

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DIEGO ESMÉRIO DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO FOCADO EM
METAS: O CASO DO BANCO ALFA**

Porto Alegre

2011

DIEGO ESMÉRIO DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO FOCADO EM
METAS: O CASO DO BANCO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Ribas Santos
Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

Porto Alegre

2011

DIEGO ESMÉRIO DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO FOCADO EM
METAS: O CASO DO BANCO ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 17/06/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Eduardo Ribas Santos

Prof. Denise Lindstrom Bandeira

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial a minha família, em especial aos meus pais, com parcela considerável de importância para o sucesso deste trabalho, com comprometimento, auxílio, paciência acima do comum e compreensão.

Outro grande agradecimento ao meu filho querido Rodrigo, que soube como ninguém suportar e enfrentar em alguns casos a minha ausência e não total atenção a ele.

À minha namorada Roberta, alguém que às vezes esquece que de si própria para ajudar aos outros, por todos os dias e noites de ajuda em qualquer ocasião.

Aos colegas e professores que auxiliaram de alguma forma.

RESUMO

Poder colocar em prática uma estratégia, tendo ela um planejamento na sua retaguarda, hoje em dia torna-se fundamental para que as empresas possam ser competitivas no mercado, e assim dar os resultados almejados pela administração da organização. O ambiente do sistema bancário, até por ser extremamente competitivo e lidar com valores financeiros elevados, exige por parte dos bancos que eles planejem seus negócios com estratégias eficientes e atuais, que levem em consideração todos os atores envolvidos nos processos. Com isso, este estudo vai procurar mostrar a importância de um planejamento estratégico bem formulado e implantado, quando colocado em prática no Banco foco deste trabalho. O quanto o auxílio da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), para que metas e indicadores possam ser positivos e úteis para a empresa, é ponto chave para que o planejado possa dar resultado. Para essa análise, foi feito um estudo de caso com a situação atual do Banco Alfa, onde através de um questionário direcionado aos funcionários de uma agência específica de Porto Alegre/RS, foram abordadas questões que refletiam como a estratégia do Banco estava sendo colocada em prática. Assim foi possível evidenciar e fazer algumas constatações acerca de como os funcionários vivenciam a efetivação das estratégias adotadas pela empresa, suas percepções e como a união das várias perspectivas de um planejamento estratégico bem constituído pode dar a diferença. Com a constatação e verificação de como estratégia e planejamento vem sendo utilizados no Banco, chega-se aos resultados que são explicitados no presente trabalho e que mostram a utilização da teoria apresentada para a efetivação da missão e objetivos traçados pela direção da empresa. O crescimento constante da carteira de crédito juntamente com o engajamento de todos os funcionários envolvidos no trabalho refletem a estratégia adequada colocada em ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Competitivas. Estratégia. Perspectivas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Participação das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento (em R\$ bilhões)	27
Quadro 2: Participação percentual das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento (em R\$ bilhões).....	27
Quadro 3: Carteira de Crédito do Banco Alfa.....	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
1.1 ESTRATÉGIA NA BUSCA PELA COMPETITIVIDADE.....	10
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
1.2.1 Análise da situação presente.....	15
1.2.2 Definição da missão e dos objetivos da empresa.....	15
1.2.3 Formulação das estratégias.....	16
1.2.4 Implementação das estratégias.....	17
1.2.5 Controle estratégico e desempenho.....	17
1.3 BALANCED SCORECARD (BSC).....	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
2.1 UNIDADE DE ANÁLISE	22
2.2 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	23
2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
2.4 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	24
2.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	24
2.6 ANÁLISE DOS DADOS	25
3 RESULTADOS	26
3.1 BSC E O BANCO	26
3.2 A ESTRATÉGIA PARA O CRÉDITO	31
3.3 PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXO.....	39

INTRODUÇÃO

O sistema bancário brasileiro, nos últimos anos, sofreu profundas transformações, tanto pela estabilidade econômica vivida após a implantação do Plano Real, como também pela abertura do mercado com as fusões, incorporações e aquisições. E uma das conseqüências desta mudança econômica no país foi o acesso mais facilitado ao crédito às mais diversas camadas da população brasileira. Aquelas antes excluídas e deixadas à parte por grande parte das instituições financeiras agora podem ter o acesso aos empréstimos bancários oferecidos.

Com essa possibilidade mais facilitada do acesso aos empréstimos, a oferta do crédito no Brasil torna-se muito importante e fundamental para a retomada do crescimento econômico do país. E principalmente quando o mundo todo passou por uma crise econômica em 2008, ocasionada inicialmente pela oferta em abundância de crédito imobiliário nos EUA, supervalorização dos imóveis neste país, e a conseqüente inadimplência. Com uma retração da oferta e da disponibilidade do crédito mundialmente, muitas medidas foram adotadas pelo governo brasileiro, refletindo em ações implantadas pelos bancos públicos na oferta de crédito. A relação Crédito/PIB no Brasil atingiu a 36,5% em maio de 2008, a maior desde 1995, sendo que o volume de crédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN) chegou a R\$ 1,04 trilhão (BACEN, 2009).

E com a concentração bancária que existe hoje no país, onde cada vez mais os grandes bancos assumem boa parte do mercado e adquirem os bancos menores, ofertando boa parte do crédito disponível, um dos reflexos que a competição estrangeira e a globalização trouxeram, faz-se necessário aos bancos uma forte atuação no mercado, moldada por estratégias tanto de curto como de longo prazo e que foquem na concorrência e na liderança do seu negócio. E é em busca desta força competitiva que a estratégia é moldada (PORTER, 2005).

As instituições financeiras brasileiras devem estar muito atentas em pesquisar o potencial da concorrência internacional, para assim montarem planejamentos estratégicos que estejam adequados à competição. Assim poderão alavancar a sua oferta de crédito e que esta oferta esteja compatível com a demanda. Com isso, será dada a importância de estabelecer uma estratégia, que deve começar equilibrando os objetivos financeiros de curto prazo com o

aumento do lucro a longo prazo, criando valor diferenciado para os clientes (KAPLAN; NORTON, 2004).

Hoje os bancos, buscando vencer a concorrência, possuem planos e estratégias, algumas de curto, outras de longo prazo, para que os objetivos traçados sejam atingidos no tempo determinado. Adotam para isso uma ferramenta que abrange indicadores e metas correspondentes àquilo que a instituição pretende focar como objetivo em determinado período. Assim é composta a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), apresentada em 1992 por Kaplan e Norton, que tem como ponto de partida a visão da empresa em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado/crescimento. Na sua origem, era considerado por boa parte dos executivos como uma forma de avaliação de desempenho da organização, hoje já pode ser considerada uma ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2000).

O problema de pesquisa a ser estudado diz respeito a importância que uma gestão estratégica adequada em um banco, com a utilização de ferramentas corretas e integradas, pode fazer a diferença para o atingimento dos objetivos traçados pela alta administração na oferta de crédito, realizando com sucesso metas tanto de curto como de longo prazo. O quanto uma estratégia bem formulada e bem implementada pode ajudar e influenciar para se chegar aos resultados esperados no nível das unidades de negócios, neste caso, em uma determinada agência da cidade de Porto Alegre/RS do Banco Alfa. Com isso, pretende-se analisar de acordo com aquilo que foi traçado de objetivo, se os resultados foram alcançados conforme o traçado pela direção do Banco. As ações adotadas pelo Banco Alfa nesta agência de Porto Alegre/RS para atingir as metas definidas pela direção do Banco, quanto à oferta e a participação no crédito no Brasil, são as mais indicadas e elas deram os resultados almejados?

Assim, este trabalho vai procurar mostrar e comparar as estratégias adotadas pelo Banco Alfa quanto ao oferecimento do crédito aos seus clientes, sempre na busca de estar na liderança do seu setor, e com isso, alavancando e mantendo o mercado aquecido, para depois avaliar se os resultados foram os pretendidos, tendo como base os números da participação do Banco Alfa na carteira de crédito do país.

