Pontos de Venda (PV). Uma vez definidas as metas, estas alimentam o sistema AvGestão, disponível em plataforma *web* e ambiente *intranet* a todas as unidades e empregados. Neste formato, são disponibilizadas leituras comparativas entre as metas definidas e o resultado realizado por cada item de meta, unidade de negócio e segmentação quando for o caso. Cada perspectiva do sistema apresenta uma série de itens de meta, estes fracionados em outros itens, no formato de níveis e subníveis. Somente nas perspectivas Financeira, Negócios PF e Negócios PJ, que representam o desempenho econômico-financeiro da instituição, totalizam 101 itens avaliados, em sua maioria associados a produtos comercializados nos PV.

Desta forma, criou-se na organização uma cultura e conseqüente atuação gerencial focada na venda de produtos bancários. Esta cultura perpetuou-se nos níveis operacional, representado pelos PV, tático, pelas SR e até em unidades estratégicas como Gerências e Superintendências Nacionais. Segundo Niven (2005, p. 9), o valor organizacional de hoje em dia reside nas idéias das pessoas dispersadas pela empresa, nos relacionamentos com os clientes e fornecedores, nas bases de dados das informações-chave e culturas de inovação e qualidade.

Por fim, este trabalho propõe-se a estudar o atual modelo de mensuração de resultados da rede negocial da CAIXA, bem como responder as seguintes questões: O método de avaliação de resultados em vigor é aderente aos objetivos estratégicos traçados pela empresa? O sistema de mensuração de desempenho da rede

negocial traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A CAIXA é uma empresa pública que tem por missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Além de disponibilizar recursos, a CAIXA auxilia prefeituras e governos estaduais a projetarem e acompanharem com eficiência obras promotoras de desenvolvimento urbano, estimulando o contínuo aperfeiçoamento da administração pública. A CAIXA também é responsável pela coleta e gestão de dados contábeis e gerenciais de todos os entes da Federação, auxiliando a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal no país. Além disso, ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

Para cumprir sua missão, a CAIXA conta com uma grande rede de capilaridade, são mais de 17.000 pontos de distribuição de produtos e serviços (agências, pontos de auto-atendimento e empresas conveniadas), distribuídos nos 5.561 municípios brasileiros. Além disso, a CAIXA conta também com importante força de trabalho: 74.638 empregados, 11.665 estagiários e 3.185 adolescentes aprendizes.

Em virtude da complexidade e abrangência do papel da CAIXA frente à sociedade e seus clientes, e ao mercado competitivo em que se insere como banco comercial, ela necessita de um modelo eficiente de medição de desempenho organizacional. Para Drucker (*apud* NIVEN, 2005, p. 7), poucos fatores são tão importantes para o desempenho de uma organização quanto a medição, sendo que esta se encontra entre as áreas mais debilitadas do gerenciamento atual.

Assim, a relevância deste estudo é justificada pela necessidade de revisão do modelo vigente de mensuração de resultados da rede negocial da CAIXA, como apoio à gestão e tomada de decisão nas áreas de rede. Além do fato, do referido estudo contribuir para a geração de conhecimento e um melhor entendimento dos processos de gestão e planejamento da organização.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar o atual modelo de avaliação de performance e gestão da rede negocial da CAIXA.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os principais componentes do planejamento estratégico da CAIXA;
- b) Descrever o atual modelo de mensuração de performance da rede negocial da CAIXA, suas perspectivas de avaliação e indicadores de desempenho adotados;
- c) Analisar o modelo de avaliação vigente, verificando a possível aderência deste ao planejamento da organização, bem como a coerência entre os indicadores de desempenho e perspectivas de avaliação adotadas, no contexto do BSC;
- d) Propor, caso necessário, adequações no modelo de medição vigente, bem como em seus indicadores de performance.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é um conceito geralmente associado à atividade de previsão e planejamento para o futuro. Segundo Ferreira (2004), a estratégia pode ser definida como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, ou mesmo, a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

A palavra vem do grego antigo *stratêgós* (de *stratos*, que significa exército, e *ago*, expressando a idéia de liderança e comando). Ao longo dos anos, várias idéias oriundas da esfera da estratégia militar, acabaram fornecendo as bases para compor a atual estratégia empresarial. Grande parte deste fenômeno se deve a associação da competitividade empresarial com um cenário de guerra.

Usada originalmente na área militar, hoje é bastante utilizada na área de negócios. O termo estratégia passou então a ter um uso comum e, na administração, é utilizado para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos.

Segundo Nakamura (1999), o pensamento estratégico empresarial, por meio de sua face mais moderna, a competitividade, revela-nos a influência da visão militar relativa ao assunto. A competitividade diz respeito a um estado de guerra entre as empresas, e como cada uma delas concentra seus exércitos, ou seja, os seus recursos com o intuito de atacar os inimigos, os seus concorrentes.

Niven (2005, p. 11) afirma que a formulação da estratégia é possivelmente o tópico mais discutido e debatido do cenário financeiro, e para várias gerações de líderes de negócios, o desenvolvimento de uma estratégia vencedora era freqüentemente visto como o diferencial-chave do sucesso organizacional. Executivos, acadêmicos e consultores do gênero, todos buscando a panacéia da estratégia vencedora, moldaram a matéria e contribuíram com o debate. Não obstante disso, assim como ocorre com a métrica financeira, a estratégia já esteve sob a mira de acusações daqueles que sugerem que o ambiente financeiro, dinâmico e rapidamente evoluído, acarreta no longo prazo, uma estratégia ineficaz e quase instantaneamente obsoleta. Partidários desta corrente não crêem que os



negócios possam arcar com o ônus de parar para desenvolver uma estratégia e, ao agirem assim, geram uma inflexibilidade debilitante. Porter (*apud* NIVEN, 2005, p. 11) adota o ponto de vista oposto, sugerindo que a estratégia jamais foi tão importante.

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. XII), muitas das idéias modernas de estratégia originaram-se a partir do trabalho pioneiro de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, na Harvard Business School no início dos anos 60. Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças, Andrews e Christensen identificaram uma necessidade urgente de se pensar de forma holística a empresa e articularam o conceito de estratégia como meio de se chegar a isso.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Baldasso (2007, p. 13), planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. No entanto, planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise, e sim um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização.

Peter Drucker (*apud* STONER e FREEMAN, 1985, p. 136) propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia<sup>2</sup> e eficiência<sup>3</sup>. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados. Esses dois critérios seguem paralelos aos dois aspectos do planejamento: determinar os objetivos certos e em seguida

---

<sup>2</sup> Capacidade de determinar objetivos apropriados.

<sup>3</sup> Capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização.

escolher os meios certos de alcançar esses objetivos. Ambos os aspectos do planejamento são vitais para o processo de administração.

Não obstante disso, para a realização de um planejamento de sucesso torna-se necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis com prazos finais realistas e alcançáveis. Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 136) os objetivos são importantes por pelo menos quatro razões:

- a) Os objetivos proporcionam um senso de direção: Sem um objetivo, as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.
- b) Os objetivos focalizam os esforços: Toda organização têm recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, comprometemo-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começamos a estabelecer prioridades. Isso é especialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos.
- c) Os objetivos guiam planos e decisões: As organizações se deparam com decisões que são simplificadas no momento em que se perguntam: Qual é o nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto ou para longe de seu objetivo?
- d) Os objetivos ajudam a avaliar o progresso: Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final específico, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos administradores avaliarem seu progresso. Assim, os objetivos são uma parte essencial do controle, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente

apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

### **2.2.1 Dimensões do Planejamento**

Steiner (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 34) estabelece cinco dimensões do planejamento, salientando que estas não são mutuamente exclusivas nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Os aspectos básicos são os seguintes:

- a) Assunto abordado: Pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.
- b) Elementos do planejamento: Podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- c) Dimensão de tempo do planejamento: Pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- d) Unidades organizacionais: Onde o julgamento é elaborado, e nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- e) Características do planejamento: Podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

### 2.2.2 Princípios do Planejamento

Para Oliveira (2006, p. 37) o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Estes princípios podem ser divididos em gerais e específicos.

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

- a) Princípio da contribuição aos objetivos: O planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) Princípio da precedência do planejamento: O planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo. O planejamento "do que e como vai ser feito" deve aparecer na ponta do processo.
- c) Princípio da maior penetração e abrangência: O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc. Na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, entre outras.
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade<sup>4</sup>.

Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 40) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

---

<sup>4</sup> Capacidade de coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

- a) Planejamento participativo: O principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente, elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.
- b) Planejamento coordenado: Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- c) Planejamento integrado: Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de "cima para baixo" e os meios para atingi-los, "de baixo para cima", sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.
- d) Planejamento permanente: Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

### **2.2.3 Tipos de planejamento**

Segundo Andrade (*apud* BALDASSO, 2007, p. 16), o desenvolvimento do processo de planejamento envolve uma série de atividades que são desencadeadas na organização em todos os níveis hierárquicos. A participação, no entanto, ocorre de forma diferenciada, pois as organizações apresentam níveis distintos de responsabilidade no processo decisório: o nível institucional, o intermediário e o operacional. O nível institucional, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia. É onde se encontram os principais dirigentes e, conseqüentemente, onde serão tomadas as principais decisões. Essas decisões afetam a organização como um todo, servindo como parâmetro ou como

orientação para as decisões tomadas no nível intermediário. O nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, está hierarquicamente subordinado ao institucional. Neste segundo nível encontram-se os gerentes de divisões ou departamentos, cujas decisões estão restritas às suas áreas específicas. Quanto ao nível operacional, ou técnico, é aquele subordinado hierarquicamente ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. As decisões tomadas neste nível dizem respeito à programação das atividades básicas da organização.

Para Ferreira *et al.* (*apud* TERENCE, 2002, p.18), quanto à natureza, o planejamento pode ser classificado como: estratégico, tático e operacional. A Figura 1 ilustra os diferentes tipos de planejamento, associados aos grandes níveis hierárquicos das organizações. Deve-se ressaltar que o planejamento empresarial não se limita ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.



**Figura 1 - Hierarquia do planejamento nas organizações**  
Fonte: Adaptado de DAFT (*apud* TERENCE, 2002, p. 18)

Os diversos tipos de planejamento podem ser definidos como:

- a) Planejamento estratégico: É um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente. Este, por sua vez, possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.
- b) Planejamento tático: Objetiva a otimização de determinada área de resultado e não da empresa como um todo. Desta forma, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É geralmente desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. Pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento.
- c) Planejamento operacional: Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Em suma, correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

**Tabela 1 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional**

Fonte: Adaptado de Terence (2002, p. 19).

PLANEJAMENTO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
<b>Prazo</b>	Longo prazo.	Médio prazo.	Curto prazo.
<b>Análise básica</b>	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas.	Tarefas específicas.
<b>Responsáveis pelo processo</b>	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração.	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes.	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático.
<b>Complexidade</b>	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
<b>Resultados</b>	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento.

### 2.2.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Ferreira (2004), planejamento pode ser conceituado como o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados, ou mesmo, o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações visando à consecução de determinados objetivos.

Para Oliveira (*apud* TERENCE, 2002, p. 9), o planejamento estratégico pode ser considerado como um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais. No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade.



Segundo Oliveira (2006, p. 35) planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo a empresa condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar. Este envolve indagações, envolvendo questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) conceituam planejamento estratégico como o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o planejamento estratégico possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los. Desta forma, o planejamento estratégico pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- a) Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- b) Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- c) Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- d) Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;

- e) Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Segundo Andrade (*apud* BALDASSO, 2007, p. 24), para que o processo de planejamento estratégico possa trazer resultados efetivos, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados (planos táticos e operacionais). Enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla, os planos táticos e operacionais assumem características diferentes. Estes procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica.

#### 2.2.3.2 Planejamento tático

Oliveira (2006, p. 48) ressalta que o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Segundo Andrade (*apud* BALDASSO, 2007, p. 25), para um bom planejamento tático deve-se seguir os seguintes passos:

- a) Definição de metas, que são os resultados fixados para o curto e para o médio prazo;
- b) Formulação de estratégias de ação que necessitam ser desencadeadas para se atingir cada uma das metas fixadas;
- c) Indicação de um responsável (ou responsáveis) pelo desenvolvimento de cada uma das ações estabelecidas e pelo alcance de cada uma das metas fixadas;



### 2.2.3.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. O planejamento operacional é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 49).

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- a) Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- b) Procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Resultados finais esperados;
- d) Prazos estabelecidos;
- e) Responsáveis por sua execução e implantação.

## 2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

“Se você for capaz de medir o que está falando e expressar isso em números, então você conhece algo a esse respeito; mas se você não tem essa capacidade, seu conhecimento será de uma espécie deficiente e insatisfatória.” (THOMPSON<sup>5</sup>, *apud* NIVEN, 2005).

O ato da medição reúne um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Já

---

<sup>5</sup> Citação de data desconhecida, por Willian Thompson (Lord Kelvin), 1824-1907.

a palavra desempenho, encerra em si a idéia de algo que já foi realizado, executado ou exercido.

Segundo Kaydos (*apud* KIYAN, 2001, p. 25) a medição de desempenho possui as seguintes finalidades:

- a) Comunicar a estratégia e clarear valores;
- b) Identificar problemas e oportunidades;
- c) Diagnosticar problemas;
- d) Entender o processo;
- e) Definir responsabilidade;
- f) Melhorar o controle e planejamento;
- g) Identificar quando e onde a ação é necessária;
- h) Guiar e mudar comportamentos;
- i) Tornar o trabalho realizado visível;
- j) Favorecer o envolvimento das pessoas;
- k) Servir de base para um sistema de remuneração;
- l) Tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

Segundo Niven (2005, p. 7), poucos fatores são tão importantes para o desempenho de uma organização quanto a medição, sendo que esta se encontra entre as áreas mais debilitadas do gerenciamento de hoje. Em 1987, uma pesquisa realizada pela Associação Nacional de Contadores e pela *Computer Aided Manufacturing-International* (CAM-I) revelou que 60% dos 260 agentes financeiros e 64 executivos operadores avaliados nos Estados Unidos estavam insatisfeitos com seu sistema de medição do desempenho. O decurso do tempo aparentemente não melhorou a situação. Estudos mais recentes sugerem que cerca de 80% das grandes empresas americanas desejam modificar seus sistemas de medição do

desempenho. Quando discute a gestão do desempenho, Jensen<sup>6</sup> sugere que a maior parte das empresas deixa de dar ao funcionário as informações de que necessita sob forma e contexto relevante a fim de atender a seus interesses particulares. Trabalhar com mais inteligência significa que todo e qualquer dado corporativo, essencial ao trabalho individual, deve estar disponível em formatos que possam ser personalizados.

De fato, a pesquisa demonstra claramente que muitas organizações precisam e desejam que ocorra uma mudança em seus sistemas de medição de desempenho já existentes. Muitos diriam que o problema reside em nossa confiança quase exclusiva nas medições financeiras do desempenho.

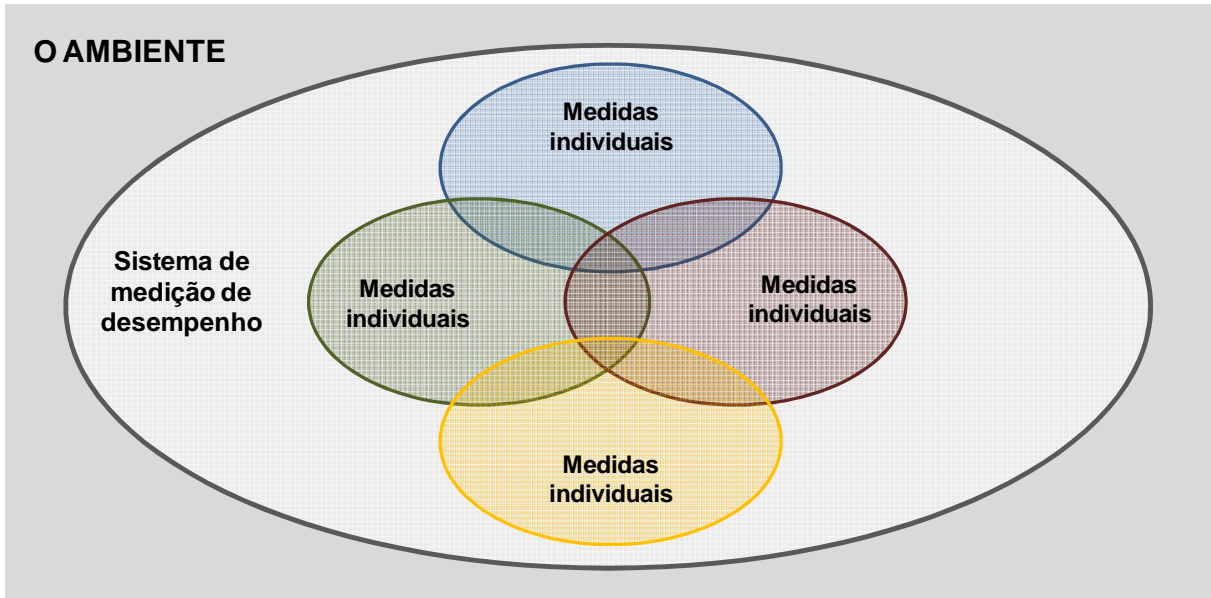
Para Neely *et al.* (*apud* ATTADIA e MARTINS, 2003), medição de desempenho é um tópico amplamente discutido, mas dificilmente é definido, por ser tratado de forma ampla e a literatura sobre o assunto ser muito diversa. Não obstante disso, um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações, porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados.

Primeiramente as medidas de desempenho podem ser vistas individualmente. Este seria o elemento fundamental, por assim dizer, da medição de desempenho. As medidas de desempenho também podem ser agrupadas de maneira a formar um conjunto delas. Esse conjunto, por sua vez, seguindo uma lógica, pode formar um sistema de medição de desempenho. Por fim, o último recorte possível é a interação do sistema de medição de desempenho com o ambiente organizacional, tanto interno quanto externo, de um sistema de operações. (NEELY *et al.*, *apud* ATTADIA e MARTINS, 2003).

A Figura 3 ilustra os diferentes recortes da medição de desempenho.

---

<sup>6</sup> Bill Jensen é o autor do livro "*Simplicity: The New Competitive Advantage in a World of More, Better, Faster*" e presidente do *Jensen Group*, uma empresa de consultoria empresarial.



**Figura 3 – Visão sistêmica da medição de desempenho**  
 Fonte: NEELY et. al. (apud ATTADIA e MARTINS, 2003)

### 2.3.1 Limitações das medidas financeiras

Desde o surgimento das primeiras organizações financeiras, o método tradicional de medição tem sido o financeiro. Para Niven (2005, p. 8), existe uma forte confiança por parte dos executivos em relação às medidas financeiras de desempenho. Talvez essas medidas sirvam melhor como um meio de relatar a gestão do capital confiado aos cuidados gerenciais, do que para determinar para onde se encaminha a organização. Algumas críticas levantadas acerca do excesso na utilização das medidas financeiras são:

- a) Não ser consistente com a realidade atual dos negócios: As atividades criadoras de valor organizacional de hoje em dia não são captadas através dos ativos fixos e tangíveis da empresa. O valor reside nas idéias das pessoas, nos relacionamentos, informações-chave e culturas de inovação e qualidade. Essas medições são de pouca ajuda para mostrar os primeiros sinais de problemas relacionados ao cliente, à qualidade ou aos problemas e oportunidades do funcionário.
- b) Dirigir olhando pelo espelho retrovisor: As medidas financeiras oferecem uma excelente revisão dos desempenhos anteriores, ou seja, uma

articulação coerente e sumária de atividades da empresa em períodos passados. Contudo, esta detalhada visão financeira não é capaz de prever o futuro.

- c) Tendência a reforçar a cultura funcional: Os contextos financeiros são normalmente preparados por áreas funcionais, ou seja, são preparados e repassados para os números da unidade de negócios, que por fim são compilados como parte do cenário organizacional. Esta abordagem é inconsistente com a organização atual, na qual muito do trabalho é interfuncional por natureza. Muitas equipes de hoje são compostas por diversas áreas funcionais reunidas para solucionar problemas prementes e criar valor de formas jamais vistas. Os sistemas tradicionais de medição financeira não têm como calcular o valor real ou o custo desses relacionamentos.
- d) Sacrificar o pensamento a longo prazo: Muitos programas de resultam em graves medidas redutoras de custos que podem causar um impacto muito positivo na organização dos contextos financeiros a curto prazo. Este enfoque nos ganhos a curto prazo obtidos em detrimento da criação de valor a longo prazo pode conduzir à subutilização dos recursos da organização.
- e) Medidas financeiras não relevantes para vários níveis da organização: Os relatórios financeiros são abstrações pela sua própria natureza, abandonando assim certas características. Muitas vezes, os contextos financeiros são disseminados e compilados em um nível elevado, até que se tornem quase irreconhecíveis e inúteis ao processo decisório da maioria dos gerentes e funcionários. Os funcionários de todos os níveis da organização necessitam ter dados sobre o desempenho para se basearem.

Mesmo em virtude das limitações acima citadas, e ao fato de concentrarem seu foco nos resultados a curto prazo, a custo das atividades criadoras de valor a longo prazo, deve-se reservar no BSC um espaço às medidas financeiras. O BSC



preconiza o equilíbrio, assim, um enfoque indevido em qualquer área específica de medição sempre levará a maus resultados.

#### 2.4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David Norton, um consultor da região de Boston. Em 1990, Kaplan e Norton lideraram um estudo de pesquisa em 12 empresas, explorando novos métodos de medição do desempenho. A motivação do estudo partiu de uma crescente convicção de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para as empresas modernas. Desta forma, o grupo discutiu uma série de alternativas possíveis, porém fanou-se na idéia de um *Scorecard* contendo as medidas do desempenho que capturassem as atividades da empresa como um todo. Foram levantadas então, questões como clientela, processos negociais internos, atividades funcionais e, logicamente, interesses dos acionistas. Kaplan e Norton chamaram esta nova ferramenta de *Balanced Scorecard*. (NIVEN, 2005, p. 14).

Com o passar do tempo diversas organizações adotaram o BSC e atingiram resultados imediatos. Kaplan e Norton descobriram então, que essas empresas não apenas estavam utilizando o *Scorecard* para complementar suas medidas financeiras, mas também comunicando suas estratégias através das medidas que escolheram através do seu BSC.

Segundo Muller (2004, p. 57), o BSC consiste em um sistema gerencial flexível para selecionar e mostrar medições de “indicadores-chave” sobre a empresa em um formato de fácil leitura. Esse sistema gerencial carrega em si alguns fatores que o colocam à frente de outros sistemas de aplicação similar. Primeiramente, o BSC permite aos principais líderes da empresa visualizarem de forma rápida e eficaz como está se desenvolvendo o trabalho que deverá consolidar o que foi determinado pelo planejamento estratégico. Em segundo lugar, o BSC diferencia-se dos relatórios financeiros tradicionais que olhavam para trás refletindo apenas gastos incorridos e receitas auferidas. Tais relatórios, não medem a criação nem a destruição de valor econômico futuro.

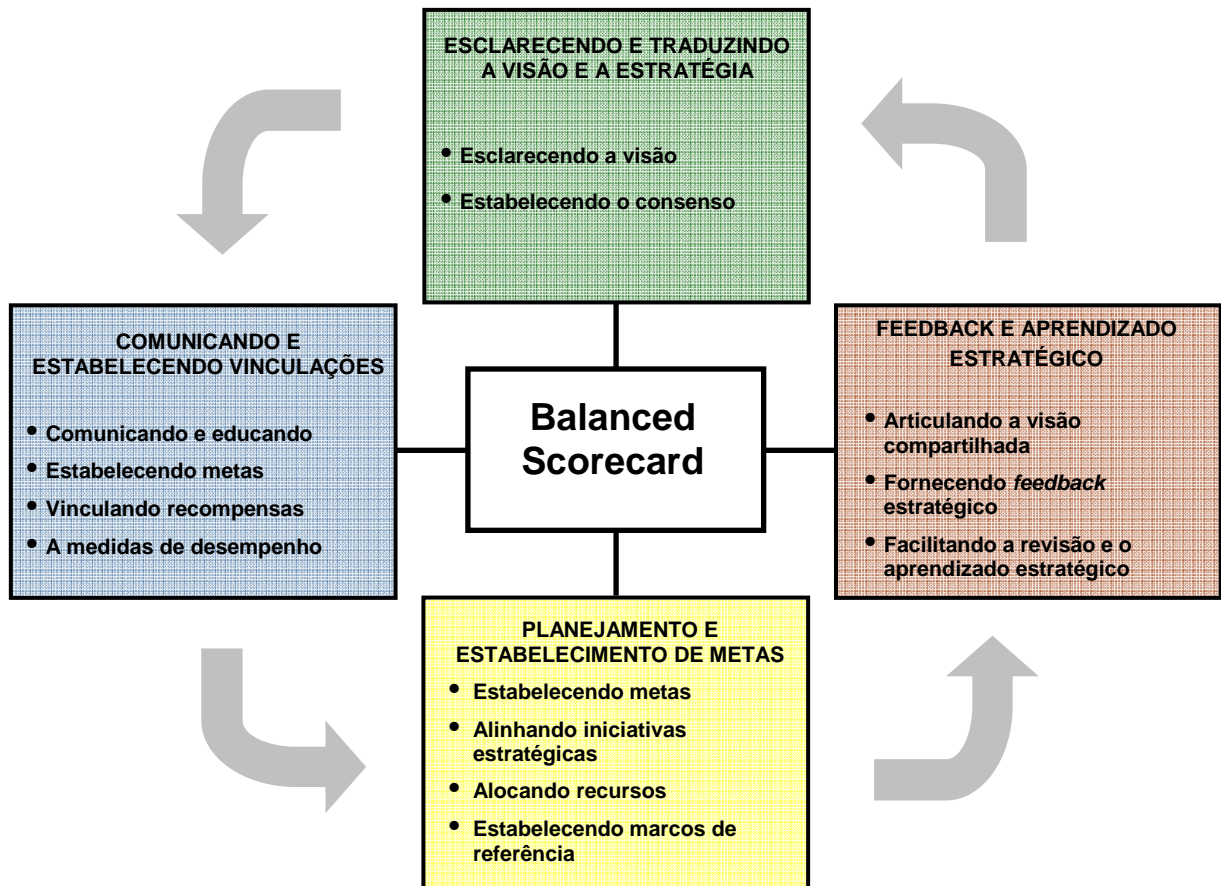
O BSC pode ser descrito como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. Estas medidas e informações serão utilizadas pelos gestores para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos. Assim, pode-se afirmar que a ferramenta cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação. (NIVEN, 2005, p. 16).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 9), empresas inovadoras utilizam o *Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia e viabilizar processos gerenciais críticos, conforme ilustrado na Figura 4. São eles:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: O processo inicia na alta administração como o intuito de traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: Para uma estratégia bem sucedida, os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos a todos os funcionários da empresa. O *Scorecard* também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma unidade de negócios. Ele incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro. Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Para o alcance dos objetivos, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento.

