

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

JORGE LUIZ LOPES DOS SANTOS

**PROPOSIÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA COM FOCO NOS PROCESSOS INTERNOS**

Porto Alegre

2011

Jorge Luiz Lopes dos Santos

**PROPOSIÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA COM FOCO NOS PROCESSOS INTERNOS**

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

Orientadora: Profa. Raquel Janissek Muniz

Tutor Orientador: Cyro Gudolle Sobragi

Porto Alegre

2011

Jorge Luiz Lopes dos Santos

**PROPOSIÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA COM FOCO NOS PROCESSOS INTERNOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho Pedro Henrique, fonte de inspiração e perseverança.
Papai te ama muito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conduzir em mais esta jornada, aos meus queridos pais Jorge e Aracy por me trazerem à vida e estarem sempre ao meu lado, a minha amada esposa Luana por todo apoio e incentivo mesmo nos momentos mais difíceis, ao Tutor Orientador Cyro por todo excelente suporte ao longo deste estudo, aos colegas de curso pela união e companheirismo e aos amigos da agência pela disponibilidade para auxiliar na concretização deste trabalho.

RESUMO

Em função de uma necessidade verificada nas reuniões realizadas em uma agência do Banco Jota, o presente trabalho propõe um *Balanced Scorecard* (BSC) com foco nos processos internos do setor de Pessoas Jurídicas (PJ) da mesma. Foi utilizado o método de Estudo de Casos com entrevistas semi-estruturadas com todos os integrantes do citado setor e da administração da agência e também, através da participação em reuniões com as mesmas pessoas. A relevância do estudo reside no fato de esperar-se que com o mesmo, os integrantes do referido setor possam atingir suas metas e objetivos profissionais de uma maneira mais eficiente, eficaz e sistematizada.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Processos Internos, Metas e Objetivos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo/Exemplo de Mapa Estratégico.....	25
QUADRO 1 - Informações sobre Participantes da Pesquisa.....	28
QUADRO 2 - Relação dos entrevistados com objetivos e indicadores do BSC.....	33
QUADRO 3 - Objetivos e Metas da Perspectiva Financeira.....	34
QUADRO 4 - Indicadores da Perspectiva Financeira.....	35
QUADRO 5 - Objetivos e Metas da Perspectiva dos Clientes.....	36
QUADRO 6 - Indicadores da Perspectiva dos Clientes.....	38
QUADRO 7 - Objetivos e Metas da Perspectiva dos Processos Internos.....	39
QUADRO 8 - Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos.....	41
QUADRO 9 - Objetivos e Metas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	44
QUADRO 10 - Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	45
FIGURA 2 – Mapa Estratégico da Agência com foco nos Processos Internos do Setor PJ..	47

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1.	OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2.	QUESTÃO DE PESQUISA.....	9
1.3.	OBJETIVOS.....	10
1.3.1.	Objetivo Geral.....	10
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	10
1.4.	JUSTIFICATIVA.....	10
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2.	QUADRO TEÓRICO.....	13
2.1.	ESTRATÉGIA.....	13
2.2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.3.	BALANCED SCORECARD (BSC).....	17
2.3.1.	Perspectiva Financeira.....	19
2.3.2.	Perspectiva dos Clientes.....	20
2.3.3.	Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	21
2.3.4.	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	23
2.4.	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	24
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1.	ETAPAS DA PESQUISA.....	26
3.2.	PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	26
3.3.	EMPRESA DO ESTUDO DE CASO.....	27
3.4.	PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO.....	27
3.5.	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.	RESULTADOS.....	30
4.1	DESCRIÇÃO DA AGÊNCIA BANCÁRIA OBJETO.....	30
4.2	DESCRIÇÃO DO SETOR PJ DA AGÊNCIA BANCÁRIA OBJETO.....	30
4.3.	MISSÃO, VALORES E VISÃO.....	31
4.4.	BALANCED SCORECARD PROPOSTO.....	32
4.4.1.	Perspectiva Financeira.....	34

4.4.2.	Perspectiva dos Clientes.....	35
4.4.3.	Perspectiva dos Processos Internos.....	38
4.4.3.1.	Estratégias para atingimento das metas estabelecidas para processos internos.....	42
4.4.4.	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	43
4.5.	MAPA ESTRATÉGICO.....	46
5.	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	53

1. INTRODUÇÃO

Baseado no que vivenciamos na atual realidade empresarial de uma maneira globalizada, a cada dia que passa temos mais presente que a manutenção de uma excelente relação de longo prazo com os *stakeholders* da empresa (todos aqueles que de alguma maneira direta ou indireta tem relação com a empresa como: clientes, fornecedores, comunidade local, funcionários, entre outros) é de fundamental importância para o sucesso da mesma e sua sobrevivência no mundo competitivo. Sem dúvida os resultados de curto prazo são de suma importância também, mas a construção de relações duradouras e de qualidade conforme citado acima, mostram-se ainda mais importantes. Apresenta-se a seguir o Objeto e Problema de Pesquisa, a Questão de Pesquisa, os Objetivos, a Justificativa e a Estrutura do Trabalho.

1.1. OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro deste contexto, a agência Bairro Anchieta (localizada em Porto Alegre-RS) do Banco Jota (aqui assim denominado para fins didáticos em função da confidencialidade de alguns dados apresentados) tem conseguido nos últimos semestres excelentes resultados de curto prazo, tendo fechado o ano de 2010 no mais alto grau de atingimento de metas proposto pelo Banco Jota. Porém, frequentemente surgem questionamentos nas reuniões internas realizadas, mais especificamente do setor de Pessoa Jurídica (PJ) da agência, quanto à organização e fluidez dos processos internos do setor. Muitas vezes, tais processos oneram demais os funcionários com questões burocráticas, não permitindo que os mesmos tenham tempo hábil para a realização dos negócios primordiais ao atingimento das metas propostas com mais eficiência e eficácia. Além disso, este problema gera insatisfação e desgaste entre os funcionários e até mesmo em relação aos clientes podendo comprometer assim, os resultados no longo prazo.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Do acima exposto surge a seguinte questão: Como otimizar os processos internos do setor PJ da agência de modo a auxiliar seus integrantes a atingir seus objetivos de forma mais eficiente, eficaz e sistematizada?

1.3 OBJETIVOS

Abaixo se apresenta o objetivo geral bem como os objetivos específicos deste trabalho.

1.3.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) com foco nos processos internos para o setor de Pessoa Jurídica (PJ) de uma agência bancária.

1.3.2. Objetivos Específicos

a) Definir as estratégias, objetivos e metas, componentes do *Balanced Scorecard* mantendo o foco na Perspectiva de Processos Internos, identificando quais destes processos internos afetam de maneira mais significativa o andamento do setor PJ;

b) Buscar alternativas para a realização dos referidos processos internos de forma a possibilitar maior eficiência e eficácia aos mesmos;

c) Desenvolver um mapa estratégico de modo a visualizar as relações de causa e efeito entre os objetivos do BSC;

d) Estabelecer um conjunto de indicadores através do BSC capaz de auxiliar o setor PJ a medir se as alterações propostas vão ajudar a atingir seus objetivos de forma mais eficiente, eficaz e sistematizada.

1.4. JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se na medida em que é de suma importância para que o Setor de Pessoa Jurídica da agência Bairro Anchieta possa se reestruturar de forma a permitir que se construam entre os membros da equipe relacionamentos de longo prazo. Tais relacionamentos são essenciais para o sucesso da organização de maneira geral (da agência e do banco como um todo) através do atingimento de metas de forma mais tranquila e sistematizada, o que constitui-se num desejo ou exigência da própria organização. A oportunidade e a viabilidade do estudo parecem bastante propícias, uma vez que as pessoas envolvidas parecem estar plenamente

dispostas e interessadas em promover as mudanças necessárias para atingir os propósitos e a organização também tem interesse no sucesso dos mesmos. Este interesse das pessoas diretamente envolvidas e do próprio banco está no fato de tal reestruturação poder lhes proporcionar mais qualidade de vida no trabalho e mais oportunidades de ascensão profissional, pois poderão ser vistos pela organização como membros de uma equipe vencedora e de destaque, uma vez que poderão atingir suas metas e objetivos (o que em última análise se confunde com as metas e objetivos também do banco) de uma forma mais organizada e com bom clima de trabalho.

O uso do BSC neste trabalho pode ser justificado pelo grande sucesso que tal método vem alcançando no universo empresarial. Desde que foi divulgado pelo Professor Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, o BSC já foi implementado em corporações, unidades de negócios, funções de serviço compartilhadas e foi se desdobrando em níveis individuais e de equipe em centenas de organizações, tanto no setor público quanto no setor privado.

A metodologia BSC foi eleita pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos. O Enterprise Resource Planning (ERP) e os fornecedores de softwares de inteligência de negócios vem lançando um número crescente de aplicativos e ferramentas de BSC, que permitem sua implementação. Enquanto a Fortune relata que 9 entre 10 organizações não conseguem executar suas estratégias, os usuários BSC não apenas as executam com muito sucesso, como também o fazem com rapidez e eficiência, além de conseguir medir resultado.