O objetivo geral do trabalho é abordar como os resultados positivos são obtidos pelo Banco Alfa em relação ao crescimento e participação de sua carteira de crédito no Brasil, tendo como base as ações adotadas em uma determinada agência localizada na cidade de Porto Alegre/RS, com uma gestão estratégica baseada principalmente na utilização da ferramenta do BSC. E como objetivos específicos temos:

- Mostrar de que maneira são utilizadas as quatro perspectivas do BSC na agência para o cumprimento das metas estabelecidas.
- Verificar se a forma como é transmitida a estratégia da empresa para a oferta de crédito torna-se clara aos seus funcionários no nível de uma unidade de negócios, especificamente nesta agência de Porto Alegre/RS.
- Confirmar se a implementação de um planejamento estratégico em uma agência para a oferta de crédito condiz com a estratégia macro da empresa.

Com esse estudo e a pesquisa realizada, pretende-se demonstrar o quão eficaz essa estratégia pode ser, e a sua importância no Banco Alfa para que este possa crescer mais, sustentar-se no mercado e poder competir de igual para igual com os seus concorrentes. Além de verificar como os objetivos traçados podem ser atingidos com estas ações gerenciais realizadas dentro de uma agência específica, este trabalho vai poder mostrar como as decisões tomadas podem ser eficazes ao serem colocadas em prática, integradas e com o conhecimento de todos os envolvidos nelas, visando sempre, melhorias, avanços e crescimento no mercado para o Banco.

Após esta parte introdutória do trabalho, será visto a seguir a forma como as estratégias podem-se adequar na realidade bancária para a busca da competitividade e no cumprimento das metas, especificamente na questão da oferta do crédito, buscando estabelecer uma ligação entre o que preconizam a gestão estratégica e BSC. Primeiramente no capítulo da fundamentação teórica, será tratado sobre a estratégia e suas formas, para depois passarmos para um planejamento propriamente dito, finalizando a teoria com detalhes maiores sobre a ferramenta do BSC. Depois será mostrado o método adotado e escolhido para o trabalho, o estudo de caso, e a sua forma de análise dos dados coletados. Serão apresentados em seguida os resultados que o estudo obteve, com os ganhos que a gestão estratégica pode dar a uma empresa que concorre no mercado. Por fim, as considerações finais estabelecerão a ligação que o objetivo do estudo teve com os resultados obtidos, contribuindo, assim, para os estudos da estratégia.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo que compreende a teoria, há uma divisão em três sub-itens, mesclando conceitos e tipos de estratégia, planos estratégicos e como a ferramenta do BSC é constituída e pode ser utilizada em benefício da estratégia adotada. O primeiro capítulo fala sobre as definições que estratégia pode ter, suas formas e tipos para um ambiente competitivo. No segundo, há um foco na questão do planejamento, com a visão do futuro e a integração com a estratégia escolhida. Por fim, o terceiro item versando sobre o BSC, ferramenta muito utilizada e com suas ligações com o conceito de estratégia e planejamento.

1.1 ESTRATÉGIA NA BUSCA PELA COMPETITIVIDADE

Hoje em dia, para que uma empresa seja competitiva, ela deve necessariamente preocupar-se em poder criar e sustentar uma vantagem no seu negócio em relação aos seus concorrentes. E ter uma estratégia competitiva torna-se fundamental, sempre procurando traduzir essa estratégia em ações específicas necessárias para obter uma vantagem competitiva (PORTER, 1992).

Importante também é considerar a estratégia como um padrão: um padrão em uma corrente de ações (MINTZBERG; WATERS, 1985), afinal não basta somente definir a estratégia como um plano, mas é necessário que um comportamento resulte disso. Mintzberg (2001) apresenta cinco definições de estratégia que ajudam a melhor expressar o conceito, uma vez que estratégia já vem sendo usada de várias maneiras.

- **Estratégia como plano** – por esta definição, a estratégia tem duas características essenciais: são preparadas previamente àquilo que se pretende por em prática e são desenvolvidas consciente e deliberadamente (MINTZBERG, 2001).
- **Estratégia como um pretexto** – entende-se por este conceito de estratégia como uma ameaça, um blefe que se dá para desencorajar um concorrente em determinado setor, ou até mesmo enganá-lo.

- **Estratégia como padrão** – por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não (MINTZBERG, 2001). Com o tempo, uma forma de agir que vem dando certo torna-se um padrão da empresa, por consequência, a estratégia da corporação.
- **Estratégia como posição** – com isso, a estratégia localiza a empresa dentro do ambiente a qual ela vive, mantém uma combinação entre os ambientes externo e interno.
- **Estratégia como perspectiva** – nesta visão, a estratégia é para a empresa o mesmo que a personalidade significa para um indivíduo (MINTZBERG, 2001). O principal sobre esta definição é entender que como perspectiva, a estratégia é compartilhada por todos os membros de uma organização, portanto torna-se fundamental saber e perceber o que pensa o coletivo.

Em artigo, Porter (1987) define que as empresas diversificadas possuem dois níveis de estratégia: a estratégia corporativa e a estratégia competitiva (das unidades de negócio), sendo que toda a atenção deve ser dada ao desenvolvimento de cada unidade, já que são as unidades de negócio que competem realmente. Uma estratégia corporativa bem sucedida nasce de uma estratégia competitiva dentro das unidades. As estratégias para a competição entre as empresas podem ser definidas pelas 5 forças competitivas de Porter (2004). A importância que cada uma delas tem no negócio, define o potencial que cada empresa pode ter de sucesso e lucro, assim o responsável pela estratégia deve procurar usá-las sempre a seu favor. São estas as forças:

I - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores são muito influentes e utilizam muito de sua força, pois podem colocar os preços para baixo, procurando maiores benefícios, sejam de qualidade ou quantidade, obrigando os concorrentes a brigarem entre si.

II - AMEAÇA DE SUBSTITUTOS

Nos mercados onde a presença de substitutos torna-se possível, a tendência é do consumidor optar pelo produto substituto mais barato em troca do outro com maior preço ou menor qualidade. Para o consumidor, o custo para esta troca é irrisório, por isso da importância das empresas criarem o seu diferencial que atraia e fidelize o consumidor.

III - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Dentre as formas de rivalidade, as mais comuns são o desconto, campanhas publicitárias, mais qualidades nos produtos/serviços, lançamento de novos produtos no mercado. Com isso, ou os custos tornam-se mais elevados ou a margem de lucros da empresas diminui, o que acaba ocasionando uma perda para todos os lados.

IV - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Também possuem muito poder, exercem poder na negociação dos seus serviços ou produtos, tanto no preço como na qualidade deles. Os fornecedores têm ainda mais poder quando possuem algum diferencial, o mercado é de poucas empresas e seu produto é primordial para o funcionamento do negócio do comprador.

V - AMEAÇAS DOS ENTRANTES

É quando empresas novas entram no mercado buscando conquistá-lo ou fazer parte dele de forma concorrencial. Com isso, os preços caem, os custos são alterados e por consequência, a rentabilidade sofre um decréscimo. Algumas barreiras a esta entrada podem auxiliar e reduzem a esta ameaça, segundo Porter (2006): necessidades de capital, custos de mudança, economia de escala, diferenciação do produto, desvantagens de custos independentes de escala e acesso aos canais de distribuição.

Cientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes, juntos com os concorrentes. E como meta, os estrategistas devem saber encontrar uma posição em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 2006).

Das estratégias para manter a competição, Mintzberg (2006) define-as como estratégias genéricas de negócios, as quais são divididas em cinco tipos: localizar o negócio principal da empresa, diferenciar o negócio principal da empresa, elaborar o negócio principal da empresa, ampliar o negócio principal da empresa e reconfigurar o negócio principal da empresa.

