

OPERACIONALIZANDO O *BALANCED SCORECARD* EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL E *MSPROJECT*

Rafael Pedrolli Renz (rafaelrenz@hotmail.com)
Cláudio José Müller (cmuller@producao.ufrgs.br)

Resumo

O *Balanced Scorecard* é um modelo de implantação da estratégia empresarial desenvolvido por autores renomados. Todavia, diversas empresas não atingiram os resultados que almejavam utilizando esse modelo. Dentre as possíveis causas para os resultados abaixo das expectativas pode-se destacar a baixa qualidade da estruturação e do gerenciamento da estratégia operacional. Uma das possíveis maneiras de atenuar esse problema é a utilização de ferramentas que dão apoio à execução dessa estratégia, aumentando a probabilidade de sucesso do *Balanced Scorecard*. O objetivo desse trabalho é aperfeiçoar a operacionalização do BSC com o uso de ferramentas da qualidade total e do *software MSProject*. A metodologia utilizada foi utilizar essas ferramentas no auxílio para elaboração e execução de planos de ação, tendo como ponto de partida o *Balanced Scorecard* já estruturado em uma instituição financeira. Essa metodologia teve como resultados um maior planejamento e controle dos planos de ação, maior comprometimento de equipes e, conseqüentemente, melhor resultado na execução da estratégia.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Qualidade Total, *MSProject*, Instituições Financeiras.

1 Introdução

As instituições financeiras, caracterizadas como entidades cuja atividade principal consiste na realização de operações de captação e aplicação de recursos financeiros, têm desempenhado importante função na economia da maioria dos países (CATELLI, 2009). O autor ainda ressalta que, no Brasil, as instituições financeiras se deparam com uma nova realidade econômica, caracterizada por relativa estabilidade de preços e níveis inflacionários reduzidos. O ajuste à nova realidade econômica brasileira vem requerendo dessas instituições grandes investimentos em tecnologia, revisão de sua rede de agências, desenvolvimento de novos produtos e serviços e a seletividade do mercado de clientes.

Inseridas neste cenário competitivo, as instituições financeiras que não estão bem alinhadas com as demandas do mercado tendem a perder espaço. Nesta conjuntura, então, faz-se necessária a formulação de estratégias eficientes, que visam alcançar os objetivos e metas empresariais da melhor maneira possível. Kaplan e Norton (2001) afirmam que a elaboração

de estratégias é o único caminho pelo qual se pode criar valor de maneira sustentável para as empresas.

Atualmente, existem na literatura diversos modelos de desdobramento estratégico empresarial. Um desses modelos conhecidos é o *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser traduzido como indicadores balanceados de desempenho, ou ainda para cenário balanceado, conforme Campos (1998). O termo indicadores balanceados se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringir unicamente no foco econômico-financeiro, mas também se utilizar de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isso porque o somatório destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Entretanto, Kaplan e Norton (2001) citam uma pesquisa entre 275 gestores a qual revela que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si. Essa descoberta foi considerada pelos autores como surpreendente, pois, nas últimas décadas, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior, mas não davam a devida atenção na operacionalização da estratégia em si. Os mesmos autores citam que, em uma reportagem da revista *Fortune*, em 1999, sobre casos de fracassos de gestores, revelava que a ênfase na estratégia e visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária para o sucesso.

Logo, somente estruturar as estratégias não basta. As empresas devem ter capacidade de executá-las. Oliveira (2009) segue este raciocínio, ao mencionar que, atualmente, a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis.

Kaplan e Norton (2004) citam um estudo realizado pela *Bain & Company*, que analisou o desempenho de grandes empresas com faturamento acima de US\$500 milhões, em sete países desenvolvidos. O estudo demonstrou que menos de 10% das empresas não é bem sucedida na implantação da estratégia.

Com o intuito de melhorar a execução das estratégias, este trabalho integrará ao BSC ferramentas da qualidade total e vinculará, também, o *software MSProject*. Para Valandro e Kronmeyer Filho (2004), o *software* possui muitas características que auxiliam na execução

da estratégia, como o gerenciamento de recursos. Além disso, pode-se destacar a ferramenta de mensagens automáticas, que faz com que toda equipe envolvida fique sabendo das informações do projeto. O *software* também é capaz de gerar relatórios utilizando indicadores e gráficos que apontam aspectos críticos como não cumprimento de um prazo ou de uma estimativa de gastos, o que permite a análise acurada do progresso de uma sequência de tarefas.

Já as ferramentas da qualidade total serão inseridas neste modelo com o papel de aprimorar a elaboração de planos de execução das estratégias, através da identificação e reconhecimento de causas de problemas enfrentados pela empresa. Com o auxílio das ferramentas da qualidade os problemas podem ser sanados de maneira eficiente, permitindo que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. Além disso, a qualidade total será utilizada para interpretação e análise de dados. O estudo dos dados empresariais sobre suas atividades é necessário, pois, segundo Oakland (2007), os números e informações constituem a base de entendimento, decisões e ações, na busca do melhoramento contínuo dos métodos utilizados nos processos.

Estas ferramentas, então, serão utilizadas para a construção e execução de planos de ação do *Balanced Scorecard*, que são elaborados nas etapas finais do modelo. Essa sistemática será aplicada e acompanhada em um *Balanced Scorecard* de uma instituição financeira, com posterior apuração de resultados. O estudo desse tema é justificável através do exposto por Soares (2001, p.109):

Abordou-se neste trabalho somente a elaboração do BSC. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa explorando as fases de implantação e operacionalização. A maioria das pesquisas realizadas sobre o BSC visa somente à elaboração do *Scorecard*. Seria valioso para o meio acadêmico se fossem retratadas experiências quando a implantação do BSC e mais valioso ainda, se abordassem casos ilustrativos de sua operacionalização, pois desta não se encontrou menção nem na bibliografia.

Além disso, Müller (2003) identifica uma lacuna na gestão empresarial: a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas.

2 Revisão Teórica

2.1 O Planejamento Estratégico

A falta de orientação e foco nas empresas são problemas corriqueiros, o que impede que as mesmas se desenvolvam. De acordo com Oliveira (2009), para solucionar esse problema, é importante que as empresas estruturem o planejamento estratégico, pois só assim

poderão delinear um futuro esperado e as maneiras de alcançar ou se aproximar, o mais possível, desse futuro desejado.

Pagnoncelli e Vasconcelos (1992) definem o planejamento estratégico como um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Logo, para se elaborar o planejamento estratégico necessita-se saber a atual situação da empresa e quais serão suas pretensões futuras. Uma das premissas do planejamento estratégico é a avaliação do ambiente organizacional da empresa e do cenário econômico em que a mesma se situa o que identifica oportunidades e os riscos atuais e futuros. Com isso, o planejamento estratégico cria personalidade para a empresa: constrói seus objetivos e evidencia suas potencialidades e fraquezas. A partir daí, são necessários que se definam os meios, os caminhos que serão necessários para a realização dos objetivos. É neste momento que a estratégia se faz presente. Diretamente vinculada ao sucesso do planejamento, a estratégia é quem o guiará, auxiliando na realização dos objetivos e metas empresariais (OLIVEIRA 2009).