Depois de estabelecidas as metas, os executivos tem condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos. Dessa forma, o BSC oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação.

- d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: Incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico, tornando-se o processo gerencial crítico mais inovador e importante de todo o Scorecard. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Os executivos não dispõem, hoje, de um procedimento para receber feedback sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia. O BSC permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e muitas vezes obscuros em conceitos mais precisos capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. O processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. A construção do Scorecard, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico.



**Figura 4 – O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica**

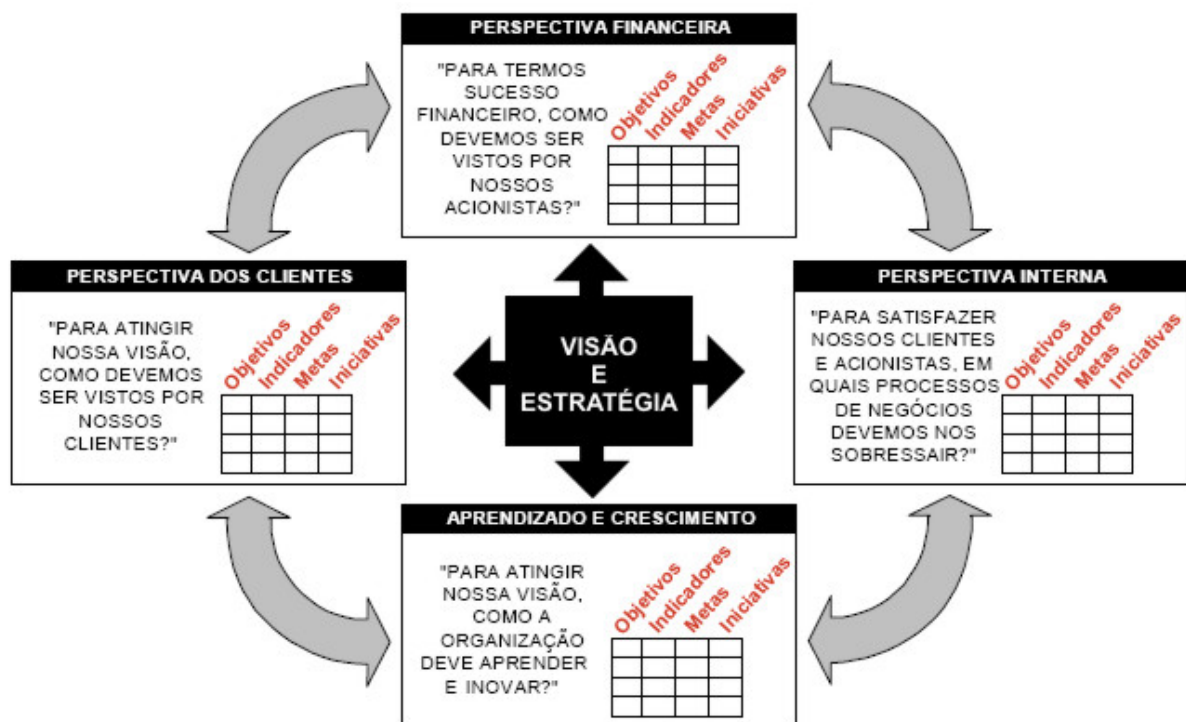
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24), o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a missão, visão e estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. A declaração da missão de uma empresa é de suma importância, pois aponta as crenças essenciais, identifica os mercados-alvo e produtos foco. As declarações de missão devem ser inspiradoras e fornecer energia e motivação à empresa, porém não são suficientes.

"Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada". (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos

internos e do aprendizado e crescimento. O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas, para o alcance das metas e objetivos.



**Figura 5 – Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Costa (*apud* ANDRADE e HOFFMANN, 2004, p. 3337) define o ponto central do modelo BSC na visão e missão da empresa, e para que se satisfaçam as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, as etapas a serem seguidas são as seguintes:

- a) Análise e compreensão da estratégia da organização;
- b) Inter-relacionamento de objetivos estratégicos;

- c) Definição de indicadores-chave de desempenho;
- d) Monitoramento e avaliação da estratégia.

#### **2.4.1 Perspectiva financeira**

Para Silva (2002, p. 26) as perspectivas financeiras são essenciais, já que representam uma intenção e uma constatação. Uma intenção, quando são estabelecidos objetivos financeiros de longo prazo para a unidade de negócios. Uma constatação, na medida em que demonstram se a estratégia e as ações implementadas estão, de fato, conduzindo aos resultados desejados. Os objetivos financeiros em geral estão relacionados ao retorno de capital investido, ao aumento de receita e à melhoria do fluxo de caixa.

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, receita operacional, produtividade, retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado (EVA - *Economic Value Added*). Como objetivos financeiros alternativos podem ser citados o crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 26).

Segundo Kaplan e Norton (*apud* MULLER, 2004, p. 61) a definição da perspectiva financeira é o primeiro passo da estratégia da empresa, onde se busca aumentar o valor das ações para os acionistas. Esta perspectiva se subdivide em duas diferentes estratégias, crescimento do faturamento e aumento da produtividade. O crescimento do faturamento está relacionado ao ganho de novos mercados, novos produtos e novos clientes e ao aumentar do valor dos clientes atuais através do aprofundamento do relacionamento com os mesmos por meio da expansão das vendas. O ganho de produtividade está relacionado também a duas estratégias, otimizar a estrutura de custos da empresa reduzindo despesas diretas e

indiretas e a partir da utilização mais eficaz dos ativos, reduzir o custo de capital de giro e o custo fixo para um mesmo nível de operação.

Não obstante disso, para Kaplan e Norton (1997, p. 53) uma gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. Por isso, muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia. Em geral, o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios.

Além disso, os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. A teoria da estratégia empresarial sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação. Em síntese, os ciclos de vida das empresas podem ser classificados como: (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 50).

- a) Crescimento: estágio inicial do ciclo de vida das empresas. Estas possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, construir e ampliar instalações, investir em sistemas e infraestrutura e desenvolver o relacionamento com os clientes. As empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido.
- b) Sustentação: fase onde as empresas ainda conseguem atrair investimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimento serão direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento. A maioria das unidades de

negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Esses objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

- c) Colheita: fase de maturidade da empresa no seu ciclo de vida, desejando assim colher os investimentos feitos nas fases anteriores. A estas, não mais se justificam investimentos significativos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita podem ser o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Desta forma, nas fases acima descritas, três temas estratégicos norteiam a estratégia empresarial: (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 55).

- a) Crescimento e mix de receita;
- b) Redução de custos/melhoria de produtividade;
- c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A Tabela 2 ilustra uma proposta de Kaplan e Norton para a definição de objetivos financeiros, segundo estratégias vinculadas ao ciclo de vida das empresas e os temas financeiros acima citados.



**Tabela 2 – Medição dos temas financeiros estratégicos**

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

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crescimento e Mix de Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da taxa de vendas por segmento</li> <li>• Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita/Funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento (percentual de vendas)</li> <li>• P&amp;D<sup>7</sup> (percentual de vendas)</li> </ul>
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatia de clientes e contas-alvo</li> <li>• Vendas cruzadas</li> <li>• Percentual de receita gerado por novas aplicações</li> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos versus custos dos concorrentes</li> <li>• Taxas de redução de custos</li> <li>• Despesas indiretas (percentual de vendas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)</li> <li>• ROCE por categoria-chave de ativo</li> <li>• Taxas de utilização dos ativos</li> </ul>
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produtos</li> <li>• Percentual de clientes não-lucrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de produção, por transação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno</li> <li>• Rendimento</li> </ul>

### 2.4.2 Perspectiva dos clientes

Segundo Marchesan (2005, p. 39), para que uma empresa mantenha ou amplie sua participação no mercado atual, ela precisa conhecer as necessidades dos seus clientes, para, assim, adequar seus produtos e serviços ao seu público alvo. A empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a sua estratégia em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado.

Para Ruas (2003, p. 7), a perspectiva dos clientes consiste primeiramente numa identificação dos segmentos de clientes e mercados onde a organização compete ou presta serviços. Então, mede-se a capacidade da organização de prover produtos e serviços de qualidade, a eficiência de sua entrega e, no final, a satisfação

---

<sup>7</sup> Produção e Desenvolvimento

dos consumidores. É essencial a identificação das necessidades e expectativas dos clientes com relação à organização, justamente para haver um alinhamento da estratégia de negócio.

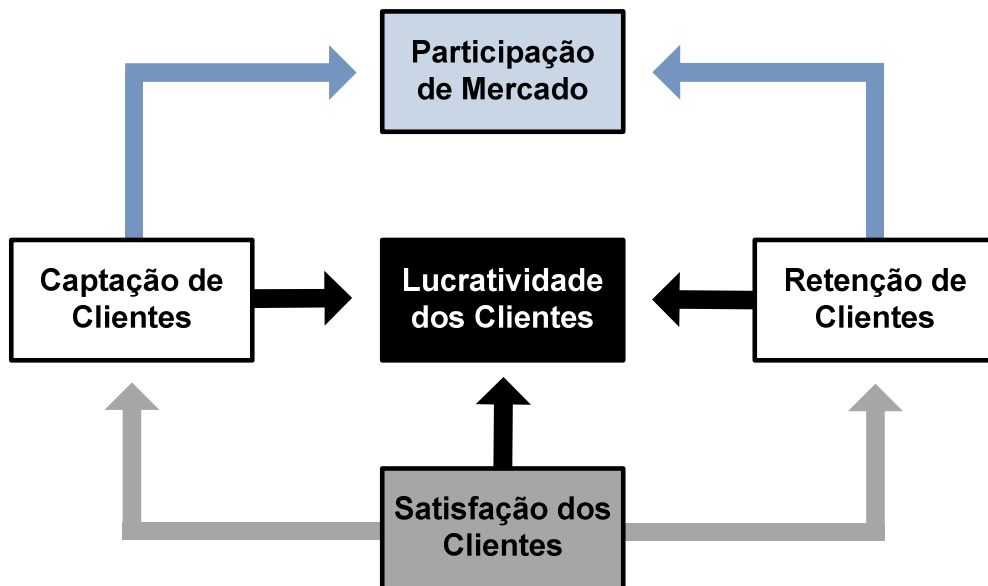
Na perspectiva dos clientes, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá, além de desenvolverem medidas do desempenho das da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo, conforme ilustrado na Tabela 3. Além disso, a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 26).

**Tabela 3 – Medidas essenciais da perspectiva clientes**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72)

<b>MEDIDAS ESSENCIAIS / RESULTADO</b>	<b>INDICADOR DE TENDÊNCIA OU VETOR DE DESEMPENHO</b>
<b>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário de vendas).
<b>CAPTAÇÃO DE CLIENTES</b>	Mede a intensidade em que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes/negócios
<b>RETENÇÃO DE CLIENTES</b>	Controla a intensidade em que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamento contínuo com seus clientes.
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho, dentro da proposta de valor.
<b>LUCRATIVIDADE DE CLIENTES</b>	Mede o lucro líquido gerado a partir de clientes e segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes.

A relação de causa e efeito entre as medidas da perspectiva clientes está ilustrada na Figura 6.



**Figura 6 – Relação causa e efeito das medidas na perspectiva clientes**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Para Rech (2002, p. 42), a grande questão é saber para quais segmentos apontar o foco. São nos segmentos selecionados que se localizam as fontes que irão produzir os componentes da receita dos objetivos financeiros. Portanto, cada um dos objetivos deve-se ter claro o indicador de tendência para as medidas essenciais de resultados na dimensão clientes. Com as medidas essenciais de resultado, associadas aos seus indicadores de tendência (vetores), é possível estabelecer uma proposta de valor, que é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais. Como proposta de valor ou atributos, Kaplan e Norton (*apud* RECH, 2002) citam os três mais comuns na elaboração do Balanced Scorecard:

- a) Atributos dos produtos ou serviços, na forma de qualidade, preços, tempo e funcionalidade;
- b) Relacionamentos com os clientes, na forma da qualidade das relações pessoais por ocasião de uma transação comercial;

- c) Imagem e reputação, na forma dos fatores intangíveis que atraem e mantém os clientes fiéis à organização.

### **2.4.3 Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 97).

- a) Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- b) Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Segundo Rech (2002, p. 43), no BSC os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvo. Para Campos (*apud* MARCHESAN, 2005, p. 40), a preocupação dos gerentes deve ser orientada para avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. A cadeia começa no processo de criação de novos produtos ou serviços, dos quais se identificam as necessidades atuais e futuras dos clientes e ocorre o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades. Continua ao longo dos processos operacionais, onde os produtos e serviços são oferecidos aos clientes e conclui com os processos de pós-venda, buscando agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

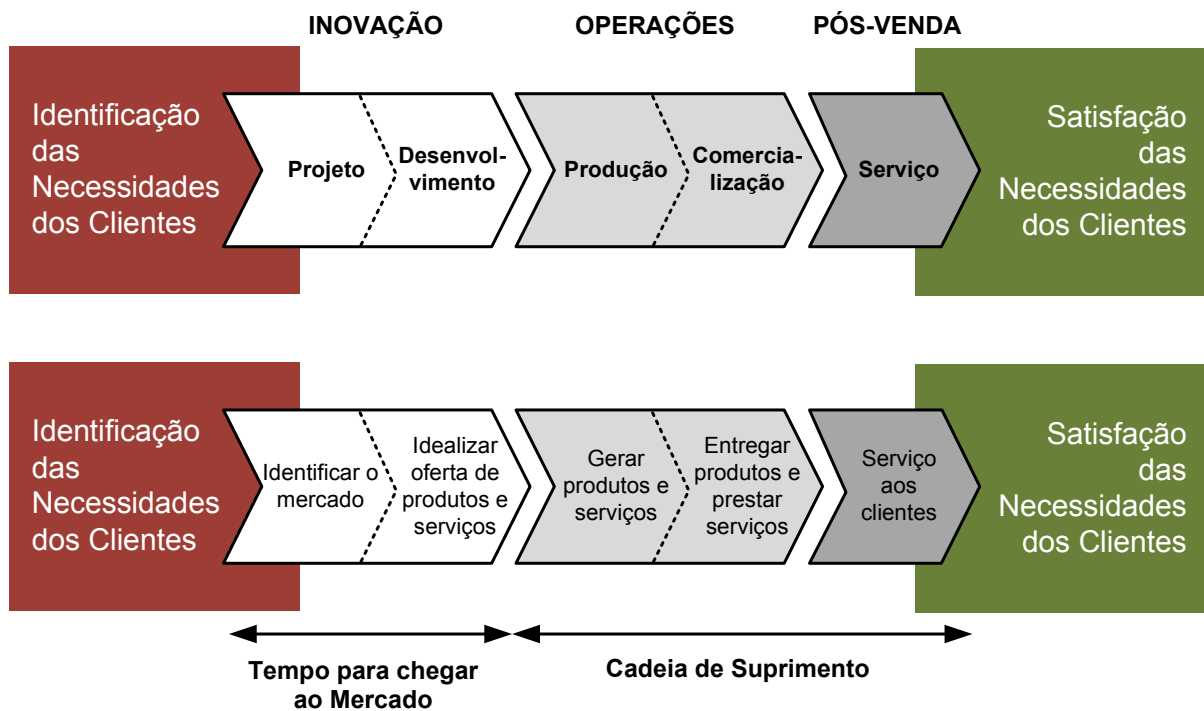
A perspectiva dos processos internos resulta da identificação, por parte dos executivos, dos processos críticos que levam ao sucesso financeiro e à satisfação dos clientes. Ao contrário das formas tradicionais de gestão, onde o foco é basicamente monitorar e melhorar os processos existentes, o BSC também dedica atenção à identificação de novos processos que podem trazer a satisfação aos clientes. Ou seja, a perspectiva dos processos internos é o meio pelo qual as expectativas de resultados por parte dos clientes são atingidas. Para o alcance

satisfatório das expectativas dos clientes deve-se olhar para toda a cadeia de valor das operações. (RUAS, 2003, p. 8)

Kaplan e Norton (1997, p. 101), destacam que cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatam que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais:

- a) Inovação: Neste processo, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.
- b) Operações: Neste processo, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Esse tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas.
- c) Serviço pós-venda: Processo que agrega valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem aos clientes-alvo. Refere-se ao serviço prestado ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço. Algumas empresas têm estratégias voltadas à excelência nesse aspecto.

Não obstante disso, a perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa. A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, conforme ilustrado na Figura 7. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 102).



**Figura 7 – A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Marchesan (2005, p. 42) destaca que os processos não devem ser medidos apenas com objetivo da redução de custo. É preciso medir reduções de tempo de lançamento de produtos, aumento das qualificações dos funcionários, que proporcionam a obtenção do objetivo maior: o desempenho financeiro.

#### 2.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das

peessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 29)

Para Ruas (2003, p. 7), a consumação dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, de clientes e processos internos só ocorrerá se a infraestrutura necessária estiver pronta e preparada para o seu cumprimento. Somente se as pessoas estiverem motivadas, treinadas e com informações disponíveis em tempo suficiente nossa estratégia obterá sucesso.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), executivos de várias empresas observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As conseqüências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo, e mesmo que isso aconteça, alegam esses executivos, poderá ser em outra "área".

O BSC 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. É óbvio que estes investimentos são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infra-estrutura, pessoal, sistemas e procedimentos, se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

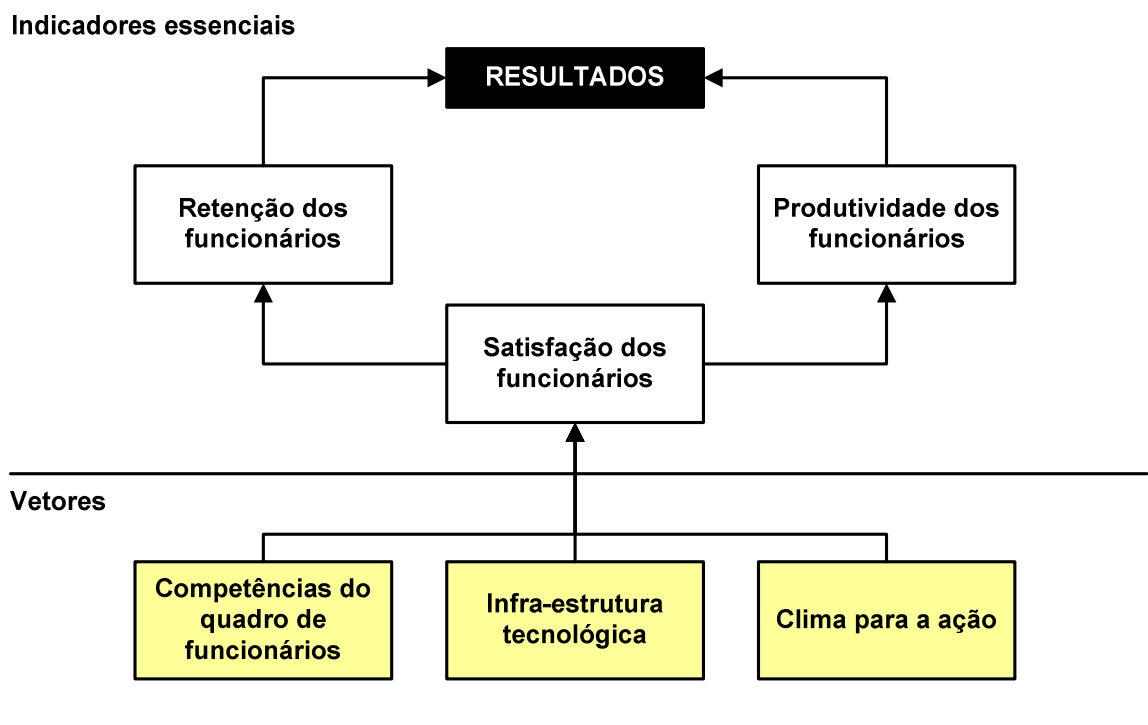
Bolman e Deal (*apud* MARCHESAN, 2005, p. 42) apontam que normalmente, as empresas não atingem metas arrojadas com a infra-estrutura disponível. É necessário investir na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais. Estes objetivos são explorados quando se mede os seguintes tópicos: capacidade dos funcionários, satisfação dos mesmos, retenção de funcionários (pessoas-chave),

produtividade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* (delegação de autoridade a projetos de trabalho) e alinhamento. Este último aspecto é importante, pois é necessário as pessoas estarem motivadas com o que fazem para que produzam bons resultados.

Kaplan e Norton (1997, p. 134), afirmam que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados, conforme ilustrado na Figura 8. Essas medidas essenciais são então complementadas por vetores situacionais. As três medidas essenciais são:

- a) Satisfação dos funcionários.
- b) Retenção de funcionários.
- c) Produtividade dos funcionários.

Nesse conjunto, o objetivo de satisfação dos funcionários geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.



**Figura 8 – Estrutura de medição da perspectiva aprendizado e crescimento**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 135)



Ingalls (*apud* SILVA, 2002, p. 29), sustenta que o treinamento é essencial para o desenvolvimento das habilidades das pessoas e que é importante que haja um monitoramento dessa atividade. Após o treinamento deverão ser observadas duas questões: o funcionário está aplicando o aprendizado em suas funções? Após o treinamento seu desempenho melhorou? O BSC vai além e, dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento, verifica se o programa de treinamento está alinhado às medidas e objetivos estratégicos da organização.

Para a medição do nível de satisfação dos funcionários Kaplan e Norton (1997, p. 135) apontam que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Assim, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que os clientes sejam atendidos por funcionários satisfeitos. Muitas empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de funcionários escolhido aleatoriamente é entrevistado a cada mês. Os elementos de uma pesquisa de satisfação dos funcionários podem incluir:

- a) Envolvimento nas decisões;
- b) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho;
- c) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- d) Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa;
- e) Qualidade do apoio administrativo;
- f) Satisfação geral com a empresa.

A retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e a sensibilidade às necessidades dos

clientes. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.

A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. Existem muitas maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários. A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário. À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se o método de pesquisa de estudo de caso, pois este possibilitou uma análise dos processos e fenômenos abordados com maior profundidade.

Inicialmente foi feita uma apresentação da empresa estudada, descrevendo seu histórico, papel frente à sociedade e estrutura organizacional que apóia sua estratégia e operação. Para tanto foram coletadas informações no *website* corporativo da empresa e *websites* em ambiente *intranet* das áreas gestoras e unidades vinculadas consideradas relevantes para o estudo de caso. Além destes, foram coletadas informações disponíveis em manuais normativos internos e sistemas corporativos.

Por conseguinte, foram descritos os componentes do processo de planejamento estratégico da CAIXA, abordando desde os seus propósitos organizacionais fundamentais tais como, valores, missão, visão de futuro e desafios estratégicos, até a formalização dos objetivos, metas, estratégias e ações adotadas pela empresa para o alcance de seus objetivos. Não obstante disso, foram descritos os processos posteriores a formalização deste planejamento, que envolvem a negociação e distribuição dos objetivos entre as unidades negociais da rede. Para tanto, foram realizadas consultas e coleta de dados nos *websites* das áreas gestoras, *website* corporativo, sistemas internos e manuais normativos da empresa. Os dados levantados foram devidamente organizados para análise e interpretação.

Posteriormente, fez-se uma análise do atual sistema de mensuração de resultados da rede negocial da CAIXA, minudenciando suas principais características, tais como: conceito, apresentação, abordagem estratégica e comunicação. Para isso, foram realizadas consultas e coleta de dados no sistema em questão, disponível na rede *intranet* da CAIXA, manuais normativos e *website* das áreas gestoras competentes. Neste contexto, analisou-se a aderência do instrumento aos objetivos e propostas do planejamento da organização, coerência do modelo de indicadores de desempenho e perspectivas de avaliação adotadas, utilizando conceitos e fundamentos teóricos abordados neste trabalho.

Por fim, com base nas informações obtidas e análises realizadas, foi possível identificar possíveis distorções no modelo estudado, e então apresentadas propostas de adequação deste.

## 4 O ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 4.1.1 História

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

#### **4.1.2 Estrutura Organizacional**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro em Brasília. O prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior. (CAIXA, 2008)

Integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA se sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

A estrutura organizacional na CAIXA pode ser entendida como a ferramenta utilizada para permitir a execução de sua estratégia de maneira eficiente. O desenho desta estrutura estabelece as fronteiras organizacionais, visando eficiência, eficácia e efetividade dos macroprocessos. Os critérios para a definição da estrutura organizacional que melhor suporte os macroprocessos e as estratégias incluem:

- a) Presteza na resposta às necessidades do cliente;
- b) Eliminação de retrabalho e redução de custos;
- c) Amplitude de supervisão ideal;
- d) Clareza nos relacionamentos internos, de modo a evitar-se a imprecisão ou a sobreposição de atividades.

De forma sintética, a estrutura atual da CAIXA é formada por unidades da Matriz, Filiais, Superintendências Regionais, Escritórios de Representação Internacionais e Pontos de Venda.

#### 4.1.2.1 Administração

A alta administração da CAIXA está constituída, em suma, por dois órgãos: o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é o órgão de orientação geral dos negócios da CAIXA, responsável pela definição das diretrizes, desafios e objetivos corporativos e pelo monitoramento e avaliação dos resultados da CAIXA, composto por sete conselheiros, como segue: cinco conselheiros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho; o Presidente da CAIXA, que exerce a Vice-Presidência do Conselho; um conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A Diretoria Executiva é constituída pela Presidência, Conselho Diretor, Vice-Presidência responsável pela gestão de ativos de terceiros e Vice-Presidência responsável pela administração ou operacionalização das loterias federais e dos fundos instituídos pelo Governo Federal, nestes incluído o FGTS, que compartilharão a representação orgânica e a gestão da CAIXA.

