

SAMUEL PONSONI DE OLIVEIRA

**DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED*
SCORECARD PARA UMA CONSULTORIA DE
INVESTIMENTOS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

SÃO PAULO

2009

SAMUEL PONSONI DE OLIVEIRA

**DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED*
SCORECARD PARA UMA CONSULTORIA DE
INVESTIMENTOS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Samuel Ponsoni de
Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma con-
sultoria de investimentos / S.P. de Oliveira. -- São Paulo, 2009.
102 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Balanced scorecard 2. Planejamento estratégico
3. Pequenas e médias empresas 4. Estudo de caso I.
Universidade de São Paulo. Escola Politéc- nica. Departamento
de Engenharia de Produção II. t.

*Dedico este trabalho aos meus pais, sem os
quais jamais chegaria ao fim de mais esta
etapa da vida.*

“Não sabeis vós que os que correm no estádio, todos, na verdade, correm, mas um só leva o prêmio? Correi de tal maneira que o alcanceis.”

(Apóstolo Paulo - 1 Coríntios 9:24)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, por me guardar, por me dar forças nos momentos difíceis, pela direção em minhas decisões e por todas as oportunidades proporcionadas ao longo da minha caminhada.

Aos meus pais, Felipe e Sidnéia, por me ensinarem os verdadeiros valores da vida, por todo o sacrifício feito para que eu pudesse ter uma boa formação, pelo amor e pela compreensão. Aos meus irmãos Talita e Josué.

A minha namorada Hellen, pela compreensão, suporte e carinho, mesmo na distância e durante as ausências. Ao seu Jura, dona Edna e Deborah.

Ao professor André Leme Fleury, pela imensa disposição e paciência durante a orientação deste trabalho e por suas sugestões valiosas.

Aos meus gestores Rogério Bastos, Maílson Hykavei e Marcus Macedo, não somente por permitirem a realização deste trabalho durante o estágio, mas por darem total suporte para o seu desenvolvimento.

Aos amigos de Poli que já se formaram, aos que vivem esse momento junto comigo e aos que ficam: obrigado pela amizade, pelo companheirismo e pelos bons momentos juntos.

Ao corpo docente da Escola Politécnica, pela constante dedicação em aprimorar o ensino e por oferecer oportunidades ímpares de desenvolvimento acadêmico e profissional aos alunos de graduação.

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia cujo objetivo é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Isto tem incentivado as empresas a adotá-lo como um sistema de gestão estratégica, com o intuito de administrar as estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A evolução dessa metodologia tem aumentado sua relevância para as pequenas empresas. Isto porque nesse tipo de empresas, grande parte do valor proporcionado pelo BSC vem do seu uso para formalizar a descrição da visão estratégica, objetivos estratégicos associados e prioridades de um modo que gera consenso. Além disso, o BSC gera um ímpeto para o desenvolvimento e aplicação de estratégias mais efetivas e administração geral dos processos – duas áreas geralmente tratadas de modo muito fraco nas empresas de pequeno porte (JENNINGS; BEAVER, 1997).

Este trabalho trata do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma pequena consultoria de investimentos.

Para que o BSC fosse viabilizado, os principais processos da empresa foram devidamente identificados e mapeados, seguindo-se depois o desenvolvimento do BSC propriamente dito.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Planejamento Estratégico. Pequenas e médias empresas. Estudo de caso.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology that translates a company's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures. That has motivated companies to adopt it as a strategic management system, whose goal is to manage the company's long term strategies (KAPLAN; NORTON, 1997).

This methodology's evolution has increased its relevancy for small enterprises because in such companies a greater proportion of the value of the Balanced Scorecard comes from its use to formalize the description of strategic vision, related strategic objectives and priorities in a way that builds consensus. Moreover, BSC generates a impetus to the development and application of more effective strategic and administrative processes – both issues that are generally weakly addressed in small companies (JENNINGS; BEAVER, 1997).

This graduation thesis describes the development of a Balanced Scorecard for a small investment consultancy.

For the BSC construction, the company's main processes were previously identified and mapped. Afterwards, the BSC development itself took place.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic Planning. Small and Medium Enterprises. Case study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As cinco forças de Porter.	22
Figura 2: Estratégias genéricas.	25
Figura 3: Matriz SWOT – Cruzamento de fatores internos e externos.....	26
Figura 4: As perspectivas do BSC.	29
Figura 5: Analogia dos conceitos do BSC com uma árvore.	30
Figura 6: Relacionamento entre o BSC e a estratégia.	31
Figura 7: A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais.	35
Figura 8: Proposta de valor ao cliente.....	36
Figura 9: Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	37
Figura 10: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.	39
Figura 11: Estrutura lógica de causa e efeito.	41
Figura 12: Relacionamento entre as classes de processos.	47
Figura 13: Processos primários, chave e críticos.	48
Figura 14: Elementos básicos do BPMN	52
Figura 15: Objetos de conexão	53
Figura 16: Representação de <i>Pool</i> e <i>Lane</i>	53
Figura 17: Fluxo de elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> para pequenas empresas.	55
Figura 18: Fluxo de definições.	57
Figura 19: Organograma da Sigma.....	61
Figura 20: <i>Market share</i> das principais empresas de gestão de patrimônio no Brasil.....	63
Figura 21: Análise SWOT da Sigma.	69
Figura 22: Modelo das 5 forças competitivas de Porter.	71
Figura 23: As forças competitivas no caso da Sigma.	71
Figura 24: Estratégia competitiva genérica da Sigma.....	74
Figura 25: Fluxo de processos 1 → Conversão do <i>Prospect</i> em cliente.	77
Figura 26: Fluxo de processos 2 → Revisão de carteiras.	78
Figura 27: Fluxo de processos 3 → Adequação de carteiras.	78
Figura 28: Fluxo de processos 4 → Definição do perfil do cliente.	79
Figura 29: Fluxo de processos 5 → Processo de Know Your Client.....	80
Figura 30: Fluxo de processos 6 → Análise da carteira de investimentos atual do cliente.	81
Figura 31: Fluxo de processos 7 → Proposta de uma carteira de investimentos personalizada.	81