Ao longo dos anos, o conceito de estratégia esteve normalmente vinculado às operações militares, nas quais são encontrados todos os elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e as intenções do adversário, etc. Ferreira (2009, p. 726) traz um dos significados da palavra estratégia como “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, visando a alcançar determinados objetivos”. A estratégia implica a capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações pretendidas.

Entretanto, o conceito de estratégia se difundiu muito na área dos negócios. Um dos primeiros trabalhos relacionados com esse conceito foi elaborado por Ansoff, em *Corporate Strategy*, editado em 1965. Nele, o autor cita que a empresa deve ter seu campo de atuação definido com clareza, com orientação de crescimento, e que os objetivos, em si, não atendem a essa necessidade. Exigem-se, então, regras de decisão adicional para que a empresa possa ter crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia. Segundo Certo e Peter (2005), a formulação de estratégias consiste em determinar cursos de ação e alocação de recursos apropriados para alcançar objetivos.

Para que as empresas consigam resultados, a formulação é tão importante quanto à execução das estratégias. Segundo Quintella e Lima (2005), a estratégia é executada mais facilmente quando ela é segmentada e desdobrada, facilitando a divulgação das intenções da

alta direção com todos os envolvidos na execução da estratégia. Neste sentido, uma das abordagens existentes na literatura e de amplo uso empresarial é o BSC, abordado a seguir.

2.2 BSC

Segundo Marinho e Selig (2009), independente de como a estratégia da organização é formulada, ou seja, da escola de estratégia seguida pela organização, deve haver mecanismos de acompanhamento e avaliação da implantação das estratégias. Uma das ferramentas usualmente utilizada pelas instituições financeiras para medir se desempenho e alinhamento de suas atividades está de acordo com sua estratégia é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelo professor da *Harvard Business School* - Robert Kaplan e David Norton - em 1992. Segundo os autores, seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, que não motivavam melhorias em áreas consideradas por eles como sendo críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Até então, utilizavam-se apenas indicadores contábeis e financeiros como ferramentas de medição de desempenho, o que tornava as avaliações restritas, prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Além de indicadores financeiros, o BSC utiliza também indicadores não financeiros, fazendo com que se tenha um monitoramento mais abrangente.

Soares (2001, p.19) defende essa idéia, afirmando que:

As medidas financeiras utilizadas até então contam a história de acontecimentos passados, medem o desempenho no curto prazo, o que não é mais apropriado para esta nova era, onde são necessários para o sucesso da empresa investimentos em capacidade de longo prazo e bom relacionamento com os clientes. As medidas financeiras não conseguem medir os ativos intangíveis da empresa, como produtos de alta qualidade, funcionários motivados, clientes satisfeitos e fiéis e processos internos eficientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC, diferentemente de outros métodos de avaliação, tem como premissa básica a decomposição da estratégia empresarial em quatro perspectivas, descritas a seguir:

- I. **Perspectiva Financeira:** medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da empresa, sua implantação e execução estão

contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade. Como exemplo de indicadores para esta perspectiva tem-se a receita operacional, o retorno sobre o ativo, o retorno sobre o patrimônio líquido, dentre outros.

- II. Perspectiva do Cliente:** permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a conquista de novos clientes, etc.. E nessa perspectiva que são definidos objetivos para aumentar o valor agregado aos clientes. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez na entrega de produtos. Sendo assim, a empresa deve elaborar estratégias para melhorar este quesito e articular indicadores para medir o desempenho da estratégia adotada.
- III. Perspectiva dos Processos Internos:** é nessa perspectiva onde os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a empresa ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes e que satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processos internos estão voltadas para os processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.
- IV. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (1997), é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Provavelmente, serão necessários investimentos em treinamento de funcionários, capacidade de produção, etc.

A partir da decomposição da estratégia nos segmentos mencionados acima, são derivados os objetivos estratégicos de cada perspectiva. Para estes objetivos são definidos indicadores, que serão utilizados como uma forma de avaliação de desempenho. A seguir, são definidas as metas dos indicadores e planos de ação (iniciativas) para a realização dos objetivos. A figura 1 ilustra o ciclo do BSC com a decomposição da estratégia empresarial em quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A sistemática do BSC consiste em vincular diretamente os planos de ação à realização de metas e estas, por sua vez, com a realização de objetivos. Os indicadores são inseridos nessa sistemática com o propósito de serem utilizados como ferramenta de controle,

uma forma de gerenciamento de metas. Essa filosofia é corroborada com o pensamento de Joseph Moses Juran (1998). Em sua obra, o autor (JURAN, 1998) menciona que para gerenciar é preciso controlar, e que para controlar é preciso medir.