Conforme Kaplan e Norton (1997) medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta Introdução que contextualizou o trabalho explicitando o Objeto e Problema de Pesquisa, a Questão de Pesquisa, os Objetivos e a Justificativa, logo em seguida apresenta-se o Quadro Teórico que vai embasar o estudo e uma descrição mais detalhada dos Procedimentos Metodológicos a serem empregados. Na seqüência são apresentados os Resultados através da proposição do BSC e seu respectivo Mapa Estratégico e por fim, as Conclusões e Contribuições do estudo.

2. QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico que dará suporte para o desenvolvimento das análises propostas no trabalho, versando sobre temas pertinentes ao mesmo como: Estratégia, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC) e Mapas Estratégicos.

2.1. ESTRATÉGIA

Muitas vezes a estratégia (o “como fazer”) é confundida com objetivos e metas (o “o que fazer”). Por exemplo, uma empresa que tem um objetivo de crescimento de 10% ao ano nos próximos 5 anos precisa transformar esse objetivo em uma estratégia, que será a definição de como ela irá crescer.

Revedo algumas das várias definições de estratégia encontradas na literatura ao longo do tempo temos Andrews (1971) dizendo que estratégia é um caminho para definir em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou que eventualmente será, já para Wright (1992) seria como obter resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Para Porter (1996) a estratégia foi definida como a criação de uma posição unívoca e valiosa e ainda para Barney (1997) como o padrão de alocação de recursos e habilidades para manter e melhorar o desempenho da empresa.

Complementando estas definições, Mintzberg (2001) identificou o que chamou de 5 Ps, ou seja, 5 definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia: *plan* (plano de ação), *ploy* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Assim, para o autor, estratégia pode ser:

- * Um **plano** - um direcionamento, um guia ou curso de ação para o futuro.
- * Um **padrão** - consistência de comportamento ao longo do tempo.
- * Uma **posição** - definição de produtos/mercados.
- * Uma **perspectiva** - maneira fundamental de fazer as coisas.
- * Um **truque** (*ploy*) - manobra para enganar um oponente/concorrente.

Podemos identificar basicamente três níveis de estratégia, que corresponde dizer onde ocorrem nas empresas:

*Estratégias Corporativas: as estratégias são definidas abrangendo a corporação como um todo;

*Estratégias de Unidades de Negócios: estratégias desenvolvidas especialmente para uma unidade de negócio;

*Estratégias de produto/mercado: a empresa desenvolve estratégias específicas para os produtos e mercados onde deseja se desenvolver ou proteger sua posição.

Mintzberg (1998) levantou outro interessante ponto sobre estratégias classificando as mesmas em deliberadas e emergentes. O autor estudou como diferentes empresas chegaram a suas estratégias e observou que algumas estratégias eram pretendidas, ou seja, foram deliberadamente realizadas; outras, entretanto, não eram pretendidas, as chamadas estratégias emergentes, que ocorrem ao longo do tempo e surgem em função de uma oportunidade ou ameaça.

Para a avaliação das estratégias Barney (1997) propôs o modelo VRIO, sendo:

V = Value (valor para os clientes e acionistas)

R = Rarity (raridade)

I = Imitability (imitabilidade)

O = Organization (comprometimento da organização)

Resumindo podemos dizer que a estratégia tende a ter mais sucesso se resultar em valor para os clientes e acionistas, se for rara, difícil de ser imitada, única, exclusiva, de difícil duplicação ou substituição e por último se envolver um comprometimento global da organização.

Para a implementação das estratégias necessitamos de um Planejamento Estratégico, o que veremos no próximo item.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Num contexto atual onde a velocidade das mudanças é, no mínimo, impressionante, o planejamento estratégico se impõe como ferramenta recomendável para a gestão saudável das organizações. Grande parte destas organizações está inserida num cenário de negócios internacional, competindo com companhias estrangeiras tanto no mercado interno quanto se propondo a competir com elas em outros mercados. Sendo assim, a mais importante razão para que se faça planejamento estratégico hoje, é que, como sempre, a realidade continua a mudar.

Cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas (LUCE e ROSSI, 2002).

Planejar estrategicamente é uma exigência de toda organização moderna. Seu propósito consiste, basicamente, em avaliar a atual capacidade da empresa para competir e, então, estabelecer objetivos e o que precisa ser feito para alcançá-los, considerando o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Planejamento é oposto da improvisação, é preparar bem cada ação, é organizar ações interdependentes, revisando-as sempre, portanto, planejamento consiste em pensar na ação antes, durante e depois, em um processo que se retroalimenta.

Os controles constituem parte fundamental para o sucesso na implementação do planejamento estratégico. Referem-se a indicadores onde se acompanham os responsáveis por cada ação, os prazos para sua execução e os resultados esperados. Cabe salientar porém, que acompanhar não é simplesmente assistir, é sim, interferir, mudar, descobrir erros cometidos e corrigir rotas. Deve-se constantemente avaliar as ações comparando os resultados previstos com os realizados e aprendendo para as próximas experiências (LUCE e ROSSI, 2010).

De acordo com o Modelo Adaptativo (DAN e WENSLEY, 1998) o planejamento deve ser flexível e adaptativo, ou seja, a empresa deve aprender com o ambiente e ser capaz de fazer adaptações e correções de rota durante o plano. Segundo eles, decisores e realizadores devem estar sintonizados e alinhados, buscando gerar vantagens competitivas para a organização, pois da mesma forma que a orientação do Planejamento Estratégico de cima para baixo deve resultar em uma visão motivadora que desafia os níveis inferiores da organização, por outro lado, algumas oportunidades e ameaças para a mesma só são detectadas nos níveis operacionais, ou seja, alguns dados para o planejamento devem vir da linha de frente, de quem está em contato como o cliente e com o mercado.

Conforme resumem Luce e Rossi (2010) cinco questões básicas ajudam num bom planejamento estratégico:

*O que fazer? Onde se avaliam as alternativas, melhores opções, onde se quer chegar, o que deve ser mudado e mantido.

*Como fazer? Espaço no qual se avaliam as possibilidades, os caminhos, os meios para se chegar aos objetivos definidos.

*Quando fazer? Onde se busca o melhor momento para cada decisão, buscando antever e se antecipar às tendências e mudanças e ao mesmo tempo respeitar o momento da organização.

*Onde fazer? Consiste em pensar e executar as ações e no que se deve investir, no que melhorar, o que aperfeiçoar e o que manter.

*Com que meios fazer? Quais recursos físicos, humanos e materiais são necessários para o processo.

Proposta originalmente por Andrews em 1971, uma ferramenta importante no processo de planejamento estratégico e muito útil na elaboração dos Planos Estratégicos (documento formal que deposita informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de planejamento) é a Análise SWOT (do original inglês: *Strengths* - pontos fortes; *Weakness* – pontos fracos; *Oportunities* – oportunidades; e *Threats* – ameaças) que combina a análise do ambiente externo com o ambiente interno da empresa. Segundo a citada ferramenta, oportunidade é uma situação externa que dá a empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é também uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá a empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); e ponto fraco uma característica também interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Já a Matriz SWOT, proposta por Piercy em 1992, procura sintetizar o extenso material produzido pela análise SWOT e deduz as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações. Por meio dela procura-se aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes, são as chamadas questões estratégicas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro, a saber: pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades, pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações e finalmente, pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens (LUCE e ROSSI, 2002).

Cabe aqui destacar que apesar de extremamente importante como já vimos acima, o planejamento estratégico não é solução geral para tudo nas organizações, é sim a peça de Administração encarregada da estratégia e de seus movimentos, é a principal tecnologia gerencial da Alta Administração, que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de influenciar esse ambiente e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas (LUCE e ROSSI, 2010).

Para auxiliar no planejamento estratégico bem como, principalmente, para sua eficiente implementação, destaca-se o *Balanced Scorecard* que será apresentado a seguir.

2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

Cientes de que os indicadores financeiros por si só não são suficientes para atestar a saúde dos negócios os americanos Robert Kaplan e David Norton criaram, nos anos 90, o método de avaliação de desempenho empresarial *Balanced Scorecard* (BSC). Uma vez definida a estratégia corporativa, o BSC a traduz em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento e que vem sendo aplicada com ótimos resultados em empresas a nível mundial.

Segundo os autores Kaplan e Norton, (1997) o *Balanced Scorecard* fornece aos executivos os instrumentos que precisam para alcançar o sucesso no futuro, ou seja, no longo prazo e não apenas baseado na visão de curto prazo que as medidas financeiras isoladamente podem lhe proporcionar.

Conforme já descrito na seção anterior sobre Planejamento Estratégico, as empresas competem em ambientes complexos, principalmente na chamada “era da informação” e em especial no setor de serviços como é o bancário, portanto é essencial que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Não desprezando ou deixando de lado os objetivos financeiros tão consagrados nos modelos contábeis de gestão tradicional, o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do

aprendizado e crescimento, permitindo que as organizações acompanhem além do desempenho financeiro, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para a manutenção e obtenção de desempenhos satisfatórios no futuro (KAPLAN e NORTON, 1997). Tanto nos níveis macroeconômico quanto microeconômico, os ativos intangíveis impulsionam a criação de valor a longo prazo. Exemplo macroeconômico podemos ver em países com grandes recursos naturais mas que investiram mal em pessoas e sistemas e portanto, possuem produtividade baixa per capita e por conseqüência taxas de crescimento reduzidas. Por outro lado países com poucos recursos naturais mas que investiram intensamente em capital humano, capital da informação e em processos internos eficazes desfrutam de altas taxas de crescimento e qualidade de vida para seus habitantes. As mesmas premissas podem ser trazidas para o nível microeconômico e aplicadas nas empresas (Kaplan e Norton, 2004).