A Presidência é órgão de administração responsável pela gestão e representação da CAIXA, a quem compete, entre outras atribuições, propor ao Conselho de Administração o modelo de gestão, os desafios e objetivos corporativos e o plano estratégico da CAIXA, além de coordenar e supervisionar os trabalhos das Vice-Presidências.

O Conselho Diretor é órgão colegiado responsável pela gestão e representação da CAIXA, composto pelo Presidente da CAIXA e por nove Vice-Presidentes, nomeados e demitidos “*ad nutum*”<sup>8</sup> pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração.

---

<sup>8</sup> Diz-se do ato que pode ser revogado pela vontade de uma só das partes. (FERREIRA, 2004).

Ao Conselho Diretor compete, entre outras atribuições, aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, as demonstrações contábeis, as propostas orçamentárias e respectivos acompanhamentos mensais de execução, a prestação de contas anual, o sistema de controles internos; elaborar proposta de plano de implementação do plano estratégico da CAIXA; aprovar os limites de alçadas, a arquitetura organizacional e o modelo de funcionamento das Vice-Presidências e da Auditoria Interna; decidir sobre a criação, instalação e supressão de unidades internas e agências, escritórios, representações, dependências e outros pontos de atendimento no País.

A Tabela 4 ilustra as atribuições e membros integrantes dos principais órgãos de administração da CAIXA.

Além dos Vice-Presidentes que integram o Conselho Diretor, são nomeados e demissíveis “*ad nutum*” pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração, dois Vice-Presidentes, que respondem exclusivamente pela administração de ativos de terceiros e pela administração ou operacionalização das loterias federais e dos fundos instituídos pelo Governo Federal, nestes incluído o FGTS. Esses Vice-Presidentes não integram o Conselho Diretor e não respondem pelas demais atividades da CAIXA e deliberações daquele Colegiado.

O Estatuto da CAIXA dispõe ainda sobre o Conselho Fiscal, integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda. Dentre os integrantes do Conselho Fiscal, pelo menos um membro efetivo e respectivo suplente são obrigatoriamente indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, como representantes do Tesouro Nacional.

Ao Conselho Fiscal compete exercer as atribuições atinentes ao seu poder de fiscalização, consoante a legislação vigente, entre as quais: fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA e dos fundos e programas por ela operados ou administrados, fazendo constar do seu parecer às informações complementares que julgar necessárias ou úteis; examinar as demonstrações financeiras semestrais e anuais da CAIXA e as de encerramento do exercício social dos fundos e programas por ela operados ou administrados, manifestando sua opinião, inclusive sobre a situação econômico-financeira da CAIXA.



Tabela 4 – Atribuições e membros dos principais órgãos de administração da CAIXA.

ÓRGÃO	ATRIBUIÇÕES	MEMBROS
<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação geral dos negócios da CAIXA;</li> <li>• Definição das diretrizes, desafios e objetivos corporativos;</li> <li>• Monitoramento e avaliação dos resultados da CAIXA.</li> </ul>	<p>Cinco conselheiros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente do Conselho;</li> <li>• <b>PRESIDENTE DA CAIXA</b> (exerce a Vice-Presidência do Conselho);</li> <li>• Um conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.</li> </ul>
<b>DIRETORIA EXECUTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação e gestão compartilhada da CAIXA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PRESIDENTE DA CAIXA</b>;</li> <li>• <b>CONSELHO DIRETOR</b>;</li> <li>• Vice-Presidente de Ativos de Terceiros;</li> <li>• Vice-Presidente de Fundos de Governo e Loterias</li> </ul>
<b>CONSELHO DIRETOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, demonstrações contábeis, propostas orçamentárias, prestação de contas anual e o sistema de controles internos;</li> <li>• Elaborar proposta de plano de implementação do plano estratégico da CAIXA;</li> <li>• Aprovar os limites de alçadas, a arquitetura organizacional e o modelo de funcionamento das Vice-Presidências e da Auditoria Interna;</li> <li>• Decidir sobre a criação, instalação e supressão de unidades internas e agências, escritórios, representações, dependências e outros pontos de atendimento no País.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PRESIDENTE DA CAIXA</b>;</li> <li>• Vice-Presidente de Atendimento;</li> <li>• Vice-Presidente de Controle e Risco;</li> <li>• Vice-Presidente de Finanças;</li> <li>• Vice-Presidente de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Vice-Presidente de Governo;</li> <li>• Vice-Presidente de Logística;</li> <li>• Vice-Presidente de Pessoa Física;</li> <li>• Vice-Presidente de Pessoa Jurídica;</li> <li>• Vice-Presidente de Tecnologia da Informação.</li> </ul>
<b>PRESIDÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão e representação da CAIXA;</li> <li>• Elaborar e submeter ao Conselho de Administração proposta de modelo de gestão, desafios e objetivos corporativos e o plano estratégico da CAIXA;</li> <li>• Coordenar e supervisionar os trabalhos das Vice-Presidências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente da CAIXA.</li> </ul>

Compõem a CAIXA, ainda, oito órgãos colegiados estatutários, como segue:

- Conselho de Gestão de Ativos de Terceiros;
- Conselho de Fundos Governamentais e Loterias;

- Comitê de Auditoria;
- Comitê de Risco;
- Comitê de Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro;
- Comitê de Compras e Contratações;
- Comitê de Avaliação de Negócios e Renegociação;
- Comissão de Ética.

#### 4.1.2.2 Matriz e Filiais

A Matriz da CAIXA possui a representação dos macroprocessos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. A Matriz está estruturada da seguinte forma:

- a) Auditoria Geral, Diretoria e Superintendência Nacional: primeiro nível de gestão da CAIXA;
- b) Auditoria Nacional e Gerência Nacional: segundo nível de gestão, vinculadas à Auditoria Geral, Diretoria ou Superintendência Nacional;
- c) Gerências Nacionais podem ser vinculadas diretamente a Vice-Presidências, quando requerido pela natureza das atividades e a amplitude de negócios não justificar a estruturação em Superintendência.
- d) Representações de Matriz, subordinadas às Superintendências Nacionais ou Gerências Nacionais na Matriz.

As Filiais são extensões de determinadas atividades existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam essas atividades, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional. As Filiais dividem-se em:

- a) Centralizadoras;
- b) Gerências de Filial;

- c) Unidades Regionais;
- d) Representações de Filial.

#### 4.1.2.3 Atendimento e distribuição

As áreas negociais da CAIXA, estratégicas, táticas ou operacionais, contam com unidades da Matriz, Superintendências Regionais de Negócios e Pontos de Venda (Agências Bancárias).

A Vice-Presidência de Atendimento e Distribuição (VIGAT), subordinada diretamente à Presidência, tem por objetivo distribuir produtos e serviços CAIXA aos seus clientes. A VIGAT estão vinculados um Escritório de Representação, responsável pela execução das atividades em nível internacional, e seis superintendências nacionais. São elas:

- a) Superintendência Nacional de Gestão da Estratégia de Atendimento e Distribuição (SUGAT);
- b) Superintendência Nacional da Área A (SUATA): Região Norte, MT e MS;
- c) Superintendência Nacional da Área B (SUATB): Região Nordeste;
- d) Superintendência Nacional da Área C (SUATC): Região Sul;
- e) Superintendência Nacional da Área D (SUATD): DF, GO, RJ, ES, MG;
- f) Superintendência Nacional da Área E (SUATE): São Paulo.

Vinculadas a SUGAT, com objetivo de dar suporte, subsidiar e operacionalizar processos encontram-se as seguintes unidades com seus respectivos objetivos:

- a) Gerência Nacional de Gestão do Canal Físico Próprio (GEFIP): Tem por objetivo administrar canais físicos próprios para comercialização de produtos e serviços, monitorando a sustentabilidade e propondo ações corretivas;

- b) Gerência Nacional de Canais Físicos Parceiros (GEARP): Tem por objetivo administrar canais físicos de terceiros para comercialização de produtos/serviços, monitorando a sustentabilidade e propondo ações corretivas;
- c) Gerência Nacional de Gestão dos Canais Eletrônicos (GECCEL): Tem por objetivo administrar o canal eletrônico e implementar estratégia para a comercialização de produtos e serviços, monitorando a sustentabilidade e propondo ações corretivas;
- d) Gerência Nacional de Gestão do Atendimento ao Cliente (GENAT): Tem por objetivo implantar e manter política e modelo de atendimento nos canais disponíveis, visando a excelência no atendimento.

Não menos importantes, além das unidades acima descritas, a SUGAT ainda conta com unidades centralizadoras e gerencias internas, estas vinculadas a suas Gerências Nacionais com objetivo de operacionalizar e administrar canais eletrônicos e atividades em nível regional.

A Figura 9 ilustra, de forma simplificada o organograma da VIGAT.

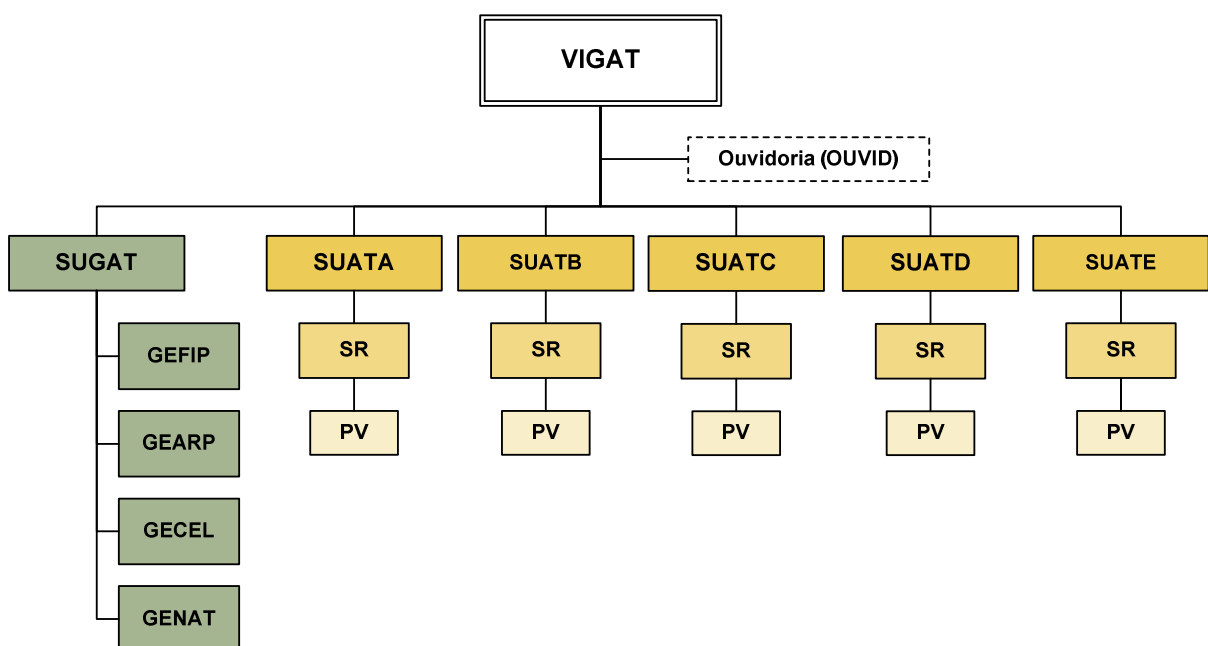


Figura 9 – Organograma simplificado da VIGAT.

Por sua vez, as Superintendências Nacionais de Áreas (A, B, C, D e E), vinculadas diretamente a VIGAT, tem como objetivo implementar a estratégia CAIXA e avaliar a execução da distribuição e do atendimento na sua região de atuação, além de promover o desenvolvimento regional sustentável. As macroatividades pertinentes a estas áreas são as seguintes:

- a) Consolidar necessidades e informações para realização de negócios.
- b) Prospectar oportunidades de negócios com foco no Desenvolvimento Regional Sustentável.
- c) Subsidiar e sistematizar métricas de acompanhamento das SR sob sua gestão.
- d) Potencializar a realização de negócios na sua área de atuação.
- e) Implementar a estratégia de comercialização e atendimento.
- f) Administrar as SR sob sua gestão, distribuir metas, aferindo e controlando seu desempenho.

As SR são unidades vinculadas à matriz (SUAT) que operacionalizam a realização dos negócios da CAIXA em âmbito regional.

Os pontos de venda, por sua vez, são as unidades bancárias da CAIXA (agências e postos de atendimento bancário) vinculadas as SR. A distribuição de SR por SUAT, bem como PV por SR, estão ilustradas na Tabela 5 e Figura 10.

Tabela 5 – Quantitativo de SR e PV por SUAT na CAIXA

	QTD SR	QTD PV
SUATA - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DA ÁREA A (NORTE, MT E MS)	9	140
SUATB - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DA ÁREA B (NORDESTE)	13	373
SUATC - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DA ÁREA C (SUL)	17	480
SUATD - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DA ÁREA D (DF, GO, RJ, ES, MG)	21	638
SUATE - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DA ÁREA E (SÃO PAULO )	18	610
	<b>78</b>	<b>2.241</b>

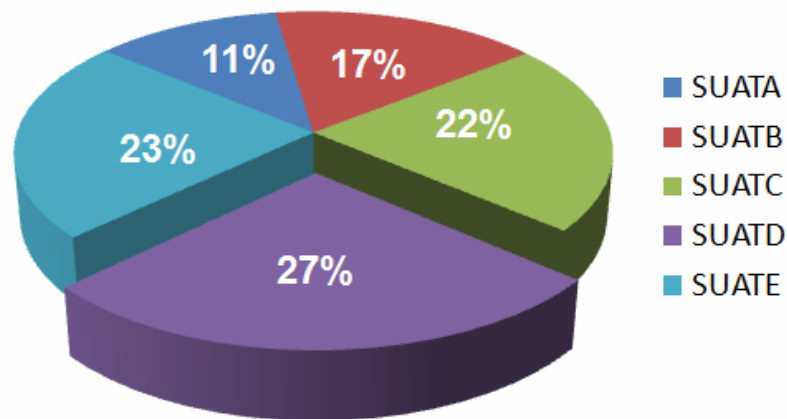


Figura 10 – Distribuição de SR e PV por SUAT na CAIXA

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA

### 4.2.1 O plano estratégico CAIXA 2005/2015

O sistema de planejamento da CAIXA passou por grandes mudanças em períodos recentes, tanto no que se refere aos instrumentos no nível estratégico, como no que diz respeito ao nível operacional de curto prazo e aos planos setoriais.

Em fevereiro de 2005, o Conselho Diretor da CAIXA aprovou o Plano Estratégico 2005-2015 (PE 2005-2015). Nele foram definidas a Visão de Futuro 2015 e os Desafios Estratégicos, desenvolvidos para sua consecução.

O horizonte temporal estabelecido no PE 2005-2015 foi de 10 anos, com revisões periódicas para reorientação e detalhamento de metas, em três ciclos de revisão: 2005-2007, 2008-2011 e 2012–2015, acompanhando os ciclos do PPA<sup>9</sup>. As metas e indicadores do primeiro ciclo foram detalhados até 2007 e neste ano foi iniciado um novo ciclo para elaboração do Plano Estratégico 2008-2015.

O Plano Estratégico de longo prazo CAIXA 2005-2015 foi construído de maneira participativa, em oficinas que envolveram diretamente 360 pessoas em 70 oficinas e 2 seminários. Participaram de sua construção: a alta direção da CAIXA, gestores da Matriz e representantes dos empregados lotados nas Filiais, Superintendências Regionais, Agencias e Retaguardas. O critério utilizado para participação dos empregados da rede, filiais e retaguarda foi a proporcionalidade considerando as regiões do país, gênero, diferentes cargos e funções.

Na construção do Plano Estratégico CAIXA 2005/2015 foram consideradas as características da CAIXA e seu contexto sua historia e cultura, a diversidade e complexidade da empresa, demandas governamentais, conjuntura e transformações vigentes no macroambiente e no seu ambiente de negócios. As seguintes premissas nortearam os trabalhos:

- a) Alinhamento com o PPA;
- b) Vocação para ser banco de todos os brasileiros;
- c) Processo participativo;
- d) Valorização da responsabilidade social;
- e) Valorização da sustentabilidade empresarial;
- f) Valorização da sinergia e integração dos negócios CAIXA;

---

<sup>9</sup> O Plano Plurianual (PPA) estabelece os projetos e os programas de longa duração do Governo Federal, definindo objetivos e metas da ação pública para um período de quatro anos.

- g) Mobilização da empresa;
- h) Envolvimento das áreas de produto, de suporte e redes.

#### **4.2.2 Composição do plano estratégico CAIXA 2005/2015**

O Plano Estratégico CAIXA 2005/2015 é composto de Missão, Valores, Visão de Futuro e Desafios Estratégicos, que perfazem a identidade institucional da CAIXA e lhe servem como base para decisão.

##### **4.2.2.1 Missão e valores**

Segundo SUADE (2008), a missão da CAIXA é: “Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.”

A missão diz respeito à própria razão de ser da CAIXA e, representa a explicitação de uma visão do contexto atual, com a característica de permanência até que haja mudança estrutural no conceito do negócio ou atividade da organização.

Já os valores representam o sistema de crenças da CAIXA. Constituem-se referenciais defendidos e praticados por todas as pessoas que fazem a CAIXA nas relações com os ambientes externo e interno. Segundo SUADE (2008), os valores da CAIXA são:

- a) Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- b) Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- c) Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- d) Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- e) Respeito e valorização do ser humano.



#### 4.2.2.2 Visão de futuro

Segundo SUADE (2008), a visão de futuro da CAIXA é ser a referência mundial de banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Para isso, a CAIXA:

- a) Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.
- b) Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.
- c) Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.
- d) Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

A visão de futuro traduz a idéia-síntese daquilo que a CAIXA pretende ser em 2015. Explicita a direção para orientar as ações e funciona como quadro de referência a ser alcançado.

#### 4.2.2.3 Desafios estratégicos

Segundo SUADE (2008), são sete os desafios estratégicos da CAIXA:

- a) Desafio 1 – Ampliar a participação no mercado de crédito (PF e PJ): Para ganhar sustentabilidade e substituir a rentabilidade proporcionada por outras fontes, sujeitas a alterações no médio e longo prazo, como as operações de tesouraria. Para contribuir para o desenvolvimento do país e continuar sendo fundamental instrumento do Governo Federal.
- b) Desafio 2 – Ser o principal agente das políticas públicas: Esse é o diferencial competitivo da CAIXA, sua expertise em política pública e o fato de ter exclusividade em serviços delegados. Manter e ampliar esse papel

é um desafio, porque a competição por fontes de receitas vai se acirrar no mercado bancário.

- c) Desafio 3 – Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública: A CAIXA tem oportunidades no relacionamento com os entes públicos, em especial nos Estados e Municípios. Esse potencial deve ser explorado de forma a integrar todos os negócios e obter resultados sustentáveis
- d) Desafio 4 – Ser referencial de excelência no atendimento: A imagem da CAIXA, do ponto de vista da credibilidade, precisa ganhar qualidade, quanto ao atendimento, modernizando processos e tecnologias, criando comodidades e favorecendo o relacionamento com os clientes, para obter fidelidade.
- e) Desafio 5 – Ser uma das melhores empresas para se trabalhar: A CAIXA se reconhece como banco único e ambiente para pessoas com espírito público, que percebam o papel importante que desempenham para o Brasil. Não obstante disso, percebe que um bom clima organizacional vai além de oferecer uma relação estável de emprego, plano de saúde, oportunidades de aprendizagem. Conhecer as expectativas dos empregados para criar esse ambiente estimulante e saudável é um desafio que estamos assumindo, onde os gestores terão um papel fundamental.
- f) Desafio 6 – Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação: A CAIXA percebe a necessidade de analisar os processos internos, no intuito de simplificá-los, agregando tecnologia.
- g) Desafio 7 – Liderar o mercado de captação de recursos: A CAIXA é líder em poupança, *funding*<sup>10</sup> que tem relevância para sua atuação. Portanto, captar em poupança continua sendo muito importante para a CAIXA. Porém, ter outras fontes de captação, que forneçam lastro para o crédito e

---

<sup>10</sup> Consolidação financeira das dívidas de curto prazo num prazo adequado à maturação do investimento e sua amortização.

sejam interessantes para o cliente, é um desafio relevante para toda a empresa.

O desafio estratégico traduz uma provocação intencional que a CAIXA fez a si mesma, instigando-se para a conquista de sua Visão de Futuro. Cada desafio constitui um determinado foco estratégico que pode estar associado à necessidade de crescimento, de fazer face às ameaças e fraquezas ou, ainda, de aproveitar as forças ou oportunidades que foram detectadas e explicitadas quando da avaliação estratégica da CAIXA. O desafio insere-se, da perspectiva temporal, entre duas formulações de caráter permanente: a Missão e a Visão.

### 4.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO DA REDE NEGOCIAL CAIXA

#### 4.3.1 Planejamento, negociação e distribuição de objetivos financeiros

O processo de planejamento da rede negocial CAIXA, no que se refere ao planejamento das metas e objetivos financeiros, é um processo participativo que teve origem em meados do ano de 2003. Este processo vem sendo revisto anualmente, evoluindo assim em seu conceito e operacionalização.

Segundo SUCOG (2008), o processo de planejamento da CAIXA tem início na definição da estratégia da empresa, quando se consolidam os objetivos gerais. Após esta fase, os gestores das áreas de produto e rede, elaboram e negociam as metas dos produtos CAIXA, visando à consecução da missão da empresa.

Posteriormente, inicia-se a participação da rede na elaboração dos seus planos de negócios, envolvendo equipes das Superintendências Nacionais de Gestão de Rede (SUAT), Superintendências Regionais de Negócios (SR) e Pontos de Venda (PV) vinculados a estas. Por fim, consolidam-se as duas visões estratégicas e elabora-se o Plano de Negócios Participativo CAIXA (PNP), visando à formatação de um processo ético.

De forma sintética, o processo de planejamento participativo ocorre em etapas distintas, de forma que as unidades participantes possam analisar os

números propostos antes de submetê-los à apreciação da Matriz. A primeira etapa envolve a negociação de objetivos entre as SR e suas SUAT de vinculação, podendo ocorrer ou não, de acordo com critérios previamente estabelecidos, a negociação e troca de objetivos entre as SR vinculadas a mesma SUAT. Numa segunda etapa, as SR negociam e redistribuem os objetivos com seus PV vinculados. Geralmente as SR recebem planos de referência dos PV a elas vinculados e então discutem os volumes de negócios com os respectivos Gerentes Gerais antes da sensibilização dos PV. Da mesma forma, pode ou não ocorrer negociação e troca de objetivos entre os PV vinculados a mesma SR. Além destas, poderão ocorrer outras etapas, como distribuição de objetivos entre segmentos, no âmbito dos PV, remanejamento de objetivos em alguma das etapas acima descritas, ou mesmo alteração das propostas, mediante análise e discussão entre as áreas envolvidas.

Para dar suporte à operacionalização de todo o procedimento, as áreas e equipes envolvidas contam com um aplicativo, disponibilizado pela Gerência Nacional de Orçamento (GEORC), gestora do processo, que acompanha e dá suporte em todas as fases. Além disso, as equipes recebem planilhas eletrônicas contendo estudos, dados estatísticos e propostas no intuito de subsidiar as decisões gerenciais.

Por fim, a GEORC apresenta aos gestores de produtos as propostas enviadas pelas SR e valida o plano para a apreciação do Conselho Diretor. Desta apreciação decorre a consolidação do Plano de Negócios Participativo CAIXA, e este é enviado para alimentação do sistema de mensuração de resultados AVGestão. A Figura 11 ilustra o fluxo do processo de Planejamento Participativo CAIXA (PNP).

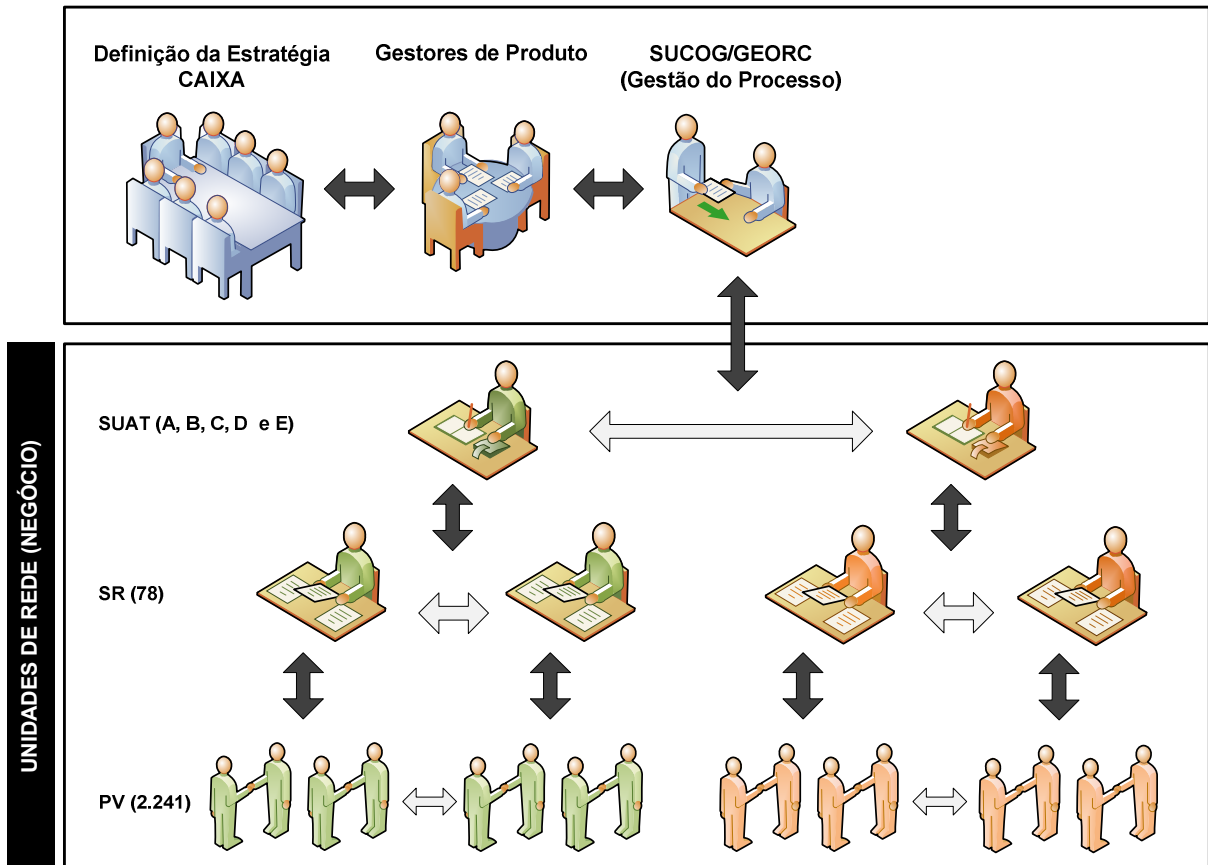


Figura 11 – Fluxo do processo de Planejamento Participativo (PNP)

#### 4.3.2 Gestão do relacionamento com clientes CAIXA

O modelo de segmentação de clientes CAIXA foi implantado no ano de 2000. A idéia básica foi de dotar a empresa de instrumentos capazes de identificar o cliente, seu potencial de consumo, suas necessidades e expectativas, utilizando-se de informações sistematizadas que possam direcionar os esforços de venda e de atendimento. Mas, por trás dessa idéia, existe uma mudança de cultura, na qual o cliente passou a ter um peso significativo na estratégia de negócios da empresa.