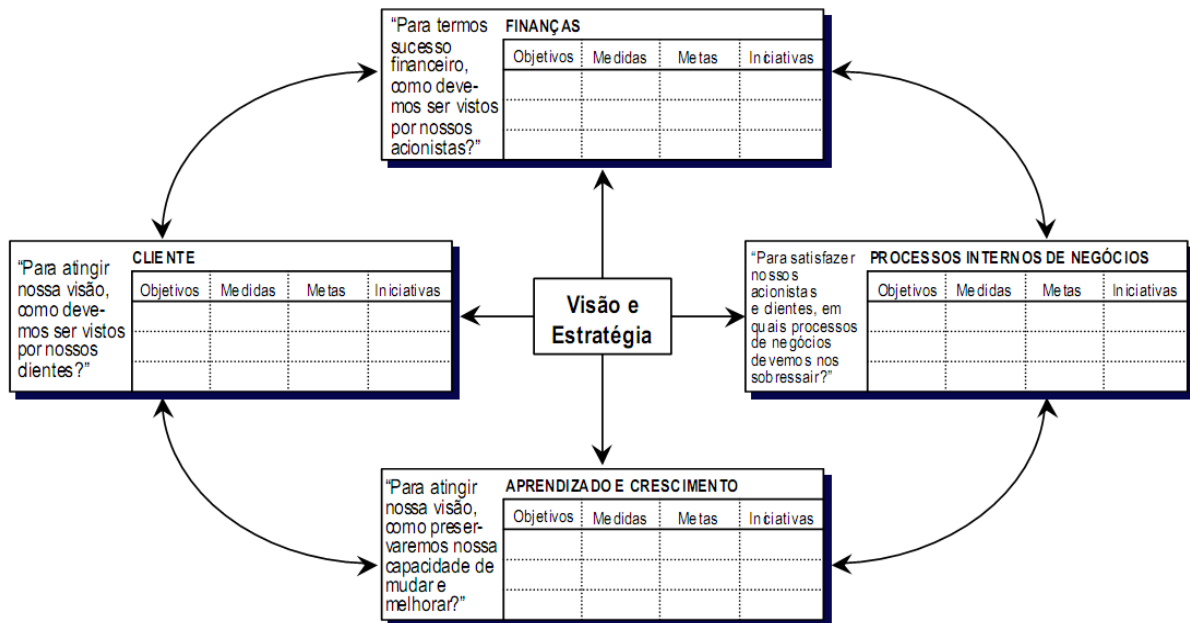


Figura 1 – A decomposição da estratégia em quatro perspectivas

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.3 Ferramentas de Apoio

Analisando o BSC, percebe-se que todo o sucesso de sua implantação do BSC está vinculado ao sucesso da realização dos planos de ação. Por isso, não somente deve existir o gerenciamento de metas, como também o gerenciamento dos planos de ação. A falta de gestão operacional deixa os planos de ação em risco de insucesso e, com isso, o risco será sistêmico, permitindo que o planejamento estratégico por inteiro falhe. Este raciocínio é seguido pelos autores Valandro e Kronmeyer Filho (2004, p.8):

É fundamental para o sucesso da implantação da estratégia que a visão e objetivos corporativos contaminem e influenciem os objetivos individuais e departamentais, de modo que, todo movimento destas células contribua para o movimento global da empresa, na direção certa.

Este trabalho propõe o uso de ferramentas que darão apoio à execução desses planos, vitais para a realização do BSC e do planejamento estratégico. Ferramentas de gerenciamento de projetos e de qualidade total serão inseridas ao BSC com o intuito de melhorar o seu gerenciamento operacional, visando obter resultados satisfatórios quanto à implantação da estratégia empresarial.

2.3.1 Qualidade

No processo de implantação do BSC, após a definição de metas empresariais, é necessária a elaboração e execução de planos de ação, conforme visto anteriormente. Para a elaboração de um plano de ação eficiente, ou seja, de um plano que alcance as metas da melhor maneira possível, se faz necessário o estudo dos problemas da empresa que funcionam como entraves, como empecilhos para atingir a meta. Isto segue a filosofia de Campos (2004, p.47), que cita que “o problema de cada um é sua meta não alcançada,” e que “resolver problemas é atingir metas”. A figura 2 cita um exemplo da vinculação entre meta, problema e suas causas.

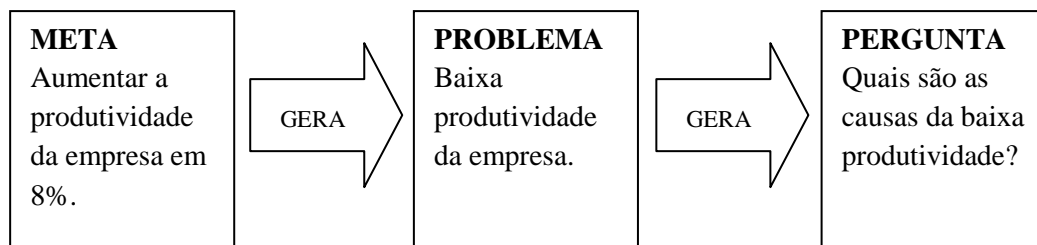


Figura 2 – Relação entre meta, problema e suas causas

Fonte: elaborado pelo autor

Nessa sistemática, evidenciando as causas dos problemas e sanando as mesmas chega-se a conclusão das metas. Segundo Campos (2004), para se elaborar um plano de ação, antes se deve:

- I. Levantar informações para conhecer melhor o problema
- II. Verificar as causas do problema

Para a realização dessas etapas, serão utilizadas ferramentas da qualidade para justamente levantar informações para conhecer melhor o problema e verificar as suas causas. Como exemplos de ferramentas da qualidade têm-se o diagrama de causa e efeito, o gráfico de Pareto, histogramas, *brainstorming*, dentre outras. Estas etapas de diagnóstico não podem ser negligenciadas. Campos (2004, p.49) menciona que: “tem sido observado, em todos os níveis gerenciais de uma organização, que grandes erros e desperdícios são evitados quando se define perfeitamente o problema”.

2.3.2 MSProject

Segundo o SEBRAE (2010), um plano de ação é composto por uma série de tarefas a serem executadas a partir de um planejamento. Num plano de ação as providências são devidamente priorizadas e listadas por ordem cronológica. Deve constar também no plano de ação:

- I. Quem é o responsável pela execução;
- II. Qual o prazo e/ou data limite para a sua conclusão;
- III. Quais os recursos necessários.

A definição de projeto é muito semelhante. Definida por Cavalieri (2003), um projeto é um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos. Por apresentarem essa similaridade, os planos de ação propostos no BSC podem ser encarados como projetos. Para que um projeto seja concluído, é necessário geri-lo de forma eficiente. O *MSProject* é um software que auxilia essa tarefa. Akkari (2003) cita algumas importantes funções do *MSProject* para ajudar no gerenciamento de projetos, como a possibilidade de confecção de um cronograma detalhado, atribuindo recursos e organizando o tempo de duração das diversas atividades.

O gerenciamento de projetos é o processo de reunir e liderar uma equipe de pessoas e outros recursos, para estimar, planejar, acompanhar e controlar um número de tarefas relacionadas entre si, que resulta num produto final específico, que deve ser criado num prazo, dentro de um orçamento e de acordo com as especificações (PMI, 2004). Segundo o autor, O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Como benefícios são ressaltados a redução tempo, custos e riscos do projeto não ser concluído.

2.4 Considerações sobre a revisão

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos fundamentais do planejamento estratégico e do BSC, pois se faz necessário para o entendimento da pesquisa em questão.

No capítulo 3 apresenta-se um método de gestão da execução da estratégia empresarial aplicado em uma instituição financeira, que toma como ponto de partida o BSC de Kaplan e Norton. O método busca explorar as fases de implantação e operacionalização do

BSC, com o intuito de complementar a formulação que Kaplan e Norton (1997) apresentam em sua literatura. A figura 3 elucida a complementação da formulação de Kaplan e Norton (1997), inserindo mais um degrau na organização da estratégia empresarial dos autores.