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004) o BSC é um instrumento de gestão que objetiva oferecer explicações consistentes sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da empresa, analisando o desempenho observado e subsidiando a tomada de decisão quanto a eventuais mudanças necessárias. É uma metodologia administrativa que, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa através do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização.

O BSC não se trata simplesmente de uma lista estática de indicadores, mas sim uma ferramenta de gestão estruturada para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para a estratégia reforçando a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, contempla aspectos financeiros e não-financeiros e contribui para a atuação gerencial proativa.

O funcionamento do sistema requer a identificação de objetivos e o estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas, sendo que o BSC fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, visto que, conforme já destacado acima, engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento.

A introdução de componentes menos tangíveis nos objetivos e indicadores do BSC traz dificuldades naturais de mensuração que serão reduzidas à medida que novas quantificações

forem sendo realizadas ao longo do tempo. Isto permite clarificar as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduzir alterações para que estes representem cada vez melhor o desempenho da empresa. Aliado ao estudo do conhecimento de diversas áreas da gestão como: valor para os acionistas, estratégia de negócios e estratégia corporativa, gestão de clientes, desenvolvimento de produtos e inovação, gestão de operações, gestão ambiental, investimentos sociais, gestão de recursos humanos, gestão da tecnologia da informação, cultura organizacional e liderança, os “pais” do *Balanced Scorecard* Kaplan e Norton enriqueceram o mesmo com trabalhos em mais de 300 organizações, o que lhes deu amplo banco de dados de estratégias, mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* (KAPLAN e NORTON, 2004).

Destaca-se a seguir uma explanação um pouco mais detalhada a respeito de cada perspectiva que norteia o *Balanced Scorecard*.

2.3.1. Perspectiva Financeira

Conforme Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios, sendo que o uso do BSC não conflita com essa meta vital, permitindo tornar os objetivos financeiros explícitos ajustando-os às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. O melhor desempenho das medidas financeiras selecionadas deve ser o foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, as quais devem fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que, em última análise, vão levar à melhoria do desempenho financeiro. Sendo assim, a história da estratégia da empresa deve ter como ponto de partida os objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos funcionários e sistemas para que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Os objetivos financeiros podem variar de acordo com três fases bastante diferentes entre as empresas: de crescimento, de sustentação e de colheita. Na fase de crescimento, os objetivos financeiros enfatizarão no aumento de vendas, em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços, mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento do

negocio como um todo. Na fase de sustentação, os objetivos financeiros irão consistir em medidas mais tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Por fim, na fase de colheita os objetivos terão foco no fluxo de caixa, ou seja, constante análise de retorno sobre investimento, em que a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado (KAPLAN e NORTON (1997)). Os autores destacam ainda três temas estritamente financeiros que norteiam a estratégia empresarial nestas três fases: Crescimento da receita e do *mix* desta receita; Redução de custos com melhoria de produtividade e o Desempenho das estratégias de investimento através da utilização maximizada (com maior retorno/rendimento) dos ativos.

2.3.2. Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997) antes as empresas podiam se concentrar apenas em suas capacidades internas, enfatizado o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Em função disso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes. Para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.

Além de conhecer os interesses dos clientes, Kaplan e Norton (1997) estabelecem cinco medidas essenciais de desempenho de modo a mensurar se os objetivos estratégicos da empresa quanto aos clientes estão obtendo um crescimento eficaz e lucratividade. São elas:

- a) participação de mercado (reflete a proporção de negócios num determinado mercado);
- b) captação de clientes (mede a intensidade com que uma empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios);
- c) retenção de clientes (controla a intensidade com que uma empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes);
- d) satisfação dos clientes (mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor);

e) lucratividade dos clientes (mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, de modo a garantir que todas estas medidas anteriores, de fato, geraram lucratividade aos negócios da empresa).

Conforme já dito antes, as empresas precisam ir além de conhecer os interesses dos clientes e até mesmo além de satisfazer e encantar os mesmos, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais dos clientes e depois selecionar os segmentos nos quais prefere atuar. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

2.3.3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Na perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início como processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades) prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. No *Balanced Scorecard* os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo,

costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

É preciso destacar neste ponto que os processos operacionais continuam sendo importantes na abordagem do BSC, e as empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior às de seus clientes atuais.

Kaplan e Norton (1997) destacam que embora muitos métodos e medidas tenham sido desenvolvidos para operações de produção, são igualmente aplicáveis às empresas de serviço. Com toda certeza, a eliminação do tempo desperdiçado num processo de prestação de serviço é até mais importante do que nas empresas do setor industrial, visto que os consumidores cada vez menos toleram o fato de serem obrigados a esperar pela prestação de serviços. Dentro dessa visão, citam ainda um exemplo do setor bancário sobre o processo de obtenção de aprovação de financiamentos. O processo descrito no exemplo tem início quando o cliente comparece a uma agência local do banco e preenche um extenso formulário que inclui histórico empregatício, salário, patrimônio, dívidas, bem como a descrição do objeto do financiamento. Após preencher o formulário o funcionário agradece a preferência e depois diz que o cliente deve aguardar de três a quatro semanas para saber se o pedido de financiamento foi aprovado ou não. A pedido do vice-presidente deste banco, estudos realizados internamente e não divulgados para o público externo comprovaram que o tempo total de real processamento da análise do financiamento era de apenas 15 minutos, pois era na verdade cheio de tempos de espera que não agregavam nenhum valor. Maiores estudos revelaram que as referências de crédito podiam ser obtidas *on-line* para quase todos os clientes potenciais. Grande parte do trabalho analítico e das rotinas de aprovação também poderia ser automatizada. Após a Reengenharia, nasceu um processo de aprovação de financiamento apoiado por modernas tecnologias da informação e capaz de chegar a uma conclusão positiva ou negativa em 15 minutos. Ora, um processo de aprovação de financiamentos em que o resultado é obtido em apenas 15 minutos, num único local, representa um forte atrativo para esse grande segmento de clientes. Os autores Kaplan e Norton (1997) dizem ainda que estudos semelhantes em outros setores de serviços chegaram a conclusões parecidas, ou seja, longos ciclos de atendimento durante os quais o tempo real de processamento era impressionantemente baixo.

Outra preocupação dos autores acima citados Kaplan e Norton (1997) diz respeito às medidas de qualidade dos processos. Muitas empresas, em função das iniciativas e programas de qualidade, já estão familiarizadas com uma série de indicadores da qualidade dos processos:

- a) taxas de defeito em peças por milhão (por processo);
- b) Índice de acerto (quociente de itens corretos produzidos em relação a itens corretos processados);
- c) Desperdício;
- d) Perdas;
- e) Retrabalho;
- f) Devoluções;
- g) Percentual de processos sob controle estatístico.

As empresas de serviço, em particular, devem identificar os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes. Com isso, poderão desenvolver medidas customizadas de deficiências na qualidade dos processos internos.

2.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Conforme resumem Kaplan e Norton (1997) a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistema e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários (satisfação, produtividade e retenção) monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do BSC. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância

do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócios.

2.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Segundo Kaplan e Norton (2004) os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Auxiliam a discussão entre os executivos mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica dessas conexões, que chamamos de mapas estratégicos. Hoje os autores acreditam que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os executivos.

Conforme os autores (KAPLAN e NORTON, 2004) o mapa estratégico é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, acrescentando uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia; também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, fornecendo uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. Se faltarem elementos no modelo do mapa estratégico, a estratégia provavelmente contém falhas. Por exemplo, os autores (KAPLAN e NORTON, 2004) constataram com frequência que as organizações não estabelecem ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes, não definem objetivos para a inovação e apresentam objetivos vagos quanto às habilidades e a motivação dos empregados e ao papel da tecnologia da informação. Essas omissões no mapa estratégico provavelmente redundarão em resultados decepcionantes.

Resumindo, o mapa estratégico ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Os mapas estratégicos possuem uma estrutura básica, mas podem ter diferenças e variações na sua apresentação de acordo com as especificidades do caso estudado. Na figura

abaixo tem-se um exemplo de apresentação de Mapa Estratégico extraído de Kaplan e Norton (2004).