Figura 32: Fluxo de processos 8 → Movimentação de dinheiro em carteiras tipo

Espelhamento..... 83

Figura 33: Fluxo de processos 9 → Movimentação de dinheiro de fundos exclusivos..... 84

Figura 34: Fluxo de processos 10 → Encerramento de conta. 85

Figura 35: Mapa estratégico da Sigma. 87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medição dos temas financeiros e estratégicos.	33
Tabela 2: Conceitos básicos segundo a BPMN	46
Tabela 3: Principais técnicas de modelagem de processos (elaborado pelo autor)	48
Tabela 4: Objetos de fluxo (elaborado pelo autor)	51
Tabela 5: Objetos de conexão (elaborado pelo autor)	52
Tabela 6: Descrição das áreas da Sigma (elaborado pelo autor).	76
Tabela 7: Objetivos estratégicos - perspectivas Financeira e dos Clientes (elaborado pelo autor).	89
Tabela 8: Objetivos estratégicos - perspectivas dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).	90
Tabela 9: Descrição dos indicadores das perspectivas Financeira e de Clientes (elaborado pelo autor).	91
Tabela 10: Descrição dos indicadores das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).	92
Tabela 11: Planos de ação para os objetivos estratégicos das perspectivas Financeira e de Clientes (elaborado pelo autor).	93
Tabela 12: Planos de ação para os objetivos estratégicos das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ANDIMA	Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro
BACEN	Banco Central do Brasil
BPMN	Business Process Modeling Notation
BSC	Balanced Scorecard
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
KYC	Know Your Client
OMN	Object Management Group

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1.1. CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	15
1.2. PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO DO TRABALHO	17
1.4. RELEVÂNCIA DO TEMA PARA A EMPRESA.....	18
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1. ESTRATÉGIA	20
2.2. <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	27
2.3. INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> À ESTRATÉGIA	40
2.4. O <i>BALANCED SCORECARD</i> E AS PEQUENAS EMPRESAS.....	42
2.5. PROCESSOS	45
3. METODOLOGIA	54
3.1. TIPO DE METODOLOGIA	54
3.2. SISTEMÁTICA ADOTADA	54
3.3. DEFINIÇÃO DO PROJETO.....	56
3.4. ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA	57
3.5. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS.....	58
3.6. DESENHO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	58
3.7. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	58
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	59
4.1. SERVIÇOS PRESTADOS.....	60
4.2. ESTRUTURA DA EMPRESA	61
4.3. MERCADO E CONCORRÊNCIA.....	62
4.4. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	63
5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	65
5.1. DEFINIÇÃO DO PROJETO.....	65
5.2. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	66
5.3. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS.....	75
5.4. DESENHO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	86
5.5. PRINCIPAIS RESULTADOS	95
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	97
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

INTRODUÇÃO

1.1. Contexto de desenvolvimento do trabalho

É inegável a importância das pequenas empresas para a economia, tanto no âmbito nacional quanto no âmbito mundial. Dados do Sebrae (2009) revelam que no Brasil, 98% dos estabelecimentos comerciais são classificados como pequenas empresas, as quais são responsáveis por cerca de 53% dos empregos com carteira assinada do país.

Apesar disso, há poucos estudos sobre o planejamento, implantação e controle estratégico em pequenas empresas. A maior parte dos modelos estratégicos é elaborada levando em consideração somente a realidade das grandes organizações. Esse fato se deve a algumas características e fatores limitantes encontrados nas pequenas empresas (ZINGER, 2002).

Uma dessas características diz respeito ao planejamento de entrada no mercado – nas grandes empresas usualmente este processo é cuidadosamente pensado e estudado, ao passo que nas pequenas empresas isso ocorre frequentemente sem planejamento algum. Os proprietários ignoram importantes pontos como uma análise de *risco x retorno* do empreendimento e não avaliam se o retorno esperado é realmente possível de ser alcançado. Além disso, ainda há o fato de não haver recursos disponíveis para investimento em estratégias de melhorias ou manutenção, já que a totalidade dos recursos foi empregada para montar a empresa (SOARES, 2001).

Outra característica comum é que geralmente as pequenas empresas não possuem uma cultura voltada ao planejamento, enquanto ocorre o inverso nas grandes companhias, em que o conceito de planejamento é bastante difundido. (SOARES, 2001)

Somando-se a essas características a crescente competitividade do mercado, o resultado é que a vida útil das pequenas empresas se reduz drasticamente em comparação com seus pares de maior tamanho.