Localizar o negócio principal da empresa consiste em distinguir em qual estágio de operações encontra-se a empresa, seja no primário (matérias-primas, extração), no secundário (manufatura) ou no terciário (serviços). E com isso, estratégias de negócios são adotadas. A estratégia de negócios de corrente ascendente atua mais junto das matérias-primas, onde os negócios ficam mais voltados para grandes investimentos de capital do que o investimento em

pessoas, procurando ganhos com o baixo custo. A estratégia de negócios de corrente média atua com um único processo de produção por onde o produto é distribuído para uma série de usuários. E a estratégia de negócios de corrente descendente tem como exemplo o caso onde muitos produtos são postos a venda em uma loja de departamentos (Mintzberg, 2006).

Para diferenciar o negócio principal da empresa, após a sua identificação, o próximo passo é distinguir quais características a empresa poderá usar para conseguir ter vantagens competitivas no seu negócio e manter-se forte no seu mercado. Utiliza-se de diversas áreas funcionais, com uma série de estratégias para melhor qualificar a atividade da empresa (Mintzberg, 2006).

Já para elaborar o negócio principal da empresa, é preciso aperfeiçoar seus negócios de várias maneiras, e a empresa pode-se utilizar de várias formas estratégicas, entre as quais: estratégias de penetração (quando a partir de uma base de produtos e mercados existentes, procura-se aumentar a participação nestes mercados), estratégias de desenvolvimento de mercado (promoção dos produtos já existentes em novos mercados), estratégias de expansão geográfica (ofertar os produtos em novas áreas) e estratégias de desenvolvimento do produto ao oferecer no mesmo negócio produtos novos e modificados (Mintzberg, 2006).

Para ampliar o negócio principal, com essa estratégia, procura-se levar a organização além da essência do seu negócio, seja na forma de uma “integração vertical”, que significa para frente e para trás na cadeia operacional, seja na forma de uma “integração horizontal”, que acaba incorporando para dentro da empresa outros negócios paralelos, não necessariamente dentro da mesma cadeia de operações (Mintzberg, 2006).

E na reconfiguração do negócio principal da empresa após estas quatro estratégias genéricas implantadas na organização, normalmente há a necessidade de uma redefinição do negócio, quando muitas das vezes, as organizações perdem o sentido das suas ações (Mintzberg, 2006).

Colocar em prática uma estratégia é fazer uso tanto dos recursos humanos, como técnicos e financeiros que a organização disponibiliza para que os responsáveis possam atuar. Portanto esses atores devem no momento que definem a estratégia mais adequada para a empresa, analisar tanto o ambiente interno da organização como o ambiente externo, só assim será possível avaliar de uma forma correta o caminho a ser tomado para que os objetivos previstos tenham sucesso no seu atingimento (Mintzberg, 2006).

Estratégia e planejamento são comumente identificados como sinônimos, e hoje o mercado exige que para empresas tenham sucesso e mantenham-se fortes, planejar algo é imprescindível dentro delas. Após a definição e conceituação de itens importantes da

estratégia, identificar, conceituar e analisar as partes que compõem um planejamento estratégico será muito importante para maior detalhamento do assunto (Certo, 2005)

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando uma ligação que há entre planejamento e estratégia, Mintzberg (2004) definiu planejamento de algumas formas: planejamento como pensar no futuro, controlar o futuro, agir sobre o futuro. Além disso, planejamento é a tomada de decisão, algumas vezes solitárias, outras integradas, quando há a necessidade de combinar atividades contínuas.

Na forma de pensar o futuro, deve-se simplesmente considerar o futuro, antes de realizar qualquer trabalho, planejá-lo. Considerando o planejamento como um controle do futuro, além de pensar, agir sobre o futuro também é importante na definição deste conceito. Na tomada de decisão, o planejamento vai em busca de cumprir com os seus objetivos, portanto planejar e decidir. De forma mais limitada, pode-se definir planejamento como uma tomada de decisão integrada, onde o futuro envolve várias decisões que dependem uma da outra, integrar decisões diferentes é fundamental. Outra definição é a do planejamento como um procedimento formal que produz um resultado articulado e integrado de decisões, onde a importância maior é a ênfase na formalização e na sistematização daquilo que se pretende aplicar o planejamento (MINTZBERG, 2004).

Como um processo para a formação da estratégia, o planejamento estratégico deve ser controlado e consciente, assim como formalizado, elaborado e decomposto em etapas distintas, sempre apoiado em técnicas. E a responsabilidade por tudo isso compete, inicialmente, ao executivo principal, sendo que na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe dos planejadores (MINTZBERG, 2004). Com isso, pode-se estabelecer uma referência em relação ao planejamento e o comprometimento: a administração deve estar comprometida com o planejamento assim como o planejamento deve estar comprometido com a administração, esse comprometimento com o planejamento deve gerar comprometimento também com o processo de formação da estratégia, além de também com a tomada de medidas efetivas pela organização (MINTZBERG, 2004).

Drucker (1998) define o planejamento estratégico como um processo contínuo, que com o maior conhecimento possível do futuro, toma decisões atuais que envolvam risco, organizando sistematicamente as atividades necessárias para a execução destas decisões, e com isso, medir os resultados dessas decisões conforme as expectativas alimentadas. Drucker

também deixa bem claro como o planejamento estratégico deve ser aplicado; com raciocínio, análise, imaginação e julgamento, enfatizando a responsabilidade e não a técnica. E em relação ao risco, diz que o planejamento estratégico não deve ser entendido como uma maneira de tentar reduzir-se o risco, mas sim uma forma de possuir mais capacidade para assumir riscos maiores.

O planejamento estratégico possui um processo cujas etapas são altamente inter-relacionadas, sendo um processo contínuo, onde a alteração em qualquer uma delas afeta todo o processo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Abaixo estas etapas e algumas considerações sobre elas.

1.2.1 Análise da situação presente

Ambiente externo: neste momento, analisa-se os fatores de fora da empresa que influenciam ou podem influenciar em suas ações, mais ainda quando o mercado em questão for competitivo. Forças políticas, forças econômicas, forças sociais e forças tecnológicas estão entre os fatores que mais influenciam neste ambiente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Ambiente interno: consiste em identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, analisando áreas funcionais da empresa e comparando com outras empresas do mesmo setor. Neste momento pode ser utilizada a análise **SWOT** (*Strenghts* – pontos fortes; *Weakenesses* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades, *Threats* – ameaças) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

1.2.2 Definição da missão e dos objetivos da empresa

Nesta etapa do processo, é essencial a compreensão por parte de todos os *stakeholders* da organização o motivo da existência da empresa, com que propósito ela foi criada. Uma vez que ela reflete a situação atual da organização, a missão da empresa deve apresentar informações sobre os produtos e serviços que são oferecidos, quem são os clientes e os seus mais importantes valores. A missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional (CERTO, 2005).

Já os objetivos representam para onde a empresa deseja ir, quais os fins que ela deseja. Dentro de uma organização, vários são os interessados, desde o corpo funcional, passando pela administração, até chegar aos acionistas. Portanto, conciliar os mais diversos objetivos, satisfazendo a todos, é uma tarefa o quanto complicada, que exige uma análise bem detalhada desses diversos interesses. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem isso, a organização pode tomar qualquer rumo (CERTO, 2005).

1.2.3 Formulação das estratégias

Na formulação das estratégias, existem três níveis: estratégia no nível empresarial, no nível da unidade de negócios e no nível funcional, que sempre devem estar adequadas com o que as etapas anteriores definiram, com uma visão de futuro da empresa.

Estratégia de nível empresarial – é a estratégia formulada pela alta administração da empresa, projetada para alcançar os objetivos globais da empresa. A principal questão a ser definida é em qual setor a empresa deve operar, após feita uma análise completa dos ambientes. Nesse nível de estratégia, a organização deve optar por uma estratégia de crescimento, de estabilidade ou de concentração (CERTO, 2005).