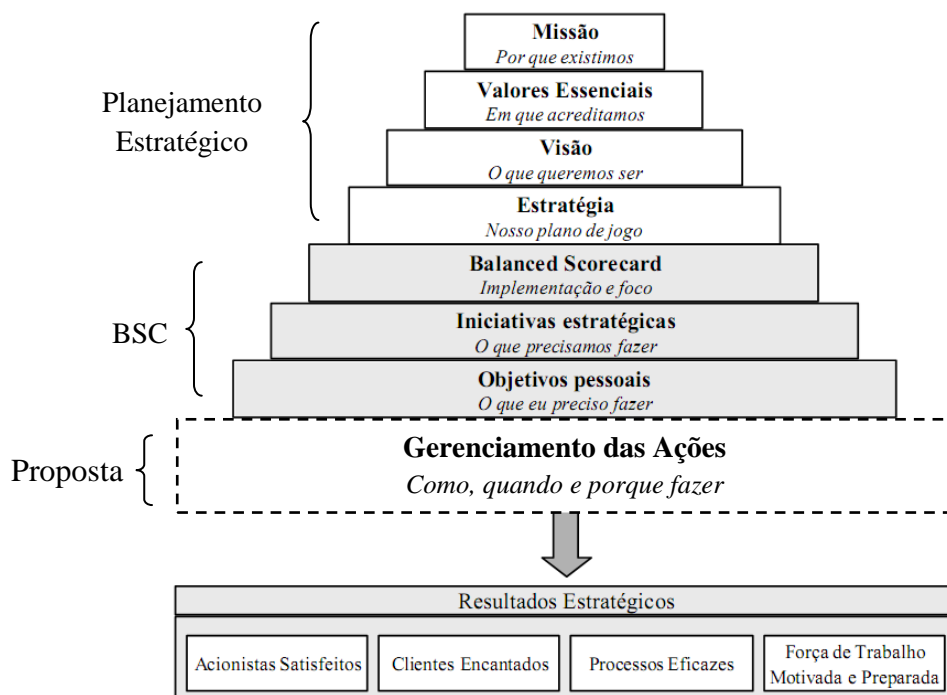


Figura 3 – Inserção da proposta dos autores

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

3 Método

3.1 Descrição do cenário

A empresa onde se realizou a pesquisa proposta neste artigo é uma instituição financeira, classificada como banco de investimento. De acordo com Fortuna (2008), banco de investimento é aquele que canaliza recursos de médio e longo prazo para o suprimento de capital fixo ou de giro das empresas. Seu objetivo maior é o de dilatar o prazo de operações de empréstimos e financiamentos, sobretudo de fortalecer o processo de capitalização das empresas, através, por exemplo, da compra de máquinas e equipamentos e da venda de capital de giro. Não podem manter contas correntes e captam recursos principalmente pela emissão de certificados de depósitos bancários – CDB – e recibos de depósitos bancários – RDB. Eles apóiam, basicamente, a estrutura capitalista privada, tendo, inclusive, limites para apoiar os órgãos e empresas do Estado. Em virtude de preservar a identidade da empresa, seu nome não será mencionado. Outras informações também serão modificadas, pois estão vinculadas às estratégias da instituição.

Trata-se de um banco de pequeno porte, situado no sul do Brasil. Este banco está vinculado a uma administradora de cartões de crédito. O banco tem como missão realizar a gestão financeira da administradora de cartões e promover produtos e serviços financeiros aos estabelecimentos conveniados à mesma. Logo, seus produtos e serviços estão focados apenas para pessoas jurídicas, de qualquer porte e de qualquer localidade do Brasil.

O banco possui cerca de 50 funcionários e iniciou suas operações em 2005. Até então, não possui filiais, trata seus negócios através de representantes ou via telefone e internet. Os principais produtos do banco são desconto de títulos e venda de capital de giro. A tabela 1 mostra o tamanho dessas carteiras do banco no final do ano de 2009.

Tabela 1 – Composição das principais carteiras de crédito do Banco

Produto	Valor
Desconto de Títulos	32 milhões
Capital de Giro	22 milhões
Total das carteiras	55 milhões

Por ser uma empresa relativamente nova, constantemente apresenta mudanças em sua estrutura organizacional. Realiza o planejamento estratégico anualmente e adota o BSC como ferramenta de gestão estratégica. Historicamente, a empresa não apresenta grandes dificuldades na elaboração do BSC. No entanto, vem tendo dificuldades na sua operacionalização, confirmando as estatísticas mostradas no início do artigo.

3.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa trata-se de um estudo de caso. Como procedimentos iniciais foram escolhidos indicadores não-financeiros do BSC do banco, pois indicadores dessa categoria são passíveis de elaborar planos de ação concretos, visto que, segundo Kaplan e Norton (2001), resultados da perspectiva financeira são consequência de resultados das outras perspectivas.

A seguir, foram determinadas equipes que estariam envolvidas no cumprimento das metas vinculadas diretamente aos indicadores. Pelo desempenho das equipes e do desempenho dos indicadores que será colhido os resultados da pesquisa.

As equipes escolhidas foram comunicadas sobre a pesquisa e sua abrangência, inclusive tiveram treinamentos sobre as ferramentas de qualidade e gerenciamento de projetos. Em relação a ferramentas da qualidade, o treinamento teve como assunto:

- I. Diagrama de Causa e Efeito;

- II. Gráfico de Pareto;
- III. Histogramas;
- IV. Gráficos de dispersão;
- V. Os cinco porquês;
- VI. *Brainstorming*;
- VII. *5W2H*.

As seis primeiras ferramentas elencadas têm como finalidade de auxiliar em definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Essas ferramentas ajudarão na construção de um plano de ação, na forma de 5W2H. As mesmas já foram testadas em diversos outros trabalhos, amplamente difundidas na literatura.

Em relação à gestão do 5W2H, desenvolveram-se com as equipes premissas básicas de gerenciamento de projetos, através do Guia PMBOK®, criado pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos dos Estados Unidos - *Project Management Institute - PMI*. As equipes também obtiveram treinamento sobre a utilização do programa *MSPProject*. Após o treinamento, foi elencado um “chefe do projeto” que ficaria responsável pelos resultados e cobrança de cada equipe. Essa abordagem na qual se usa gerenciamento de projetos como ferramenta na desenvoltura do BSC já foi proposta por alguns autores, como Valandro e Kronmeyer Filho (2004). No entanto, o uso de qualidade concomitantemente a gerenciamento de projetos necessita ser validado, um dos objetivos dessa pesquisa.

Em relação às atividades envolvidas no plano de ação, conforme as ações iam sendo realizadas, paralelamente o indicador de desempenho era mensurado, com o intuito de saber se o que estava sendo feito coincidia com o desempenho do indicador. A figura 4 traz o fluxograma dos procedimentos realizados na pesquisa.