Contudo, com o uso de modelos de administração estratégica que viabilizem o estabelecimento de um posicionamento estratégico e a implantação de mudanças planejadas, é possível tornar a realidade das pequenas empresas mais favorável (RHODEN, 2000 *apud* SOARES, 2001).

As pequenas empresas devem conhecer e avaliar o ambiente do qual fazem parte, ter ciência de quem são seus concorrentes, de quem são seus clientes e estar a par das necessidades destes. Ela deve ter domínio e controle sobre seus processos internos e saber como eles podem ser desenvolvidos de forma a permitir um ganho de participação no mercado (SOARES, 2001).

Além disso, com o objetivo de identificar e manter uma posição de vantagem competitiva, uma as empresas devem ser capazes de reunir e interpretar informações relevantes. Para isso, há uma necessidade por fluxos de informação que apresentem tanto os indicadores financeiros tradicionais quanto os indicadores operacionais mais relevantes, capazes de caracterizar e determinar o bom desempenho dos processos da corporação (ZINGER, 2002).

É dentro desse contexto que o *Balanced Scorecard* (BSC) tem ganhado ampla utilização como ferramenta para implementação da estratégia. O BSC fornece uma abordagem sistemática para o desenvolvimento e acompanhamento de uma lista integrada de indicadores de desempenho, tanto financeiros quanto não financeiros, concebidos para traduzir a estratégia em ação (COOPER, 1996 *apud* ZINGER, 2002).

Desta forma, a utilização do *Balanced Scorecard* para ajudar na eliminação de carências típicas das pequenas empresas (determinação da visão, alinhamento estratégico entre sócios, estruturação de processos, otimização de processos etc.) apresenta-se como um ótimo sistema de gerenciamento e de acompanhamento de indicadores de desempenho (SOARES, 2001).

1.2. Problema

A empresa em que este trabalho foi desenvolvido encontra-se em fase inicial de suas atividades (*start-up*) e precisa crescer rapidamente para ganhar escala e passar a ser lucrativa. Contudo, como na grande maioria dos pequenos empreendimentos em fase inicial, a empresa apresenta processos internos desestruturados e seus funcionários não possuem uma clara percepção da estratégia da empresa; mais ainda, nem mesmo os sócios fundadores têm um consenso sobre a missão, a visão e quais são os valores da empresa.

Dessa forma, pode-se citar dois grandes pontos importantes que necessitam ser trabalhados e formam a motivação para o desenvolvimento deste projeto:

- a) Não há controle sobre os processos e nem uma visão geral de como as atividades de fato acontecem, aspectos fundamentais para uma boa administração e para o sucesso de qualquer empresa.
- b) Por ser uma empresa nova num ambiente repleto de competidores com escala extremamente maior, a empresa objeto deste estudo percebeu a necessidade de desenvolver e implementar uma ferramenta de gestão que lhe sirva como mais um diferencial no mercado em que atua (além da experiência dos sócios e do extenso *networking* de cada um) e que lhe garanta vantagem estratégica sobre seus competidores.

1.3. Objetivo do trabalho

Como proposta de solução para os problemas apresentados anteriormente, este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) para essa pequena empresa em fase inicial de funcionamento. Previamente ao desenvolvimento do Scorecard, serão mapeados todos os processos internos, que servirão de base para o desenvolvimento do BSC.

Busca-se com isto:

1. Auxiliar os principais executivos da empresa no esclarecimento de qual é a missão, qual é a visão e quais serão os principais objetivos estratégicos para a corporação;
 2. Mapear os processos atualmente em execução na empresa, garantindo visibilidade para os mesmos e viabilizando a sua repetibilidade;
 3. Vincular os processos aos objetivos estratégicos da empresa, com a utilização do sistema de *Balanced Scorecard*, de forma a garantir que as atividades produtivas agreguem valor para os clientes da empresa, gerem retornos financeiros e viabilizem a estratégia de longo prazo da empresa.
-

1.4. Relevância do tema para a empresa

A proposta da realização deste trabalho na empresa, doravante denominada empresa Sigma¹, foi muito bem recebida pelos dois principais sócios, dado que ambos já tinham tido contato com a ferramenta no passado. Um deles atuou como consultor na implementação de *Balanced Scorecard* quando teve passagem profissional por uma empresa de consultoria estratégica; já no caso do outro sócio, sua experiência com o assunto provém da participação na implementação de uma das etapas iniciais de um projeto de BSC na instituição em que ele trabalhava antes de se juntar à Sigma, um grande banco de varejo.

No entanto, apesar de muito importantes, a experiência e a familiaridade dos sócios com o tema não foram suficientes para a aceitação do desenvolvimento deste trabalho na Sigma. O que realmente convenceu os sócios da relevância desse projeto para a empresa foi o fato de (i) a empresa estar ainda em seu estágio inicial de desenvolvimento, (ii) ter a grande maioria de seus processos internos desestruturados, (iii) apresentar as problemáticas de uma empresa de pequeno porte, como a falta de um planejamento estratégico, não ter uma clara percepção de sua missão e nem um consenso sobre a visão de futuro e (iv) a necessidade percebida pelos sócios de que para se destacar no mercado em que atua, a empresa precisava de algum ferramental que a ajudasse a sanar os problemas anteriores à base de um baixo custo, dado o fato de que na fase em que se encontra suas receitas são menores do que despesas, o que restringe a possibilidade de altos investimentos.