Estratégia no nível da unidade de negócios – neste nível, procura-se saber como se deve competir naquele setor escolhido, já que a unidade de negócios encontra-se em um ambiente que possui um mercado, concorrentes e missões distintas das demais unidades da organização. Neste nível, estratégias genéricas podem ser escolhidas, genéricas porque podem ser adotadas por unidades de negócios dos mais variados setores e mercados. Mas naturalmente, essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para essa linha específica de negócios (CERTO, 2005).

Estratégias funcionais – na formulação dessas estratégias, a organização deve levar em conta o desempenho de determinadas funções dentro da empresa, as quais irão oferecer algum valor para os seus consumidores. Tanto os administradores de negócios como das áreas funcionais devem coordenar suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. Funções como a pesquisa, finanças, produção, marketing, recursos humanos, precisam necessariamente estar inter-relacionadas, pois as atividades de cada uma destas funções estão integradas dentro de uma empresa (CERTO, 2005).

1.2.4 Implementação das estratégias

Após formuladas as estratégias, a sua implementação precisa ocorrer com eficácia, para isso a empresa precisa estar estruturada para colocar em prática a estratégia, além de questões como liderança, poder e a cultura organizacional estarem bem claras e administradas em todo o corpo funcional da organização. É preciso um comprometimento por parte de todos para que a estratégia seja colocada em prática de acordo com o planejado. Certo (2005) propõe um modelo de cinco estágios para a implementação da estratégia na empresa: (1) determinar o quanto a organização deverá mudar; (2) analisar as estruturas formal e informal da organização; (3) analisar a cultura da organização; (4) selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia; e (5) implementar a estratégia e avaliar os resultados.

1.2.5 Controle estratégico e desempenho

Nesta etapa do planejamento, é determinado o quanto as estratégias a serem implementadas podem ser eficazes para que os objetivos desejados sejam atingidos. Neste momento, avaliações e comparações de resultados são essenciais, pois caso os objetivos não estejam sendo atingidos, modificações da estratégia ou da sua implementação são necessárias para que a organização retome o seu caminho anteriormente planejado (CERTO, 2005).

Outra importante constatação em relação com a estratégia e o planejamento para a sua efetivação, é o alinhamento da organização com a estratégia a ser adotada por ela, sua estrutura deve ser compatível e preparada para a implementação da estratégia. Kaplan e Norton (2000) afirmam da necessidade de todas as unidades de negócios, unidades de apoio e funcionários estejam alinhadas e conectadas com a estratégia, onde afirmam que mais importante que uma boa estratégia, executar esta da melhor forma é o que realmente pode fazer a diferença, pois afirmam que a execução é mais importante que a visão.

A estratégia nunca deve ser tratada como algo isolado, ela faz parte de um processo contínuo, que tem início com a missão da organização no sentido amplo e continua com a execução do trabalho pelos empregados na linha de frente e também pela retaguarda de apoio nos escritórios (KAPLAN e NORTON, 2000). Dando seqüência ao processo, após a missão, que representa e esclarece a razão de ser da organização, vêm os valores, representados pelo que se acredita nesta organização. Com a visão é apresentado o que a empresa quer ser, mostrando sua trajetória e ajudando os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização (KAPLAN e NORTON, 2000). Dando continuidade nesse processo, vem a estratégia propriamente dita, que é desenvolvida e evolui ao longo do tempo, conforme novas condições são apresentadas e impostas.

Kaplan e Norton (2000) ao analisarem organizações que obtiveram sucesso na implementação de estratégias, identificam princípios comuns a elas: colocam a estratégia em operação; mantêm a organização alinhada a estratégia; conseguem transformar esta estratégia como uma tarefa a todos, criando uma sinergia entre todos os departamentos da instituição; fazem desta estratégia algo contínuo e mobilizam estas mudanças através de uma liderança marcante.

Com a implementação do *Balanced Scorecard (BSC)*, o processo estratégico estabelece os focos nas metas e nos indicadores de desempenho, onde integram-se os vetores de desempenho e os vetores de resultados (KAPLAN e NORTON, 1997). São esses mesmos autores que afirmam da importância de cumprir alguns itens para que a estratégia tenha sucesso na organização: visão estruturada e integrada da estratégia global que deixe clara a todos as suas funções a sua importância; feedback para que processos sejam analisados e que eventuais problemas ou erros tenham correção e uma busca de soluções em equipe, onde a participação de todos é essencial e pode ser fundamental para dar resposta as contingências do mercado (KAPLAN e NORTON, 1997).

A seguir será visto sobre o BSC, importante ferramenta que auxilia as organizações a colocarem em prática a sua estratégia e o seu planejamento anteriormente definidos, mas que tem na efetivação destas estratégias o grande diferencial para a eficácia dos objetivos propostos.

1.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que tem por objetivo o esclarecimento e a explicação sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores em todos os níveis decisórios da empresa, tendo por característica a análise do desempenho observado, dando suporte para a tomada de decisão na necessidade de mudanças. É um modelo de acompanhamento do desempenho estratégico sustentado pelos conceitos e metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton. Reforça a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, abrangendo tanto aspectos financeiros como aspectos não-financeiros. Funciona com a identificação dos objetivos e o estabelecimento de indicadores de desempenho e as respectivas metas.

O BSC tem por característica medir o desempenho da organização, de uma forma equilibrada, através de quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). Ele é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.

Na perspectiva financeira, o foco vai para o crescimento da receita e da produtividade, o que reflete em melhorar o valor para os acionistas. Indica se as estratégias adotadas e implementadas estão dando resultados financeiros pretendidos, que se relacionam com lucratividade. Herrero (2005) define que a perspectiva financeira indica se a estratégia de sua empresa está gerando valor econômico agregado para os acionistas e os *stakeholders*. Como os objetivos financeiros podem ser diferentes nas fases do ciclo de vida de uma empresa, Kaplan e Norton (1997), identificam três fases que auxiliam e simplificam nas estratégias a serem adotadas pelas unidades de negócios: **crescimento, sustentação e colheita**. Na fase do **crescimento**, a empresa acaba comprometendo boa parte dos seus recursos, pois está no estágio inicial de seu ciclo de vida, acabam muitas vezes operando com fluxos de caixa negativos. Na fase da **sustentação**, a qual a maioria das unidades de negócio encontra-se, a empresa ainda atrai investimentos, mas o retorno sobre o capital investido precisa ser excelente (KAPLAN e NORTON, 1997). E na fase da **colheita**, a empresa deseja “colher” os frutos que foram gerados nas fases anteriores, não se justifica nesta etapa grandes investimentos, apenas a manutenção daquilo que já foi conquistado.

Na perspectiva do cliente, conquistar e reter o cliente, obtendo mais rentabilidade com ele, estabelecendo um estrito relacionamento com ele. Nesta perspectiva define-se a proposição de valor para os clientes-alvo, fornecendo um contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Um alinhamento que permita identificar as ações e habilidades necessárias para criação de valores para os clientes é a essência para a execução de uma estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Como perspectiva interna, uma atenção para aqueles processos os quais a organização deve buscar a excelência para refletir na satisfação do cliente e nos resultados financeiros. Neste momento é importante identificar os processos críticos que exercem maior impacto sobre a estratégia. Para o BSC, Kaplan e Norton recomendam a criação de uma cadeia de valor que inicie com o processo de inovação, passe pelo processo de operações e finalize com o serviço de pós-venda.

E por fim, a perspectiva do aprendizado e do crescimento, onde competências e tecnologias estratégicas moldam uma força de trabalho motivada e preparada, que propiciam melhorias a longo prazo. Esta perspectiva define quais são os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia e seus objetivos oferecem o suporte para que os objetivos das demais perspectivas possam ser atingidos. Como categorias principais nesta perspectiva, a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação/alinhamento de acordo com a realidade da organização.

Mas como os próprios autores (KAPLAN e NORTON) afirmam, o Balanced Scorecard não pode ser apenas os conjuntos de indicadores financeiros e não-financeiros, organizados nestas perspectivas. O melhor é fazer do BSC um reflexo da estratégia da organização, com isso é possível um sistema gerencial que desenvolva organizações focadas na estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000). E também muito importante, alinhar os objetivos destas quatro perspectivas para que o valor seja criado no processo.