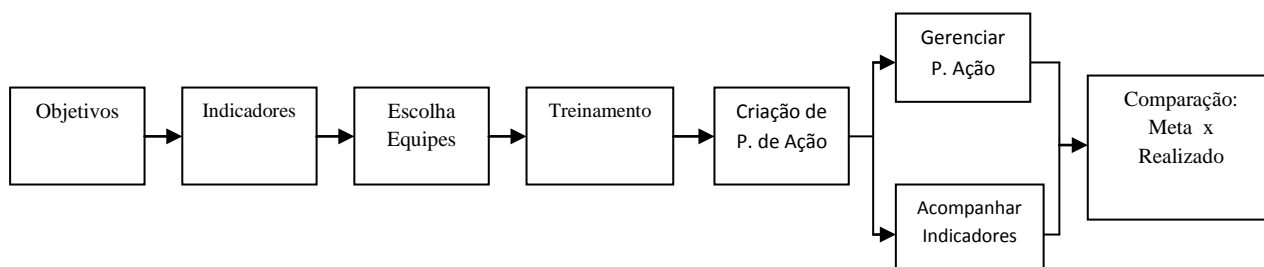


Figura 4 – Fluxograma dos procedimentos metodológicos

Fonte: elaborado pelo autor

4. Resultados e Discussão

No início do ano de 2009, a empresa realizou seu planejamento estratégico. Nesse processo definiu-se a missão, valores e sua visão de futuro. O planejamento estratégico conseguiu evidenciar os pontos fracos e os pontos fortes da empresa através da análise do ambiente interno. Posteriormente, a análise criteriosa do ambiente externo evidenciou possíveis oportunidades e ameaças do mercado no qual a empresa está inserida. Através dessas análises foi definida uma estratégia de expansão empresarial, com ênfase no aumento da lucratividade e no aumento da base de clientes. A expansão se faria com produtos e serviços diferenciados, altamente competitivos e rentáveis.

Pode-se estruturar o BSC da empresa através desta estratégia. Criou-se os objetivos, os indicadores e as metas para o ano, sob ótica das quatro perspectivas vistas anteriormente. Na construção do BSC tomou-se o cuidado com a garantia da conexão entre as perspectivas, de modo que, se as metas das perspectivas interna, do cliente e de aprendizagem forem realizadas, como consequência há o alcance dos objetivos da perspectiva financeira. Para que O BSC tenha sucesso, cada indicador deve se converter em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. Essa cadeia lógica ajuda a ver as estratégias empresariais de maneira coesiva, integrada e sistemática. A figura 5 ilustra o BSC da empresa, que teve como insumo o planejamento estratégico.

Com os indicadores definidos, montaram-se equipes que estariam envolvidas no cumprimento das metas vinculadas para cada indicador, com exceção dos indicadores da perspectiva financeira. Cada equipe possuiu um líder. Os líderes foram escolhidos pela presidência da empresa de forma estratégica, geralmente eram escolhidos diretores ou gerentes de departamento. A presidência tomou como premissas determinantes para a escolha dos líderes o grau de afinidade do colaborador com o assunto e a experiência profissional do mesmo em liderar equipes. Cada equipe foi multidisciplinar e abrangeu pessoas de vários setores, pois através de reuniões os colaboradores envolvidos no projeto entraram em consenso de que as metas afetavam a empresa como um todo e não de forma restrita a um setor ou departamento.

Quanto aos treinamentos sobre as ferramentas da qualidade e do software *MSPProject* foram dados através de empresas de consultoria em gestão. As empresas de consultoria foram escolhidas pela diretoria do banco. Foram escolhidas duas empresas: a empresa X ficou

responsável pelo treinamento sobre as ferramentas da qualidade e a empresa Y se responsabilizou pelo treinamento sobre o *MSPProject*.

Balanced Scorecard		
Objetivos	Indicador	Meta
<u>Perspectiva financeira</u>		
1. Rentabilidade superior à média da indústria bancária	1. Retorno sobre PL	25%
2. Gerenciar ativos maximizando o retorno	2. Retorno sobre ativos	5%
3. Crescimento de receita	3. Variação da receita	60%
4. Aumentar produtividade	4a. Custo variável / receita total	22%
	4b. Custo fixo / receita total	36%
	4c. Receita por colaborador	R\$ 21.000
<u>Perspectiva do cliente</u>		
5. Prover produtos financeiros fáceis e rápidos	5. Prazo médio de liberação do Capital de Giro	5 dias
6. Oferecer novos produtos e serviços	6. Receita novos produtos / receita total	8%
7. Preços adequados	7. Posição no ranking de taxas BACEN	Entre 50 e 60
8. Insatisfação de clientes	8. Número de reclamações/Qtd. Clientes	2%
9. Conquista de novos clientes	9. % Novos Clientes	30%
<u>Perspectiva interna</u>		
10. Planejamento e controle de orçamento	10. % aderência da execução do orçamento	100%
11. Análise de crédito inteligente	11. % aprovação	80%
12. P&D de produtos e serviços	13. Qtde novos produtos/serviços implantados	5
13. Aderência às normas e regulamentações do BACEN	14. Qtde não-conformidades	0
<u>Perspectiva de aprendizagem</u>		
14. Desenvolvimento de equipes de alta performance	15a. Horas de treinamento por funcionário	3
	15b. % colaboradores com desempenho superior	20%
15. Retenção de talentos	16. Turnover	5%

Figura 5 – O BSC estruturado através do planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor

Nos treinamentos foi apresentado um conjunto de ferramentas, com o intuito de capacitar os funcionários a elaborar planos de ação, gerenciá-los, como calcular e acompanhar indicadores, como gerenciar equipes, etc.

Como o BSC abrangeu diversas áreas com diversos indicadores, a empresa X aconselhou que cada equipe ficasse livre em definir quais ferramentas utilizar no projeto, haja vista a multiplicidade de problemas e assuntos a serem debatidos. Cada equipe então criou seu plano de ação inicial, com o intuito de alcançar a respectiva meta.

Dentre todos os objetivos do BSC elencados na figura 5, um deles era de prover produtos financeiros fáceis e rápidos – quinto item. Na construção do planejamento estratégico concluiu-se que, para alcançar esse objetivo, O produto Capital de Giro deveria passar por benfeitorias, principalmente no que se refere a prazo de liberação do produto. O produto era o carro chefe da empresa e apresentava um prazo médio de liberação de sete dias,

considerado alto pela direção. Por isso, foi estabelecida a meta de média de cinco dias para liberação.

O diretor comercial foi encarregado de liderar uma equipe que estaria envolvida em conquistar a diminuição do prazo médio de liberação do Capital de Giro de sete dias para cinco dias. Como iniciativa primária, reuniu-se com diversos colaboradores que poderiam estar vinculados direta ou indiretamente com o processo de liberação do Capital de Giro, como: colaboradores de tecnologia da informação – TI, recursos humanos – RH, colaboradores do departamento de análise de crédito, processos internos, *marketing*, etc.