A empresa está em fase de crescimento e necessita expandir sua base de clientes apresentando diferenciais competitivos que necessitam estar alinhados entre todos os sócios para que sejam alavancados.

Corroborando com a proposta do autor deste trabalho, Ireland e Hitt (1997) afirmam que empresas empreendedoras em fase de alto crescimento (definidas como empresas que desejam tomar riscos, ser inovadoras e iniciar agressivas ações de competição) podem ser promissoras candidatas ao BSC.

Diante do exposto, o BSC, se implementado com sucesso, ajudará na obtenção de vantagem estratégica para a empresa (visto que processos estarão alinhados com a estratégia

¹ A pedido dos sócios, o verdadeiro nome da empresa será substituído pelo nome fictício “Sigma”.

da empresa e com a visão de futuro que todos os sócios possuem) e também servirá para apontar o melhor caminho para a obtenção e manutenção dessa vantagem estratégica.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho foi dividido em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se uma introdução do trabalho, composta pelo contexto do desenvolvimento do trabalho, o problema identificado na empresa tema do estudo e a relevância do tema para a empresa.

No segundo capítulo, é feita a revisão bibliográfica sobre os temas que foram necessários para o desenvolvimento do trabalho: Estratégia, *Balanced Scorecard* e definições sobre Processos e Modelagem de Processos.

O capítulo três traz detalhes sobre a metodologia e a sistemática adotadas para a realização do trabalho.

No capítulo seguinte, é feita a apresentação da empresa em que o trabalho foi desenvolvido, bem como uma breve descrição do mercado em que a empresa atua e uma relação de seus principais concorrentes.

O capítulo cinco aborda o desenvolvimento prático do trabalho. Nele são descritos o mapeamento dos principais processos internos da empresa, a etapa de definição da missão, visão e valores da empresa e a construção do *Balanced Scorecard* e de seus componentes.

No capítulo seis são apresentadas as conclusões do trabalho e as recomendações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos necessários para analisar o problema identificado na empresa e para atingir o objetivo proposto na seção 1.3. Para tanto, serão discutidos os conceitos de estratégia, as principais definições sobre *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* relacionado a pequenas empresas e por fim será discutido o conceito de processos e notações utilizadas para representá-los.

Estes conceitos serão empregados, nesta ordem, para clarificar a visão estratégica da empresa, estabelecer seus objetivos principais e vinculá-los aos seus processos produtivos.

2.1. Estratégia

2.1.1. Origem e conceito

Um dos primeiros usos do vocábulo *Estratégia* foi feito pelo estrategista chinês Sun Tzu, que no século IV a.C. escreveu um tratado chamado *A Arte da Guerra*, que analisava de maneira abrangente as estratégias militares. Segundo o estrategista, a formulação de uma boa estratégia deve respeitar quatro princípios capitais (TZU, 1999):

- 1) Princípio da seleção do campo de batalha: numa analogia com os dias atuais, corresponde à seleção dos mercados em que a empresa vai competir.
 - 2) Princípio da concentração das forças: numa analogia com os dias atuais, corresponde à organização dos recursos da empresa para obter o sucesso.
 - 3) Princípio do ataque: numa analogia com os dias atuais, corresponde à implementação das ações competitivas da empresa tendo em vista os objetivos estratégicos propostos.
 - 4) Princípio das forças diretas e indiretas: numa analogia com os dias atuais, corresponde à gestão de riscos.
-

O vocábulo *Estratégia* provém da Grécia Antiga e tinha o significado de “arte do geral”, adquirindo posteriormente um significado voltado para a guerra, referindo-se ao general, à maneira de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

O termo tomou o sentido de habilidade administrativa nos tempos de Péricles (450 a.C.), momento em que passou a ter o significado de capacidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, durante o tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global (DIAS *et al.*, 2003).

Estratégia pode ser associada a *meios*, discorrendo sobre o alcance dos fins, não sobre suas especificações. A estratégia está preocupada com *como* alcançar objetivos, não com o que esses objetivos são ou serão, ou como eles serão estabelecidos (NICKOLS, 2009).

O cerne da estratégia está na empresa escolher uma posição que possa sustentar como sua. Além disso, desenvolver a estratégia é um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas (MARKIDES, 1999 *apud* SCATTOLINI *et al.*, 2005).

Porter (1998, p.5) afirma que estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Já para Kaplan e Norton (1997) a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas quatro (ou mais) perspectivas, para que elas sejam gerenciadas e validadas.

2.1.2. As cinco forças de Porter

As cinco forças competitivas de Michael Porter (1990) são amplamente utilizadas para avaliar o potencial de lucratividade de uma indústria. O conjunto das chamadas cinco forças (ver Figura 1) difere de indústria para indústria.