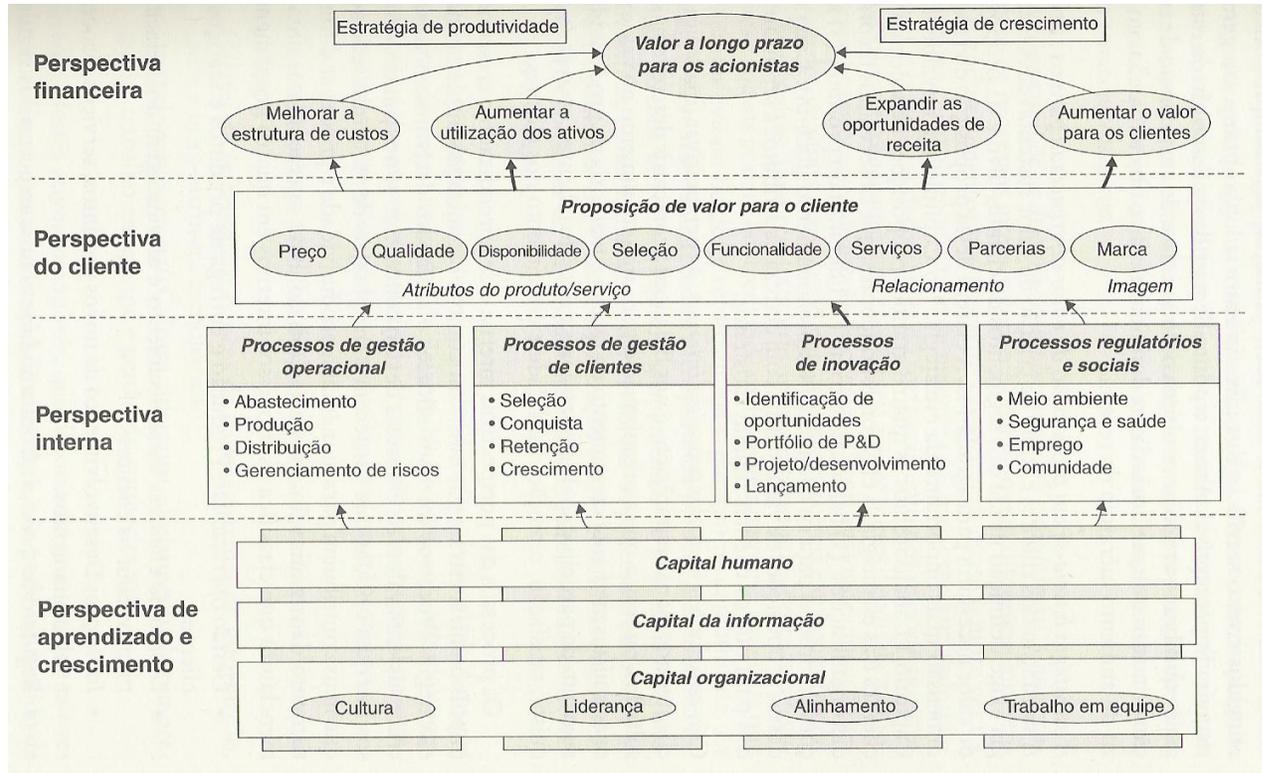


Figura 1 – Modelo/Exemplo de Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em função da situação apresentada, o caso específico do Setor PJ de uma agência bancária, para o desenvolvimento deste trabalho foi escolhido o método de estudo de caso, pois tal método trata de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001) utilizando-se de múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento, esse tipo de estudo talvez seja um dos mais relevantes para a pesquisa qualitativa.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas seguidas e a serem seguidas neste estudo são:

- a) Levantamento do Quadro Teórico (descrito no capítulo anterior) para que o mesmo sirva de base formal para o estudo.
- b) Elaboração do roteiro de entrevistas que serão aplicadas aos integrantes do setor PJ da agência estudada.
- c) Coleta dos dados através das entrevistas e da participação nas reuniões com os integrantes do setor PJ e da agência.
- d) Análise dos dados obtidos, gerando a partir daí, os indicadores e instrumentos julgados necessários para atingir os objetivos propostos pelo estudo de caso em questão e auxiliar o setor PJ da agência a atingir seus objetivos, incluindo também a elaboração de um Mapa Estratégico para o setor conforme proposto por Kaplan e Norton (2004).

3.2 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Conforme Yin (2001) um dos princípios para a coleta de dados em estudos de caso é utilizar várias fontes de evidência, sendo assim, as fontes escolhidas para o presente estudo são: Observação Direta (ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso,

você está criando a oportunidade de fazer observações diretas, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes), Observação Participante (que é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo, em vez disso, pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados) e Entrevistas (que constituem-se numa das fontes mais importantes de informações para um estudo de caso). Estas entrevistas, conforme já citado anteriormente, serão do tipo semi-estruturadas ou semipadronizadas com diz Flick (2009), que também destaca que tais entrevistas podem possuir questões abertas (que podem ser respondidas com base no conhecimento que o entrevistado possui imediatamente à mão), questões controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses (que são voltadas para a literatura científica sobre o tópico, ou baseiam-se nas pressuposições teóricas do pesquisador) e questões confrontativas (que correspondem às teorias e às relações apresentadas pelo entrevistado até aquele ponto, com a finalidade de reexaminar criticamente essas noções à luz de alternativas concorrentes. Tais questões serão formuladas com direcionamento de forma que suas respostas possam contribuir para o resultado final desejado para o estudo de caso (ver APÊNDICE A).

3.3 EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

A agência bancária estudada neste trabalho pertence a um banco com boa solvência, bem classificado pelas agências de risco, grande tradição e solidez no mercado bancário brasileiro, com uma ampla rede de agências, com atuação inclusive em várias partes do mundo, constituindo um dos maiores conglomerados financeiros da América Latina e até mesmo a nível mundial.

3.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Em função de o número de pessoas envolvidas na população a ser estudada não ser muito numeroso (sete funcionários do setor PJ e mais dois da administração) será viável realizar as entrevistas com toda esta população, não sendo preciso fazer amostragem, o que enriquecerá o trabalho, pois contará com a opinião e conhecimento de todos os envolvidos com os processos internos estudados.

No quadro abaixo está descrito um pouco do perfil de cada participante.

Cargo	Código	Escolaridade	Experiência no Cargo
Escriturário	E1	-Bacharel em Administração de Empresas	10 meses
Escriturário	E2	-Bacharel em Desenho Industrial	6 meses
Assistente de Negócios	E3	-Bacharel em Ciências Contábeis.	1 ano e 2 meses
Assistente de Negócios	E4	-Bacharel em Administração de Empresas.	1 ano e 8 meses
Assistente de Negócios	E5	-Bacharel em Engenharia Civil. -Pós-Graduação em Engenharia de Segurança em andamento.	2 anos e 5 meses
Gerente de Contas	E6	-Bacharel em Gestão Financeira.	1 ano e 2 meses
Gerente de Contas	E7	-Bacharel em Jornalismo. -Pós-Graduação em Finanças Corporativas.	1 ano
Gerente de Negócios	E8	-Bacharel em Administração de Empresas. -Pós-Graduação em Gestão Empresarial.	4 anos
Gerente Geral	E9	-Bacharel em Administração de Empresas. -Pós-Graduação em Planejamento Educacional. -MBA em formação geral com ênfase em Agronegócios.	13 anos

Quadro 1 – Informações sobre Participantes da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados do estudo será realizada basicamente de duas maneiras, uma delas será através de entrevistas individuais semi-estruturadas que é aquela que combina perguntas fechadas e abertas, e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas respostas ou condições. Alguns tópicos são selecionados *a priori*; contudo, as questões reais não o são. A outra forma de coleta dos dados será através da participação em reuniões coletivas do setor objeto de estudo com e sem a participação da administração e dos demais funcionários da agência.

A análise dos dados se dará através do tratamento qualitativo das informações coletadas buscando extrair das mesmas quais os processos internos mais oneram o funcionamento do setor estudado, como os mesmos podem ser otimizados, quais instrumentos e índices podem ser úteis para medir esta otimização e elaboração de um Mapa Estratégico que possa explicitar as relações de causa e efeito existentes entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) proposto, com ênfase nos processos internos.

Tal análise qualitativa dos dados se dará através de uma análise de conteúdo, para a qual, segundo Bardin (2004), serve de informação a presença ou a ausência (e não apenas sua frequência como na análise quantitativa) de dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração. Bardin (2004) resume a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis destas mensagens. O mesmo autor (BARDIN, 2004) destaca a importância da inferência neste conjunto de técnicas quando diz que se a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (a significação concedida a estas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra.

4. RESULTADOS

Após a realização das entrevistas e da participação em diversas reuniões com os integrantes do setor PJ da agência objeto deste trabalho, com a participação da administração da mesma e dos demais funcionários, foi realizado o estudo de caso propriamente dito, onde foi feita breve descrição da agência bancária objeto e do setor PJ da mesma, explicitados a Missão, os Valores e a Visão do Banco Jota e apresentados os resultados através da proposição do *Balanced Scorecard* com foco nos processos internos do setor PJ explicitando objetivos, metas e respectivos indicadores e, por fim, o Mapa Estratégico correspondente.

4.1 DESCRIÇÃO DA AGÊNCIA BANCÁRIA OBJETO

A agência bancária objeto deste estudo é composta por trinta funcionários, sendo dois administradores, oito funcionários no setor de Pessoas Jurídicas, treze funcionários no setor de Pessoas Físicas e sete funcionários para Suporte Operacional e Caixas.

A citada agência é considerada uma Unidade de Negócios que atua no segmento de Varejo, pois atende um público até certo valor de renda (PF) e faturamento (PJ). Sua função basicamente é o atendimento ao público em geral e aos clientes buscando relacionamento mais próximo junto aos mesmos e conseqüentemente sua fidelização, especialmente com captação de negócios de crédito, aplicações financeiras, venda de produtos de seguridade e captação de novos clientes. A função de planejamento e estratégias é de responsabilidade de órgãos gestores superiores do Banco Jota, não havendo um planejamento formal a ser desenvolvido pelas agências. Uma espécie de plano de metas é estabelecido para cada agência, também por órgãos superiores do banco, e diversas estratégias de apoio são repassadas ao longo do tempo para auxílio no atingimento destas metas, de acordo com os direcionamentos estratégicos estabelecidos pelo banco para determinados períodos.