Na primeira reunião, a meta foi exposta claramente pelo líder, juntamente com a sua importância estratégica para a empresa. Conforme metodologia apresentada anteriormente, cada meta está vinculada a um problema e este problema vinculado a causas. Utilizando esta metodologia, obteve-se como resultado a figura 6, na qual ficou evidente na reunião que a meta do prazo médio de liberação do Capital de Giro de cinco dias estava vinculada com o problema lentidão na liberação de crédito, o que gerou uma pergunta a ser debatida pelos integrantes da reunião: quais são as causas da lentidão?

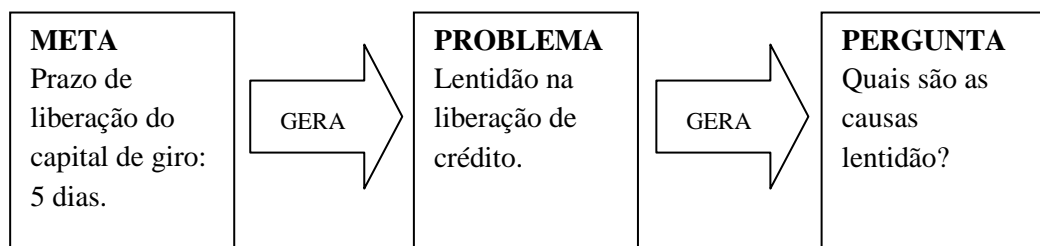


Figura 6 – Relação entre meta, problema e suas causas aplicado à empresa

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, a equipe realizou um *brainstorming* para analisar possíveis causas do problema. Cada integrante, na sua ordem, respondia a pergunta: quais são as causas da lentidão na liberação de crédito? A pergunta pôde ser respondida várias vezes pelo mesmo colaborador. Como resultado, o *brainstorming* gerou diversas possíveis causas para o problema de liberação de crédito.

A equipe percebeu que as possíveis causas evidenciadas no *brainstorming* poderiam ser agrupadas, a fim de elaborar um Diagrama de Causa e Efeito. As causas puderam ser divididas em cinco grupos. Os grupos foram escolhidos por unanimidade pelos integrantes da reunião: o primeiro grupo foi chamado de localização, que se referiu a possíveis causas vinculadas ao local da sede da empresa; o segundo foi chamado de infra-estrutura, que se referiu a causas tecnológicas; o terceiro de mão-de-obra, que se referiu a possíveis causas

vinculadas aos colaboradores; o quarto de clientes, que se refere a possíveis causas vinculadas aos clientes e finalmente, processos, que se referiu a possíveis causas vinculadas aos processos internos da empresa. A figura 7 mostra o resultado do Diagrama de Causa e Efeito elaborado pela equipe.

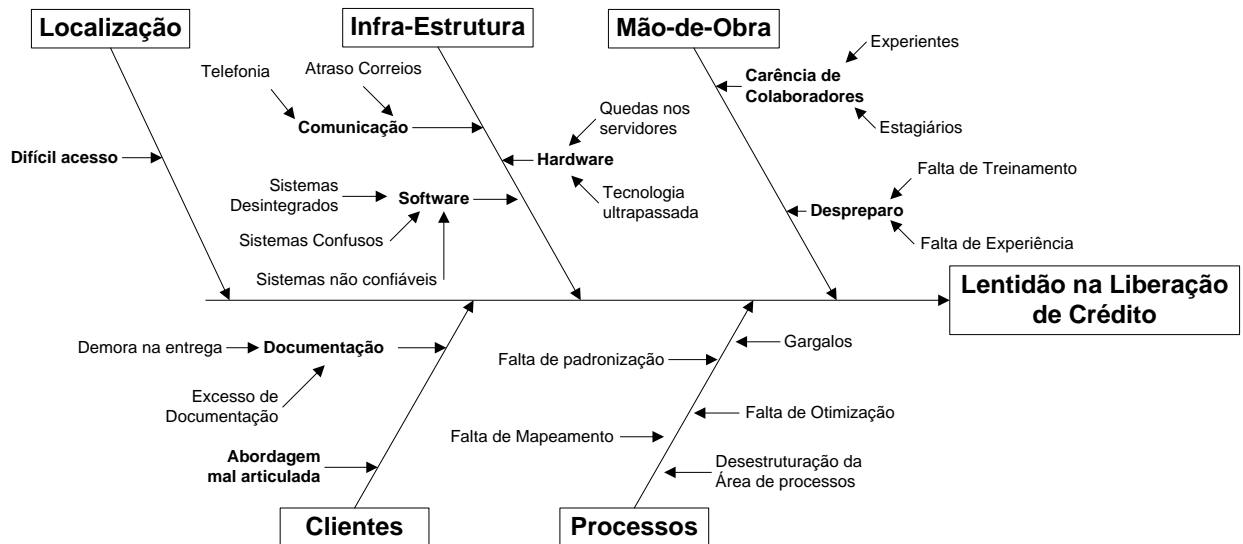


Figura 7 - Diagrama de Causa e Efeito elaborado pela equipe

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as causas evidenciadas pelo diagrama eram apenas possíveis, ou seja, poderiam estar ligadas ou não com a lentidão na liberação de crédito. Logo, as causas precisaram ser estudadas, com o intuito de provar que as mesmas realmente estavam vinculadas ao problema ou somente era uma especulação dos membros da equipe.

Dentre as áreas estudadas, uma delas foi a área de processos. Suspeitava-se que o processo de liberação de crédito possuía problemas que estariam vinculados diretamente com a lentidão da liberação do crédito, como gargalos, falta de padronização nas operações, processos lentos por falta de otimização, etc. A equipe então fez um levantamento médio de duração que cada etapa do processo de liberação de crédito possuía, por meio de banco de dados. Através disso, pôde-se criar um histograma, o que evidenciou que a etapa de análise de crédito era o gargalo do processo, com uma duração média de 4,41 dias, representando em torno de 61% de todo o tempo de duração do processo de liberação de crédito. Outra etapa que se pôde destacar foi a formalização do contrato, demorando 1,05 dias, representando em torno de 15% do tempo total. A figura 8 ilustra o histograma, mostrando cada etapa do processo de liberação do crédito com suas respectivas durações, em dias.