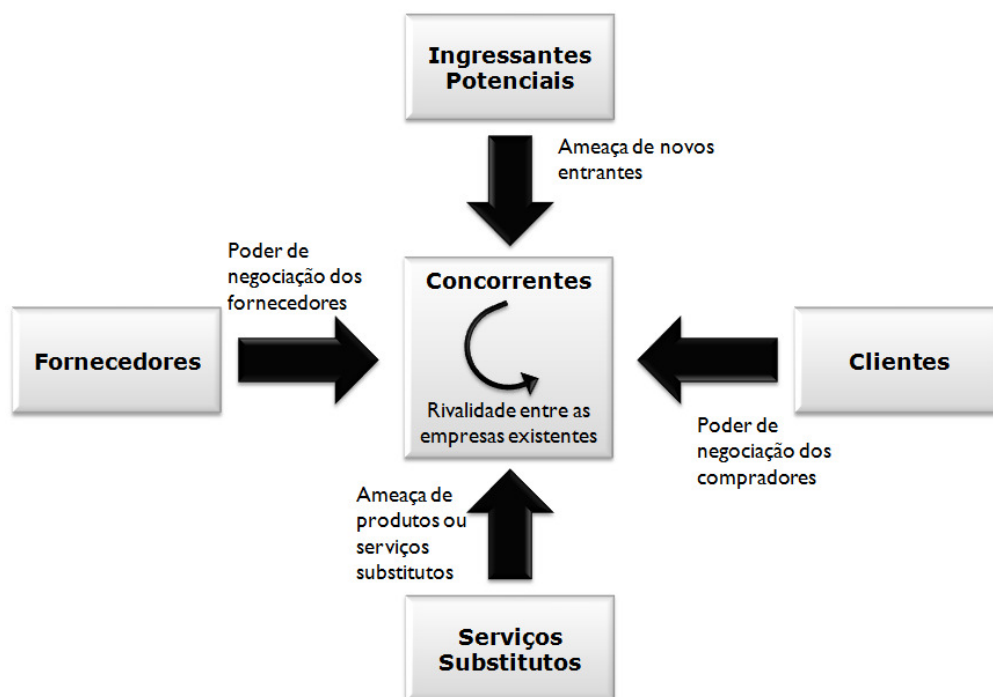


Figura 1: As cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (p. 4, 1990)

Cada uma das cinco forças da figura anterior é baseada em características estruturais (dimensões) que conjuntamente impactam o potencial de lucro. Todas as cinco forças juntamente determinam a intensidade da competitividade e da lucratividade da indústria. As forças de maior intensidade se tornam cruciais para a formulação da estratégia (ARONS, 2008).

Ameaça de novos entrantes

Como defesa contra os potenciais novos entrantes, há barreiras de entrada que são importantes componentes estruturais numa indústria para limitar ou coibir a entrada de novos competidores. Os maiores componentes são economia de escala (vantagem obtida devido à experiência, aprendizado, volume), diferenciação do produto ou serviço (imagem da marca, lealdade), requerimento de capital, custos variáveis envolvidos, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala (patentes, localização, subsídios) e políticas governamentais (ARONS, 2008).

Rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade entre empresas existentes toma a forma de disputa por posição. A utilização de estratégias como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente destacam-se como ações muito empregadas pelas empresas. As empresas competidoras, em sua maioria, são “mutuamente dependentes”: ações competitivas de uma organização têm implicações importantes para seus concorrentes e pode, dessa forma, estimular a retaliação ou esforços para refrear estes movimentos (BOAVENTURA, 2003).

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A descoberta de produtos ou serviços substitutos é feita por meio de investigação na busca de outros produtos ou serviços que possam desempenhar a mesma função que aqueles já existentes na indústria, mas que frequentemente são baseados numa tecnologia diferente. Os produtos ou serviços substitutos que exigem maior atenção são os que: são passíveis de melhora na relação preço/desempenho em comparação com o produto ou serviço já presente na indústria e aqueles que são produzidos por empresas com lucros altos (PORTER, 1986).

Poder de barganha dos compradores

Através do poder de barganha, os compradores podem forçar os competidores a baixarem seus preços ou a aumentarem a qualidade do produto ou serviço. Os principais fatores que determinam o poder de negociação de um comprador são: volume (se o comprador adquire um grande volume em relação às vendas do vendedor); o peso que a fração dos produtos adquiridos pelo comprador representa em seus próprios custos ou compras; a diferenciação ou padronização do serviço ou produto; custos variáveis; lucratividade do comprador (portanto, sua sensibilidade a preço); possibilidade de integração entre compradores; a importância do produto ou serviço da indústria para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e conhecimento e informação do comprador sobre a demanda da indústria, preços atuais de mercado e custos dos fornecedores (PORTER, 1986).

Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes das negociações através da ameaça de aumento de preços ou redução da qualidade. Os principais fatores que dizem se um grupo de fornecedores é poderoso são: se eles são mais concentrados que a indústria para a qual eles vendem; se o grupo de clientes não é importante para os fornecedores; se o produto ou serviço fornecido é muito importante para o negócio do comprador; se os fornecedores oferecem ameaça de integração; e se os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados.

Após identificar e diagnosticar as forças que são determinantes na concorrência e suas principais causas, a organização estará pronta para identificar seus pontos fracos e fortes no cenário competitivo (PORTER, 1986).