Desde o lançamento do modelo, diversos ajustes foram feitos, impulsionados, principalmente, por mudanças no cenário externo, que provocaram alterações no planejamento e na estratégia empresarial. Assim, tornou-se evidente a necessidade de revisão da estratégia atual e a estruturação de um modelo de negócios que fosse além da segmentação de clientes. Desta forma, foi desenvolvida a Gestão de Relacionamento com Clientes (GRC).

A GRC visa não apenas identificar e segmentar clientes, mas acompanhar todo o seu ciclo de vida. Sua implantação significa a padronização, redefinição dos segmentos atuais e definição de atuação em nichos de mercado, além da qualificação das carteiras e muitas outras novidades.

A GRC é baseada em modelo segmentado de negócios, e tem como principal objetivo construir e manter ao longo do tempo uma base de clientes leais à marca CAIXA e rentáveis para a organização. Na prática é uma evolução do antigo modelo de segmentação, com implementação de melhorias, pelas quais a CAIXA buscou consolidar o foco de atuação em mercados, segmentos e nichos, com identificação dos níveis de relacionamento dos clientes com a empresa.

Os principais objetivos da GRC são:

- a) Aumentar a rentabilidade da base de clientes CAIXA, adotando estratégias diferenciadas para os diversos segmentos e nichos de clientes;
- b) Unificar e aprimorar a segmentação de clientes, estabelecendo limites entre os mercados de pessoa física, de pessoa jurídica pública e de pessoa jurídica privada, com seus respectivos segmentos e nichos;
- c) Definir novos critérios para formação das carteiras, agregando dados comportamentais dos clientes às informações relacionadas à renda e ao volume de negócios;
- d) Estabelecer níveis graduais de relacionamento, orientando a força de vendas a atuar de forma diferenciada na prospecção, ativação, fortalecimento e retenção de clientes, de acordo com a estratégia do segmento;
- e) Promover a manutenção e fortalecimento dos relacionamentos com geração de resultados financeiros positivos, aumentando a efetividade na retenção de clientes.
- f) Adequar o conceito de cliente CAIXA, ampliando a estratégia de relacionamento e permitindo que o cliente seja atendido de forma unificada em todos os PV.

A visão de futuro apresentada no Planejamento Estratégico CAIXA 2005-2015 pretende, entre outros objetivos, consolidar a CAIXA como banco da maioria da população brasileira, enfatizando a participação no Mercado de Pessoa Jurídica tanto Privada como Pública, estabelecendo parcerias e fortalecendo as estratégias de governos estaduais e municipais.

O mercado atual de atuação da CAIXA está ilustrado na Figura 12.

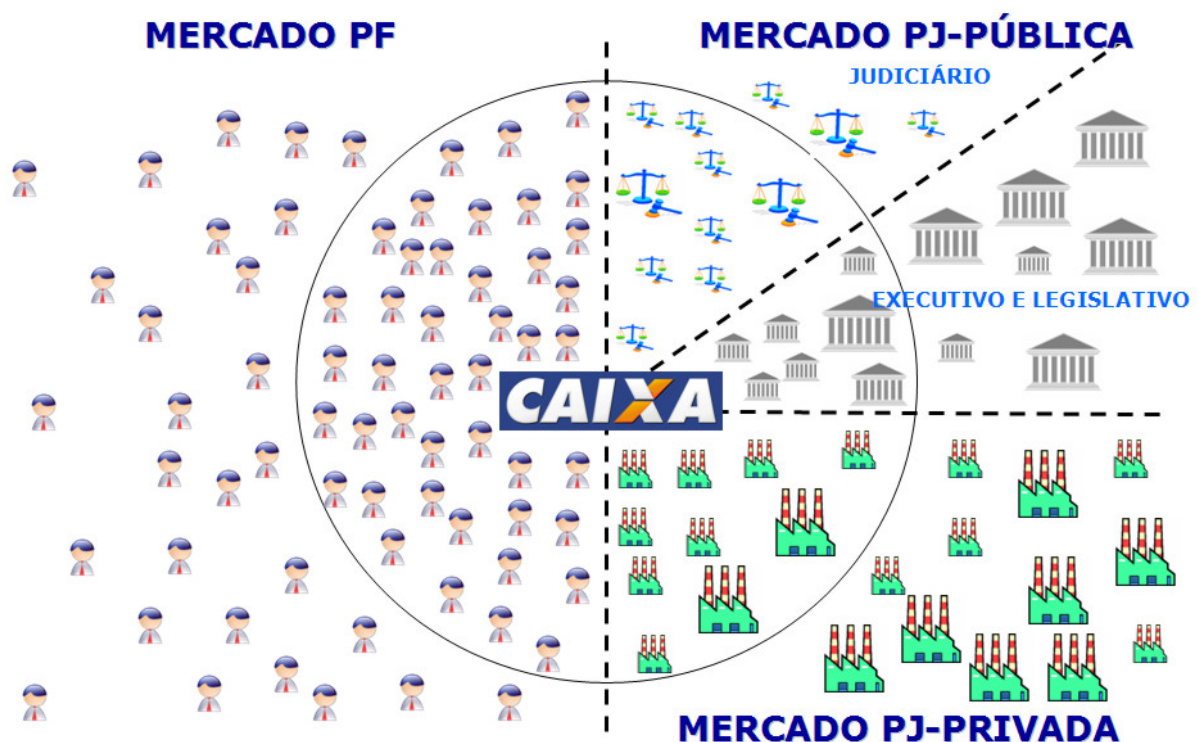


Figura 12 – Mercados alvo de atuação da CAIXA.

A GRC da CAIXA inicia pela definição dos seus mercados de atuação. Estes foram segmentados da seguinte forma: Mercado de Pessoa Física, Mercado de Pessoa Jurídica Pública e Mercado de Pessoa Jurídica Privada. Cada um deles com os seus segmentos, cujos critérios encontram-se detalhados na Tabela 6. A segmentação de cada mercado definido encontra-se ilustrada nos ANEXOS B, C e D.

Tabela 6 – Mercados alvo e segmentação na CAIXA após implantação da GRC.

<b>MERCADO PESSOA FÍSICA</b>		
<b>SEGMENTOS</b>	<b>RENDA (R\$)</b>	<b>VOLUME DE NEGÓCIOS (R\$)</b>
<b>PERSONALIZADO</b>	Acima de 7.000,00	Acima de 70.000,00
<b>PREFERENCIAL</b>	De 3.000,01 a 7.000,00	De 20.000,00 a 70.000,00
<b>ESPECIAL</b>	De 700,01 a 3.000,00	De 2.000,00 a 20.000,00
<b>ESSENCIAL</b>	Até 700,00	Até 2.000,00
<b>MERCADO PESSOA JURÍDICA PRIVADA</b>		
<b>SEGMENTOS</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL (em R\$)</b>	
<b>MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS</b>	Acima de 7.000.000,00	
<b>MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	Até 7.000.000,00	
<b>MERCADO PESSOA JURÍDICA PÚBLICA - GOVERNO</b>		
<b>PODER EXECUTIVO E LEGISLATIVO</b>		<b>PODER JUDICIÁRIO</b>
<b>FEDERAL</b>		<b>FEDERAL</b>
<b>ESTADOS</b>		<b>TRABALHISTA</b>
<b>CAPITAIS</b>		<b>ESTADUAL</b>
<b>MUNICÍPIOS A</b>		
<b>MUNICÍPIOS B</b>		

Além da segmentação baseada nos mercados de atuação da CAIXA, foram desenvolvidos e implementados estágios de relacionamento dos clientes com a empresa, o NRC – Nível de Relacionamento do Cliente. O modelo propõe-se a identificar e enquadrar os clientes quanto ao estágio de relacionamento com a CAIXA. Neste modelo foram definidos quatro níveis de classificação, seguindo parâmetros definidos por cada segmento. São eles:

- a) **Prospecção:** Nesta categoria são enquadrados os clientes não pertencentes à base de cadastro de clientes (mercado), e aqueles que possuem cadastro na CAIXA e não possuem produtos ativos (base interna de prospecção).
- b) **Ativação:** Nesta categoria encontram-se os clientes da CAIXA que possuem pelo menos um produto ativo, apresentando um nível de relacionamento abaixo do esperado para o segmento a que pertence.
- c) **Fortalecimento:** Nesta categoria estão os clientes que já apresentam o nível de relacionamento definido pela estratégia de atuação do segmento



ao qual estão vinculados, e apresentam potencial de negócios e de relacionamento a serem explorados, para torná-los cada vez mais fiéis à marca.

- d) Retenção: Nesta categoria encontram-se os clientes considerados mais fiéis à marca CAIXA, independente do segmento a que pertencem. Estes clientes em geral são muito assediados pela concorrência, por isso a necessidade de atuação para que se mantenham nesta condição de relacionamento.

A Figura 13 ilustra o modelo NRC da CAIXA.



Figura 13 – Estágios de relacionamento dos clientes da CAIXA.

### 4.3.3 Modelo de gestão e avaliação da rede comercial

Em julho de 2007, a CAIXA implantou um modelo de gestão da rede, objetivando melhorar os resultados e a eficiência operacional da empresa. Desta forma, foi determinada pelo Conselho Diretor a elaboração de um plano orçamentário para os próximos 15 meses, a partir do último trimestre de 2007. Este plano conta com três ciclos assim definidos:

- a) 1º Ciclo: Outubro de 2007 a Fevereiro de 2008;
- b) 2º Ciclo: Março de 2008 a Julho de 2008;
- c) 3º Ciclo: Agosto de 2008 a Dezembro de 2008.

Simultaneamente ao plano orçamentário, foi implantado um modelo de avaliação de desempenho da gestão da rede comercial, seguindo a filosofia do BSC. O modelo apresenta uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentado por um sistema de gestão e mensuração de resultados denominado AvGestão, criando uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da organização, conforme ilustrado na Figura 13. A avaliação é acompanhada por meio de sete perspectivas (SUCOG, 2008):

- a) Clientes: acompanhamento da expansão e qualificação do relacionamento com os clientes;
- b) Financeira: expectativa de resultado financeiro dos negócios realizados em cada unidade incluindo as receitas geradas com prestação de serviços;
- c) Negócios Pessoa Física: resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos a pessoas físicas;
- d) Negócios Pessoa Jurídica: resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos a pessoas jurídicas;

- e) Processos: resultado, em percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios bem como faz o monitoramento de riscos aos quais a CAIXA está exposta;
- f) Pessoas: avalia a gestão de pessoas no intuito de auxiliar na realização dos demais objetivos;
- g) Socioambiental: monitora as ações voltadas à Responsabilidade Sócio Empresarial da CAIXA que fomentam o desenvolvimento social e contribuem para a preservação do meio ambiente.

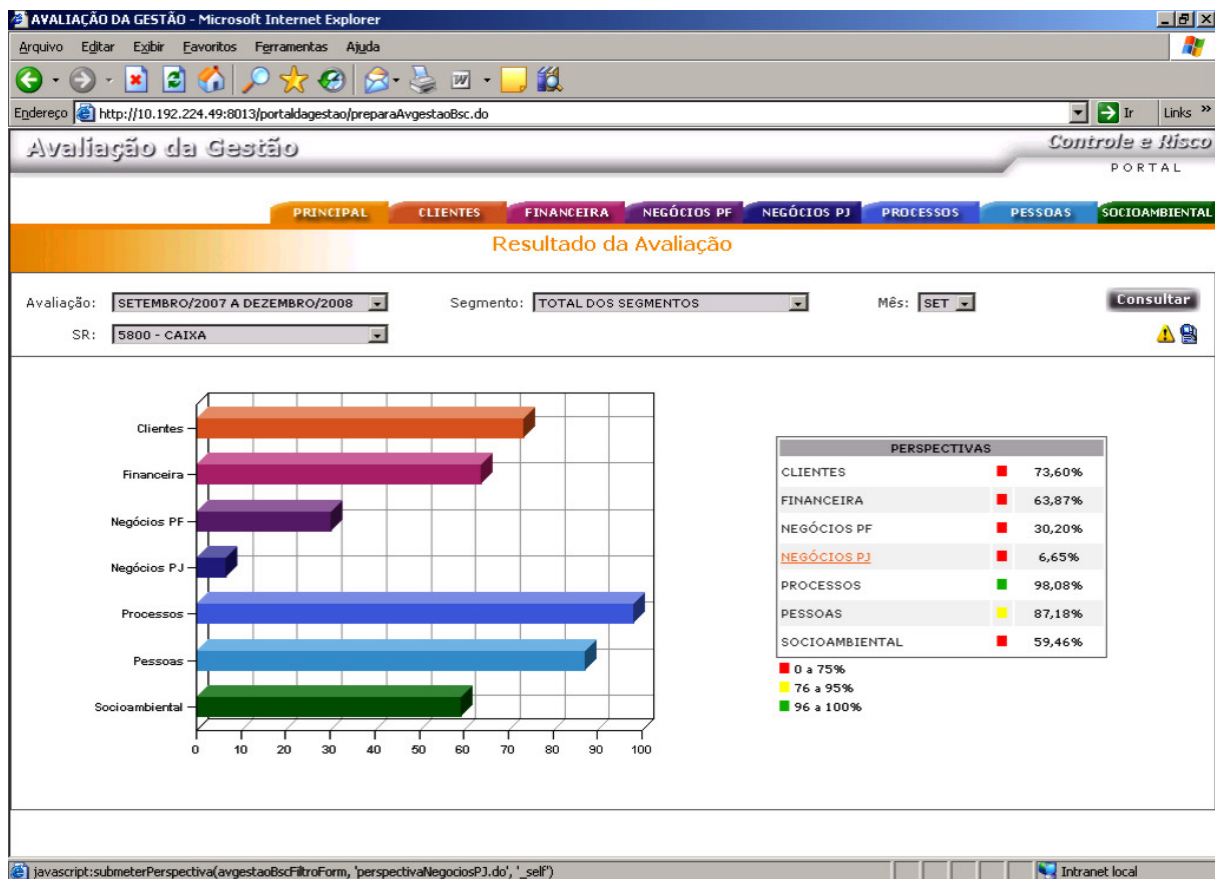


Figura 14 – Tela inicial do sistema AvGestão.

Na tela inicial do sistema AvGestão, ilustrado na figura acima, são apresentadas as sete perspectivas avaliadas, bem como o gráfico de desempenho de cada uma destas. Cada Neste ambiente é possível selecionar o período de avaliação, mês pertencente a este, unidade avaliada e segmento de negócio. A unidade avaliada pode ser filtrada desde uma visão geral do desempenho da

empresa até as unidades de negócio de ponta, as agências bancárias, passando por Superintendências Nacionais de Área e Superintendências Regionais de Negócios. Além disso, o sistema possibilita a geração de relatórios, de acordo com os parâmetros previamente selecionados, contendo análises de desempenho sintéticas e analíticas e desempenho de unidades de vinculação.

Cada uma das perspectivas avaliadas é composta de indicadores de performance, itens e subitens nesta ordem, conforme ilustrado no Tabela 7.

**Tabela 7 – Indicadores de desempenho utilizados na avaliação da rede CAIXA.**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>CLIENTES</b>	1. Ocorrência Ouvidoria
	2. Prospecção / Ativação
	3. Pesquisa de Qualidade do Atendimento (PQA)
<b>FINANCEIRA</b>	1. Margem Financeira Bruta
	2. Prestação de Serviços
<b>NEGÓCIOS PF</b>	1. Acesso à Moradia PF
	2. Crédito PF
	3. Captação PF
	4. Relacionamento PF
<b>NEGÓCIOS PJ</b>	1. Acesso à Moradia PJ
	2. Crédito PJ
	3. Captação PJ
	4. Relacionamento PJ
<b>PROCESSOS</b>	1. Conformidade
	2. Riscos
<b>PESSOAS</b>	1. Desenvolvimento Humano / Trilha Fundamental CAIXA
	2. Desenvolvimento Humano / GPC
	3. Saúde do Empregado / PCMSO
<b>SOCIOAMBIENTAL</b>	1. Social
	2. Ambiental

#### 4.3.4 A perspectiva Clientes

A perspectiva Clientes é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Ocorrência Ouvidoria: Demonstrar o grau de atendimento dos clientes que utilizam o SISAC<sup>11</sup>.
- b) Prospecção/Ativação: Medir a expansão do número de contas qualificadas em conformidade ao modelo GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes).
- c) PQA – Pesquisa de Qualidade do Atendimento: Medir o grau de satisfação dos clientes externos, aferido por meio de pesquisa em relação ao atendimento prestado nos diferentes canais de atendimento.

O indicador Ocorrências Ouvidoria é composto por ocorrências cadastradas nos sistemas SIOUV<sup>12</sup> e BACEN<sup>13</sup>. As informações são mensais e encaminhadas pela Gerencia Nacional de Atendimento Integrado (GEATI). A metodologia de cálculo do indicador é a seguinte:

$$\%Ocorrências\ Ouvidoria = \frac{\%SIOUV|_0^{100} + \%BACEN|_0^{100}}{2}$$

As unidades são pontuadas no indicador Ocorrência Ouvidoria - SIOUV quando ocorrerem uma ou mais das falhas de tratamento abaixo:

- Quando se verifica, na pesquisa de pós-atendimento, que a ocorrência foi encerrada no SIOUV sem que o cliente fosse devidamente contatado (NC).

---

<sup>11</sup> O Sistema de Atendimento ao Cliente da Caixa (SISAC) é o canal de ouvidoria externa que promove a comunicação direta da empresa com o cidadão. Pautado nos princípios democráticos de transparência e respeito ao cidadão, o SAC acolhe as reclamações, sugestões, elogios e denúncias, acompanhando e estimulando a solução rápida e objetiva das ocorrências.

<sup>12</sup> Sistema de Ouvidoria CAIXA, disponível no website corporativo da empresa. É um canal de comunicação que recebe reclamações, denúncias, sugestões e elogios dos cidadãos e clientes que de alguma maneira utilizam os serviços prestados pela empresa.

<sup>13</sup> Sistema de Ouvidoria do Banco Central do Brasil (BACEN).

- Quando se verifica, na pesquisa de pós-atendimento, que a unidade não apresentou a posição conclusiva da CAIXA quanto ao problema apresentado pelo cliente (NR).
- Quando se verifica que a unidade não respondeu a ocorrência até o prazo final estabelecido pelo sistema (P).

Assim, são imputados pesos diferenciados para cada atributo da fórmula, conforme ilustrado na Tabela 8.

**Tabela 8 – Atributos e pesos utilizados no indicador Ocorrência Ouvidoria - SIUOV.**

<b>Atributo</b>	<b>Peso</b>
NR: Total de ocorrências reabertas como “não resolvido”	<b>2</b>
NC: Total de ocorrências reabertas como “não contatado”	<b>3</b>
P: Ocorrência Pendente	<b>5</b>
B: Bônus	<b>2</b>

Há uma bonificação com peso dois relativa à quantidade de clientes que, na pesquisa de pós-atendimento, manifestarem sua satisfação com o atendimento prestado pela unidade responsável pela sua ocorrência.

Não obstante disso, as unidades são pontuadas no indicador Ocorrência Ouvidoria – BACEN quando ocorrerem uma ou mais das falhas de tratamento abaixo:

- Quando a unidade encerrar a ocorrência no SIOUV sem anexar o ofício de resposta ou a documentação relativa ao caso (OF);
- Quando a unidade encerrar a ocorrência com ofício não conclusivo (RB);
- Quando se verifica que a unidade não respondeu a ocorrência até o prazo final estabelecido pelo sistema (P).


Também são imputados pesos diferenciados para cada atributo da fórmula, conforme ilustrado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Atributos e pesos utilizados no indicador Ocorrência Ouvidoria - BACEN.**

<b>Atributo</b>	<b>Peso</b>
OF: Ofício ou documentação não encaminhada	<b>9</b>
RB: Ocorrência encerrada sem autorização da GEATI	<b>6</b>
P: Ocorrência Pendente	<b>6</b>
B: Bônus	<b>3</b>

Há uma bonificação com peso três relativa a todas as ocorrências da unidade que, naquele mês, foram julgadas como improcedentes pelo BANCO CENTRAL.

A estrutura do indicador é ilustrada na Figura 15.

 OCORRÊNCIA OUVIDORIA	
PERCENTUAL	98,60%
OCORRÊNCIAS SIOUV	
Total de Ocorrências	29.403
Total de Ocor. Reabertas Não Resolvido	1.053
Total de Ocor. Reabertas Não Contatado	222
Total de ocorrências Pendentes	775
Total de Ocor. classificadas Satisfeito	1.610
% SIOUV	97,89%
OCORRÊNCIAS BACEN	
Total Ocor. Bacen encerradas sem envio	136
Total de Ocor. encerradas sem autorização	62
Total de Ocor. BACEN Pendentes	48
Total de Ocor. BACEN Improcedentes	340
% BACEN	99,30%

**Figura 15 – Estrutura do indicador Ocorrência Ouvidoria.**

O resultado do indicador Prospecção/Ativação é a média dos percentuais obtidos em cada um dos itens abaixo:

- Crédito de salário: Afere o resultado do esforço das unidades para ampliar as suas carteiras e aumentar o relacionamento com os novos e atuais clientes, por meio da vinculação do crédito de salário a uma

conta corrente PF. O acompanhamento do item é feito através da contagem da quantidade de créditos de salário nas contas PF, e esta contagem é verificada através de uma ocorrência específica para este tipo de crédito, e não pela marcação das contas. O item é mensurado da seguinte forma:

$$\% \text{ Crédito de Salário} = \frac{\text{Créditos Salário conta PF}}{\text{Objetivo Prospecção Crédito de Salário}} * 100$$

- Cliente com conta nova e crédito ou convênio: Afere o resultado das unidades na ampliação da base de clientes com conta corrente PF e que também possuam produtos de crédito no caso de PF. No caso da PJ, afere o resultado das unidades na ampliação da base de clientes com contas corrente PJ e que também tenham produto de crédito ou convênio de folha de pagamento ou convênio de cobrança. O resultado do indicador é consolidado por cliente, não por conta corrente. Desta forma, a posse de mais de uma conta corrente com produto de crédito por cliente não implica um maior realizado para as unidades. O item é mensurado da seguinte forma:

$$\% \text{ Cliente c/Cta nova e Cred.ou Conv.} = \frac{\% \text{Cta nova e Cred. PF} \Big|_0^{100} + \% \text{Cta nova e Cred. ou Conv. PJ} \Big|_0^{100}}{2}$$

A metodologia de cálculo do indicador é a seguinte:

$$\% \text{ Prosp./Ativ.} = \frac{\% \text{Cred. Salário} \Big|_0^{100} + \% \text{Cliente com conta nova e Cred. ou Convênio} \Big|_0^{100}}{2}$$

O indicador PQA (Pesquisa de Qualidade de Atendimento) não compõe o resultado da perspectiva, sendo apenas informativo.

Por fim, a nota final da Perspectiva Clientes corresponde à média dos resultados obtidos em cada um dos indicadores listados, com exceção da PQA. O resultado da PQA é replicado até a realização de nova pesquisa.



A metodologia de cálculo do resultado da Perspectiva Clientes é a seguinte:

$$\%P.Cliente = \left( \frac{(\% \text{ Prospecção / Ativação} \left| \begin{smallmatrix} 100 \\ 0 \end{smallmatrix} \right) + (\% \text{ Ocorrências Ouvidoria} \left| \begin{smallmatrix} 100 \\ 0 \end{smallmatrix} \right))}{2} \right) \left| \begin{smallmatrix} 100 \\ 0 \end{smallmatrix} \right.$$

A tela do sistema que representa a perspectiva Clientes está ilustrada na Figura 16.

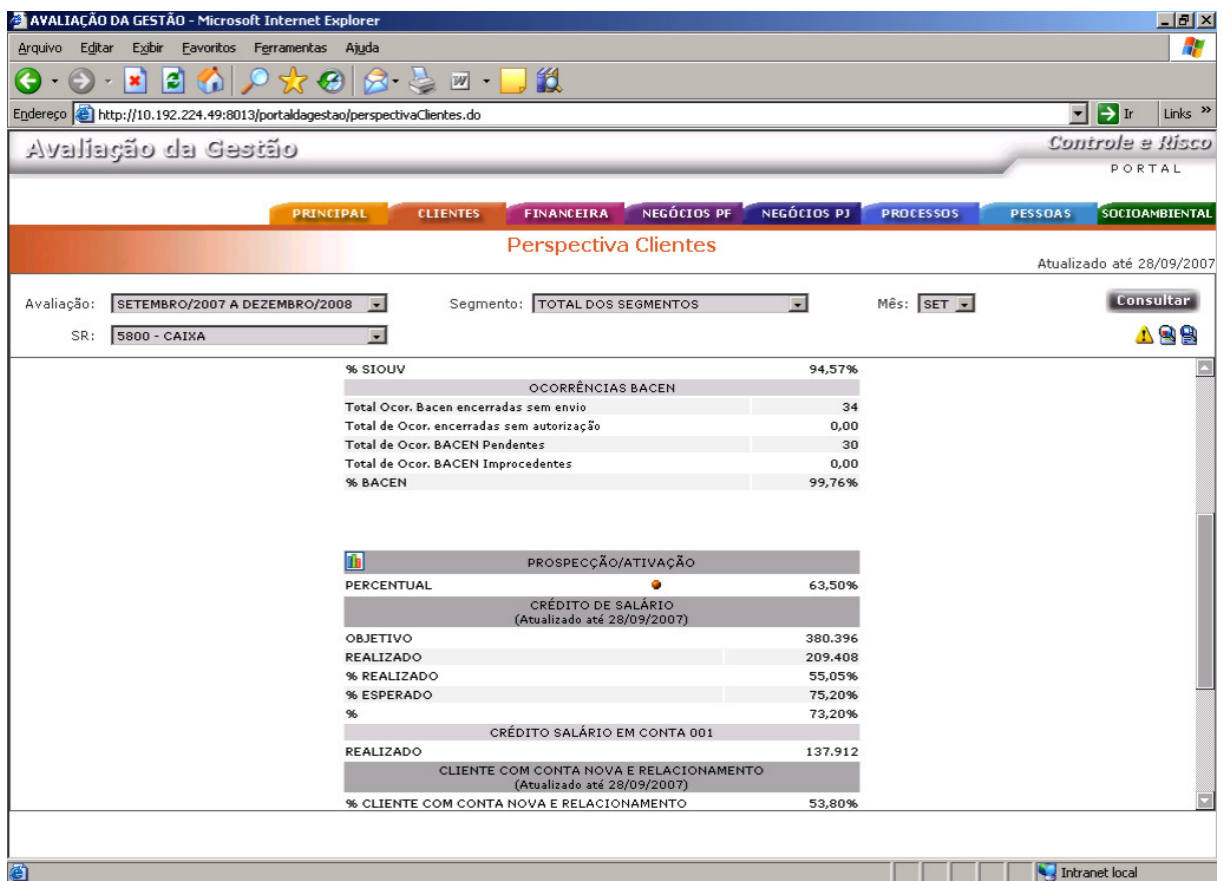


Figura 16 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Clientes.