4.2 DESCRIÇÃO DO SETOR PJ DA AGÊNCIA BANCÁRIA OBJETO

O setor PJ da agência bancária objeto é composto por oito funcionários conforme já dito na seção 4.1, sendo três Gerentes de Contas, três Assistentes de Negócios e dois Escriturários.

Existem três carteiras de clientes PJ, sendo uma delas para empresas com faturamento um pouco maior e que demandam um atendimento mais diferenciado.

Entre as funções básicas do setor PJ estão atuar com produtos de crédito evidentemente direcionados para o mercado PJ como Capital de Giro, Antecipação de Recebíveis e Investimentos, captação de recursos através de aplicações financeiras, venda de produtos de seguridade, relacionamento com clientes para fidelização e aumento de rentabilidade dos mesmos.

Da mesma forma que para a agência, não há um planejamento estratégico a cargo do setor em questão. Nas reuniões realizadas algumas estratégias são traçadas para atingimento das metas, mas que não podem ser consideradas como parte integrante de um planejamento organizado e sistemático.

4.3 MISSÃO, VALORES E VISÃO

A missão do Banco Jota é: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

Os valores que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões do Banco Jota são:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade Sócio-Ambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão dos riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

A visão de futuro do Banco Jota foi assim definida: “Seremos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

4.4 BALANCED SCORECARD PROPOSTO

Ao analisar as respostas dos entrevistados e as opiniões externadas em reuniões a respeito de quais seriam os objetivos e metas mais importantes a atingir para melhorar o desempenho, mais especificamente do setor PJ e até mesmo da agência, bem como os indicadores mais significativos para sua medição, como resultado foram extraídos os objetivos, metas e indicadores descritos a seguir separados de acordo com cada perspectiva do BSC.

Antes de iniciar a análise mais detalhada por perspectiva, o Quadro 2 mostra a relação dos entrevistados com os Objetivos e Indicadores resultantes do estudo, explicitando quantos e quais destes entrevistados citaram ou de alguma forma levaram ao estabelecimento dos mesmos. Vários trechos das entrevistas que comprovam estas relações foram transcritos nas análises por perspectivas feitas mais adiante.

Objetivos levantados	Indicadores propostos	Entrevistados relacionados
Diminuir a quantidade de Cadastros desatualizados das carteiras PJ.	Percentual de Cadastros atualizados por carteira PJ	E1, E3, E4, E5, E7, E8, E9
Melhorar a qualidade dos Cadastros, Limites de Crédito e Operações no que tange a conformidade em relação às normas do banco	Rating	E1, E3, E5, E6, E7, E8, E9
Aumentar a Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes	E1, E2, E4, E5, E6, E7
Qualificar mais os funcionários do setor PJ	Quantidade de horas de treinamento presencial por funcionário	E1, E4, E5, E6, E7, E9
Que os funcionários tenham mais conhecimentos técnicos sobre os produtos e serviços específicos do Setor PJ	Quantidade de horas de treinamento específico PJ por funcionário	E2, E3, E6, E7, E8
Aumentar a Rentabilidade dos Clientes	Percentual de Clientes que atingiram a rentabilidade esperada por carteira	E1, E2, E4, E6
Não ter nenhum Limite de Crédito PJ vencido por falta de providências da agência.	Percentual de Limites Vigentes por carteira PJ	E1, E3, E5, E9
Diminuir o tempo de Contratação de Operações de Crédito.	Tempo Médio de Contratação de Operações de Crédito	E4, E6, E7, E8
Aumentar o Resultado Financeiro da Agência	Resultado Financeiro da Agência	E2, E5, E7
Aumentar a Quantidade de Contatos com o cliente.	Quantidade de contatos com o cliente	E5, E8, E9
Reduzir os tempos de resposta aos clientes.	Tempo Médio de Resposta aos Clientes	E3, E8, E9

Quadro 2 – Relação dos entrevistados com objetivos e indicadores do BSC

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.1. Perspectiva Financeira

No que tange a Perspectiva Financeira foram destacados os objetivos e metas que visam aumentar o Resultado Financeiro da Agência como um todo e a Rentabilidade dos Clientes conforme descrito no Quadro 3 mais abaixo.

Um dos entrevistados (E5) destacou: “O banco tem várias metas, muitas delas por questões estratégicas, de posicionamento de mercado, mas o que interessa mesmo no final das contas é dinheiro no bolso”.

Perspectiva	Objetivos	Metas
Financeira	Aumentar o Resultado Financeiro da Agência	Atingir no mínimo 100% da meta proposta pelo banco para este item, superando em 20% o resultado auferido do ano anterior.
	Aumentar a Rentabilidade dos Clientes	Atingir a Margem de Contribuição Esperada pelo banco para cada cliente em 80% dos casos.

Quadro 3 – Objetivos e Metas da Perspectiva Financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Para a Perspectiva Financeira foram propostos dois indicadores em função dos Objetivos e Metas anteriormente descritos:

Resultado Financeiro da Agência: para o seu cálculo é apurada a diferença entre as Receitas Totais e as Despesas Totais da agência conforme os critérios internos do banco. Tal indicador atenderá ao controle do atingimento do objetivo “Aumentar o Resultado Financeiro da Agência”. Este indicador já está disponível no sistema de informações do banco.

Percentual de clientes que atingiram a rentabilidade esperada por carteira: para o seu cálculo é apurada a razão entre a quantidade de clientes da carteira que atingiram a margem de contribuição esperada e o total de clientes da carteira, dados estes disponíveis no próprio sistema de informações do banco. Uma importante observação colocada por um dos integrantes da equipe PJ da agência (E7) foi que, para atingir a meta proposta para este indicador, a rentabilidade esperada para cada cliente deverá ser estabelecida através de critérios mais claros, como por exemplo, faixas de faturamento (o que poderá ser aliado a outros critérios ou não, como tempo de conta, potencial do setor de atividade, etc...) e não apenas de acordo com o desempenho

passado da rentabilidade de cada cliente como é atualmente. O referido indicador servirá para controlar o desempenho do objetivo “Aumentar a Rentabilidade dos Clientes”.

No quadro abaixo os indicadores da Perspectiva Financeira são mais detalhados.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Freqüência	Fonte de Dados
Resultado Financeiro da Agência	=Total de Receitas Totais – Total de Despesas Totais (conforme critérios estabelecidos pelo banco)	Mensal	Indicador já disponível no sistema de informações do banco
Percentual de Clientes que atingiram a rentabilidade esperada por carteira	=(Quantidade de Clientes da carteira que atingiram a Margem de Contribuição Esperada/ Total de Clientes da carteira) x 100	Mensal	Dados disponíveis no sistema de informações do banco

Quadro 4 – Indicadores da Perspectiva Financeira

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.2. Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva de Clientes foram salientados os objetivos e metas que aumentem a satisfação dos clientes e a quantidade de contatos com os mesmos.

Alguns entrevistados também destacaram a importância da satisfação dos clientes como peça fundamental para o sucesso no longo prazo (ver Quadro 2) e conforme destacado por um deles (E4): “Se os clientes estiverem satisfeitos, ficarão no banco, será mais difícil tirá-los de nós e a tendência é que façam mais negócios conosco, aumentando a rentabilidade”. Conforme já descrito no Quadro Teórico, Kaplan e Norton (1997) destacam bastante a importância de a organização estar voltada para o atendimento das necessidades do cliente, lhe oferecendo

produtos e serviços para os quais atribui valor, mantendo ele satisfeito e encantado, mais que isso, o foco da organização deve ser no cliente para que se possa atingir um desempenho financeiro superior a longo prazo para os objetivos financeiros.

Boa parte dos entrevistados (ver Quadro 2) considera que estar em contato permanente com os clientes faz com que ele se sinta valorizado, mais satisfeito com o banco e por consequência alavanque seus negócios com o mesmo. Foi destacado também pelos mesmos, que somente o simples contato não basta, sendo preciso depois, ter condições de cumprir integralmente as situações acordadas com os clientes o mais breve possível. Dito por um dos entrevistados (E5): “Não adianta ir lá, prometer um monte de coisas e depois não cumprir”.

Os objetivos e metas levantados são apresentados no quadro abaixo.

Perspectiva	Objetivos	Metas
Clientes	Aumentar a Satisfação dos Clientes	Ter 90% de clientes satisfeitos, o que equivale a um crescimento de 20% em relação ao ano anterior.
	Aumentar a Quantidade de Contatos com o cliente.	Estabelecer no mínimo 6 contatos com cada cliente por semestre.

Quadro 5 – Objetivos e Metas da Perspectiva dos Clientes

Fonte: elaborado pelo autor

Para a Perspectiva dos Clientes foram desenvolvidos mais dois indicadores também extraídos dos Objetivos e Metas já propostos:

Índice de Satisfação de Clientes: nas entrevistas e reuniões foi salientada a questão de que atualmente não há no banco, pelo menos não divulgado para as agências, um índice que meça, que quantifique a satisfação dos clientes. A partir disto, foi construído um índice que identifique de forma sucinta se o cliente está satisfeito ou não com o banco de uma forma geral e com o atendimento da agência conforme abaixo descrito, para análise do setor PJ.