2.1.3. Estratégias genéricas

Porter (1986) cita três estratégias genéricas que uma empresa pode empregar, separadamente ou em conjunto, para atuar nos negócios:

- 1) Liderança em custos: através da economia de escala, redução de custos pelo tempo de mercado e experiência adquirida, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade entre outras;
- 2) Diferenciação: através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como exclusivo, como por exemplo: projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros;
- 3) Foco: através do atendimento excelente em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

A Figura 2 a seguir ilustra a relação entre as três estratégias genéricas acima descritas.



Figura 2: Estratégias genéricas.

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

2.1.4. Análise SWOT

A sigla SWOT é uma abreviação para as palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Brown e Norberg (2001) afirmam que a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia a organização no planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades.

A análise é decomposta em duas partes (ANSOFF e MCDONNELL, 1984):

- Ambiente externo** à organização (oportunidades e ameaças): está fora do controle da organização, age de maneira uniforme sobre todas as organizações atuantes no mesmo mercado e na mesma área e, portanto, representa oportunidades ou ameaças semelhantes para todas.
- Ambiente interno** à organização (pontos fortes e pontos fracos): é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

Serra *et al.* (2002) afirmam que a principal utilidade da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa.

O cruzamento dos fatores internos e externos cria uma matriz estratégica com quatro combinações que façam sentido para a empresa e que são importantes de serem analisadas (MARTINS e TURRIONI, 2002):

- **MAXI-MAXI** (Forças e Oportunidades): Essa combinação manifesta as forças e oportunidades da organização. Idealmente, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para tirar proveito de novas oportunidades.
- **MAXI-MINI** (Forças e Ameaças): Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. A organização deve se esforçar para utilizar suas forças para minimizar suas ameaças.
- **MINI-MAXI** (Fraquezas e Oportunidades): Essa combinação revela as fraquezas da organização quando deparada com as oportunidades. É um esforço para vencer e corrigir as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em toda nova oportunidade.
- **MINI-MINI** (Fraquezas e Ameaças): Essa combinação mostra as fraquezas da organização quando deparada com as ameaças externas. Trata-se de uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

A Figura 3 a seguir ilustra essas relações:

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	S/O (MAXI-MAXI)	W/O (MINI-MAXI)
Ameaças	S/T (MAXI-MINI)	W/T (MINI-MINI)

Figura 3: Matriz SWOT – Cruzamento de fatores internos e externos.

Fonte: Adaptado de Lee e KO (2000)

2.1.5. Competências essenciais

Prahalad e Hamel (p.229, 1995) propõem como definição de competências essenciais “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um

determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização. Esses mesmos autores afirmam que as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado. (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

As competências essenciais (ou *core competences*) devem possuir três características fundamentais (PRAHALAD e HAMEL, 1990):

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser imitada;
- devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Prahalad (1997) *apud* Carletto *et al.* (2005) diz que, para ter competência essencial, são necessários três fatores: treinamento contínuo dos funcionários; uso contínuo das competências, desdobrando-as e reformulando-as de diferentes maneiras; e desenvolvimento das competências através da quebra das barreiras funcionais e organizacionais para haver trabalho em equipe.

2.2. *Balanced Scorecard* (BSC)

Esta seção trata sobre os principais conceitos e definições que envolvem o *Balanced Scorecard*. Busca-se com isto apresentar o referencial que será utilizado neste trabalho para desdobrar os objetivos estratégicos em sistemas de objetivos e indicadores específicos para o gerenciamento dos clientes, dos processos internos e dos processos de aprendizagem e crescimento da empresa,

2.2.1. Introdução

O BSC foi originalmente proposto como uma abordagem para mensuração do desempenho através da combinação dos tradicionais indicadores financeiros com indicadores não financeiros para, dessa forma, munir gestores de informações mais ricas e relevantes sobre o desempenho da organização, particularmente com relação a objetivos estratégicos

(KAPLAN; NORTON, 1992). Ao encorajar gestores a focarem num número limitado de indicadores retirados de quatro perspectivas, o BSC original desejava encorajar clareza e utilidade do sistema de indicadores.

A filosofia proposta pelos criadores do BSC, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), é viabilizar e aprimorar os seguintes processos críticos:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC pode ser visto como uma forma para se organizar um determinado conjunto de objetivos em uma cadeia de geração de valor. Esse conjunto organizado de objetivos é chamado de “mapa estratégico”. Os objetivos dos mapas estratégicos devem ser agrupados em quatro perspectivas: Perspectiva financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os mapas estratégicos do BSC podem apresentar mais de quatro perspectivas e algumas empresas, de fato, criam novas perspectivas em função de suas particularidades. Contudo, para a grande maioria das empresas, as quatro perspectivas clássicas são suficientes para atender a suas demandas.