#### 4.3.5 A perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Margem Financeira Bruta: Medir o resultado primário da intermediação financeira, decorrente das atividades de captação e aplicação de recursos;
- b) Prestação de Serviços: Demonstrar o resultado obtido através da captação de tarifas comerciais e sociais.

O percentual da Margem Financeira Bruta é calculado pelo somatório dos realizados e orçados de todos os produtos dos blocos Acesso à Moradia PF e PJ (crédito habitacional), Crédito PF e PJ e Captação.

A Figura 17 ilustra a composição do indicador Margem Financeira Bruta e o formato no qual este é apresentado no sistema AvGestão.

MARGEM FINANCEIRA BRUTA ATUALIZADO 29/02/2008			
ITEM	OBJETIVO	REAL.	% REAL.
TOTAL	2.545.137.682,51	2.744.940.073,17	107,8503
ACESSO A MORADIA PF	247.584.312,80	156.071.051,19	63,0375
CREDITO PF	765.712.610,73	731.365.702,15	95,5143
CREDITO PJ	346.753.732,13	307.545.608,46	88,6928
CAPTACAO	1.185.087.026,85	1.440.961.178,94	121,5911
ACESSO A MORADIA PJ	0,00	29.785.544,77	0,0000

**Figura 17 – Itens de meta que compõe o indicador Margem Financeira Bruta**

Enquanto as Perspectivas Negócios PF e PJ mensuram os negócios realizados no período da avaliação de desempenho, o cálculo da Margem Financeira Bruta leva em conta o estoque existente na carteira de cada produto, seja de captação ou de aplicação, motivo pelo qual o resultado de margem financeira bruta não guarda relação direta com o resultado alcançado nas demais perspectivas.

A Margem Financeira Bruta de um produto é calculada através da seguinte estrutura:

- (+) receitas financeiras: juros e atualização monetária sobre aplicações e encargos de mora;
- (-) custo de oportunidade: valor cobrado pelo caixa central único, como decorrência da aplicação de recursos;

(-) custos financeiros: custos com juros e atualização monetária sobre captações;

(+) receita de oportunidade: valor pago pelo caixa central único, decorrente da captação de recursos;

(=) margem financeira bruta.

Os objetivos do indicador Prestação de Serviços são definidos pela Gerência Nacional de Orçamento (GEORC) e os realizados encaminhados pela GENOR14, em arquivos diários e/ou mensais, as informações são provenientes do SICRS15.

Este indicador é apurado pelos itens de meta Tarifa Comercial e Tarifa Social, conforme ilustrado na Figura 18.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
ITEM	DATA ATUALIZ.	OBJETIVO	REAL.	% REAL.	% ESP.	%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		4.244.088.757,00	607.240.575,29			75,1501%
40.00.00 - TARIFA COMERCIAL	02/01/2008	3.679.309.018,00	527.033.113,49	14,32	18,98	75,47
40.01.00 - TRF SERVICOS BANCARIOS	02/01/2008	2.020.316.007,00	274.433.973,36	13,58	18,98	71,57
40.02.00 - TRF CONTA-CORRENTE E CREDITO	02/01/2008	1.362.261.606,00	251.948.324,16	18,50	18,98	97,44
40.03.00 - TRF CAIXA-SEGURO E CARTOES	18/12/2007	296.731.438,00	650.815,97	0,22	17,08	1,29
41.00.00 - TARIFA SOCIAL	02/01/2008	564.779.739,00	80.207.461,80	14,20	18,98	74,83
41.01.00 - PAGAMENTO BOLSA FAMILIA	17/12/2007	679.082,00	40.372,50	5,95	16,77	35,46
41.02.00 - SEGURO DESEMPREGO	02/01/2008	64.092.008,00	9.667.126,16	15,08	18,98	79,47
41.03.00 - PAGAMENTO FGTS	26/12/2007	434.177.715,00	60.199.249,80	13,87	18,67	74,27
41.04.00 - DEMAIS TARIFAS SOCIAIS	02/01/2008	65.830.966,00	10.300.713,34	15,65	18,98	82,44

**Figura 18 – Itens de meta que compõe o indicador Prestação de Serviços**

O resultado final do indicador Prestação de Serviços é calculado pela média dos resultados em cada um dos itens de meta:

$$\% \text{ Prestação de Serviços} = \left( \frac{\% \text{ Tarifa Comercial} \Big|_0^{100} + \% \text{ Tarifa Social} \Big|_0^{100}}{2} \right)$$

<sup>14</sup> Gerência Nacional de Contabilidade Orçamentária (GENOR). Tem por objetivo disponibilizar dados da execução orçamentária, de custos, de receitas e de resultados, e administrar a base única de dados da realização econômico-financeira.

<sup>15</sup> Sistema de custos, receitas e resultados (SICRS), disponível na rede *intranet* da empresa.

Por fim, o resultado final da perspectiva Financeira é limitado em 100% e calculado pela média dos resultados em cada um dos itens:

$$\%Financeira = \frac{\left( \begin{array}{c} \%Margem Financeira Bruta \left| \begin{array}{c} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \%Prestação de Serviços \left| \begin{array}{c} 100 \\ 0 \end{array} \right. \end{array} \right)}{2}$$

A tela do sistema que representa a perspectiva Financeira está ilustrada na Figura 19.

The screenshot shows the 'AvGestão' system interface in Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: <http://avgestao.caixa/portaldigestao/perspectivaFinanceira.do>. The page title is 'Avaliação da Gestão' and the subtitle is 'Control e Risco PORTAL'. The navigation menu includes tabs for PRINCIPAL, CLIENTES, FINANCEIRA, NEGÓCIOS PF, NEGÓCIOS PJ, PROCESSOS, PESSOAS, and SOCIOAMBIENTAL. The main content area is titled 'Perspectiva Financeira' and contains a form with the following fields:

- Avaliação: OUTUBRO/2007 A DEZEMBRO/2008
- Segmento: TOTAL DOS SEGMENTOS
- Mês: OUT
- SR: 5800 - CAIXA
- Consultar button

Below the form is a table titled 'PRESTACAO DE SERVIÇOS' with the following columns: ITEM, DATA ATUALIZ., OBJETIVO, REAL, % REAL, % ESP., and %. The table contains the following data:

ITEM	DATA ATUALIZ.	OBJETIVO	REAL	% REAL	% ESP.	%
PRESTACAO DE SERVIÇOS		0,00	0,00			0,0000%
40.00.00 - TARIFA COMERCIAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.01.00 - TRF SERVICOS BANCARIOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.01.01 - TRF COBRANCA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.01.02 - TRF ARRECADACAO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.01.03 - TRF DIVERSOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.02.00 - TRF CONTA-CORRENTE E CREDITO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.02.01 - TRF CONTA-CORRENTE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.02.02 - TRF CREDITO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.03.00 - TRF CAIXA-SEGURO E CARTOES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.03.01 - TRF CAIXA-SEGURO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40.03.02 - TRF CARTOES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
41.00.00 - TARIFA SOCIAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

The status bar at the bottom of the browser shows the JavaScript code: `javascript:exibirRelatorioDetalheMetasMes("40", "01", "00", "TRF SERVICOS BANCARIOS")` and the Intranet local icon.

Figura 19 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Financeira.

#### 4.3.6 A perspectiva Negócios PF

A perspectiva Negócios PF é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Acesso à Moradia PF: Medir o resultado obtido na concessão de financiamentos habitacionais para clientes PF;
- b) Crédito PF: Medir o resultado obtido na concessão de empréstimos nas modalidades de crédito para PF;
- c) Captação PF: Medir o resultado obtido na captação de recursos destinados ao lastro de operações de crédito comerciais e habitacionais e a captação e Fundos de Investimentos;
- d) Relacionamento PF: Acompanhar a prospecção e a qualificação do relacionamento com os clientes PF da CAIXA nos produtos CAIXA Seguros (produtos de Capitalizações, Seguros e Consórcios) e cartões de crédito.

A apuração do percentual do indicador Acesso à Moradia PF é efetuada por composição de resultados. Este é composto pelos itens: Recursos FGTS (peso 4), recursos Caixa (peso 4) e demais recursos (peso 2). A apuração deste indicador leva em conta o valor contratado nas operações acima descritas e o índice de adimplência destas.

$$\% \text{ Ac. Mor. PF} = \frac{\left[ (\% \text{ Esp. Rec FGTS} \times \text{Adimpl} \times P_1) + (\% \text{ Esp. Rec Caixa} \times \text{Adimpl} \times P_2) + (\% \text{ Esp. Dem Recursos PF} \times P_3) \right]}{\sum P_n}$$

$$P_1 = 4,0$$

$$P_2 = 4,0$$

$$P_3 = 2,0$$

$$\sum P_n = \text{Somatório dos Pesos}$$

O indicador Crédito PF é apurado pela evolução de saldo das carteiras, ou seja, o somatório dos realizados dos produtos de aplicação PF (CROT PF e Crédito CAIXA Aqui, BCD, CDC, Consignações, Crédito Pessoal, Empréstimos a Aposentados, Microcrédito PF, PROGER PF, Producard Caixa PF, Construcard, Renegociação PF, Aporte Caixa e Penhor), com objetivos mensais para o período

de quinze meses. A apuração é efetuada por evolução de saldo/utilização, com objetivos mensais para o período de quinze meses.

$$\% \text{Crédito PF} = \left( \left( \frac{(\text{Realizado} - \text{Objetivo})}{\text{ABS}(\text{Objetivo})} \right) + 1 \right) \times 100$$

O indicador Captação PF é dividido em dois itens: Captação Líquida PF (Depósitos, Poupança e Fundos PF, Previdência PM e Livre PF e Captação Corporativa e Varejo PF) e Captação Líquida Média PF (Depósitos, Poupança e Fundos Média PF, Previdência PM e Livre PF e Captação Corporativa Média e Varejo PF).

A metodologia de cálculo do Indicador Captação PF é a seguinte:

$$\% \text{ Captação PF} = \frac{(\% \text{ Captação Líquida PF}) \left| \frac{100}{0} + (\% \text{ Captação Líquida Média PF}) \left| \frac{100}{0} \right.}{2}$$

O indicador Relacionamento PF é subdividido em dois itens:

- Cartões: É apurado pela quantidade de vendas de cartões titulares e adicionais;

$$\% \text{ Cartões PF} = \frac{\% \text{ Realizado de Cartões PF}}{\% \text{ Esperado de Cartões PF}}$$

- CAIXA Seguros: O resultado deste item corresponde à média dos percentuais obtidos nos subitens Capitalização, Seguros e Consórcios. Os itens Capitalização e Seguros são apurados por fluxo (entradas subtraídas das saídas), enquanto consórcio passa a ser apurado pela carteira de cotas ativas (quantidade).

$$\% \text{ Caixa Seguros PF} = \frac{\left( \% \text{ Capitalização} \left| \frac{100}{0} + \% \text{ Seguros} \left| \frac{100}{0} + \% \text{ Consórcio} \left| \frac{100}{0} \right. \right. \right)}{3}$$

A metodologia de cálculo do indicador Relacionamento PF é a seguinte:

$$\% \text{Relacionamento PF} = \frac{\% \text{Cartões PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \text{Caixa Seguros PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.}{2}$$

Por fim, o resultado da Perspectiva Negócios PF é calculado da seguinte forma:

$$\left[ \left( \% \text{Ac. Mor. PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. * P_1 \right) + \left( \% \text{Cred. PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. * P_2 \right) + \left( \% \text{Cap. PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. * P_3 \right) + \left( \% \text{Rel. PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. * P_4 \right) \right] \\ \Sigma P$$

$$P_1 = 2,5 \quad P_2 = 3,5 \quad P_3 = 2,5 \quad P_4 = 1,5$$

O percentual atingido está limitado de 0% a 100%. O peso para os indicadores da Perspectiva Negócios PF está definido abaixo:

- Acesso à moradia PF - Peso 2,5
- Crédito PF - Peso 3,5
- Captação PF - Peso 2,5
- Relacionamento PF - Peso 1,5

A tela do sistema que representa a perspectiva Negócios PF está ilustrada na Figura 20.

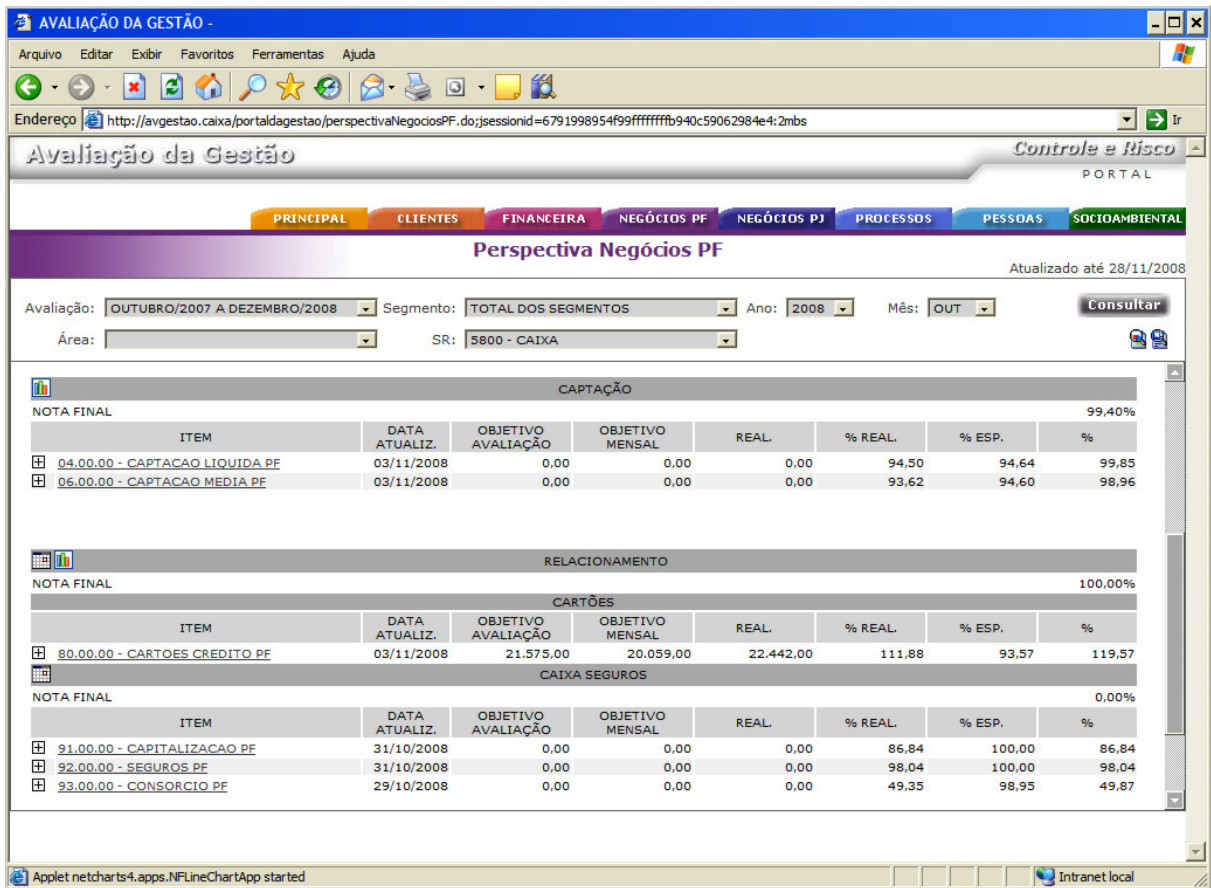


Figura 20 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Negócios PF.

#### 4.3.7 A perspectiva Negócios PJ

A perspectiva Negócios PJ é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- Acesso à Moradia PJ: Medir o resultado obtido na concessão de financiamentos habitacionais para a PJ;
- Crédito PJ: Medir o resultado obtido na concessão de empréstimos nas várias modalidades de crédito existentes destinados ao mercado PJ;
- Captação PJ: Medir o resultado obtido nos produtos de captação e Fundos de Investimentos do segmento PJ;



d) Relacionamento PJ: Acompanhar a prospecção e a qualificação do relacionamento com os clientes PJ da CAIXA nos produtos CAIXA Seguros, cartões de crédito e cobrança bancária.

A apuração do indicador Acesso à Moradia PJ leva em conta o valor contratado e o índice de adimplência dos produtos de financiamentos habitacional PJ. Este é composto pelos itens: Recursos FGTS (peso 4), recursos Caixa (peso 4) e demais recursos (peso 2).

$$\% \text{ Ac. Mor. PJ} = \frac{\left[ (\% \text{ Esp. Rec FGTS} \times \text{Adimpl} \times P_1) + (\% \text{ Esp. Rec Caixa} \times \text{Adimpl} \times P_2) + (\% \text{ Esp. Dem Recursos PJ} \times P_3) \right]}{\sum P_n}$$

$$P_1 = 4,0$$

$$P_2 = 4,0$$

$$P_3 = 2,0$$

$\sum P_n$  = Somatório dos Pesos

O indicador Crédito PJ é apurado pela evolução de saldo das carteiras, ou seja, o somatório dos realizados dos produtos de aplicação PJ. O Indicador Crédito PJ é composto de quatro itens:

- Crédito PJ Curto Prazo (CROT PJ, Antecipação de Recebíveis, Conta Garantida CAIXA, Crédito Esp. Curto Prazo, Desconto de Títulos e Giro CAIXA Instantâneo Múltiplo);
- Crédito PJ Médio e Longo Prazo (Crédito Especial Médio e Longo Prazo, Giro CAIXA Rec. PIS, Giro CAIXA Rec. Caixa, Construgiro e Producard CAIXA PJ);
- Crédito PJ Investimento (BCD Veículos, BNDES/FINAME, Proger PJ, Hospitais Rec. CAIXA e Renegociação PJ).

A apuração é efetuada por evolução de saldo/utilização, com objetivos mensais para o período de quinze meses.

$$\% \text{Crédito PJ} = \left( \left( \frac{(\text{Realizado} - \text{Objetivo})}{\text{ABS}(\text{Objetivo})} \right) + 1 \right) \times 100$$

O indicador Captação PJ é dividido em dois itens: Captação Líquida PJ (Depósitos, Poupança, Fundos PJ e Captações Corporativas PJ) e Captação Líquida Média PJ (Depósitos, Poupança, Fundos Média PJ e Captações Corporativas Média PJ).

A apuração deste indicador é efetuada pela composição do resultado dos dois indicadores acima descritos.

$$\% \text{ Captação PJ} = \frac{(\% \text{ Captação Líquida PJ})|_0^{100} + (\% \text{ Captação Líquida Média PJ})|_0^{100}}{2}$$

A Captação Líquida é apurada pelo somatório das captações líquidas diárias dos produtos cadastrados nos itens de meta abaixo deste nível. A Captação Líquida Média é apurada pelo somatório das captações líquidas médias dos produtos cadastrados nos itens de meta abaixo deste nível.

O indicador Relacionamento PJ é subdividido em dois itens:

- Cartões PJ: É apurado pela quantidade de cartões titulares e adicionais vendidos e quantidade de credenciamento de estabelecimentos (RedeCard e Visanet);

$$\% \text{ Cartões PJ e Credenciamento} = \frac{\% \text{ Realizado}}{\% \text{ Esperado}}$$

- Seguros PJ: Este item é apurado pela média dos resultados dos itens de Caixa Seguros Vida PJ e Seguro Multirisco Empresarial;

$$\% \text{ Seguros PJ} = \frac{\% \text{ Caixa Seguros Vida PJ}|_0^{100} + \% \text{ Seguro Multirisco Empresarial}|_0^{100}}{2}$$

- Cobrança Bancária: É composto pela quantidade de títulos liquidados.

O resultado do indicador Relacionamento PJ é a média dos três itens, limitados em 100%, conforme abaixo:

$$\% \text{ Relacionamento PJ} = \frac{\% \text{ Cartões Crédito PJ}|_0^{100} + \% \text{ Seguros PJ}|_0^{100} + \% \text{ Cobrança Bancária}|_0^{100}}{3}$$

Por fim, o resultado da perspectiva Negócios PJ é calculado da seguinte forma:

$$\% \text{Negócios PJ} = \frac{\left[ \left( \% \text{ Ac. Moradia PJ} \Big|_0^{100} * P1 \right) + \left( \% \text{ Cred. PJ} \Big|_0^{100} * P2 \right) + \left( \% \text{ Capt. PJ} \Big|_0^{100} * P3 \right) + \left( \% \text{ Rel. PJ} \Big|_0^{100} * P4 \right) \right]}{\Sigma P}$$

P1 = 2,5   P2 = 3,5   P3 = 2,0   P4 = 2,0

O percentual atingido dos indicadores está limitado de 0% a 100%. O peso para os indicadores da Perspectiva Negócios PJ está definido abaixo:

- Acesso à moradia PJ - Peso 2,5
- Crédito PJ - Peso 3,5
- Captação PJ - Peso 2,0
- Relacionamento PJ - Peso 2,0

A tela do sistema que representa a perspectiva Negócios PJ está ilustrada na Figura 21.

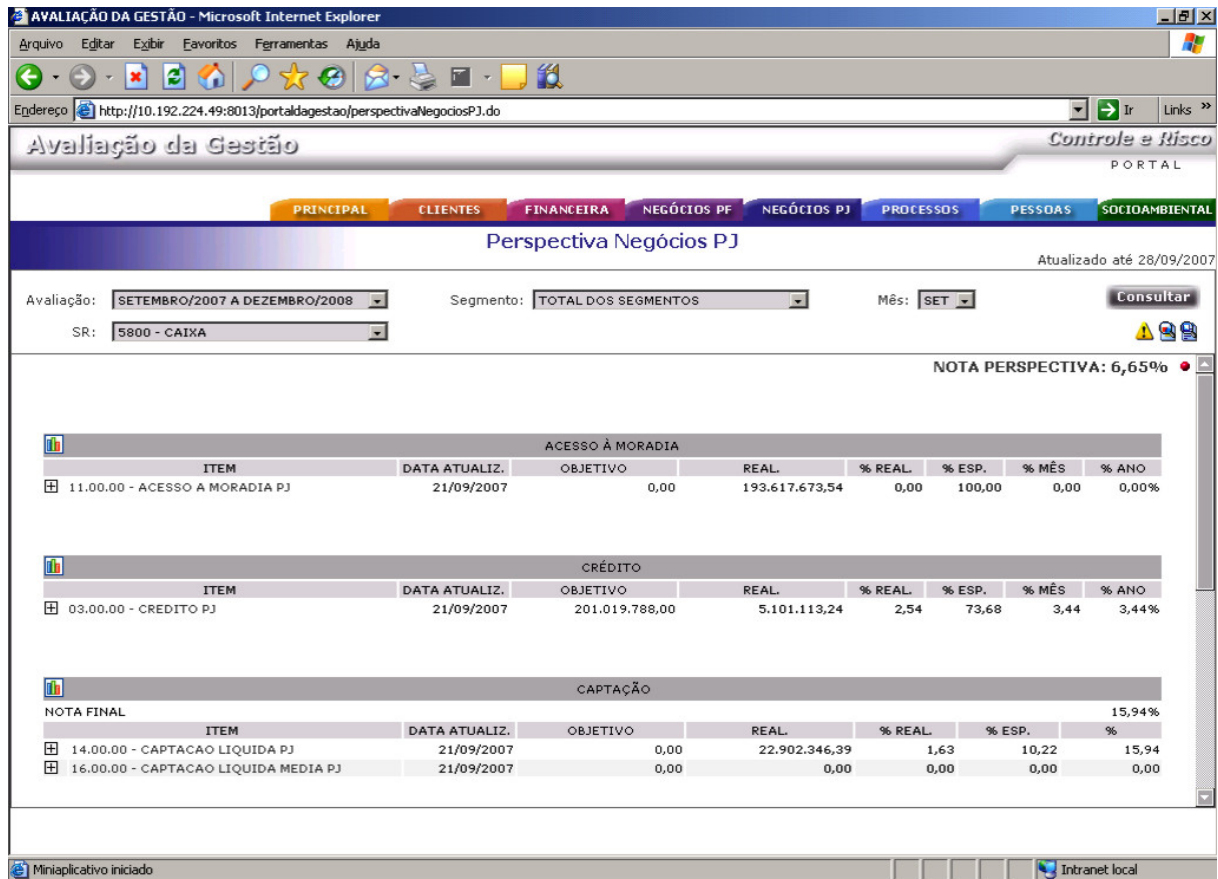


Figura 21 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Negócios PJ.

#### 4.3.8 A perspectiva Processos

A perspectiva Processos é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Conformidade: Apurar o resultado, em percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios: Responsabilidade gerencial (adiantamento a depositante e excesso sobre limite), Abertura e Alteração de Contas, Garantias, FGTS, Prevenção Contra Crimes de Lavagem de Dinheiro;
- b) Risco: Monitorar e apresentar o resultado percentual do grau de exposição a riscos (Perda Realizada e Perda Suportada) os quais a CAIXA está exposta em determinados processos e produtos, buscando a qualificação da carteira de crédito.