Inicialmente foi elaborado um pequeno questionário a ser aplicado junto aos dirigentes das empresas de forma anônima (entregando pessoalmente ao dirigente e pedindo que enviasse posteriormente para a agência sem identificação):

-Questão 1: Como o Sr.(a) avalia as linhas de crédito, produtos e serviços disponíveis atualmente para empresas no banco?

() Muito Insatisfeito () Insatisfeito () Indiferente () Satisfeito () Muito Satisfeito

-Questão 2: Como o Sr.(a) avalia o atendimento do banco através de canais como a internet e centrais de atendimento?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente Satisfeito Muito Satisfeito

-Questão 3: Como o Sr.(a) avalia o atendimento da agência (presencialmente na agência, no auto-atendimento, nas visitas, e por telefone)?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente Satisfeito Muito Satisfeito

-Questão 4: Como o Sr.(a) avalia a disponibilidade e o relacionamento com seu Gerente de Contas, demais funcionários do setor PJ e Administração da Agência?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente Satisfeito Muito Satisfeito

Depois, foram atribuídos valores (pontos) para cada resposta, a saber: Muito Insatisfeito=1 ponto, Insatisfeito=2 pontos, Indiferente=3 pontos, Satisfeito=4 pontos e Muito Satisfeito=5 pontos.

Por último foram deliberadas as pontuações para atribuição do grau de satisfação dos clientes conforme abaixo:

De 4 a 6 pontos = Cliente Muito Insatisfeito

De 7 a 10 = Cliente Insatisfeito

De 11 a 15 = Cliente Indiferente

De 16 a 18 = Cliente Satisfeito

De 19 a 20 = Cliente Muito Satisfeito

Quantidade de Contatos com o cliente: este indicador corresponde ao somatório dos contatos efetuados com o cliente por semestre de várias formas : contatos telefônicos, reuniões na agência, visitas ao cliente, almoços com o cliente, contatos estes que visem relacionamento e fechamento de negócios, não sendo computados aqui os contatos do dia-a-dia para a solução de questões operacionais básicas.

Os indicadores para a perspectiva de clientes foram mais detalhados no quadro abaixo.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Freqüência	Fonte de Dados
Índice de Satisfação dos Clientes	=Somatório das respostas dos clientes conforme acima descrito	Semestral	Pesquisas junto aos clientes
Quantidade de contatos com o cliente	=Somatório de contatos com o cliente por semestre	Semestral	Registros na plataforma de negócios do banco

Quadro 6 – Indicadores da Perspectiva dos Clientes

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3. Perspectiva dos Processos Internos

Das respostas dos entrevistados e participação em reuniões foram identificados os processos internos que mais impactam o desempenho do setor PJ da agência, a saber: Cadastros, Limites de Crédito, Operações de Crédito e Tempo de Resposta aos Clientes (ver Quadro 2) para os quais foram estabelecidos Objetivos e Metas para melhoria de desempenho conforme o Quadro 7 mais abaixo.

Cabe destacar que, para os três primeiros processos internos citados (Cadastro, Limites de Crédito e Operações de Crédito) foi bastante salientada a questão da qualidade dos mesmos. Um dos entrevistados destacou (E6): “Não adianta só fazer mais quantidade e mais rápido, se não fizer direito” o que equivale dizer que não adianta apenas cumprir as metas de quantidade e tempo se tais processos não estiverem de acordo com as normas propostas pelo banco (o que vai penalizar a agência sob outros aspectos) e/ou forem ocasionar algum tipo de problema junto ao cliente na hora da liberação de recursos ou na condução dos mesmos.

Perspectiva	Objetivos	Metas
Processos Internos	Diminuir a quantidade de Cadastros desatualizados das carteiras PJ.	Ter 95% dos cadastros PJ atualizados.
	Não ter nenhum Limite de Crédito PJ vencido por falta de providências da agência.	Ter 100% dos limites PJ vigentes nos casos em que isso dependa de providências da agência.
	Diminuir o tempo de Contratação de Operações de Crédito.	Reduzir este tempo de contratação de modo a satisfazer a necessidade de agilidade dos clientes.
	Melhorar a qualidade dos Cadastros, Limites de Crédito e Operações no que tange a conformidade em relação às normas do banco	Alcançar Rating 1 nestes itens (melhor explicado mais abaixo na parte de indicadores do BSC).
	Reduzir os tempos de resposta aos clientes.	Reduzir este tempo de resposta de modo a atender as solicitações dos clientes o mais rápido possível.

Quadro 7 – Objetivos e Metas da Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nos Objetivos e Metas acima propostos para o setor PJ da agência a partir dos processos internos identificados como os que mais influenciam no seu desempenho, foram desenvolvidos os indicadores abaixo descritos para a Perspectiva dos Processos Internos.

Percentual de Cadastros atualizados por carteira PJ: corresponde à razão entre a Quantidade de Cadastros Atualizados da Carteira e o Total de Clientes da Carteira. O atingimento da meta proposta para este indicador mostra-se bastante importante em função do destaque dado por vários entrevistados (ver Quadro 2) de que o cadastro atualizado e com dados consistentes é a base para o desenvolvimento de todos os demais processos e negócios. Um dos entrevistados (E3) salientou na resposta de uma das perguntas do questionário (6): “Cadastro e Limite de Crédito, porque é a base para a realização de negócios e outros processos”. Além disso, a atualização cadastral atende exigências normativas importantes às quais os bancos estão sujeitos conforme destacado pelo mesmo entrevistado (E3): “Manter os cadastros dos clientes atualizados é inclusive uma exigência do Banco Central”.

Percentual de Limites Vigentes por carteira PJ: é dado pela razão entre a Quantidade de Limites Vigentes da Carteira e o Total de Clientes da Carteira. Importante salientar que para uma avaliação mais correta do desempenho do setor PJ neste item, devem ser considerados

apenas os clientes para os quais seja possível efetuar o cálculo de limite de crédito, ou seja, para os quais o cálculo de novo limite ou renovação do mesmo dependa de providências por parte da agência, excluindo-se aqueles clientes que em função de impedimentos diversos não podem ter limite conforme as normas e determinações internas do banco, como por exemplo, clientes com restrições cadastrais impeditivas não passíveis de flexibilização. Um dos entrevistados justificou (E6): “Para alguns clientes não tem como calcular o limite por causa das normas do próprio banco e aí não é justo que a agência seja penalizada por isso”.

Tempo Médio de Contratação de Operações de Crédito: Trata-se do tempo decorrido entre o fechamento dos negócios com os clientes até a liberação dos recursos referentes às operações de crédito dividido pelo número de operações liberadas. Cabe salientar que alguns tempos decorridos não são de responsabilidade da agência, como por exemplo, o tempo de entrega de documentos solicitados aos clientes e o tempo de processamento de documentos por outros setores internos do banco, mas os mesmos não foram excluídos do cálculo por buscar-se um tempo médio na demora das contratações.

Rating: Este indicador já existe no sistema de informações do banco e sua fórmula não pode ser explicitada por questões de confidencialidade. Basicamente, este indicador mede o grau de conformidade dos diversos processos internos com as normas internas do banco. Entre seus indicadores parciais estão dois que vem diretamente ao encontro dos processos internos destacados neste trabalho, são eles: Operações de Crédito e Cadastro e Limite de Crédito, os quais têm grande peso no seu cálculo. As verificações são feitas por amostragem para processos que envolvem certo valor e são obrigatórias para processos acima deste valor determinado. Seu “Placar” vai de 1 a 5, sendo melhor o Rating 1 e pior o Rating 5. A meta das agências é, no mínimo, possuir Rating 3. Na pergunta 8 do questionário realizado: “Quais indicadores relacionados aos processos internos utilizados atualmente você considera mais importantes? Por quê?” 7 dos 9 entrevistados citaram o Rating (ver Quadro 2) basicamente porque: (E1) “mede a conformidade dos processos feitos no setor” ou (E9) “mostra como o setor está desempenhando os processos internos”.

Tempo Médio de Resposta aos Clientes: O cálculo deste indicador talvez seja o mais difícil de ser realizado em função da dificuldade na obtenção dos tempos de alguns tempos de atendimento. O atendimento presencial na agência e o através de telefone fixo já são monitorados e medidos através de uma plataforma de atendimento onde estes dados são registrados, mas

outros dados como atendimentos solicitados pelo telefone celular do gerente de contas, por e-mail e nas visitas realizadas terão que ser repassados pelos funcionários diretamente responsáveis por estes tipos de atendimento. O cálculo em si é muito simples, somando-se os tempos de atendimento das demandas diversas dos clientes advindas das diversas formas de atendimento e dividindo-se pelo número de eventos de atendimento. Com o tempo pode-se progredir para indicadores individualizados por forma de atendimento, ou seja, um para atendimento telefônico, outro para atendimento nas visitas realizadas e assim por diante.