O Balanced Scorecard permite a tradução da visão e da estratégia da empresa em medidas de desempenho (ver Figura 4), ao responder às questões feitas para cada perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10):

- a) Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
 - b) Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
 - c) Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?
 - d) Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?
-

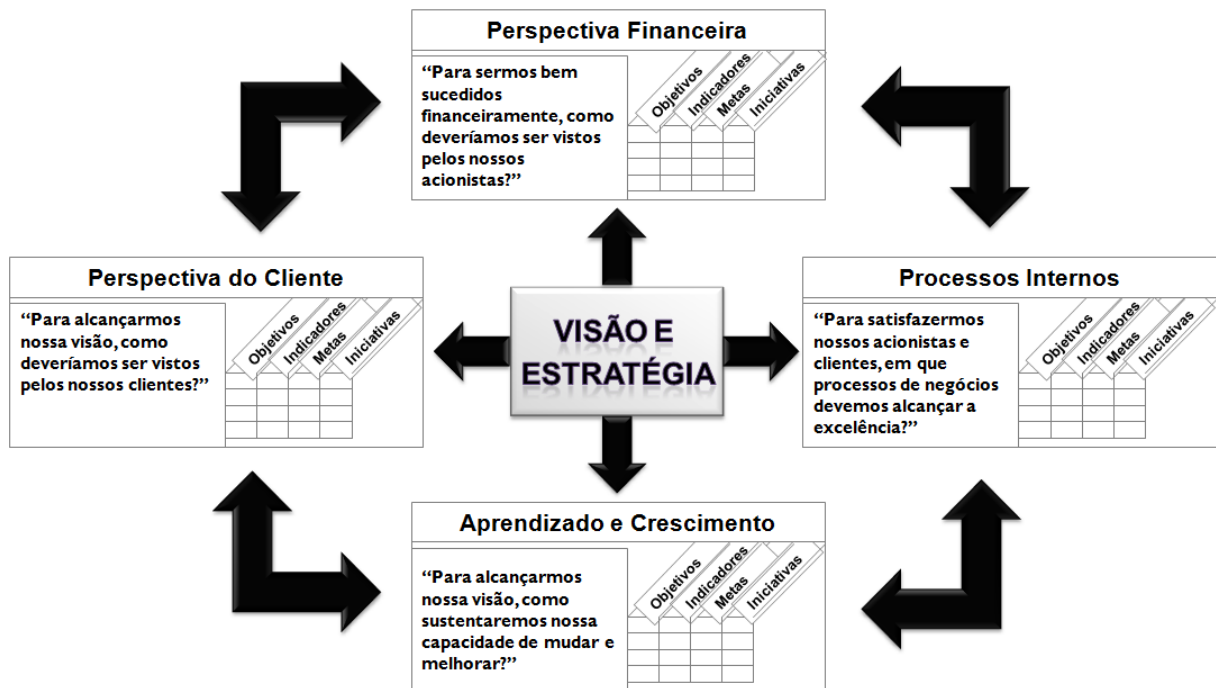


Figura 4: As perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

As duas perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos contêm objetivos que se relacionam com as atividades mais importantes em termos de processos de negócio, tempos de ciclo, produtividade etc. (processos internos) e o que é necessário para que esses processos sejam sustentados e mais desenvolvidos em termos de pessoas, produtos e desenvolvimento de processos (Aprendizado e Crescimento) (KAPLAN; NORTON, 1997).

As outras duas perspectivas abrigam objetivos relacionados aos resultados desejados para as atividades desempenhadas, isto é, como a organização deseja ser percebida por clientes, parceiros e outras relações externas e como isso irá se traduzir em resultados financeiros e valor econômico (KAPLAN; NORTON, 1997).

Fazendo uma analogia, as perspectivas do BSC poderiam ser representadas por uma árvore, na qual se busca ter cada vez mais o solo fértil e adubado (perspectiva de aprendizado e crescimento), para que a planta tenha um tronco forte e saudável (perspectiva de processos internos), a fim de que os nutrientes sejam levados a todos os galhos necessários desta árvore (perspectiva de clientes), gerando frutos vistosos (perspectiva financeira) e atingindo assim o seu propósito (visão). Estes frutos representam os resultados esperados pelos acionistas (analogamente esperados pelas pessoas que investiram no desenvolvimento da árvore), e parte deles estará sendo utilizado para retroalimentar a organização, para que o solo continue fértil,

permitindo assim um crescimento sustentável (SYMNETICS BRASIL, 2009). A analogia é ilustrada pela Figura 5.