O indicador Conformidade é composto pelos itens abaixo, sendo o resultado, a média dos percentuais obtidos em cada um deles:

- Adiantamento a Depositante – Responsabilidade Gerencial: Responsabilidade gerencial não regularizada dentro do prazo de 7 dias úteis. Adiantamento a depositante refere-se ao excesso em conta corrente que não possua limite de crédito;
- Excesso Sobre Limite – Responsabilidade Gerencial: Responsabilidade gerencial não regularizada dentro do prazo de 12 dias úteis. Excesso sobre limite refere-se ao excesso em conta corrente que possua limite de crédito;
- Abertura e Alteração de Contas: Inconformidade em contas abertas e/ou alteradas, pontuando estas como inconforme, independente de ter sido ou não regularizada após o apontamento registrado, exceto se a regularização ocorrer no mesmo dia da marcação da inconformidade. Além disso, pontua as contas abertas e/ou alteradas inconformes que não sejam regularizadas dentro de 10 dias úteis após a data da marcação da inconformidade;
- Garantias: Pontua as garantias inconformes pendentes de regularização, depois de decorridos 8 dias úteis da efetivação da operação de crédito;
- FGTS: Pontua as liberações de saldo de conta vinculada realizada em desacordo com as orientações normativas e legais, cujos valores forem pagos ao beneficiário, sem a devida regularização da ocorrência;

$$\%Conformidade = \frac{(\%Ad.Dep + \%Exc.Lim + \%Ab/AltContas + \%Garantias + \%FGTS)}{5}$$

O indicador Risco é composto pelos itens abaixo relacionados, sendo o resultado, a média dos percentuais obtidos em cada um deles:

- Perda Realizada: Corresponde à soma do valor exposto de todos os contratos que no mês de referência estão com atraso igual ou superior ao ponto de corte definido para o produto;
- Perda Suportada: corresponde ao índice de Perda Esperada utilizado na última precificação do produto.

$$\% \text{ Risco} = \frac{\text{Índice de Perda Realizada do Produto}}{\text{Índice de Perda Suportada do Produto}} * 100$$

A Tabela 10 ilustra o ponto de corte mencionado no indicador Risco corresponde à quantidade de dias de atraso a partir do qual o contrato é considerado de difícil recuperação.

**Tabela 10 – Pontos de corte por produtos para o indicador Risco.**

<b>PRODUTO (OPERAÇÃO)</b>	<b>DIAS</b>
CRED. PESSOAL (OP 105)	120
CRED. PESSOAL (OP 106)	120
CRED. SÊNIOR (OP 107)	120
CONSIGNAÇÃO (OP 110)	120
CONSTRUCARD (OP 160)	180
RENEG. PF (OP 190)	120
RENEG. PF (OP 191)	120
CROT PF (OP 195)	60
ADEP (OP 196)	60
CROT PJ (OP 197)	60
CRED. CAIXA AQUI (OP 201)	60
RENEG CONSTRUCARD (OP 260)	180
CDC (OP 400)	120
CRED. ESPECIAL PJ (OP 605)	120
CRED. ESPECIAL PJ (OP 606)	120
RENEG. PJ (OP 691)	120
GIRO CAIXA (OP 702)	120
GIRO CAIXA (OP 704)	120
PROGER PJ (OP 731)	120
GIROCAIXA FÁCIL (OP 734)	120
DESCONTO DE TÍTULOS (OP 1041)	30

A apuração é feita produto a produto e o resultado de cada produto é 0% ou 100% conforme abaixo:

- Se o resultado da divisão acima for MAIOR que 100, o resultado do produto é 0%;
- Se o resultado da divisão acima for MENOR ou IGUAL a 100, o resultado do produto é 100%;
- Se a Perda Suportada for IGUAL a zero e a Perda Realizada for MAIOR do que zero, o resultado do produto é 0%;
- Se a Perda Suportada for IGUAL a zero e a Perda Realizada for IGUAL a zero, o resultado do produto é 100%.

Após a apuração do resultado de cada produto, calcula-se a média dos resultados dos produtos, obtendo-se assim, o resultado do indicador de Risco de Crédito da unidade. O ANEXO E apresenta um exemplo de resultado do indicador Risco para uma unidade genérica.

Por fim, o resultado final da perspectiva processos corresponde à média dos resultados obtidos em cada um dos indicadores acima descritos.

$$\%Processos = \frac{\left( \%Conformidade \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \%Risco \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. \right)}{2}$$

A tela do sistema que representa a perspectiva Processos está ilustrada na Figura 22.

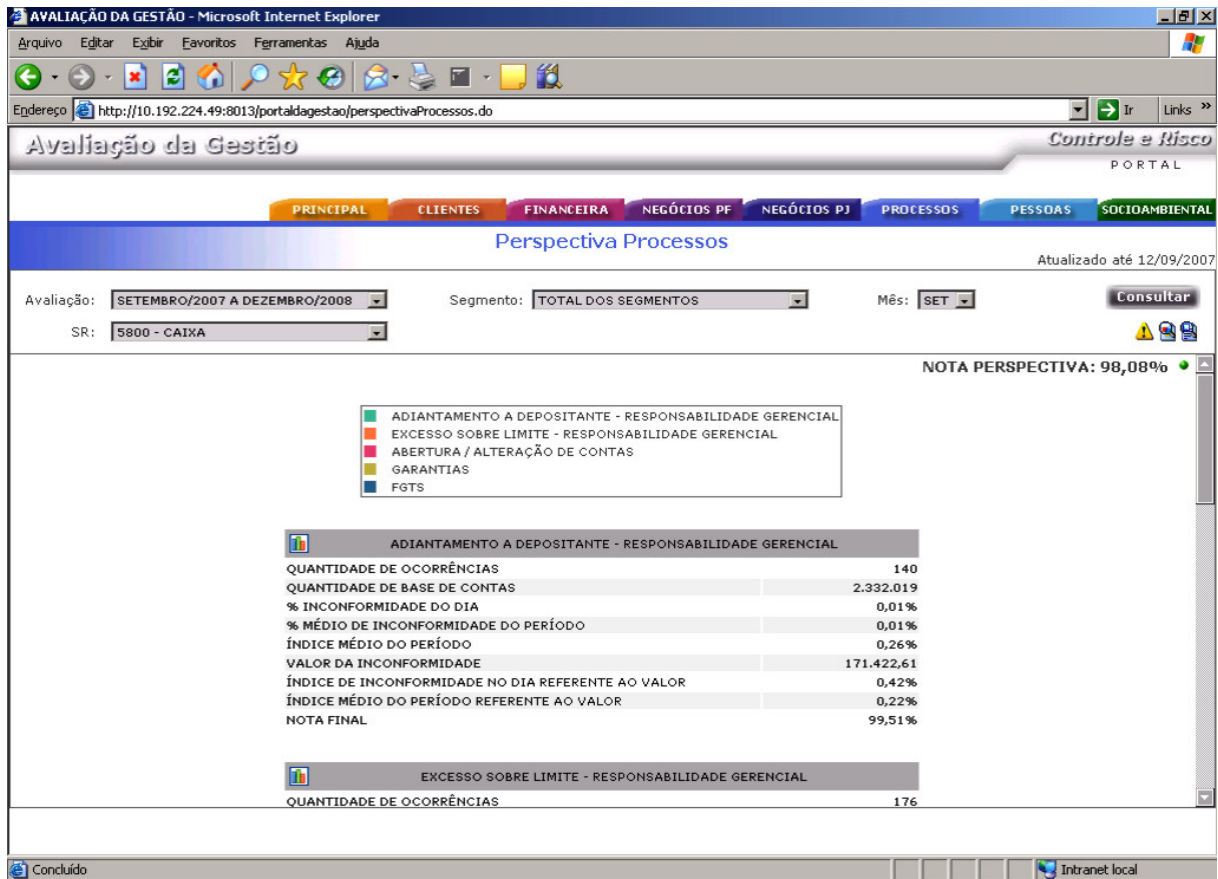


Figura 22 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Processos.

#### 4.3.9 A perspectiva Pessoas

A perspectiva Pessoas é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA: Medir a quantidade de passos realizados na Trilha Fundamental CAIXA<sup>16</sup> (Universidade Corporativa);
- b) Desenvolvimento Humano/GPC<sup>17</sup>: Demonstrar o percentual de participação e conclusão do mapeamento dos empregados ocupantes de cargo em comissão gerencial, técnico e de assessoramento;

<sup>16</sup> A Trilha Fundamental é um programa composto por 21 cursos disponíveis na Universidade Corporativa CAIXA, que objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em níveis profissional e pessoal, além de representar estratégia para o incremento da carreira profissional.



- c) Saúde do Empregado/PCMSO<sup>18</sup>: Apresentar o percentual de ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) válidos na unidade, no ano considerado.

O indicador Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA apresenta a quantidade de passos realizados da Trilha Fundamental CAIXA. A apuração é efetuada trimestralmente, tendo como meta em cada período o alcance de 20% dos passos, de maneira tal que, ao final do período de quinze meses seja possível o alcance de 100% dos passos trilhados. As informações de objetivo, realizado e percentual atingido são encaminhadas em arquivo pela Gerência Nacional de Educação Corporativa (GENEC).

A metodologia de cálculo é a seguinte:

$$\% \text{ Trilha Fundamental I} = \frac{\text{Qtd de passos trilhados}}{\text{Qtd de passos esperados para o período}} * 100$$

No indicador Desenvolvimento Humano/GPC são considerados os resultados dos mapeamentos nas seguintes competências:

- Gestão com pessoas;
- Orientação ao cliente;
- Orientação a resultados;
- Trabalho em Equipe;

O resultado final do indicador Desenvolvimento Humano/GPC é obtido pelo somatório dos percentuais de participação dos empregados no mapeamento de

<sup>17</sup> Gestão de Pessoas por Competência (GPC) é um sistema integrado de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a organização, para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação, retenção em busca do melhor desempenho para a organização e para os empregados.

<sup>18</sup> Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) tem por objetivo promover e preservar a saúde dos empregados da CAIXA, considerando as questões incidentes sobre o empregado e a coletividade de empregados, na abordagem da relação entre sua saúde e o trabalho.

cada uma das competências acima descritas, dividido por quatro. Além disso, o percentual de participação dos empregados no mapeamento é obtido pela razão entre o total de empregados mapeados e o total de empregados mapeáveis, multiplicado por 100.

A metodologia de cálculo do indicador Desenvolvimento Humano/GPC é a seguinte:

$$\% \text{Desenv. Hum. / GPC} = \left[ \frac{(\% \text{ Gest. Pessoas} + \% \text{ Orient. Cliente} + \% \text{ Orient. Result.} + \% \text{ Trab. Equipe})}{4} \right]$$

O percentual de participação dos empregados no mapeamento é obtido dividindo o total de empregados mapeados pelo total de empregados mapeáveis e multiplicados por 100, conforme fórmula abaixo:

$$\% \text{ Particip. Empregados Mapeamento} = \frac{\text{Total de Empregados Mapeados}}{\text{Total de Empregados Mapeáveis}} * 100$$

- Empregados Mapeáveis: refere-se ao número de empregados ocupantes de cargo em comissão de natureza gerencial, técnica e de assessoramento lotados no âmbito da unidade.
- Empregados Mapeados: refere-se ao número de empregados mapeáveis que tiveram concluídos os respectivos mapeamentos pelos grupos mapeadores (automapeamento, gestor imediato e equipe ou par), conforme regras de validade dos mapeamentos estabelecidas em manual normativo interno.
- Total de Empregados: refere-se ao número total de empregados ocupantes de cargos em comissão de natureza gerencial, técnica e de assessoramento lotados no âmbito da unidade.

A apuração do indicador Saúde do Empregado/PCMSO é realizada trimestralmente, pela base do Sistema de Acompanhamento dos Programas de Saúde (SIAPS). O cálculo é efetuado pela razão entre o número de ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) válidos na unidade e o total de empregados elegíveis,

multiplicado por 100. As informações calculadas são encaminhadas pela Gerência Nacional de Saúde e Ambiente Corporativa (GESAD).

A metodologia de cálculo do indicador Saúde do Empregado/PCMSO é razão entre o número de ASO válidos e o total de empregados elegíveis multiplicado por 100, conforme fórmula abaixo:

$$\%PCMSO = \left( \frac{\text{Qtde. de ASO válidos}}{\text{* Total de Empregados Elegíveis}} \right) \times 100$$

Por fim, o resultado final da Perspectiva Pessoas corresponde ao resultado do indicador Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA, limitado a 100%. Os demais itens são meramente informativos.

$$\%Persp. Pessoas = \% Des. Humano / Trilha Fundamental CAIXA \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.$$

A tela do sistema que representa a perspectiva Pessoas está ilustrada na Figura 23.

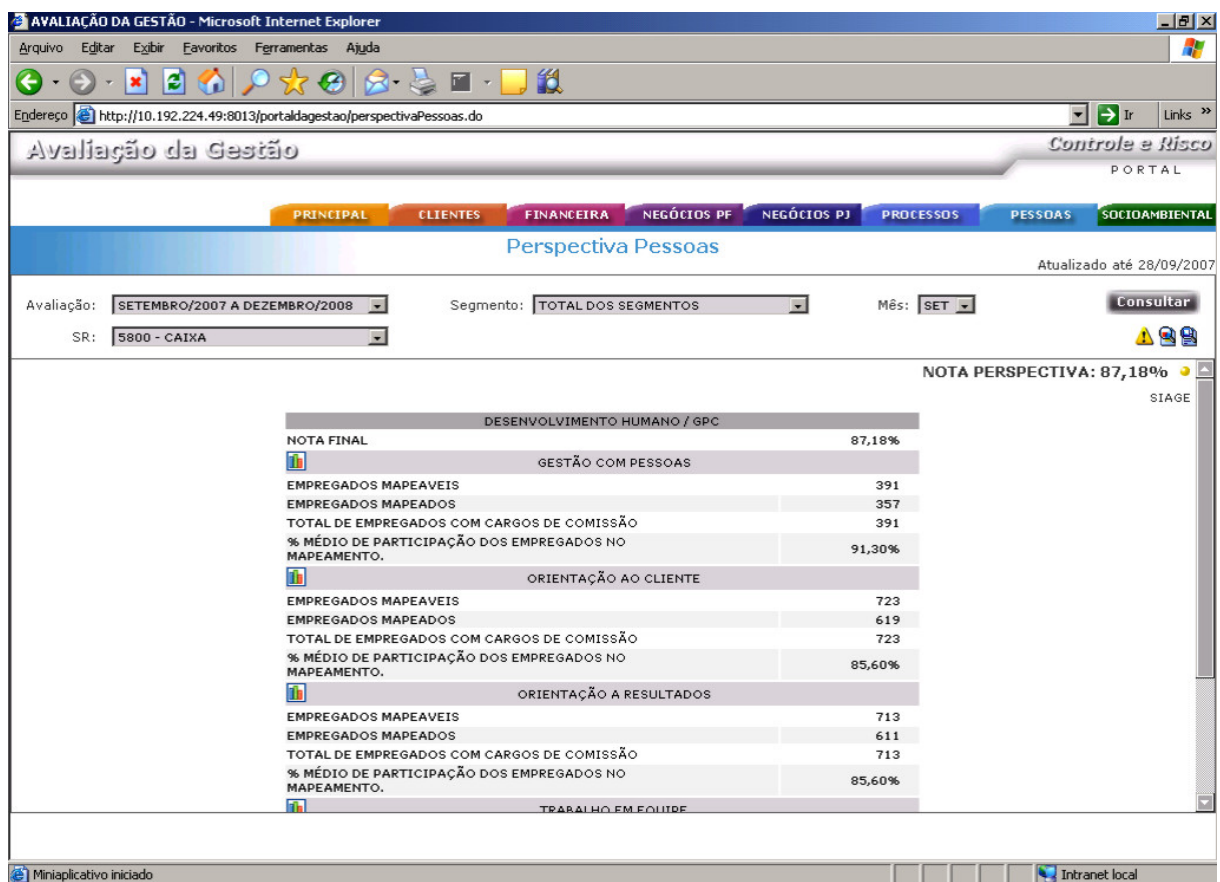


Figura 23 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Pessoas.

#### 4.3.10 A perspectiva Socioambiental

A perspectiva Socioambiental é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Social: Demonstrar a contribuição dos produtos e serviços da CAIXA na melhoria e desenvolvimento da sociedade;
- b) Ambiental: Demonstra a iniciativa da CAIXA em adotar ações e processos de produção em conformidade com os requisitos ecologicamente corretos, minimizando os impactos ao meio ambiente.

O indicador Social é composto por quatro itens:

- Acesso ao Crédito: Corresponde à média dos resultados obtidos em cada um dos subitens:
  - Bancarização: Quantidade de novas contas eletrônicas para nicho baixa renda (Conta Caixa Aqui);
  - Microcrédito PF: Quantidade de novas concessões de crédito para nicho baixa renda;
- Desenvolvimento Educacional: Corresponde resultado obtido no subitem FIES<sup>19</sup>, apurado pela quantidade de alunos atendidos no programa;
- Redução do Déficit Habitacional: Corresponde à média dos resultados obtidos em cada um dos subitens:
  - CCFGTS<sup>20</sup>: Quantidade de famílias beneficiadas;
  - CCCAIXA<sup>21</sup>: Quantidade de famílias beneficiadas;

---

<sup>19</sup> O Programa de Financiamento Estudantil (FIES) é destinado a financiar a graduação no Ensino Superior de estudantes que não têm condições de arcar com os custos de sua formação e estejam regularmente matriculados em instituições não gratuitas, cadastradas no Programa e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC.

<sup>20</sup> Carta de Crédito FGTS é uma modalidade de financiamento Habitacional da CAIXA, que utiliza recursos oriundos do FGTS.

- Crédito Solidário: Quantidade de famílias beneficiadas;
- PAR<sup>22</sup>: Quantidade de famílias beneficiadas;
- Distribuição de Renda: Corresponde resultado obtido no subitem Bolsa Família, apurado pela quantidade de pagamentos em relação ao total disponibilizado (folha de pagamento mensal e variável) e pela quantidade de ativação de cartões em relação ao total.

Os resultados dos itens são apurados conforme abaixo:

$$\% \text{Acesso ao Crédito} = \frac{(\% \text{Bancarização} + \% \text{Microcrédito})}{2}$$

% Desenvolvimento Educacional = FIES - Crédito Pessoal

$$\% \text{Red. Déficit Hab.} = \frac{(\% \text{CC FGTS} + \% \text{CC CAIXA/SBPE} + \% \text{Cred. Solidário FDS} + \% \text{PAR})}{4}$$

O indicador Ambiental é composto pelo item Impacto das Atividades Bancárias, que corresponde ao resultado obtido nos subitens:

- Impressos e Material de Expediente: demonstra o valor das despesas da unidade com impressos e material de expediente a partir de informações do Sistema de Custos e resultados (SICRS);
- Água, Energia e Gás: demonstra o valor das despesas da unidade com água, energia e gás a partir de informações do Sistema de Custos e resultados (SICRS).

Até o presente momento, os indicadores da perspectiva socioambiental são apenas informativos, não havendo distribuição de meta para estes. A tela do sistema que representa a perspectiva Socioambiental está ilustrada na Figura 24.

<sup>21</sup> Carta de Crédito CAIXA é uma modalidade de financiamento Habitacional da CAIXA, que utiliza recursos oriundos dos resultados financeiros da própria empresa.

<sup>22</sup> PAR é o Programa de Arrendamento Residencial da Caixa, que visa atender exclusivamente à necessidade de moradia da população de baixa renda dos grandes centros urbanos.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://10.192.224.49:8013/portaldagestao/perspectivaSocioAmbiental.do

**Avaliação da Gestão** *Controle e Risco*  
PORTAL

PRINCIPAL CLIENTES FINANCEIRA NEGÓCIOS PF NEGÓCIOS PJ PROCESSOS PESSOAS SOCIOAMBIENTAL

**Perspectiva Socioambiental** Atualizado até 12/09/2007

Avaliação: SETEMBRO/2007 A DEZEMBRO/2008 Segmento: TOTAL DOS SEGMENTOS Mês: SET Consultar

SR: 5800 - CAIXA

NOTA PERSPECTIVA: 59,46%

ACESSO AO CRÉDITO							
ITEM	DATA ATUALIZ.	OBJETIVO	REAL	% REAL	% ESP.		
31.00.00 - ACESSO AO CREDITO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL							
ITEM	DATA ATUALIZ.	OBJETIVO	REAL	% REAL	% ESP.		
32.00.00 - DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

REDUÇÃO DO DÉFICIT HABITACIONAL							
ITEM	DATA ATUALIZ.	OBJETIVO	REAL	% REAL	% ESP.		
33.00.00 - REDUCAO DO DEFICIT HABITACIONAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Concluído Intranet local

Figura 24 – Tela do sistema AvGestão – Perspectiva Socioambiental.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 OS COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA

Alcançar os objetivos pré-estabelecidos na estratégia através do alinhamento entre a missão, os valores, a visão, a estratégia do negócio e do capital humano é um processo imperativo para qualquer organização inserida num ambiente competitivo. (FILHO, 2005).

O alinhamento é condição fundamental para um planejamento eficaz e de sucesso, para isso, as ações e resultados individuais (microambiente) devem ser congruentes com as estratégias e objetivos corporativos. Estes por sua vez, devem estar alinhados com a cultura e missão da organização (macroambiente).

O modelo BSC parte de uma abordagem integrada que visa examinar os negócios atuais e oferecer meios para avaliar o desempenho e sucesso de uma organização. Sua premissa é decodificar a missão, valores e estratégias em objetivos de desempenho e medidas em cada uma das quatro perspectivas propostas.

A missão é o ponto de partida da tradução de uma estratégia, pois define o propósito central da organização e o motivo de sua existência. Desta forma, os objetivos e medidas desenvolvidas devem estar coerentes com o propósito e contexto da missão. A missão da CAIXA pode ser decomposta em três partes, sendo que a primeira delas se refere ao objetivo maior da organização, incitando um questionamento que é respondido pelas demais partes. São elas:

- a) Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade;
- b) Intermediar recursos e negócios financeiros de qualquer natureza;
- c) Atuar prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Neste contexto percebe-se uma preocupação da CAIXA e conseqüente foco na melhoria de vida da sociedade brasileira. Para tanto, pretende atingir este objetivo através da intermediação de negócios financeiros de qualquer natureza,

atuando prioritariamente no fomento ao desenvolvimento urbano, habitação, saneamento e infra-estrutura, administração de fundos e programas sociais.

Com a implantação do modelo de avaliação de desempenho da gestão da rede negocial da CAIXA, ocorrida em julho de 2007, percebe-se um alinhamento dos objetivos com a missão da empresa.

A intermediação de negócios financeiros de qualquer natureza é traduzida e evidenciada nos objetivos constantes nas perspectivas Financeira, Negócios PF e Negócios PJ, onde são avaliados os resultados obtidos na concessão de créditos e financiamentos, captação e aplicação de recursos financeiros e comercialização de produtos CAIXA Seguros.

Quanto ao foco no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, administração de fundos e programas e serviços de caráter social, verifica-se o alinhamento com os objetivos propostos nas perspectivas Negócios PF, Negócios PJ e Socioambiental. Objetivos e indicadores relacionados à concessão de financiamentos habitacionais, acesso a crédito (bancarização e microcrédito), desenvolvimento educacional, redução do déficit habitacional e distribuição de renda traduzem o propósito da CAIXA descrito em sua missão e conseqüente razão de sua existência.

Não obstante disso, os valores organizacionais são princípios que orientadores, representando as convicções mais profundas de uma organização. Estes são demonstrados através do comportamento diário de todos os funcionários da empresa, fazendo uma proclamação pública de como a organização espera que todos se comportem.

Os valores da CAIXA são:

- a) Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- b) Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- c) Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- d) Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- e) Respeito e valorização do ser humano.



O BSC deve propiciar a divulgação dos valores organizacionais, a possibilidade de revê-los ao longo do tempo e de criar alinhamento de cima a baixo dentro da organização. Para Niven (2005, p. 101), o verdadeiro segredo é o alinhamento, fazer que todo funcionário veja como suas ações diárias são compatíveis com os valores da empresa e como vivenciar esses valores está contribuindo para o sucesso geral.

Analisado o modelo de avaliação de desempenho da rede negocial da CAIXA, não ficam evidenciados e claros os valores acima citados. O princípio do equilíbrio financeiro pode ser traduzido através dos objetivos constantes nas perspectivas Financeira, Negócios PF e Negócios PJ, através de um portfólio de produtos destinados à captação e aplicação de recursos financeiros. Em relação ao direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes, podem-se ressaltar os objetivos constantes nas perspectivas Negócios PF, Negócios PJ e Socioambiental. Percebe-se neste contexto, um foco no atendimento às expectativas da sociedade, no que se refere à aplicação dos programas sociais do Governo Federal e criação de portfólio de produtos direcionados ao nicho de baixa renda. Os demais valores não ficam evidenciados no modelo proposto pela CAIXA.

Não obstante disso, baseados na missão e nos valores, torna-se necessária uma afirmação que defina onde a organização quer chegar num futuro definido. Para Niven (2005, p. 103), a visão significa a transição crítica entre a missão indiscutível e os valores centrais e o mundo vigoroso e dinâmico da estratégia.

A visão de futuro da CAIXA traduz a idéia-síntese daquilo que pretende ser em 2015, explicitando a direção e orientação das ações, como quadro de referência a ser alcançado. A visão de futuro da CAIXA é ser a referência mundial de banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Para isso, a CAIXA:

- a) Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- b) Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;

- c) Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- d) Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

De fato, a afirmação de visão da CAIXA oferece um panorama geral daquilo que pretende ser em 2015. Porém esta afirmação deve oferecer as bases para a formulação da estratégia e dos objetivos. A visão precisa contrabalançar os interesses de todos os grupos e retratar um futuro que trará ganhos para todos os envolvidos. Para Niven (2005, p. 109), o BSC insere-se como mecanismo para acompanhar a conquista desta meta grandiosa, que é a visão de futuro. O principal ensinamento do BSC é o equilíbrio, o uso de medições para captar o equilíbrio adequado das habilidades, procedimentos e exigências do consumidor, levando assim a um futuro desejado.