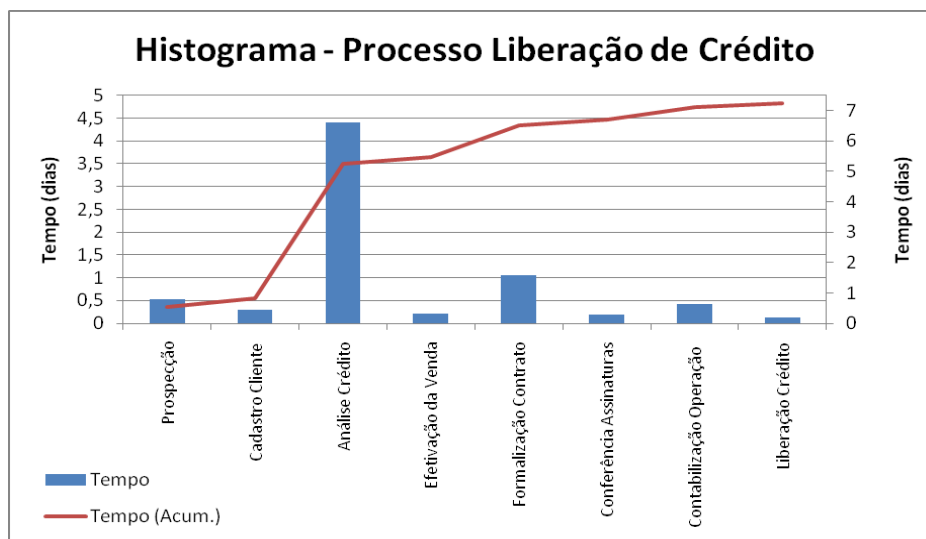


Figura 8 – Histograma do processo de liberação de crédito elaborado pela equipe

Fonte: elaborado pelo autor

Dando continuidade ao estudo mais acurado sobre o processo de liberação de crédito, a equipe resolveu realizar uma pesquisa de opinião. Realizou-se uma entrevista com os colaboradores envolvidos na etapa de análise de crédito, outrora detectada etapa gargalo do processo. Os colaboradores poderiam atribuir pontos de zero a dez para possíveis causas na lentidão da liberação de crédito. Através dessa pesquisa, a equipe conseguiu elaborar um gráfico de Pareto, contendo as principais possíveis causas para o problema, juntamente com a média dos pontos atribuídos pelos colaboradores. Como resultado se constatou que os sistemas utilizados no processo são os problemas-chave, seguido de falta de treinamento e experiência, segundo os próprios colaboradores, conforme figura 9.

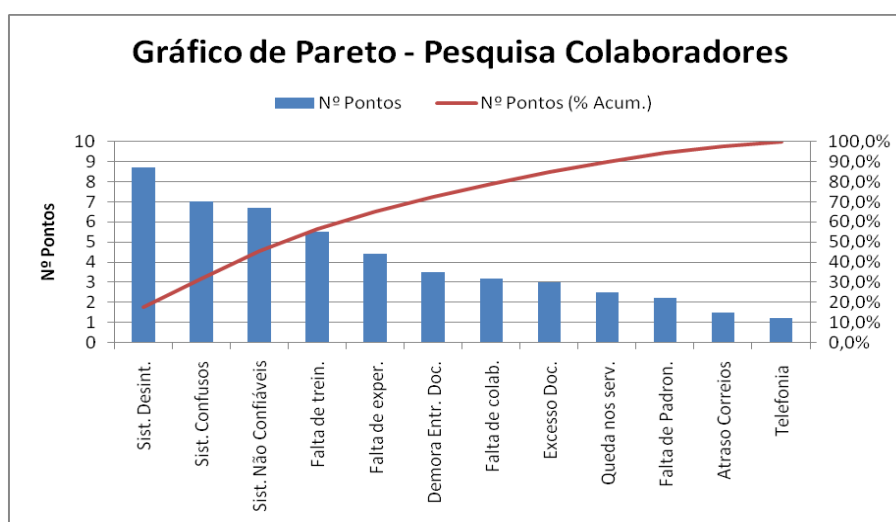


Figura 9 – Construção de Gráfico de Pareto através de pesquisa com colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor

Feito o estudo das causas, o grupo fez reuniões para estabelecer medidas que deverão ser tomadas para eliminar a causa, ou seja, a construção do plano de ação. Os planos de ação foram elaborados e acompanhados através do *software MSProject*. A figura 10 mostra um conjunto de medidas a serem executadas com a finalidade de atingir a meta do prazo médio de liberação do Capital de Giro em cinco dias.

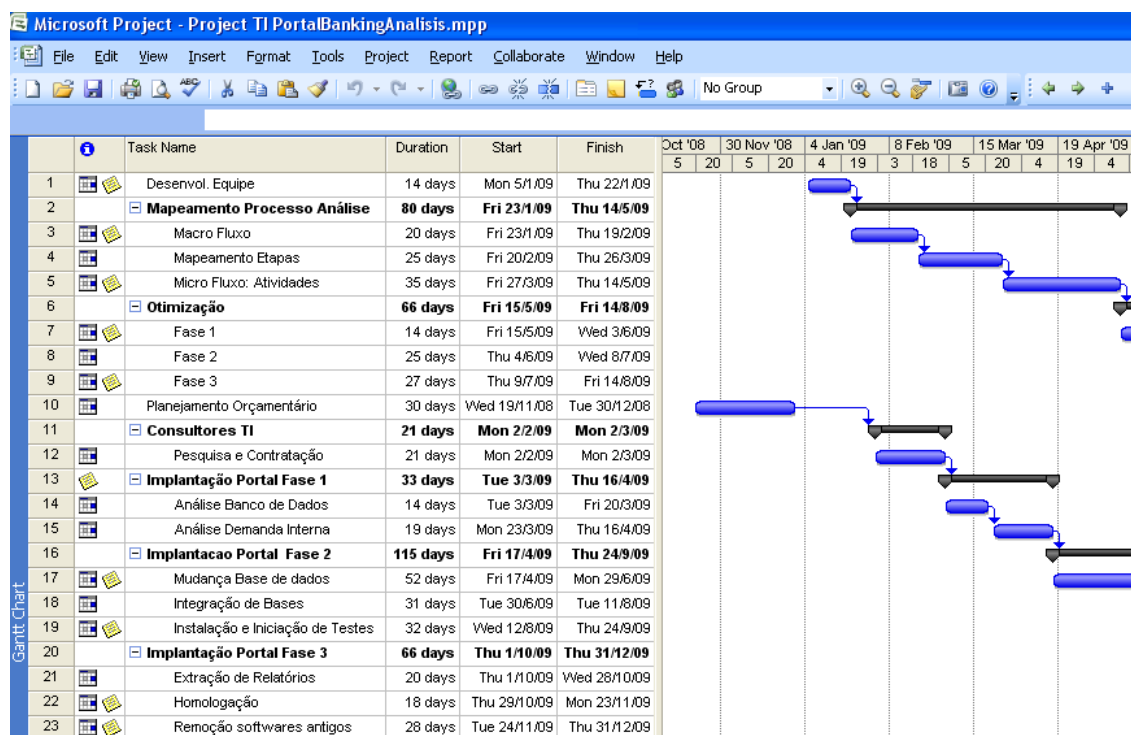


Figura 10 – Plano de ação elaborado e acompanhado através do *MSProject*.