Por ser uma ferramenta que propõe a visão da empresa a partir de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), proporciona um maior alinhamento entre a estratégia e as ações operacionais. O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa (KAPLAN e NORTON, 2000).

Outro importante princípio do BSC é transmitir e transformar a estratégia em uma tarefa para todos, por isso os executivos utilizam-se dele como uma ferramenta de comunicar a estratégia e educar a organização, pois assim a estratégia torna-se uma tarefa cotidiana de todos, que adquirem uma compreensão maior do processo e ficam motivados para poder executá-la.

Com o *Balanced Scorecard*, é possível fazer uma melhor tradução dos objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas a simples identificação não fará que estes objetivos sejam alcançados, a organização deve lançar um conjunto de programas que criem condições para que as metas de todos os indicadores sejam realizadas (KAPLAN e NORTON,

2004). Com isso, ativos intangíveis bem alinhados com a estratégia da organização podem dar os resultados almejados.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. E essas medidas representam o equilíbrio entre os indicadores externos e os internos da empresa. E com isso o *scorecard* mantém um equilíbrio entre as medidas objetivas de resultado com os seus vetores subjetivos. Após estabelecer as metas financeiras e a do cliente, a organização deve identificar os objetivos e as medidas para os seus processos internos. As metas estabelecidas pelos executivos devem ter um prazo de duração de três a cinco anos, e elas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. E no momento que todos os funcionários da empresa compreendem os objetivos e medidas esperadas, eles conseguem estabelecer metas locais para auxiliar a estratégia de uma determinada unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997).

No *Balanced Scorecard*, a empresa preserva os indicadores financeiros como uma síntese final do desempenho da organização, mas em conjunto, alia outras medidas mais integradas, que focam nos clientes, nos processos internos, seus funcionários, tudo com uma visão mais a longo prazo. O BSC cria uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia da empresa, e utiliza de indicadores para transmitir aos funcionários a posição atual e a esperada no futuro. E esses indicadores articulam a estratégia da empresa, comunicam a estratégia e ajudam para o alinhamento entre os funcionários, seus departamentos e a organização como um todo, buscando sempre alcançar uma meta em comum (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2004) enfatizam da importância de primeiramente a estratégia começar equilibrando os objetivos financeiros de curto prazo com o aumento da receita e lucro a longo prazo. Nunca esquecendo de criar valor diferenciado para os clientes e também de criar valor através dos processos internos (melhoria de produtividade).

Outra importante contribuição que o BSC traz para as empresas é fornecer um referencial para que as unidades de negócios criem uma sinergia, já que muitas corporações competem em diferentes setores e por isso mesmo, trabalham com diferentes estratégias. E para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas (KAPLAN e NORTON, 2000). Empresas de sucesso usam o *Balanced Scorecard* garantindo que o todo prevaleça sobre cada parte isolada.

O BSC é fundamental para uma empresa porque de uma maneira ou de outra afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa, e acaba servindo para os executivos como uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa através de

medidas de desempenho, além de criar uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é relatado como o estudo para o trabalho foi realizado, desde a apresentação da empresa estudada, sua estrutura e posição no mercado, assim como a forma e método utilizados para analisá-la. Também é mostrado como os dados foram coletados, o público-alvo para este estudo, como o questionário foi formulado e a sua distribuição para os respondentes da pesquisa, para depois poder analisar as respostas do questionário com a teoria estudada e as ações implementadas pelo Banco Alfa.

2.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O Banco Alfa, hoje com mais 103 mil funcionários e cerca de 5 mil agências espalhadas no Brasil e no mundo, após a implantação do Plano Real e conseqüente ajuste da economia no país, sofreu e vem sofrendo grandes transformações na sua estrutura, com estratégias modernas e que visam manter a instituição forte perante a concorrência cada vez mais acirrada no seu setor. Com sua missão de “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”, o Banco reforça ainda mais toda a sua participação e importância na economia do país.

Com a implantação do BSC, uma das mudanças administrativas que o Banco Alfa adotou, buscou eficácia da estratégia empresarial através do processo de Gestão de Desempenho Profissional, que para o correto funcionamento, requer a identificação dos objetivos, determinados estrategicamente, e o estabelecimento de indicadores de desempenho e as respectivas metas, sempre com o envolvimento de todo o corpo funcional.

E com o aumento da oferta de crédito no Banco Alfa, ajudado muito pela crise global que diminuiu a oferta de crédito no mercado, os números de crescimento foram muito superiores ao da concorrência, o que afirmou mais ainda a posição do Banco em valores de ativos, com a liderança no ranking, assim como aquele Banco que mais empresta no Brasil.

2.2 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Como método escolhido, foi adotado no trabalho o estudo de caso, sendo uma análise qualitativa, método que conceitualmente pode ser utilizado para uma análise mais intensa e profunda de processos organizacionais e comportamentos nas organizações. Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, sendo que seu foco são fenômenos contemporâneos, fenômenos estes relacionados a negócios, a tomada de decisões ou a comportamentos dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho contribuindo assim para a sua compreensão. É um estudo de caso com estrutura mais descritiva, procurando descrever sistematicamente o fenômeno em estudo na organização. Além do mais, o estudo de caso enquadra-se melhor quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é reduzido. É um método que possibilita a validade e a confiabilidade do estudo, e também não exige técnicas de coleta de dados que consumam muito tempo. Dessa maneira, ajuda a apresentar como funciona e estrutura-se o modo que o Banco Alfa vem ultimamente usando para, estrategicamente, competir e participar do mercado de forma moderna, atual e com poder para brigar pelas primeiras posições no seu ramo, o financeiro.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para uma correta condução deste estudo de caso, além de uma criteriosa escolha dos dados secundários, ou seja, da documentação e informações internas que possam indicar e demonstrar números e um histórico da situação a ser estudada, foi feito o uso de um questionário, uma das formas de coleta de dados primários, que é uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso (YIN, 2001). Não foi um questionário muito extenso,

mas que tentou ligar a teoria estudada com a prática nesta agência a ser estudada. É um questionário estruturado e com respostas fechadas, instrumento esse usado para coletar dados primários que enfocam diretamente o tópico do estudo de caso (YIN, 2001).

Na elaboração das questões, estas tiveram como enfoque o referencial teórico abordado no trabalho, dando especial atenção as quatro perspectivas que norteiam a utilização de um BSC na empresa. Também as estratégias adotadas, assim como a maneira de utilizá-las fizeram parte do questionário, para que fosse possível avaliar a forma como o Banco estava agindo frente à concorrência e a competitividade de seu mercado. Tanto a teoria estudada como os exemplos práticos vividos pelo autor serviram de base para que as questões fossem formuladas e tivessem um papel decisivo no estudo. Com isso os resultados puderam ser melhor explicados e comprovados, mostrando que o referencial teórico colocado em prática com correção, atinge os objetivos traçados.

2.4 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Em relação aos cargos dos respondentes do questionário, foi distribuído a todos os funcionários de um total de 25 da agência escolhida de Porto Alegre/RS, do cargo do gerente geral até o escriturário. Assim, todas as visões farão parte deste instrumento de pesquisa, tanto da linha operacional da agência como da gerencial, tendo a abrangência em uma determinada agência da cidade de Porto Alegre/RS, com a ideia de distribuir os questionários para todos os funcionários da agência, ajudará em muito na análise das respostas, reduzindo ao máximo possível nesta população o erro. Amostra esta que por conceito é composta por indivíduos que atendem os critérios definidos e de fácil acesso ao investigador, consumindo menos tempo e dinheiro (YIN, 2001).

2.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário foi distribuído na agência localizada em Porto Alegre/RS pelo próprio pesquisador. Para o resultado que está sendo buscado neste trabalho, o questionário é o mais adequado, uma vez que é um processo de menor custo, atinge uma quantidade de grande de respondentes com facilidade, os participantes ficam no anonimato, não há a pressão por uma

resposta imediata e os pesquisados não ficam influenciados pelas opiniões e pelo aspecto pessoal daquele que faz o questionário (GIL, 1994).