Analisando a proposta de visão de futuro da CAIXA, verifica-se um alinhamento com o modelo de avaliação implementado e objetivos propostos, com exceção da do objetivo de ser detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacar na gestão de pessoas, porém este não é foco e nem pertinente às áreas negociais da empresa.

## 5.2 O MODELO DE GESTÃO DA REDE NEGOCIAL CAIXA

O modelo de gestão e avaliação de desempenho da rede negocial da CAIXA, implantado em julho de 2007, foi desenvolvido seguindo as premissas da filosofia BSC. Desta forma, para efeito de análise e discussão do presente modelo, confrontando conceitos e teorias abordadas, as perspectivas de avaliação elencadas pela CAIXA foram analisadas dentro do contexto do modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton.

### 5.2.1 A perspectiva financeira

A definição da perspectiva financeira é o primeiro passo para a formulação da estratégia empresarial. Kaplan e Norton enfatizam que os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, ou seja, gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Para a CAIXA, a perspectiva Financeira é composta pelos seguintes indicadores:

- a) Margem Financeira Bruta: Mede o resultado primário da intermediação financeira, decorrente das atividades de captação e aplicação de recursos;
- b) Prestação de Serviços: Demonstra o resultado obtido através da captação de tarifas comerciais e sociais.

Na prática, a maioria das organizações seleciona as medidas financeiras relacionadas a três áreas: crescimento, lucratividade e criação de valor. Todavia, os vetores da perspectiva financeira devem ser condicionados pelo setor de mercado, ambiente competitivo e estratégia. Neste contexto, uma gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Niven (2005, p. 145), afirma que algumas organizações, especialmente aquelas vinculadas à indústria bancária e securitária, podem escolher os indicadores da gestão do risco em complementação a outras medidas financeiras.

Neste contexto, a Resolução 3.380 do BACEN, disponível no ANEXO E, obrigou todas as instituições financeiras a implementar até dezembro de 2.007 uma estrutura de gerenciamento de risco operacional. A intenção foi de abrandar ao máximo as chances de haver perdas resultantes de erros humanos ou falhas de processos internos.

A CAIXA, por sua vez, instituiu sua gestão de riscos visando garantir que estes sejam corretamente identificados, mensurados, avaliados, comunicados e mitigados. Assegurando assim, um nível adequado de retorno sobre o capital exposto frente aos riscos assumidos, a solvência e a liquidez da Instituição, de acordo com as melhores práticas de gestão do mercado.

De fato, o risco de crédito constitui o risco mais relevante da atividade da CAIXA, no que se refere ao resultado financeiro da organização. Ele está associado à possibilidade de ocorrência de perdas financeiras decorrentes da inadimplência, por parte dos clientes, tanto nas operações de crédito comercial quanto habitacional.

Em relação ao modelo de avaliação de performance da rede negocial da CAIXA, foi elaborado um indicador para a medição do risco operacional, porém este se encontra equivocadamente na perspectiva Processos e impacta diretamente no resultado financeiro da organização.

Não obstante disso, no modelo atual da CAIXA, as perspectivas Negócios PF e PJ mensuram os negócios realizados no período da avaliação de desempenho, dos produtos pertencentes aos blocos de Crédito Habitacional (Acesso à Moradia), Crédito Comercial e Captação, tanto para a pessoa física, quanto jurídica. Como este resultado tem reflexo direto no cálculo do indicador Margem Financeira Bruta, sugere-se que estas leituras, já minudenciadas anteriormente, fiquem disponíveis na perspectiva Financeira como um detalhamento do desempenho das unidades negociais no que se refere à comercialização destes produtos.

Desta forma, de acordo com os fundamentos teóricos abordados nesse trabalho, torna-se necessária uma readequação dos indicadores de desempenho da CAIXA, para a perspectiva Financeira. A Tabela 11 ilustra esta proposta.

**Tabela 11 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva financeira.**

PERSPECTIVA	INDICADORES	OBJETIVOS
FINANCEIRA	<b>1. Margem Financeira Bruta</b>	Apresentar o resultado primário da intermediação financeira, decorrente das atividades de captação e aplicação de recursos.
	<b>2. Prestação de Serviços</b>	Demonstrar o resultado obtido através da captação de tarifas comerciais e sociais.
	<b>3. Risco</b>	Monitorar e apresentar, em percentual, o grau de exposição a riscos (Risco de Crédito e Perda Suportada) os quais a CAIXA está exposta em determinados processos e produtos.

As fórmulas de cálculo dos indicadores Margem Financeira Bruta, Prestação de Serviços e Riscos permanecem inalteradas.

O cálculo da Margem Financeira Bruta leva em conta o estoque existente na carteira de cada produto (captação ou aplicação), da seguinte forma:

$$\% \text{Margem Financeira Bruta} = \left( \text{Re c. Fin.} + \text{Re c. Oport} - \text{Custos Fin.} - \text{Custos Oport.} \right) \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.$$

O resultado final do indicador Prestação de Serviços é calculado pela média dos resultados dos itens de meta Tarifa Comercial e Tarifa Social:

$$\% \text{Prestação de Serviços} = \left( \frac{\% \text{Tarifa Comercial} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \% \text{Tarifa Social} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.}{2} \right)$$

O resultado final do indicador Risco é calculado pela média dos resultados em dos itens de meta Perda Realizada e Perda Suportada:

$$\% \text{Risco} = \frac{\text{Índice de Perda Realizada do Produto}}{\text{Índice de Perda Suportada do Produto}} * 100$$

Por fim, após adequação dos objetivos e indicadores, o resultado final da perspectiva Financeira é calculado através da média dos resultados de cada um dos itens que a compõe:

$$\% \text{Persp. Financeira} = \left( \frac{\% \text{Margem Fin. Bruta} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \% \text{Prestação Serviços} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \% \text{Risco} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.}{3} \right)$$

### 5.2.2 A perspectiva dos clientes

Para a CAIXA, a perspectiva dos Clientes é composta pelos seguintes indicadores:

- a) Ocorrência Ouvidoria: Demonstra o grau de utilização do sistema de ouvidoria pelos clientes CAIXA;

- b) Prospecção/Ativação: Mede a expansão do número de contas qualificadas em conformidade ao modelo GRC – Gestão do Relacionamento com Clientes.
- c) Pesquisa de Qualidade do Atendimento (PQA): Mede o grau de satisfação dos clientes externos, aferido por meio de pesquisa em relação ao atendimento. Segundo estratégia da CAIXA, este objetivo é apenas informativo

De acordo com conceitos teóricos abordados neste trabalho, a perspectiva dos clientes deve, antes de tudo, identificar os segmentos de clientes e mercados onde a organização compete. Neste contexto, a CAIXA implantou, no ano 2.000, o modelo de segmentação de clientes, onde buscou identificar seus clientes, potenciais de consumo, necessidades e expectativas destes. Assim, segmentou seu mercado da seguinte forma:

- a) Mercado Pessoa Física: Composto pelos segmentos personalizado, preferencial, especial e essencial, definidos por critérios de faixa de renda e volume de negócios dos clientes.
- b) Mercado Pessoa Jurídica Privada: Composto pelos segmentos médias e grandes empresas e micro e pequenas empresas, definidos por critérios de faturamento das empresas.
- c) Mercado Pessoa Jurídica Pública: Composto pelos segmentos dos nichos Poder Executivo/Legislativo e Poder Judiciário.

Conforme abordado anteriormente, além da segmentação baseada nos mercados, a CAIXA buscou identificar e enquadrar seus clientes quanto ao estágio de relacionamento, definindo assim quatro níveis de classificação: Prospecção, Ativação, Fortalecimento e Retenção.

Para Kaplan e Norton, entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Desta forma, a Tabela 12 ilustra o confronto entre os indicadores propostos pela CAIXA, para a perspectiva Clientes, com ao modelo proposto por Kaplan e Norton.

**Tabela 12 – Indicadores CAIXA de acordo com as medidas essenciais da perspectiva dos clientes proposta por Kaplan e Norton**

<b>MEDIDAS ESSENCIAIS</b>	<b>INDICADOR CAIXA</b>
<b>CAPTAÇÃO DE CLIENTES</b>	Prospecção e Ativação de Clientes
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	Ocorrências Ouvidoria
	Pesquisa de Qualidade do Atendimento (PQA)

Analisando a tabela acima, percebe-se que as medidas essenciais de participação de mercado, retenção e lucratividade dos clientes não foram exploradas pela CAIXA em seu modelo de gestão da rede, na perspectiva Clientes.

Para se medir a participação no mercado, Kaplan e Norton (1997, p. 72) sugerem que o grupo de clientes ou segmento de mercado deve ser conhecido. Os grupos setoriais, associações comerciais, estatísticas governamentais, entre outras, são exemplos de fontes a serem exploradas. Todavia, esta análise é estratégica e de competência da alta administração da organização, e não da rede negocial, foco deste trabalho. O intuito maior da rede é a realização de negócios e manutenção dos relacionamentos com seus clientes, seguindo diretrizes já estabelecidas.

Quanto à Lucratividade dos Clientes, uma vez segmentado o mercado de atuação da CAIXA, após implantação da Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRC), esta leitura pode ser visualizada através dos indicadores pertencentes à perspectiva Financeira, aplicando-se filtros de mercado e segmentos relacionados no sistema AvGestão.

Ainda neste contexto, o atual modelo de gestão e avaliação do desempenho da rede negocial da CAIXA, possui indicadores para acompanhamento da qualificação do relacionamento dos clientes através da venda de produtos da Caixa Seguros (seguros, títulos de capitalização e Consórcios) e Cartões de Crédito. Estes indicadores encontram-se disponíveis nas perspectivas Negócios PF e Negócios PJ. Como o intuito maior da empresa, na comercialização destes produtos, é de fidelizar os clientes e qualificar o relacionamento com estes, torna-se necessária uma

readequação dos indicadores de Relacionamento PF e PJ, para a perspectiva dos Clientes.

Desta forma, de acordo com os fundamentos teóricos abordados nesse trabalho, torna-se necessária uma readequação dos indicadores de desempenho da CAIXA, para a perspectiva dos Clientes. A Tabela 13 ilustra esta proposta.

**Tabela 13 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva dos clientes.**

PERSPECTIVA	INDICADORES	OBJETIVOS
CLIENTES	1. Ocorrência Ouvidoria	Demonstrar o grau de utilização do sistema de ouvidoria pelos clientes CAIXA.
	2. Pesquisa de Qualidade do Atendimento (PQA)	Medir o grau de satisfação dos clientes externos, aferido por meio de pesquisa em relação ao atendimento. (Apenas informativo, não compoendo o resultado final da perspectiva)
	3. Prospecção / Ativação	Medir a expansão do número de contas qualificadas em conformidade ao modelo GRC.
	4. Fortalecimento / Retenção	Medir a evolução do relacionamento com clientes, através da migração destes dos segmentos Prospecção e Ativação, para os segmentos Fortalecimento e Retenção.
	5. Relacionamento PF	Acompanhar a prospecção e a qualificação do relacionamento com os clientes PF da CAIXA nos produtos CAIXA Seguros e cartões de crédito.
	6. Relacionamento PJ	Acompanhar a prospecção e a qualificação do relacionamento com os clientes PJ da CAIXA nos produtos CAIXA Seguros e cartões de crédito.

As fórmulas de cálculo dos indicadores de Relacionamento PF e PJ permanecem inalteradas, apenas readequando-os para a perspectiva dos clientes:

$$\% \text{Relacionamento PF} = \frac{\% \text{Cartões PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \text{Caixa Seguros PF} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.}{2}$$

$$\% \text{Relacionamento PJ} = \frac{\% \text{Cartões Crédito PJ} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \% \text{Seguros PJ} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right. + \% \text{Cobrança Bancária} \left| \begin{array}{l} 100 \\ 0 \end{array} \right.}{3}$$



As fórmulas de cálculo dos indicadores Prospecção e Ativação de Clientes e Ocorrências Ouvidoria permanecem inalteradas. Conforme abordado e detalhado anteriormente, as fórmulas para os indicadores em questão são as seguintes:

$$\% \text{Prosp./Ativ.} = \frac{\% \text{Cred. Salário} \Big|_0^{100} + \% \text{Cli. com conta nova e Cred. ou Conv.} \Big|_0^{100}}{2}$$

$$\% \text{Ocorrências Ouvidoria} = \frac{\% \text{SIOUV} \Big|_0^{100} + \% \text{BACEN} \Big|_0^{100}}{2}$$

Para a medição da Retenção de Clientes, seguindo o modelo e premissas estabelecidas na GRC, já abordados neste trabalho, sugere-se a criação de um indicador que meça o percentual de clientes que migram dos segmentos Prospecção e Ativação, para os segmentos Fortalecimento e Retenção, representando assim uma evolução no nível de relacionamento. A fórmula de cálculo sugerida é a seguinte:

$$\% \text{Fortal./Ret.} = \% (\text{Clientes no segmento Fortalecimento/Retenção}) \Big|_0^{100}$$

Por fim, após adequação dos objetivos, indicadores, e sugestões apresentadas, o resultado final sugerido para a perspectiva Clientes, é calculado através da média dos resultados de cada um dos itens acima descritos:

$$\% \text{Persp. Clientes} = \frac{\% \text{Rel. PF} \Big|_0^{100} + \% \text{Rel. PJ} \Big|_0^{100} + \% \text{Prosp./Ativ.} \Big|_0^{100} + \% \text{Fortal./Ret.} \Big|_0^{100} + \% \text{Ocorr. Ouvidoria} \Big|_0^{100}}{5}$$

### 5.2.3 A perspectiva dos processos internos

O objetivo maior da perspectiva dos processos internos é de identificar os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, ou seja, aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Para a CAIXA, a perspectiva dos Processos Internos é composta pelos seguintes indicadores:

- a) Conformidade: Apura o resultado, em percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios: Responsabilidade gerencial (adiantamento a depositante e excesso sobre limite), Abertura / Alteração de Contas, Garantias, FGTS, Prevenção Contra Crimes de Lavagem de Dinheiro;
- b) Riscos: Monitora e apresenta, em percentual, o grau de exposição a riscos (Risco de Crédito e Perda Suportada) os quais a CAIXA está exposta em determinados processos e produtos.

O indicador Conformidade tem a finalidade de qualificar o processo interno da agência no que se refere à normatização de rotinas como concessões de crédito/financiamentos, aberturas de contas, entre outros. Além de qualificar o processo, a conformidade protege a rede, minimizando as possibilidades de eventuais golpes, inadimplências e conseqüentes responsabilizações do funcionário concessor.

Em relação ao indicador Riscos, conforme abordado e proposto anteriormente, este tem maior aderência à perspectiva Financeira, uma vez que impacta diretamente no resultado financeiro da CAIXA.

Não obstante disso, como o presente trabalho tem por objetivo a análise do atual modelo de gestão e medição de desempenho da rede comercial da CAIXA, os processos de inovação, onde se pesquisam as necessidades dos clientes para posterior criação de produtos e serviços não serão abordados, uma vez que não competem às áreas de rede.

Por outro lado, de acordo com conceitos teóricos abordados neste estudo, os processos de operação, que tem início no recebimento de um pedido e finalizam

com a entrega do produto ou prestação do serviço, possuem grande relevância no contexto da rede negocial da CAIXA, tornando-se fundamentais para o alcance da excelência nos processos e conseqüente satisfação dos clientes da organização.

Para tanto, indicadores que avaliem a eficiência no atendimento às demandas sociais e clientes CAIXA inserem-se neste contexto de acordo com a seguinte proposta:

- a) Atendimento Social: Apurar a quantidade média de atendimentos realizados, por agência e guichê, nas demandas sociais, como rotinas de FGTS, Seguro Desemprego e Pagamento de Benefícios.

$$\% \text{Atend. Social} = \frac{\text{Quantidade de atendimentos realizados (demandas sociais)} * 100}{\text{Quantidade esperada}}$$

- b) Atendimento nos Caixas: Apurar a quantidade média de atendimentos realizados, por agência e guichê de caixas, como autenticações, pagamentos, depósitos, saques, entre outros.

$$\% \text{Atend. Caixas} = \frac{\text{Quantidade de atendimentos realizados (caixas)} * 100}{\text{Quantidade esperada}}$$

- c) Atendimento a Clientes: Apurar o tempo médio, por agência e funcionário CAIXA, entre a contratação de serviços e a efetiva disponibilização destes aos clientes. A leitura refere-se às demandas de contratação de serviços, como concessões de crédito e financiamentos, aberturas e ativações de contas.

$$\% \text{Atend. Clientes} = \frac{\text{Quantidade de atendimentos realizados (clientes)} * 100}{\text{Quantidade esperada}}$$

Conforme abordado, torna-se necessária uma readequação dos indicadores de desempenho para a perspectiva dos Processos Internos. A Tabela 14 ilustra esta proposta.

Por fim, após adequação dos objetivos, indicadores, e sugestões apresentadas, o resultado final sugerido para a perspectiva Processos Internos, é calculado através da média dos resultados de cada um dos itens acima descritos:

$$\% \text{ Persp. Pr ocessos Internos} = \frac{\% \text{Conformidade} \Big|_0^{100} + \% \text{Atend. Social} \Big|_0^{100} + \% \text{Atend. nos Caixas} \Big|_0^{100} + \% \text{Atend. Clientes} \Big|_0^{100}}{4}$$

**Tabela 14 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva dos processos internos.**

PERSPECTIVA	INDICADORES	OBJETIVOS
PROCESSOS INTERNOS	<b>1. Conformidade</b>	Apurar o resultado percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios: Responsabilidade gerencial (adiantamento a depositante e excesso sobre limite), Abertura / Alteração de Contas, Garantias, FGTS, Prevenção Contra Crimes de Lavagem de Dinheiro.
	<b>2. Atendimento Social</b>	Apurar a quantidade média de atendimentos realizados, por agência e guichê, nas demandas sociais, como rotinas de FGTS, Seguro Desemprego e Pagamento de Benefícios.
	<b>3. Atendimento nos Caixas</b>	Apurar a quantidade média de atendimentos realizados, por agência e guichê de caixas, como autenticações, pagamentos, depósitos, saques, entre outros.
	<b>4. Atendimento a Clientes</b>	Apurar o tempo médio, por agência e funcionário CAIXA, entre a contratação de serviços e a efetiva disponibilização destes aos clientes. A leitura refere-se às demandas de contratação de serviços, como concessões de crédito e financiamentos, aberturas e ativações de contas.

#### 5.2.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento deve identificar a infra-estrutura necessária para que a organização possa gerar crescimento a longo prazo. A realização dos objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores só ocorrerá se a infra-estrutura estiver adequada e preparada para o seu cumprimento. Para isso, as pessoas devem estar motivadas, treinadas e aptas para o cumprimento dos objetivos propostos.

Para a CAIXA, a perspectiva pessoas (Aprendizado e Crescimento) é composta pelos seguintes indicadores e objetivos:

- a) Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA: Medir a quantidade de passos realizados na Trilha Fundamental CAIXA (Universidade Corporativa);
- b) Desenvolvimento Humano/GPC: Demonstrar o percentual de participação e conclusão do mapeamento dos empregados ocupantes de cargo em comissão gerencial, técnico e de assessoramento;
- c) Saúde do Empregado/PCMSO: Apresentar o percentual de ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) válidos na unidade, no ano considerado.

Em relação ao indicador Desenvolvimento Humano / Trilha Fundamental CAIXA, percebe-se uma preocupação por parte da organização com o desenvolvimento e treinamento de seus funcionários, no que se refere às qualificações básicas para o exercício de suas atribuições. Com a implantação do programa de desenvolvimento orientado, o funcionário da CAIXA conta com uma série de cursos disponíveis em ambiente *internet* e *intranet* através da Universidade Corporativa CAIXA. Dentre estes programas, destacam-se as trilhas de desenvolvimento, que são caminhos alternativos e flexíveis, objetivando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em níveis profissional e pessoal.

De fato, a educação e o treinamento são processos fundamentais para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados corporativamente com vistas a excelência dos processos. Além da importância do treinamento para o desenvolvimento das habilidades das pessoas, é importante que haja um monitoramento dessas atividades. Após o treinamento devem ser observadas duas questões: O funcionário está aplicando o aprendizado em suas funções? Após o treinamento seu desempenho melhorou?

Neste contexto, Kaplan e Norton destacam um conjunto de três medidas essenciais de resultado para a perspectiva do aprendizado e crescimento, e estas são complementadas por vetores situacionais. São elas:

- a) Satisfação dos funcionários;
- b) Retenção de funcionários;

c) Produtividade dos funcionários.

Neste contexto, o atual modelo de gestão e avaliação do desempenho da rede comercial da CAIXA não dispõe de indicadores para a medição da satisfação e retenção de funcionários, necessitando assim serem revistos. A Tabela 15 ilustra uma proposta de adequação dos indicadores de desempenho na perspectiva do aprendizado e crescimento.

**Tabela 15 – Proposta de indicadores de desempenho para a perspectiva aprendizado e crescimento.**

PERSPECTIVA	INDICADORES	OBJETIVOS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<b>1. Desenvolvimento Humano / Trilha Fundamental CAIXA</b>	Medir a quantidade de passos realizados na Trilha Fundamental CAIXA (Universidade Corporativa).
	<b>2. Satisfação dos Funcionários / Clima Organizacional</b>	Medir a satisfação dos funcionários e clima organizacional das unidades, através dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional.
	<b>3. Rotatividade de Funcionários</b>	Medir a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal.
	<b>4. Desenvolvimento Humano / GPC</b>	Demonstrar o percentual de participação e conclusão do mapeamento dos empregados ocupantes de cargo em comissão gerencial, técnico e de assessoramento.
	<b>5. Saúde do Empregado / PCMSO</b>	Apresentar o percentual de ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) válidos na unidade, no ano considerado.

Para a medição do nível de satisfação dos funcionários, Kaplan e Norton sugerem a aplicação de uma pesquisa de satisfação dos funcionários. Esta deve servir como indicador de desempenho e ser atualizada periodicamente. É fato, que funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

Em 2005 a CAIXA implantou um programa chamado de Gestão do Clima Organizacional, visando promover um ambiente de trabalho que propiciasse o bem-estar, a identificação dos empregados com a CAIXA e a melhoria da produtividade das equipes. De março a abril de 2005 foi disponibilizado, em ambiente eletrônico, um questionário a 57.559 empregados. Cada empregado recebeu em sua caixa

postal uma mensagem que informava o início da pesquisa e o link para acesso ao questionário, além da senha específica para esse acesso. Após a pesquisa, os dados foram compilados e repassados às unidades para análise e discussão dos resultados. O modelo de Gestão do Clima Organizacional da CAIXA prevê aplicação da pesquisa de clima a cada 2 anos. Sendo assim, a pesquisa de clima foi aplicada novamente em 2007 e o resultado e a divulgação desta ocorreu de forma semelhante a sua implantação em 2005.

Assim, sugere-se a criação de um indicador que meça a satisfação dos funcionários e conseqüente clima organizacional das unidades, através dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional. A formula de cálculo sugerida para este indicador é a seguinte:

$$\% \text{Satisfação Func. / Clima Org.} = \frac{\text{Quantidade de funcionários considerados satisfeitos} * 100}{\text{Quantidade esperada}}$$

Não obstante disso, a retenção de funcionários tem por objetivo reter os colaboradores, podendo ser medida pelo percentual de rotatividade destas pessoas. Desta forma, sugere-se a criação de um indicador para tal fim. A formula de cálculo sugerida é a seguinte:

$$\% \text{Rotatividade de Funcionários} = \frac{\frac{\text{N}^\circ \text{ admissões no período} + \text{N}^\circ \text{ demissões no período}}{2}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (período anterior)}} * 100$$

Em relação à produtividade dos funcionários, o indicador Desenvolvimento Humano/GPC pode ser considerado adequado, apesar de suas limitações. Este avalia cada ocupante de cargo comissionado (gerencial, assessoramento e técnico) em função de uma série de competências essenciais para o desenvolvimento de suas atribuições, como: Gestão com pessoas, Orientação ao cliente, Orientação a resultados e Trabalho em Equipe. Em relação às limitações do indicador, destacam-se o método de avaliação (sistema de mapeamento) e a abrangência, não incluindo o mapeamento dos demais empregados (não ocupantes de cargos comissionados).

As fórmulas de cálculo dos indicadores Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA, Desenvolvimento Humano/GPC e Saúde do Empregado/PCMSO permanecem inalteradas.

$$\% \text{ Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA} = \frac{\text{Qtd de passos trilhados}}{\text{Qtd de passos esperados para o período}} * 100$$

$$\% \text{ Desenv. Humano/GPC} = \frac{(\% \text{ Gest. Pessoas} + \% \text{ Orient. Cliente} + \% \text{ Orient. Result.} + \% \text{ Trab. Equipe})}{4}$$

$$\% \text{ Saúde do Empregado/PCMSO} = \frac{\text{Qtde. de ASO válidos}}{\text{Total de Empregados Elegíveis}} \times 100$$

Por fim, após sugestões apresentadas, o resultado final sugerido para a perspectiva Aprendizado e Crescimento, é calculado através da média dos resultados de cada um dos itens acima descritos:

$$\% \text{ Persp. Aprend. Cresc.} = \left( \frac{\%A|_0^{100} + \%B|_0^{100} + \%C|_0^{100} + \%D|_0^{100} + \%E|_0^{100}}{5} \right)$$

A : Desenvolvimento Humano / Trilha Fundamental CAIXA

B : Satisfação dos Funcionários / Clima Organizacional

C : Rotatividade de Funcionários

D : Desenvolvimento Humano / GPC

E : Saúde do Empregado / PCMSO



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas efetuadas, conhecimentos adquiridos e análises realizadas neste estudo, pôde-se considerar que a CAIXA vem evoluindo ao longo dos anos em seus modelos e processos de gestão.

Os processos de evolução são fundamentais para a sobrevivência das empresas e competitividade em seus mercados de atuação. A complexidade da estrutura da CAIXA e seus compromissos com a sociedade, governo e clientes, acabam por exigir um dinamismo em seus processos e modelos de gestão.

Com 147 anos de existência, a CAIXA é o maior banco público da América Latina e o principal agente das políticas públicas do Governo Federal. Ela exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda. Atualmente, sua rede de atendimento abrange 5.561 municípios brasileiros, com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes bancários. Em relação ao quadro de pessoal, a CAIXA conta com 74.638 empregados, destes 44.354 na rede comercial, representando quase 60% do quadro efetivo da organização.