No quadro abaixo são mais esmiuçados os indicadores para a perspectiva dos processos internos.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Freqüência	Fonte de Dados
Percentual de Cadastros atualizados por carteira PJ	$= (\text{Quantidade de Cadastros Atualizados da Carteira} / \text{Total de Clientes da Carteira}) \times 100$	Mensal	Dados disponíveis no Sistema de Informações do banco
Percentual de Limites Vigentes por carteira PJ	$= (\text{Quantidade de Limites Vigentes da Carteira} / \text{Total de Clientes da Carteira} - \text{Clientes Impedidos}) \times 100$	Mensal	Dados disponíveis no Sistema de Informações do banco
Tempo Médio de Contratação de Operações de Crédito	$= \text{Tempo decorrido desde o fechamento do negócio até a liberação dos recursos das operações de crédito} / \text{Número de Operações Liberadas}$	Mensal	Dados disponíveis no Sistema de Informações do banco e a serem informadas pelos funcionários do setor.
Rating	=Fórmula do banco que não pode ser publicada	Mensal	Dados disponíveis no Sistema de Informações do banco

Tempo Médio de Resposta aos Clientes	=Tempos de atendimento de demandas diversas advindas de diversas formas de atendimento / Número de eventos	Mensal	Dados disponíveis no Sistema de Informações do banco e a serem informados pelos funcionários do setor.
--------------------------------------	--	--------	--

Quadro 8 – Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3.1 Estratégias para atingimento das metas estabelecidas para processos internos

Com relação aos processos internos do setor PJ (foco principal deste trabalho de conclusão) foram extraídas também algumas estratégias para atingimento dos objetivos propostos para esta perspectiva conforme abaixo descrito.

a) Separar parte dos funcionários da equipe PJ, em sistema de rodízio (para ajudar na disseminação do conhecimento de todos os processo para todos os integrantes) do atendimento direto ao cliente na agência para a criação de um Suporte PJ, onde serão executados basicamente serviços de (compilação das sugestões dos entrevistados E1, E4, E5, E7 e E8):

- Confecção e Renovação de Cadastro, incluindo além do processamento, a solicitação junto aos clientes, a organização e a digitalização dos documentos.

- Confecção e Renovação de Limites de Crédito, incluindo além do processamento a solicitação de documentação junto aos clientes.

- Contratação de Operações de Crédito, incluindo a solicitação e organização de documentos, os procedimentos de contratação propriamente ditos e a aplicação de check-list para verificar a conformidade das mesmas com as normas internas do banco.

- Contatos telefônicos com clientes e o respectivo registro dos mesmos na plataforma de negócios existente, incluindo, mais especificamente no caso dos Gerentes de Contas, as visitas aos clientes e sua preparação.

b) Pró-atividade nas solicitações de documentos aos clientes, principalmente relativos a atualização cadastral e renovação de limites (exemplo: solicitar documentação com antecedência de 90 dias e renovar periodicamente a solicitação caso ainda não atendida, passando tal

solicitação para ser efetuada por um nível hierárquico superior de acordo com o andamento, 90 dias=escriturário ou assistente de negócios, 60 dias=gerente de contas, 30 dias=gerente geral da agência).

c) Fazer contatos e visitas mais freqüentes, abrangendo mais clientes, não visitar ou contatar sempre os mesmos (sugestão do entrevistado E8).

d) Enviar mais as confecções e as atualizações de cadastro para serem feitos na unidade de suporte operacional do banco, utilizando-se da digitalização dos documentos (sugestão do entrevistado E1).

e) Realizar mais reuniões periódicas do setor para traçar estratégias e alinhar procedimentos de modo que a comunicação entre os membros do setor seja mais eficiente (com base em sugestões dos entrevistados E2 e E5).

4.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A qualificação dos funcionários foi destacada como fator chave para a melhoria do desempenho do setor PJ e da agência por vários entrevistados. Fato que comprova tal afirmação é que houve unanimidade em respostas afirmativas para a seguinte questão do instrumento de pesquisa aplicado: “A qualificação e a experiência dos funcionários tem relação direta com o desempenho dos processos internos do setor? Por quê?”. Foram dadas várias justificativas para salientar a importância da qualificação e experiência dos funcionários como: (E7) “...dá mais agilidade”, (E4) “...traz mais eficiência e eficácia aos processos”, (E4) “...se conhecem melhor as alternativas para resolver os problemas e dúvidas ” e (E8) “muitas situações do dia-a-dia não estão nas instruções”.

Outro ponto importante a ser salientado é que em função de ser Educador Corporativo, um dos entrevistados (E9) destacou que os treinamentos presenciais focam mais a parte comportamental e muito menos a parte técnica do conhecimento, já nos treinamentos auto-instrucionais o foco é bem mais técnico.

Em função do acima exposto, foram extraídos os Objetivos e Metas descritos no quadro abaixo.

Perspectiva	Objetivos	Metas
Aprendizado e Crescimento	Qualificar mais os funcionários do setor PJ	Pelo menos 30 h de cursos presenciais por funcionário, por semestre.
	Que os funcionários tenham mais conhecimentos técnicos sobre os produtos e serviços específicos do Setor PJ	Pelo menos 30h de treinamento na agência sobre produtos e serviços específicos do setor PJ.

Quadro 9 – Objetivos e Metas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: elaborado pelo autor

Na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento o cálculo dos índices propostos para o atingimento dos objetivos são bastante intuitivos, correspondendo ao somatório de horas de treinamento executadas por funcionário.

Importante destacar a ênfase dada pela maioria absoluta dos entrevistados (ver Quadro 2) para a importância da realização de cursos presenciais, os quais são realizados fora do ambiente da agência, o que dá mais tranquilidade e foco na sua realização, além de proporcionar uma maior troca de experiências com colegas de outras agências. A realização de cursos auto-instrucionais na agência é considerada pela maioria como de muito pouca valia e até, em alguns casos, desnecessária, sendo que um dos entrevistados (E3) chegou a dizer: “Muitas vezes esses cursos são feitos de qualquer jeito, só para completar horas de treinamento” e outros disseram coisas semelhantes.

Uma sugestão apresentada para a realização dos treinamentos específicos para o setor PJ foi a criação de grupos de estudo, formados pelos próprios integrantes do setor, para debater a respeito de determinados produtos e serviços, incluindo normas internas e procedimentos do dia-a-dia (E6).

Mais detalhes dos indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento estão no quadro abaixo.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Freqüência	Fonte de Dados
Quantidade de horas de treinamento presencial por funcionário	=Somatório de horas de treinamento presencial por funcionário	Semestral	Disponível no Sistema de Informações do banco
Quantidade de horas de treinamento específico PJ por funcionário	=Somatório de horas de treinamento específico PJ por funcionário	Semestral	Disponível no Sistema de Informações do banco

Quadro 10 – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

Com base nas análises efetuadas até agora, destacando inclusive trechos das respostas e colocações efetuadas pelos integrantes do setor PJ da agência e também da Administração da mesma, foi efetuado o Mapa Estratégico correspondente (ver Figura 2) o qual explicita as relações de causa e efeito entre os objetivos destacados.