2.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após ter em mãos todos os documentos pertinentes aos dados que foram necessários à análise e estudo do problema, foram feitas comparações com situações presentes e também com os números dos resultados da empresa no que tange ao crédito, priorizando números que retratam o resultado da estratégia adotada. E com os questionários, estes foram tabulados e separados para que assim fosse possível mensurar o resultado, as percepções e a realidade dos respondentes.

3 RESULTADOS

Neste capítulo é mostrado, de acordo com o que foi coletado no questionário utilizado na agência, nas informações obtidas e na observação feita pelo pesquisador, a análise do estudo realizado, confrontando com aquilo que foi usado no referencial teórico. As perguntas feitas foram formuladas de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho, procurando estabelecer algum tipo de ligação entre as respostas obtidas e o que a teoria diz sobre questões do planejamento estratégico na empresa, focando sempre na questão do crédito e de sua oferta no Banco.

3.1 BSC E O BANCO

Dentro das quatro perspectivas do BSC já enumeradas anteriormente (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), procurou-se formular algumas das questões do questionário para verificar da sua aplicação na empresa. Tratando-se de uma ferramenta importante para a eficiência de um planejamento estratégico de sucesso, o BSC torna-se peça chave para que haja um crescimento da instituição num mercado competitivo.

O reconhecimento por parte dos funcionários que a forma como o Banco vem ofertando o crédito é positiva para o seu ganho financeiro é evidente. Dos 25 funcionários que responderam o questionário, 21 consideram que o foco no crédito permite o aumento da receita do Banco. Isto reflete o quanto a instituição deixa claro para seus funcionários, através do foco no crédito, a importância deste elemento para o crescimento dela, para o avanço na sua receita e a busca por obter uma vantagem competitiva perante outros bancos. Reforça assim, o fato de que a perspectiva financeira realmente indica se a estratégia adotada pela empresa vai refletir em ganhos econômicos dar retorno aos acionistas e seus colaboradores.

Abaixo uma comparação da participação dos bancos nos últimos quatro anos:

Instituições do segmento bancário	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	22,61	46,93	29,24	35,63
Banco do Brasil	127,70	176,10	226,64	272,08
Caixa Econômica Federal	50,80	73,16	115,52	164,64
Bancos Privados Nacionais	268,17	303,41	343,91	461,12
Bancos com Controle Estrangeiro	143,32	181,28	173,92	207,92
Cooperativa de Crédito	15,12	20,92	23,44	28,57
Total	627,72	801,81	912,64	1.169,96

Quadro 1: Participação das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento (em R\$ bilhões)

Instituições do segmento bancário	2007	2008	2009	2010
	Dez	Dez	Dez	Dez
Bancos Públicos	3,60	5,85	3,20	3,05
Banco do Brasil	20,34	21,96	24,83	23,26
Caixa Econômica Federal	8,09	9,13	12,66	14,07
Bancos Privados Nacionais	42,73	37,84	37,68	39,41
Bancos com Controle Estrangeiro	22,83	22,61	19,06	17,77
Cooperativa de Crédito	2,41	2,61	2,57	2,44
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Quadro 2: Participação percentual das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento (em R\$ bilhões)

Fonte: Cosif – transação PCOS200 (doc. 4016) Disponível em: www.bcb.gov.br BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretoria de Normas e Organizações do Sistema Financeiro. Departamento de Organização do Sistema Financeiro.

Em questão onde são interrogados sobre o retorno que o Banco pode dar à sociedade, 14 funcionários acham que o Banco tem essa preocupação, 11 discordam. Neste item, um importante indicador para reflexão, valendo uma análise para outro momento a respeito da real missão do Banco ao país e a percepção dos envolvidos na situação. Afinal, possibilitando mais acesso ao crédito à população, o Banco acaba também auxiliando no crescimento econômico do país, tornando possível para alguns mais excluídos um ganho de qualidade de vida. Mas outra questão mostra que essa preocupação é muito maior em dar um retorno aos acionistas do Banco, 23 dos respondentes pensam dessa maneira. E como o acionista quer ver sua empresa entre as líderes e com lucro, acaba que o Banco direciona seus esforços para o atingimento dessa meta.

Repassando bem claramente aos envolvidos na estratégia do Banco aquilo que realmente pode dar um retorno financeiro expressivo para a instituição, há um visível foco em atingir estes objetivos financeiros por parte da unidade de negócio, no caso, a agência. Metas e indicadores são utilizados para que a busca pelo resultado financeiro venha dentro do prazo estipulado, e que haja também um controle das unidades perante a empresa. O Banco dando uma atenção toda especial para a oferta de crédito, e instigando cada unidade a também fazê-lo, automaticamente estará criando um círculo de crescimento de receita dentro de cada agência que reflete num resultado favorável financeiramente para a instituição.

Focando fortemente no resultado financeiro, por conseqüência no aumento da sua receita, o Banco necessariamente precisa neste ambiente competitivo que vive voltar as suas atenções para os seus clientes. Fazer com que eles dêem retorno à empresa, oferecendo em troca, a sua satisfação. Como ligação a teoria estudada, essa é a hora da “colheita” do Banco, onde ele procura obter o máximo possível de ganho financeiro, ancorado naquilo que anteriormente ele tinha investido, gerando com isso uma base forte que possa lhe render os frutos.

A valorização do cliente, com a identificação dos diversos segmentos e a busca pela satisfação, torna-se hoje um diferencial das empresas, principalmente aquelas onde o segmento em que trabalham está com a concorrência acirrada. Em perguntas onde foi tratada a percepção pela diferenciação, o foco no cliente e a sua satisfação, a grande maioria reconhece estas ações que o Banco executa em relação à disponibilidade do crédito.

A maioria, 15 dos funcionários que responderam, considera que existe a possibilidade de alguma flexibilização nas taxas de juros para que se possa reter o cliente, e isso é importante. Com o foco no cliente, é possível reavaliar algumas formas mais uniformes da

negociação e possibilitar um outro caminho para que o cliente seja atendido e fique mais satisfeito.

Outra questão tinha o enfoque exatamente na diferenciação e no tratamento diferenciado dos clientes, se no Banco havia isso para um determinado segmento. Nesta pergunta, todos os 25 participantes concordaram com a afirmativa que há, hoje no Banco, uma maneira diferente de atender determinados clientes, tanto para a sua rentabilização como também para atender as suas necessidades. A segmentação dos clientes, muitas vezes de acordo com a propensão que determinado nicho pode ter, facilita ao Banco o oferecimento de seus produtos, mais especificamente o estudado neste trabalho, o crédito.

Dando a atenção devida e de certo modo “exagerada” aos seus clientes, o Banco estará revertendo certamente isso em ganhos financeiros e de imagem perante o mercado em que compete. As várias formas utilizadas hoje em dia para ter esse cliente fiel, como a segmentação que estreita muito a relação do Banco com o seu cliente, nada mais é do que deixar ele totalmente satisfeito com os serviços prestados e ter acesso a todos aqueles produtos que necessita. Reter um cliente muitas vezes pode refletir na atração de um novo cliente indicado por aquele que está tendo um atendimento de excelência. Como já dito no referencial teórico do presente trabalho, há um elo muito forte entre saber o que a empresa deve fazer para gerar valores para os seus clientes e o sucesso de uma estratégia traçada. A satisfação de um lado resulta em ganho do outro.