Modelos de negócio, como a Gestão do Relacionamento com o Cliente (GRC), implantada no ano de 2000, exemplificam esta evolução e tem como tônica o alinhamento como o mercado, suas necessidades e práticas. Neste contexto, foram criadas estratégias e abordagens segmentadas, fazendo com que a CAIXA passasse a adotar uma postura de maior atenção frente às necessidades de seus clientes. Além disso, as premissas da GRC vieram a nortear estratégias que culminaram com a implantação do atual modelo de gestão e avaliação da rede comercial da CAIXA, no ano 2007.

Em relação ao modelo de gestão implantado pela CAIXA, pôde-se verificar um alinhamento entre os objetivos propostos e a missão da organização. Os objetivos que avaliam os resultados financeiros, obtidos através de concessões de crédito e financiamentos, captação e aplicação de recursos, traduzem a missão da CAIXA de intermediar recursos financeiros de qualquer natureza. O foco no fomento ao desenvolvimento urbano e segmentos de habitação, administração de fundos e

programas e serviços de caráter social, ficam evidenciados pelos objetivos e indicadores apurados nas perspectivas Negócios PF e PJ e Socioambiental.

Outro aspecto relevante analisado foi o alinhamento dos objetivos da rede negocial com a visão de futuro da CAIXA. De fato, objetivos voltados à captação e aplicação de recursos, em especial no segmento Pessoa Jurídica Pública, demonstram a pretensão da CAIXA em manter a liderança na implementação de políticas públicas e parcerias estratégicas com os governos estaduais e municipais.

Conforme proposto, o modelo de avaliação e gestão da rede negocial da CAIXA foi analisado seguindo as premissas do modelo BSC. Para tanto os objetivos e indicadores CAIXA foram avaliados no contexto das quatro perspectivas fundamentais propostas Kaplan e Norton. Percebeu-se desta forma, uma necessidade de readequação dos objetivos e indicadores de desempenho propostos pela CAIXA, bem como as perspectivas de avaliação adotadas.

Na perspectiva Financeira, consideram-se adequados os indicadores propostos pela CAIXA, com exceção da ausência de uma medição de risco operacional. Neste contexto, destaca-se a criação da Gestão de Riscos, com ênfase no monitoramento dos riscos sistêmicos, na governança corporativa e na transparência. O indicador risco operacional proposto pela CAIXA reflete esta preocupação, através da medição do grau de exposição aos riscos no qual a empresa está exposta em determinados processos e produtos. Segundo análise, este se encontra equivocadamente compondo a perspectiva Processos. Assim, sugeriu-se que o indicador fosse transferido para a perspectiva Financeira, passando a compor o resultado final desta, pois impacta diretamente no resultado financeiro da organização. Além disso, identificou-se no atual modelo de avaliação do desempenho e gestão da rede negocial da CAIXA, indicadores financeiros que mensuram os negócios realizados nos produtos pertencentes aos blocos de crédito habitacional, crédito comercial e captação, tanto para a pessoa física, quanto jurídica. Estes se encontram disponíveis nas perspectivas Negócios PF e PJ. Como este resultado tem reflexo direto no cálculo do indicador Margem Financeira Bruta, sugere-se que estas leituras fiquem disponíveis na perspectiva Financeira, como um detalhamento do desempenho no que se refere à comercialização destes produtos.

Para a perspectiva dos Clientes, foram identificados no sistema vigente, objetivos e indicadores voltados à medição da captação e satisfação dos clientes.

Segundo conceitos abordados neste estudo, estes indicadores não são suficientes para uma avaliação adequada neste contexto, uma vez que o objetivo proposto pela CAIXA para esta perspectiva é o acompanhamento da expansão e qualificação do relacionamento com seus clientes, ficando pendente a avaliação desta qualificação. Assim, foram sugeridos indicadores que têm por objetivo a retenção dos clientes através da qualificação de seu relacionamento com a empresa. Após implantação do modelo da GRC e conseqüente segmentação dos clientes da CAIXA, o indicador Fortalecimento/Retenção foi proposto com o intuito de avaliar a retenção de clientes, medindo a quantidade de clientes que migram dos segmentos de prospecção e ativação para os segmentos de fortalecimento e retenção. Não obstante disso, a CAIXA possui indicadores para o acompanhamento da prospecção e qualificação de seus clientes através da comercialização de produtos de fidelização, como cartões de crédito e produtos Caixa Seguros. Atualmente estes indicadores encontram-se nas perspectivas Negócios PF e PJ. Como sugestão, foi proposta a migração destes para a perspectiva dos Clientes.

Em relação à perspectiva Processos, identificou-se uma necessidade de avaliar os processos de operação da rede comercial da CAIXA no que se refere aos processos de atendimento aos clientes. Para o alcance da excelência nos processos e conseqüente satisfação dos clientes da organização foram sugeridos três indicadores: Atendimento Social, Atendimento nos Caixas e Atendimento a Clientes. O objetivo destes indicadores é a medição da quantidade média de atendimentos realizados nas células social, caixas e atendimento das agências. O indicador de conformidade proposto pela CAIXA foi considerado adequado e mantido na perspectiva Processos, uma vez que tem a finalidade de qualificar o processo interno da agência referente à normatização de rotinas como concessões de crédito e financiamentos, aberturas de contas, entre outros. Além de qualificar este processo, o indicador protege a rede, minimizando as possibilidades de eventuais golpes, inadimplências e conseqüentes responsabilizações do funcionário concessor.

Na perspectiva do Aprendizado e Crescimento, percebeu-se após análise do atual modelo que a CAIXA não dispõe de indicadores para a medição da retenção e satisfação de seus funcionários. Em relação à retenção, foi sugerida a criação do indicador Rotatividade de Funcionários que avalia a flutuação do quadro de pessoal

da CAIXA, através da medição de entrada e saída de colaboradores em uma janela de tempo definida. Para a medição da satisfação de funcionários, sugeriu-se a criação do indicador Clima Organizacional, onde esta satisfação é mensurada através dos resultados obtidos na pesquisa de Clima Organizacional CAIXA, já implementada na empresa. Os indicadores Desenvolvimento Humano/Trilha Fundamental CAIXA e Desenvolvimento Humano/GPC, disponíveis no atual modelo de gestão, foram considerados adequados e aderentes às propostas de qualificação do quadro de pessoal da CAIXA e de produtividade de seus colaboradores. Além destes, considerou-se adequado o indicador Saúde do Empregado/PCMSO no contexto da medição da qualidade de vida dos funcionários da CAIXA.

A perspectiva Socioambiental da CAIXA não foi alvo de análise no contexto do BSC, em virtude de seus resultados serem apenas informativos e não pontuarem no resultado final das unidades de rede avaliadas.

Por fim, espera-se que o presente estudo venha a contribuir para a evolução do atual modelo de mensuração de resultados da rede comercial da CAIXA, incitando reflexões e discussões sobre as propostas apresentadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marcos A. R.; HOFFMANN, Valmir E. Planejamento estratégico e o Balanced Scorecard: estudo de caso. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, **Anais**, 2004.

ATTADIA, Lesley C. L.; MARTINS, Roberto A. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. Prod., São Paulo, v.13, n.2, 2003.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132003000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200004&lng=pt&nrm=iso)>.

Acesso em: 03 Jun. 2008. doi: 10.1590/S0103-65132003000200004.

BALDASSO, Ângela M. **Proposição de melhorias ao modelo de planejamento tático implementado na Super Varejo RS do Banco do Brasil**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CAIXA. Caixa Econômica Federal. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>

Acessado em: 01 mai. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0**. Rio de Janeiro: Positivo Informática, 2004. 1 CD-ROM.

FILHO, Oscar R. K. Estratégia e Pessoas - Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, **Anais**, 2005.

HIKAGE, Oswaldo K. **Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. Anais do 23º Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIYAN, Fábio M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

MARCHESAN, Cristina H. **Procedimento para a definição de indicadores para a avaliação de desempenho: o caso da regulação da telefonia fixa no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAMURA, Mauro M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MULLER, Antônio F. **Adaptação de um modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho em uma unidade concessionária de energia.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RECH, Alceu R. **Avaliando a gestão dos correios na Bahia através de indicadores de desempenho.** Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

RUAS, Edgar B. **Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. - IPT.** Prod., São Paulo, v.2, n.1, 2003.

Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1872&Secao=2ºPWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>.

Acesso em: 26 Out. 2008.

SILVA, Almir **Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública – Uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Scorecard”.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

STONER, James A.; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Ed., 1999.

SUADE. Caixa Econômica Federal - Superintendência Nacional de Desenvolvimento e Estratégias Empresariais. **Planejamento Estratégico**. Brasília: 2008.

Disponível em: <<http://www.suade.mz.caixa>>

Acessado em: 02 mai. 2008.

SUCOG. Caixa Econômica Federal - Superintendência Nacional de Controle e Gestão. **Avaliação de Desempenho**. Brasília: 2008.

Disponível em: <<http://www.sucog.mz.caixa>>

Acessado em: 02 mai. 2008.

TERENCE, Ana C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Atlas, 1990.

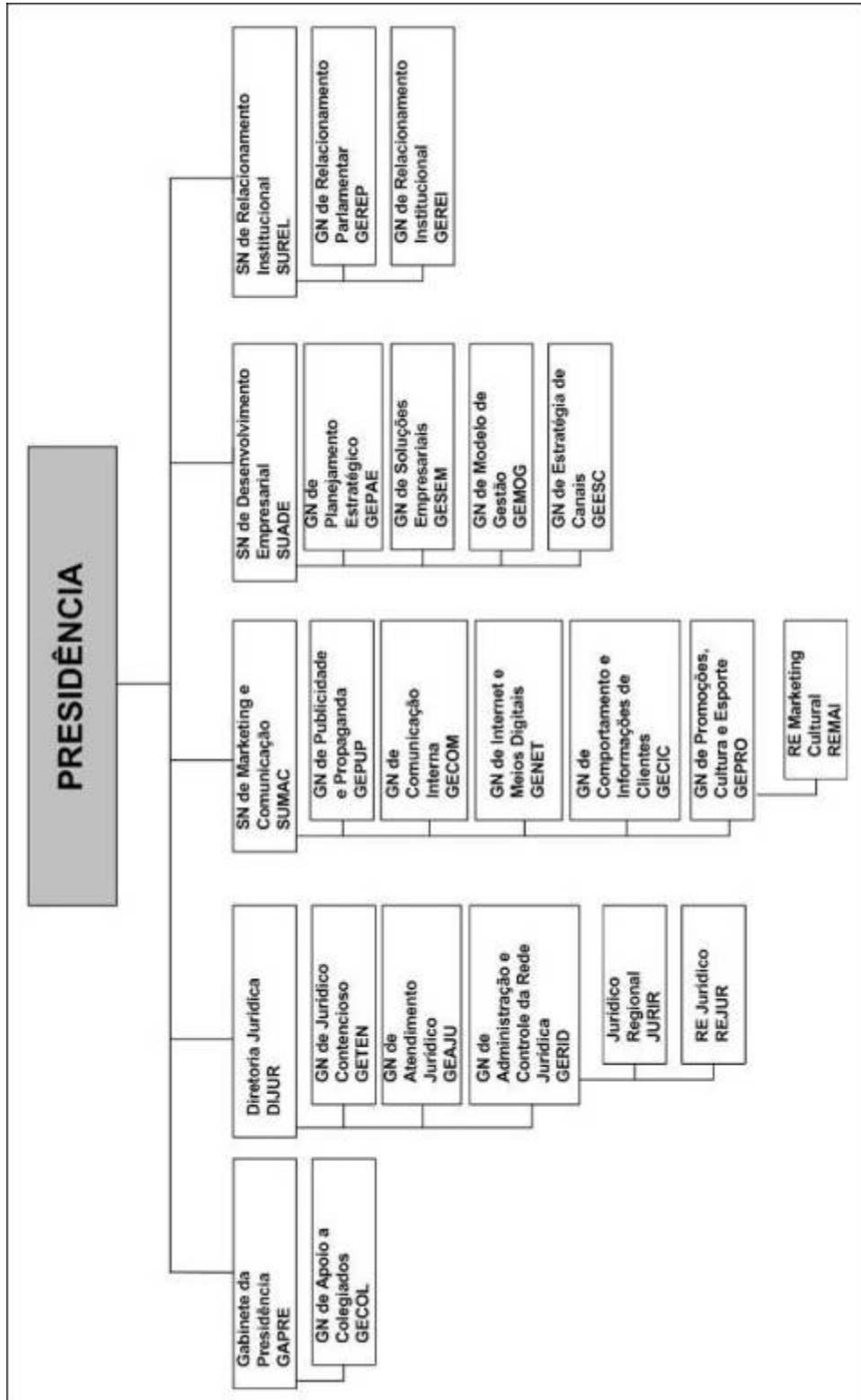
YIN, Robert K. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**CRONOGRAMA**

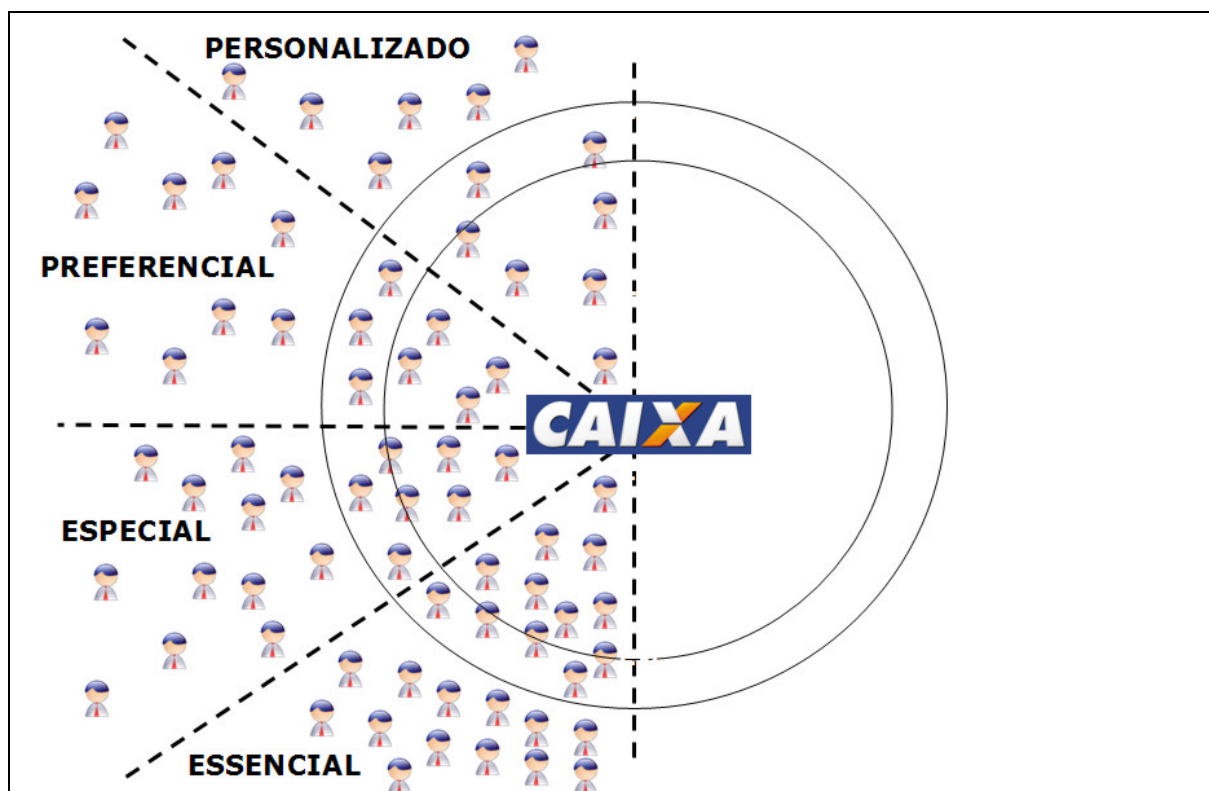
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>
<b>Levantamento de dados</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Análise dos dados obtidos</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Elaboração da proposta de indicadores de performance</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Considerações finais</b>					<b>X</b>



**ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PRESIDÊNCIA DA CAIXA**

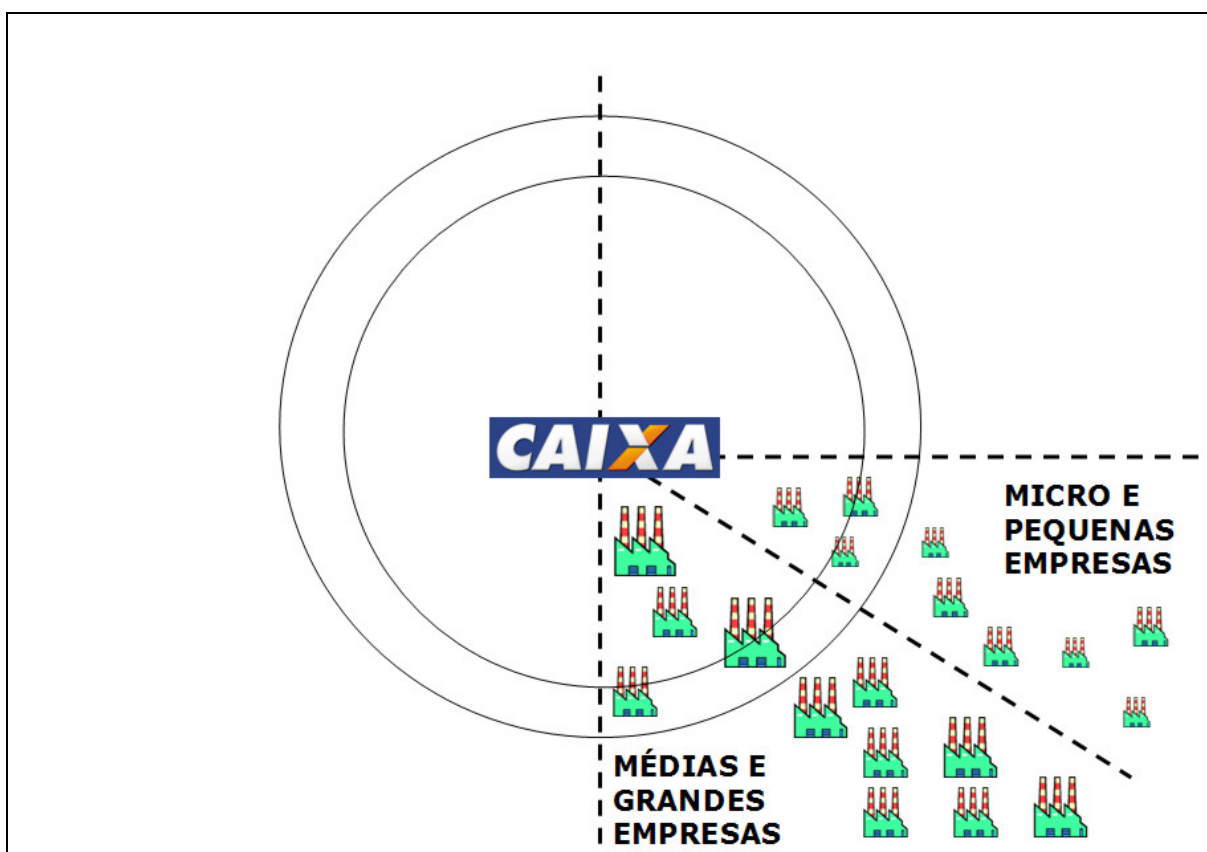


## ANEXO B – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PF NA CAIXA



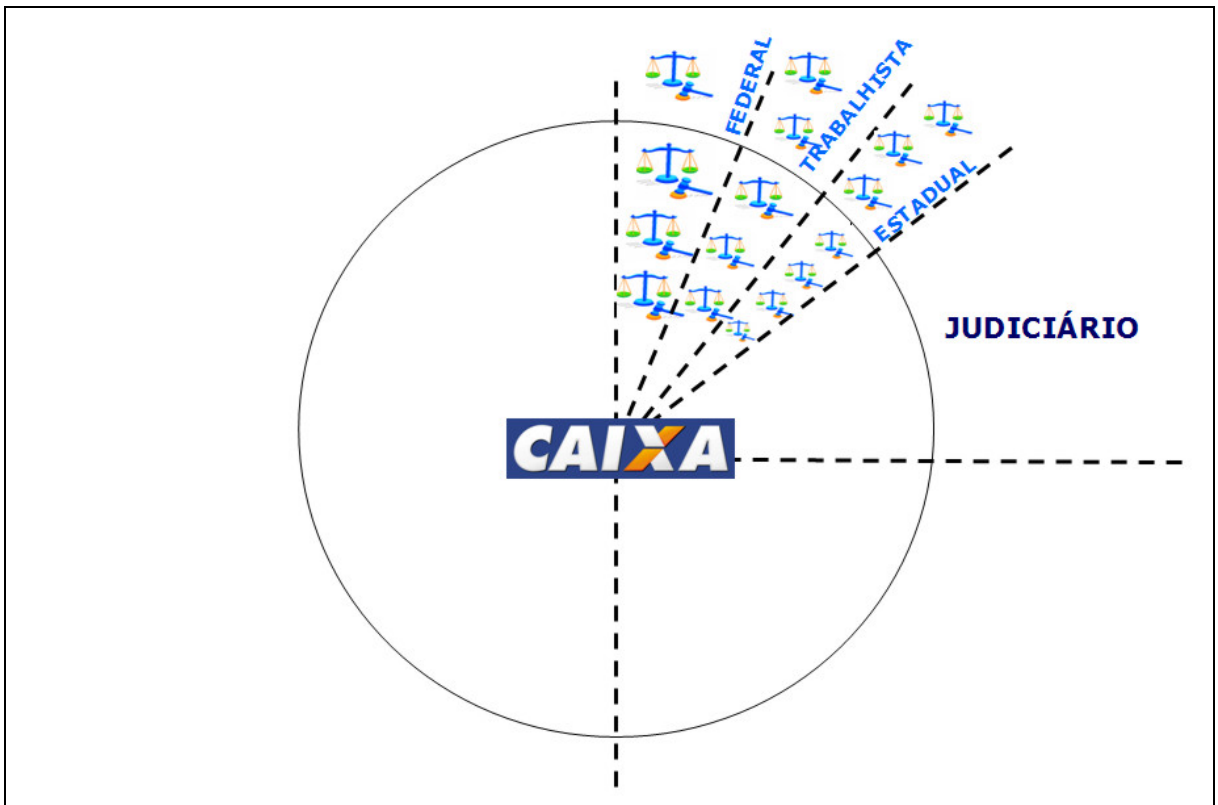
MERCADO PESSOA FÍSICA		
SEGMENTOS	RENDA (R\$)	VOLUME DE NEGÓCIOS (R\$)
PERSONALIZADO	Acima de 7.000,00	Acima de 70.000,00
PREFERENCIAL	De 3.000,01 a 7.000,00	De 20.000,00 a 70.000,00
ESPECIAL	De 700,01 a 3.000,00	De 2.000,00 a 20.000,00
ESSENCIAL	Até 700,00	Até 2.000,00

## ANEXO C – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PJ PRIVADA NA CAIXA



MERCADO PESSOA JURÍDICA PRIVADA	
SEGMENTOS	FATURAMENTO ANUAL (em R\$)
MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS	Acima de 7.000.000,00
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	Até 7.000.000,00

### ANEXO D – MERCADO E SEGMENTAÇÃO PJ PÚBLICA NA CAIXA



## ANEXO E – EXEMPLO DE RESULTADO DO INDICADOR RISCO

NOME OPERAÇÃO	PERDA		
	SUPORTADA	REALIZADA	PERC. ATINGIDO
CREDITO PESSOAL AMORTIZACAO UNICA	5	5,68	0
CREDITO PESSOAL ANTEC PRE-FIXADO	4,82	2,99	100
CREDITO PESSOAL PRE PARCELADO	1	8,81	0
CREDITO PESSOAL POS-PARCELADO	0,5	5,77	0
CREDSENIOR/CDC SALARIO/SENIOR	8,56	6,42	100
CREDITO CONSIGNADO	3,29	1,74	100
MICROCREDITO PF	15,67	25,25	0
BCD/VEINCULOS PF-PRE FIX	1,62	2,27	0
PROGER - RECEM-FORMADOS	3,9	2,11	100
PROGER - AUTONOMOS	8,24	6,48	100
PROGER - PROF LIBERAIS	2,82	2,02	100
GIROCAIXA INSTANTANEO	0	100	0
GIRO CAIXA INSTANTANEO MULTIP	0,07	0,07	0
CONSTRUGIRO ANTEC RECEBIVEIS	0,28	0,05	100
CONTA GARANTIDA CAIXA	3,06	1,45	100
CHEQUE ESPECIAL PF - UTILIZACAO	17,78	11,31	100
CHEQUE EMPRESA CAIXA	30,85	15,58	100
CREDITO - CAIXA AQUI	20,37	10,94	100
CDC-AUTOMATICO/TURISMO - PF	19,39	11,8	100
ALIEN IMOV PATRIM COMERC CX-PJ	0	0	100
CRED EMPRESA-PRE JURO ANTECIP	0,39	0	100
CRED. EMPRESA-PRE.PARC.	5,37	1,79	100
CRED.EMPRESA-POS PARC.	7,1	1,33	100
CAIXA HOSPITAIS PRE	0,07	0,02	100
BCD - VEICULOS - PRE	0	1,11	0
GIROCAIXA - PJ - REC PIS	2,59	1,63	100
GIROCAIXA RECURS SEBRAE/CAIXA	14,13	19,99	0
PROGER MICRO PEQ EMPR INV FIXO	4,43	2	100
GIROCAIXA FACIL	7,74	5,21	100
CCCAIXA - SFI - PF-RESIDENCIAL	0	0,24	0
CCFGTS - AQUIS MAT CONSTR	0	8,09	0
CCFGTS - IMOV PLANTA-MOLDES PRODECAR	0	0,32	0
		<b>TOTAL</b>	<b>62,50 %</b>

**ANEXO F – RESOLUÇÃO 3.380 DO BACEN DE 29 JULHO 2006****RESOLUÇÃO 3.380**

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHOMONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos Arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do decreto 759, de 12 de agosto de 1969,

**RESOLVEU:**

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, define-se com o risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

- I - fraudes internas;
- II - fraudes externas;
- III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;

VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;

VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;

VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;

II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;

III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;

IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;

V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;

VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;

VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

- I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;
- II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

- I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;
- II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;



III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10º. O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles  
Presidente do Banco Central do Brasil