Fonte: elaborado pelo autor

Paralelamente à execução dos planos de ação, as equipes mensuravam o respectivo indicador da área e reuniam-se para debater os resultados. Dependendo dos resultados mensais dos indicadores, as medidas dos planos de ação foram revistas, trocadas, etc.

Fim do ano de 2009 e encerrando o planejamento estratégico do ano, a empresa obteve resultado geral obteve-se a figura 11, na qual mostra todos os resultados das metas no final do planejamento estratégico, sendo que a cor vermelha no resultado indica que a meta não foi atingida, ao passo que a cor verde no resultado indica que a meta foi atingida. No âmbito geral, cerca de 67% das metas foram atingidas.

O presidente e os diretores da empresa acharam os resultados satisfatórios, pois o planejamento estratégico de 2009 teve um aproveitamento superior em comparação ao planejamento de 2008. Esse aproveitamento superior está relacionado com a utilização das

ferramentas de apoio ao BSC, com destaque ao *MSPProject*. Membros da diretoria afirmaram que somente com a utilização dessa ferramenta de gerenciamento de rotina os objetivos puderam ser alcançados, pois o *MSPProject* teve a capacidade de gerenciar diversos planos de ação ao mesmo tempo e com sincronia, avisando aos colaboradores de suas tarefas periodicamente como forma de cobrança.

Indicador	Meta	Resultado
1. Retorno sobre PL	25%	23,1%
2. Retorno sobre ativos	5%	5,2%
3. Variação da receita	60%	63,3%
4a. Custo variável / receita total	22%	18,9%
4b. Custo fixo / receita total	36%	29,7%
4c. Receita por colaborador	R\$ 21.000	R\$ 23.247
5. Prazo médio de liberação do Capital de Giro	5 dias	4,2
6. Receita novos produtos / receita total	8%	9,1%
7. Posição no ranking de taxas BACEN	Entre 50 e 60	58
8. Número de reclamações/Qtd. Clientes	2%	7,3%
9. % Novos Clientes	30%	37,2%
10. % aderência da execução do orçamento	100%	115%
11. % aprovação	80%	95,6%
12. Qtde novos produtos/serviços implantados	5	3
13. Qtde não-conformidades	0	2
14a. Horas de treinamento por funcionário	3	3,2
14b. % colaboradores com desempenho superior	20%	25,6%
15. Turnover	5%	15,1%

Figura 11 – Resultado Geral da empresa findo ano 2009

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, as metas não alcançadas puderam ser justificadas pelos diretores. A empresa teve um significativo aumento do número de reclamações devido às mudanças ocorridas em processos e na substituição dos *softwares* antigos, o que prejudicou o atendimento. O orçamento não pôde ser 100% executado em virtude de uma subestimação dos custos para a aquisição e instalação dos novos *softwares*. O aumento de *turnover* se deu também pelo fato de mudanças em processos, o que ocasionou demissões. Com relação à implantação de novos produtos, não se conseguiu implantar todos os cinco como inicialmente planejado, pois a implantação de três exigiu mais esforço do que o previsto. A respeito da quantidade de não conformidades, ao longo da execução do planejamento percebeu-se que a meta era muito audaciosa, haja vista que a empresa é relativamente nova e não tinha seus processos maduros o suficiente para ter zero de não conformidades, por isso foi considerado

natural duas não conformidades em processos não maduros. E finalmente o retorno sobre o Patrimônio Líquido – PL, que foi justificado por um aumento no capital social da empresa inesperado, que contabilmente influenciou um resultado abaixo da expectativa planejada.

5. Conclusão

O objetivo desse trabalho era de aperfeiçoar a operacionalização do BSC com o uso de ferramentas da qualidade total e do *software MSProject*. Essa tentativa de aperfeiçoamento se justificou, pois não somente pesquisas recentes demonstraram que empresas possuem dificuldades em executar o planejamento estratégico, como também pesquisadores relatam que existe uma carência de trabalhos explorando as fases de implantação e operacionalização do BSC.

Embora que nem todos os objetivos do BSC da empresa foram alcançados, as ferramentas da qualidade se mostraram eficazes no auxílio na formulação de planos de ação eficientes, através do melhor diagnóstico dos problemas enfrentados pela empresa e, com isso, os colaboradores foram capazes de evidenciar soluções para os mesmos.

Quanto ao *software MSProject*, a ferramenta se demonstrou eficaz no apoio do controle de todas as atividades envolvidas nos planos de ação, através da possibilidade de confecção de cronogramas detalhados, atribuindo recursos e organizando o tempo de duração das diversas atividades com seus respectivos responsáveis pela execução de cada tarefa, emitindo lembretes regularmente a todos os participantes dos planos de ação, de tal maneira que os planos de ação não tiveram margem para cair no esquecimento.

Essa metodologia teve como resultados um maior planejamento e controle dos planos de ação, maior comprometimento de equipes e, conseqüentemente, melhor resultado na implantação do BSC, este vinculado ao sucesso da realização de planos de ação.

Referências

AKKARI, A. M. P. **Interligação entre os planejamentos de longo, médio e curto prazo com o uso do pacote computacional MSProject**, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

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

CAMPOS, F.V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Nova Lima – MG: INDG tecnologia e serviços LTDA, 2004.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CERTO, S.C. PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pearson, 2005.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

JURAN, J. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1998.

KAPLAN, R. S., NORTON D.P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON D.P. **Mapas estratégicos - *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S., NORTON D.P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARINHO, S.V; SELIG, P.M. Análise Comparativa do *Balanced Scorecard* Com Alguns Dos Principais Sistemas De Medição De Desempenho. **Revista Gestão Industrial Paraná**, v. 05, n. 03: p. 177-197, 2009.

MÜLLER, C.J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OAKLAND, J.S. **Gerenciamento da Qualidade Total – TQM**. São Paulo: Nobel 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas, São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNONCELLI, D. VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Four Campus Boulevard, Newtown Square EUA, Terceira edição, 2004.

QUINTELLA, O.M. LIMA, G.B.A. O Balanced Scorecard Como Ferramenta Para Implantação Da Estratégia: Uma Proposta De Implantação. **Revista Gestão Industrial Paraná**, v. 01, n 04: p. 34-41, 2005.

SEBRAE-SP. **O que compõe o plano de ação?** Disponível em http://www.sebraesp.com.br/faq/marketing/mkt_vendas/compos_plano_acao. Acesso em: 02/06/2010.

SOARES, C.R., **Desenvolvimento De Uma Sistemática De Elaboração Do *Balanced Scorecard* Para Pequenas Empresas**, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VALANDRO, A.A. KRONMEYER FILHO, O.R. Transformando estratégias empresariais em resultados com *balanced scorecard* e gerência por projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV, 2004, Florianópolis, SC – Brasil. **Anais**. Florianópolis: UFSC, 2004

XAVIER, C. M. **Gerenciamento de Projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2005.