Procurando agora avaliar uma outra perspectiva do BSC na empresa, a dos processos internos, buscou-se saber dos funcionários como eles sentiam a questão dos processos colocados em prática na empresa, sua percepção sobre eles, os seus resultados efetivos e as avaliações sobre eles. Quanto aos processos e a sua execução, grande maioria dos funcionários (22 dos respondentes) acredita que há relação entre aquilo em que é posto em prática com a estratégia do Banco. Isto mostra que no momento em que planos e estratégias são traçadas pela administração, a sua execução normalmente reflete isto, ou seja, uma orientação para que haja crescimento na oferta de crédito necessariamente condiz com metas e cobranças para isto. Já para com as avaliações sobre os resultados obtidos, os funcionários não têm muita essa visão, 15 dos 25 participantes acham que não são feitos controles periódicos sobre os processos adotados na empresa. Boa parte disso vem das constantes mudanças de rotas e focos que o Banco exige por parte dos funcionários, às vezes não se chega nem a alguma avaliação de um processo e tudo muda. Estabelecer uma cadeia de valor e prioridades, e colocá-las em prática, poderia ser uma forma para resolver este impasse entre a estratégia da organização e a visão de seu corpo funcional.

Ter os processos internos alinhados com seus funcionários, ajuda ao Banco manter o seu crescimento de receita e o atendimento diferenciado aos seus clientes, pois destes processos sairão os produtos e serviços a serem oferecidos. Neste caso específico, ter processos internos bem moldados e ligados a estratégia do Banco, auxilia aqueles que fazem a “linha de frente” das agências a oferecerem o crédito com mais segurança, conhecimento, eficiência e, por consequência, mais lucro. Ligando a teoria comentada no trabalho, essa é a hora de criar uma cadeia de valor que busque a excelência nos processos, para que o alvo de tudo isso, a satisfação dos clientes e o seu encantamento, seja atingido. Ver aonde encontram-se os erros e as possibilidades de melhoria para que a estratégia proposta pelo Banco seja exitosa.

Para as questões referentes ao aprendizado, os treinamentos para a qualificação dos profissionais, os funcionários concordam e dizem em sua maioria (18) que a possibilidade para a qualificação está presente no Banco. Cursos, atualizações frequentes, acesso facilitado às informações e normativos auxiliam e propiciam maior conhecimento a respeito de linhas de créditos, suas características e formas de oferecimento. Com isso, o corpo funcional sente-se mais seguro e capacitado para exercer o seu trabalho e fazer frente às exigências do dia-a-dia. É claro que dúvidas e a procura pela informação correta sempre haverá, mas o Banco fazendo a sua parte, oferecendo o aprendizado e mantendo condições favoráveis para o acesso a informação, estimula o funcionário a obter o conhecimento.

Primar pelo conhecimento, confiar e investir na capacidade dos funcionários, oferecer informações e dados atualizados, tudo isso vai refletir num corpo funcional mais preparado e mais motivado, que apresenta resultados mais positivos para o Banco. Exigir dos funcionários que eles avancem nos ganhos financeiros e que sejam competitivos no seu mercado, não poderia ser cobrado se não fossem oferecidas as condições para tal. Hoje o Banco Alfa procura ao máximo a capacitação de seus funcionários para que eles possam fazer a diferença no mercado e fazer com o que a empresa cresça cada vez mais. Esses são os ativos intangíveis da empresa que, assim como a teoria estudada diz, precisam estar capacitados, valorizados e motivados para que dêem as respostas que as exigências da sua atividade exigem. Com isso, alavancam o sucesso das demais perspectivas já enumeradas anteriormente.

Resumindo aquilo que faz parte de um BSC, e a sua forma de implantação dentro do Banco, o questionário revela o quanto as quatro perspectivas desta ferramenta estão presentes na empresa, e precisam estar interligadas. De uma forma ou de outra, focos, alinhamentos, metas, refletem uma maneira de colocar em prática a estratégia escolhida pela administração para que os resultados sejam alcançados. A busca pelo retorno financeiro é clara, o foco no

cliente, com a sua rentabilização e satisfação também é, às vezes a forma como isso se dá poderia ser melhor discutida com aqueles que realmente são os responsáveis por colocar em prática, os funcionários. O importante é que estas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado) andem juntas, integradas, uma dando suporte à outra. Que todas elas possam ser essenciais a estratégia adotada e que sejam claras aos profissionais que farão uso delas. Mesmo porque a ferramenta BSC considera importantíssimo que estas perspectivas estejam integradas na empresa, assim como isso seja uma tarefa de rotina para todos os funcionários. Todos estes funcionários devem estar alinhados com a estratégia global do Banco para que os resultados positivos sejam notados.

3.2 A ESTRATÉGIA PARA O CRÉDITO

Definir uma estratégia para o crédito no Banco necessariamente deve estar alinhada com a estratégia que o próprio Banco definiu para todas as suas atividades dentro de um determinado período. Sem isto, não haverá compatibilidade para colocar em execução o que foi planejado, a lógica para que uma estratégia seja de sucesso é que todos “joguem no mesmo time”.

Para 18 dos 25 respondentes, esta estratégia do Banco para o crescimento no crédito é perfeitamente compatível com a estratégia da organização como um todo, para tudo aquilo que ela pretende executar para seguir a sua missão. O fato de deixar claro isso para aqueles que farão a estratégia dar os resultados esperados é fundamental, assim a eficácia daquilo que foi planejado é maior, assim como a satisfação dos participantes. É o fato da estratégia tornar-se padrão de atuação do funcionário, que o seu comportamento reflita aquilo que o Banco definiu como estratégia de atuação para competir no seu mercado.

Outra questão que obteve maior concordância dos funcionários do Banco no questionário (22 concordaram) foi o fato de eles sentirem-se responsáveis por colocar em prática a estratégia que o Banco definiu para a oferta do crédito. A importância disto é muito grande, porque de nada adiantaria uma empresa montar um planejamento estratégico e não conseguir que os seus colaboradores assumissem essa responsabilidade. A comunicação entre patrão e subordinado deve estar clara, sem ruídos, porque assim a possibilidade de sucesso é maior. E caso resulte em resultados abaixo do esperado, a cobrança poderá ser realizada com

um suporte maior por parte da administração, já que desde o início houve clareza nas solicitações feitas.

No momento que o Banco, através da sua estratégia, consegue unir os esforços de todos os seus colaboradores, mostrando a eles que a empresa conta e necessita deles, é um grande passo para que o plano dê certo. E essa é uma das ideias do Banco Alfa, porque juntamente com a sua estratégia global, uma estratégia no nível das agências também é adotada. Com esta estratégia, o Banco consegue atrair para o seu lado os funcionários, que ajudarão para que a estratégia macro da instituição dê os resultados esperados. Isto estabelece uma ligação com a teoria estudada onde diz que colocar uma estratégia em prática é necessariamente fazer uso de todos os recursos humanos disponíveis, pois estes analisam os ambientes externos e internos e trilham o melhor caminho para executar as ações.

3.3 PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO

A utilização do BSC como ferramenta para que estratégias e objetivos sejam realizados com sucesso caracteriza o último estágio de um processo maior, que se inicia quando a organização define por meio de um plano o que pretende para aquele período.

No Banco Alfa, esse plano estratégico contempla todas as suas instâncias e setores, tendo como norte o que a missão da empresa preconiza. No momento que esses objetivos e metas são repassados para as agências, tem o início um ciclo para que sejam colocadas em prática todas as estratégias que a administração definiu.

Questionados se conseguiam compreender a estratégia do Banco de acordo com aquilo que eram cobrados, todos os 25 funcionários concordaram. Ou seja, estavam ali exercendo atividades que refletiam o plano estratégico escolhido pelo Banco. Oferecer crédito, ter o conhecimento sobre o produto, satisfazer o cliente na sua demanda, isto significa emprestar muito dinheiro e alavancar o Banco na sua carteira de crédito.