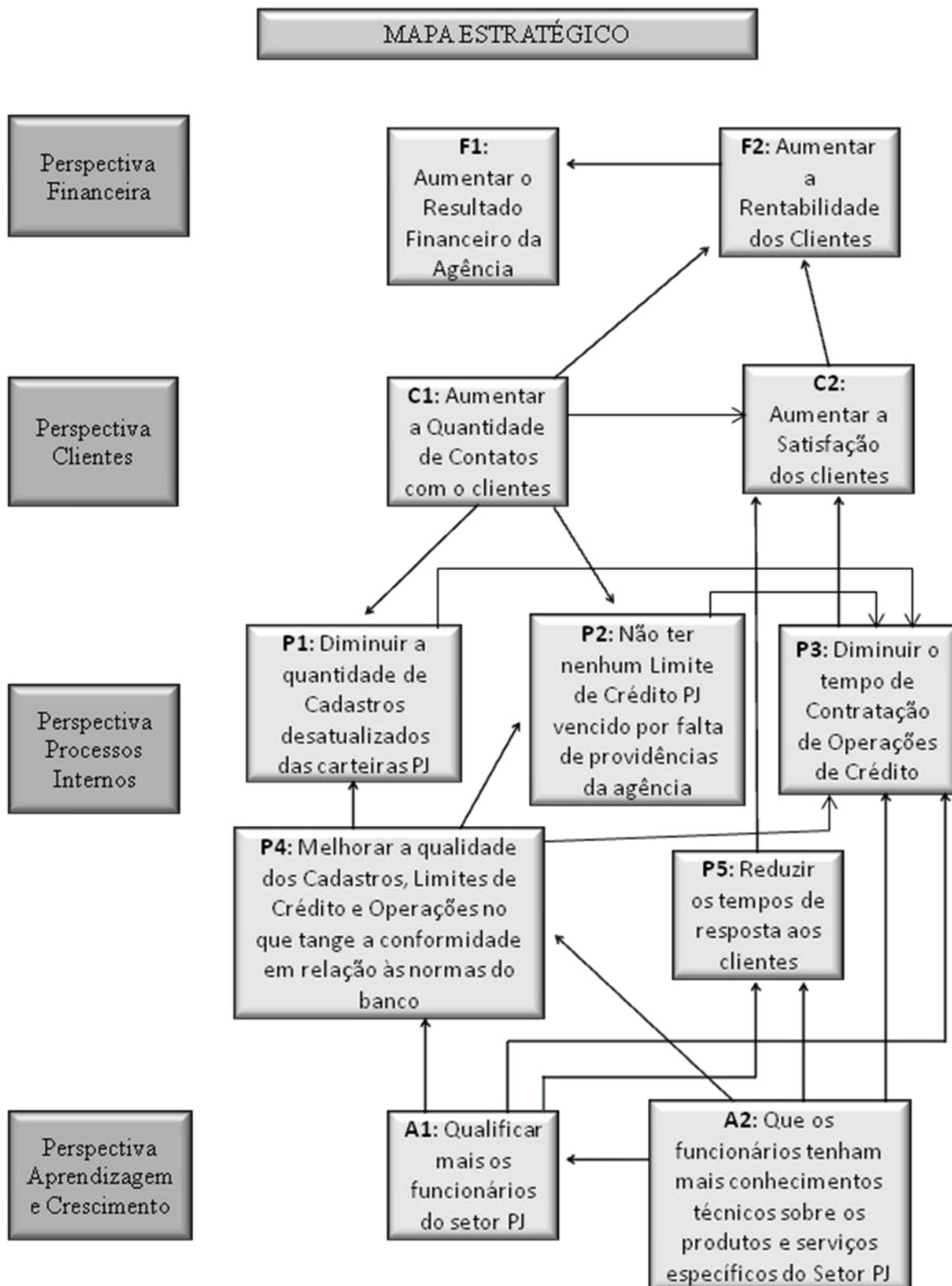


Figura 2 – Mapa Estratégico da Agência com foco nos Processos Internos do Setor PJ

Fonte: elaborada pelo autor

Do Mapa Estratégico, conforme acima descrito, podemos extrair que funcionários que tenham mais conhecimentos técnicos sobre os produtos e serviços do setor PJ (A2) contribuirão para uma maior qualificação geral dos mesmos (A1).

Por sua vez, esta melhor qualificação tanto geral quanto específica dos funcionários do setor PJ (A1 e A2) auxiliará no alcance de melhor qualidade dos cadastros, limites de crédito e operações (P4), na redução do tempo de resposta aos clientes (P5) e na diminuição no tempo de contratação de operações de crédito (P3).

A melhoria na qualidade dos cadastros, limites de crédito e operações de crédito (P4) influenciará positivamente na diminuição dos cadastros desatualizados nas carteiras PJ (P1), em não ter nenhum limite de crédito PJ vencido que dependa de providências da agência (P2) e na diminuição no tempo de contratação de operações de crédito (P3), sendo que P1 e P2 influenciam diretamente P3, pois cadastros e limites de crédito atualizados e bem feitos facilitam sobremaneira na agilidade na contratação das operações.

Reduzindo o tempo de resposta aos clientes (P5) e de contratação de operações de crédito (P3) a tendência é que aumente a satisfação dos clientes (C2).

Ao aumentar a quantidade de contatos com os clientes (C 1) muito possivelmente será mais fácil obter os documentos necessários para atualização e confecção dos cadastros (P1) e dos limites de crédito (P2), além disso, é mais um fator que aumenta a satisfação dos clientes (C2) uma vez que os clientes poderão sentir-se mais valorizados e prestigiados.

A conjunção destes objetivos (C1 e C2) tenderá a aumentar a Rentabilidade dos Clientes (F2) que por sua vez aumentará o Resultado Financeiro da agência (F1).

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo de caso teve como objetivo a proposição de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma agência bancária com foco nos processos internos do setor de pessoa jurídica da mesma. Tal objetivo geral foi alcançado a partir do desdobramento dos objetivos específicos, ou seja, com base nas entrevistas e participação em reuniões foram extraídos os objetivos e metas para todas as perspectivas do BSC, sendo que no caso dos processos internos foram explicitadas também algumas estratégias alternativas levantadas para sua melhoria. Logo em seguida, a partir destes objetivos e metas, onde foram identificados os processos internos que mais impactam o desempenho do setor PJ, foram desenvolvidos os indicadores do BSC, também divididos de acordo com cada uma de suas perspectivas. Por fim, com base nas análises feitas, foi montado o Mapa Estratégico da agência com foco direcionado para os processos internos do setor PJ, onde foram mostradas as relações de causa e efeito entre os objetivos levantados pelos participantes do estudo, o que deu uma visão geral e bastante didática das relações entre estes objetivos.

As principais contribuições para a agência e mais especificamente para o setor PJ foram a possibilidade de, a partir do modelo de BSC proposto, poder medir mais claramente o desempenho de seus processos internos, saber se eventuais mudanças implementadas vão surtir os efeitos desejados no sentido de ajudar a atingir seus objetivos no longo prazo, poder parar para analisar, identificar e repensar como desempenhar melhor seus processos internos de maneira mais eficiente, eficaz e sistematizada. Cabe salientar que o retorno recebido das pessoas envolvidas no presente estudo foi bastante positivo, pois tanto a equipe do setor PJ quanto a Administração da agência mostraram-se interessadas em realmente implantar o modelo proposto a fim de tentar obter melhorias nos seus processos.

Academicamente o presente trabalho contribuiu para agregar mais um exemplo de estudo realizado em agências bancárias, pois as pesquisas demonstraram serem muito poucos os estudos deste tipo.

Algumas limitações do estudo podem ser destacadas, principalmente o fato de os indicadores não poderem ter sido testados na prática, tanto para verificar se são todos realmente de fácil medição, quanto para saber se realmente são capazes, em conjunto com o restante do modelo proposto, de serem úteis para a agência na melhoria de seus processos internos e seus objetivos de longo prazo.

Os testes práticos, apontados como limitação no parágrafo anterior, podem servir como sugestão para estudos futuros, ocasião em que, além dos testes práticos em si, poderão ser efetuados ajustes ao modelo proposto de acordo com novos dados, situações e oportunidades encontradas, podendo tal modelo também ser estendido a outras agências bancárias, tanto do Banco Jota quanto de outros bancos. Conforme destacado por Kaplan e Norton (2004) estes testes práticos bem como suas repetidas e continuadas quantificações ao longo do tempo servirão para clarificar as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduzir alterações para que estes representem cada vez melhor o desempenho da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: 1stBooks, 1997.

DAY, G.S. e WENSLEY R. Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 p.79-89, (April) 1988.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência**. In: Encontro Anual da ANPAD. Salvador, 2002.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Formulação Estratégica. Apostila do curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLS-TRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*. London: Prentice-Hall, 1998.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WRIGHT, P.M., MCCORMICK, B., SHERMAN, W.A. and MCMAHAN, G. C. **The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance.** International Journal of Human Resource Management, 1992

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

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Aluno : Jorge Luiz Lopes dos Santos

FORMULÁRIO DE PERGUNTAS SEMI-ESTRUTURADAS PARA APLICAÇÃO INDIVIDUAL EM ENTREVISTA PESSOAL

Sr. Entrevistado, em suas respostas tenha sempre como foco principal os processos internos do setor PJ da agência.

- 1) Analisando o setor PJ da agência, quais os principais indicadores (financeiros ou não) que você acredita serem os mais importantes para avaliar o desempenho deste setor específico? Por quê?
- 2) Quais indicadores financeiros utilizados atualmente você considera mais importantes? Por quê?
- 3) Quais indicadores financeiros você considera desnecessários? Por quê?
- 4) Qual indicador financeiro você considera que poderia ser criado para melhorar o seu trabalho? Descreva-o.
- 5) Como você avalia os processos internos do setor PJ da agência? Por quê?
- 6) Na sua opinião, quais destes processos internos mais afetam desempenho do setor PJ? Por quê?
- 7) Quais processos internos poderiam ser excluídos ou modificados e ainda, que outros processos poderiam ser implementados para evitar falhas e não gerar retrabalho?
- 8) Quais indicadores relacionados aos processos internos utilizados atualmente você considera mais importantes? Por quê?
- 9) Quais indicadores relacionados aos processos internos você considera desnecessários? Por quê?
- 10) Qual indicador relacionado a processos internos você considera que poderia ser criado para melhorar o seu trabalho? Descreva-o.
- 11) A qualificação e a experiência dos funcionários tem relação direta com o desempenho dos processos internos do setor? Por quê?
- 12) Que medidas poderiam ser tomadas para melhorar a satisfação dos funcionários em relação aos processos internos do setor PJ? Explicar cada medida.

- 13) Quais indicadores relacionado a aprendizagem e crescimento atualmente você considera mais importantes? Por quê?
- 14) Quais indicadores relacionados a aprendizagem e crescimento você considera desnecessários? Por quê?
- 15) Qual indicador relacionado a aprendizagem e crescimento você considera que poderia ser criado para melhorar o seu trabalho? Descreva-o
- 16) Quais processos internos poderiam ser excluídos ou modificados e ainda, que outros processos poderiam ser implementados para encantar os clientes e melhorar sua satisfação?
- 17) Quais indicadores de relacionados a clientes utilizados atualmente você considera mais importantes? Por quê?
- 18) Quais indicadores relacionados a clientes você considera desnecessários? Por quê?
- 19) Qual indicador relacionado a clientes você considera que poderia ser criado para melhorar o seu trabalho? Descreva-o.
- 20) Que sugestões você apontaria para melhorar os processos internos do setor PJ? Por quê?