Com isto, evidencia-se no Banco Alfa todo um processo que no planejamento é fundamental para que se chegue nos objetivos traçados: primeiro é feito uma análise da situação do mercado, após isso, são estabelecidos a missão e os objetivos que o Banco acha importante. De posse desses dados, a estratégia é formulada através das instâncias responsáveis do Banco e a melhor forma de implementar estas estratégias é comunicada aos funcionários, que serão acionados para colocar em prática no Banco. É o que no referencial teórico é dito sobre as formulações das estratégias, com a diferenciação da estratégia

empresarial para a da unidade de negócios: o Banco define a estratégia global da empresa e repassa às suas unidades (agências) para que essas coloquem em prática, sempre adequando-se ao mercado e setor em que estão situadas. Completando, vai ser avaliado de acordo com os resultados obtidos dentro de um determinado prazo, se os objetivos e metas foram atingidos. De acordo com o que for constatado, melhorias e mudanças serão necessárias para que o rumo não seja desviado. Aí entra o controle para avaliar se o desempenho esperado foi atingido ou não, para que se façam eventuais ajustes e correções nas rotas adotadas.

Em outra questão sobre como esse plano estratégico é colocado em prática, suas implicações nos resultados financeiros, quase todos os respondentes (24) afirmaram que essa é uma forma eficaz e que rende frutos ao Banco. É evidente que precisa ser percebido e constatado por aqueles que trabalham, da efetividade de suas ações, portanto os números da carteira de crédito do Banco Alfa comprovam isso:

Carteira de Crédito Em milhões de reais	2009 Dezembro	2010 Março	2010 Junho	2010 Setembro	2010 Dezembro
País	283.560	288.044	307.018	321.822	337.921
. Pessoa Física	91.791	95.092	101.122	107.368	113.096
. Pessoa Jurídica	125.336	128.080	135.575	140.502	149.810
- MPE	44.920	45.215	47.382	48.496	50.916
- Demais	80.416	82.865	88.193	92.006	98.894
. Agronegócios	66.434	64.872	70.321	73.952	75.015
- Pessoa Física	47.265	47.663	47.839	47.986	48.907
- Pessoa Jurídica	19.169	17.210	22.482	25.966	26.107
Exterior	17.268	17.507	19.504	18.004	20.445
Total	300.829	305.551	326.522	339.826	358.366

Quadro 3: Carteira de Crédito do Banco Alfa

Fonte: site do Banco Alfa

Um plano estratégico bem formatado e bem executado, que passe aos seus interessados clareza e certeza de bons resultados, tem tudo para dar certo e obter os resultados

almeçados. Quando esse plano possui ferramentas, recursos suficientes e objetivos bem traçados e palpáveis, os resultados tendem a aparecer, alguns num curto prazo de tempo, mas a grande maioria num longo prazo. Por isso esse planos, quando feitos, vislumbram períodos mais extensos, para que a estratégia possa ser executada plenamente e de forma contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este foi um trabalho que buscou mostrar, desde o início, que uma empresa que possui um plano estratégico bem articulado, e colocado em prática de acordo com o que a situação apresentava, tinha grandes possibilidades de crescer e fazer sucesso. E também mostrar que as ferramentas adequadas auxiliam, e muito, para que a estratégia possa dar certo e resultado. O foco central nessa utilização de estratégia e planejamento estratégico é a busca pelo crescimento da carteira de crédito do Banco Alfa, que para isso vem utilizando na prática o BSC para ajuda na efetivação das estratégias definidas. Como objetivo principal, o trabalho queria mostrar como o crescimento e os resultados obtidos no oferecimento de crédito pelo Banco tinham com referencial uma estratégia formulada. E que para isso tivesse sucesso, a utilização da ferramenta do BSC era essencial.

Para que pudesse ter uma base teórica sólida, até para que o estudo fosse convincente no seu intuito de mostrar a eficiência de um planejamento estratégico em uma grande empresa, vários foram os autores estudados, todos com trabalhos reconhecidos.

Os resultados obtidos com este estudo foram satisfatórios e os pretendidos, o que foi visto na teoria percebe-se claramente na atuação do Banco, de acordo com o que foi mostrado neste trabalho e evidenciado com o coletado nos questionários, com a percepção daqueles que atuam na prática. Ações praticadas pelo Banco para fazer valer a sua força no mercado, mais especificamente quando se fala em crédito, caracterizam a utilização de ferramentas e teorias estudadas aqui. Estratégia, planejamento estratégico e utilização do BSC, quando adequados e de acordo com a situação presente, tornam-se ótimos condutores para o sucesso de empresas competitivas e focadas nos seus objetivos. Quando há um elo entre executivos e funcionários em prol de um objetivo em comum, a tendência para que se de certo é maior. Se a forma como as estratégias são comunicadas e colocadas em prática dentro da empresa são as mais indicadas, o crescimento e o sucesso ficam mais fáceis de serem atingidos.

Outra importante verificação feita com o presente estudo foi a que o Banco realmente vem colocando em prática as quatro perspectivas que o BSC prega como fundamentais para que estratégias sejam efetivas. Como empresa do ramo financeiro, tem muito foco no ganho de receita, busca sempre obter avanços na sua lucratividade. E para isso, precisa necessariamente ter um parceiro no negócio, e esse parceiro é o seu cliente. Oferecer a ele, encantá-lo, satisfazê-lo, atendê-lo, retê-lo, tudo isso reflete num cliente que o Banco pode

contar sempre. Mas para isso, é necessário que aquilo que o nosso parceiro vem buscar e necessita, esteja pronto, que tenha sido testado, que tenha reposição, garantia, ou seja, que o processo de produção deste produto/serviço seja compatível com o tamanho da empresa. Aí vem aquele responsável por deixar tudo isso de acordo: o funcionário. E este precisa ser capaz, bem informado, atualizado, estar sempre disposto e pronto, com o conhecimento necessário para fazer andar todo este ciclo. E isso ficou bem claro com os dados apresentados neste trabalho.

Como sugestão para poder dar continuidade a este estudo, buscar o foco em unidades que formulam e comunicam estas estratégias, seja através de amostras do mercado em grandes empresas, seja no mesmo Banco Alfa. Seria interessante até para que pudesse ser explicitado como isto torna-se palpável, através de que estudos ou análises estratégias são adotadas e repassadas para serem colocadas em prática. Uma maneira, quem sabe, de mostrar o outro lado, suas percepções e entendimento da teoria.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL: Dados do sistema bancário brasileiro. Disponível em: <<http://bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 de julho de 2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed.. São Paulo: Pearson, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Strategy. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

How competitive forces shape strategy. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos: balanced scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33 ed.. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1989.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO BANCO

Diego Esmério de Araújo

ADMINISTRAÇÃO UFRGS/2011

1- A forma como o crédito é oferecido permite o crescimento da receita do Banco de acordo com as metas traçadas?

SIM NÃO

2- Há uma preocupação por parte do Banco em dar um retorno à sociedade com o crédito oferecido ao público?

SIM NÃO

3- Essa preocupação com o retorno à sociedade é maior que a preocupação de dar retorno aos acionistas?

SIM NÃO

4- Sempre é oferecida a melhor opção ao cliente em relação as linhas de crédito?

SIM NÃO

5- Há a possibilidade de algum tipo de flexibilização de taxas de juros para a retenção do cliente?

SIM NÃO

6- Existe tratamento e linhas diferenciadas para determinados clientes?

SIM NÃO

7- Busca-se a satisfação do cliente com a oferta do crédito?

SIM NÃO

8- São feitas periodicamente avaliações sobre como os processos de oferta de crédito estão sendo realizados, assim como os seus resultados?

SIM NÃO

9- Você, como funcionário, sente-se preparado para oferecer qualquer linha de crédito do Banco?

SIM NÃO

10- Há treinamentos e informações necessárias disponíveis no Banco para todos os funcionários?

SIM NÃO

11- Você está seguro para ser questionado pelos clientes quanto as características específicas das linhas de crédito do Banco?

SIM NÃO

12- A estratégia do Banco em relação ao crédito reflete e é compatível com a estratégia da organização como um todo?

SIM NÃO

13- Como funcionário, você sente-se responsável por colocar em prática a estratégia do Banco na oferta de crédito?

SIM NÃO

14- Você acha que pode dar algum resultado positivo a implantação na agência de um plano estratégico diferente daquele que o Banco define?

SIM NÃO