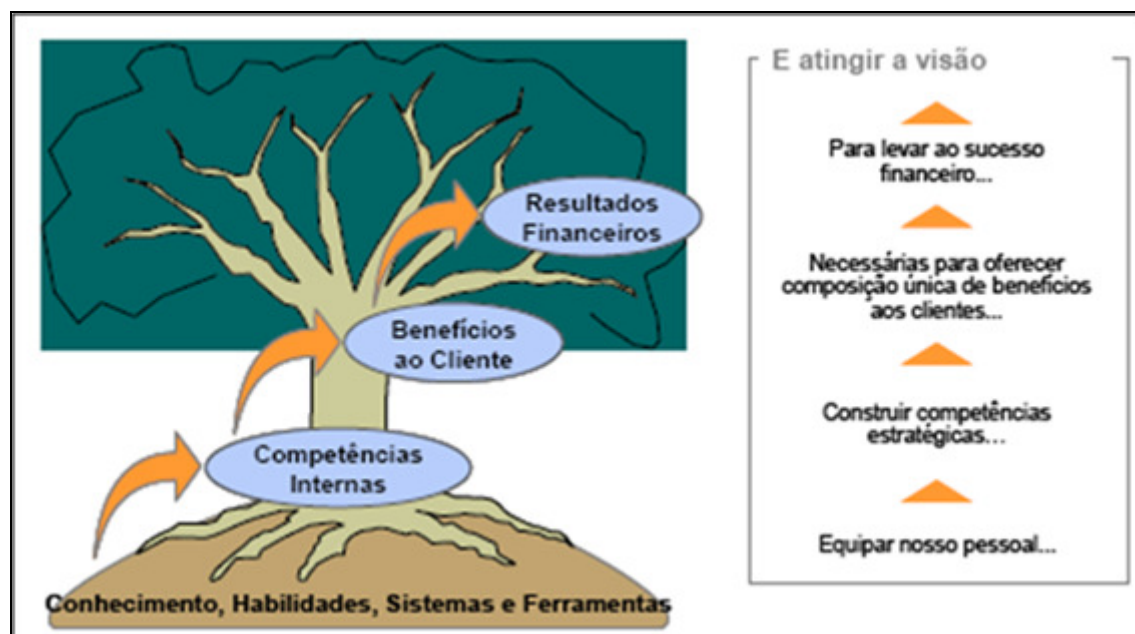


Figura 5: Analogia dos conceitos do BSC com uma árvore.

Fonte: Symnetics Brasil (2009).

Todo o trabalho do BSC parte do pressuposto de que a estratégia da organização, bem como sua missão, visão e valores já estão previamente definidos no Planejamento Estratégico da Organização.

A função do BSC está em traduzir as diretrizes estratégicas descritas no Planejamento Estratégico, de forma que todos da organização possam entendê-las, para que a estratégia possa ser colocada em prática, monitorada e acompanhada no longo prazo. Desta forma, o BSC cria uma ponte entre os recursos disponíveis e a geração de valor de uma organização. A figura a seguir ilustra essas relações.

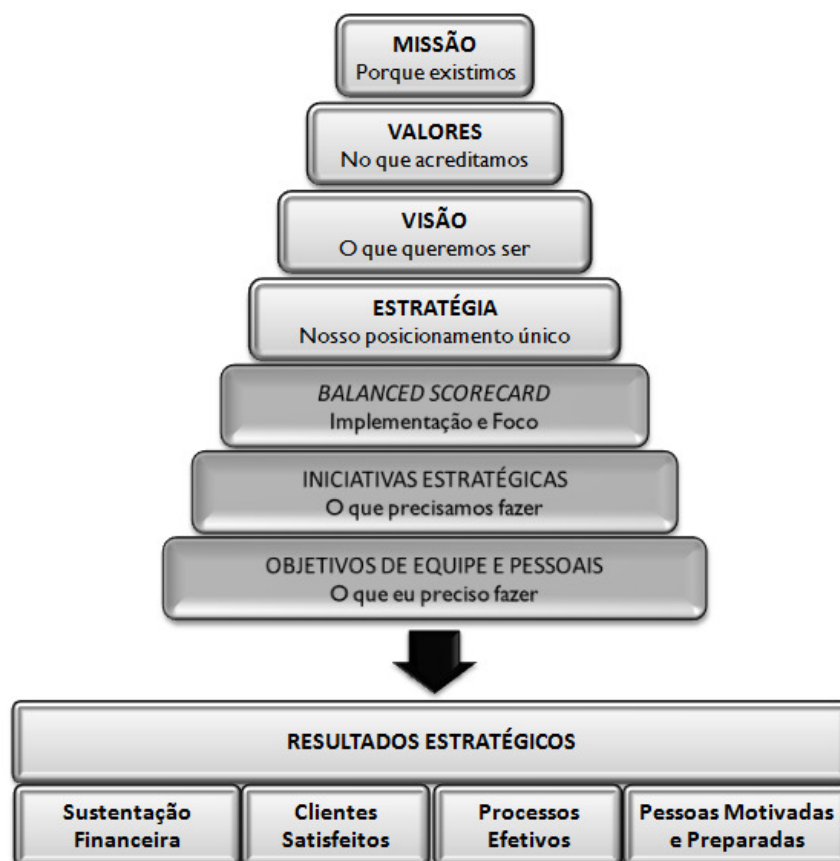


Figura 6: Relacionamento entre o BSC e a estratégia.

Fonte: Symnetics Brasil (2009).

2.2.2. Perspectiva financeira

A questão financeira é a primeira perspectiva abordada por Kaplan e Norton (1997). Esta perspectiva do BSC permite fazer a avaliação da lucratividade da empresa. Através dela, os gestores podem mensurar e avaliar os resultados gerados pelo negócio e se munem de informação sobre as necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento.

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. O retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado são exemplos de medidas genéricas, mas as medidas financeiras devem ser adequadas à estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade.

Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *Scorecard*.

Conforme a fase do ciclo de vida em que se encontra uma empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes (KAPLAN e NORTON, 1997)

- **Crescimento:** nessa fase a empresa encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos com grande potencial de crescimento, mas pode necessitar de investimentos pesados em infra-estrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado (ROCE). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 51), “o objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões”.
 - **Sustentação:** nesta fase, as empresas podem ainda necessitar de investimento adicional, para aumentar capacidade, aliviar estrangulamentos e manter a melhoria contínua. É esperado que elas consigam manter sua participação no mercado e até incrementá-la um pouco a cada ano. Kaplan e Norton (1997, p. 51) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros, e retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio.
 - **Colheita:** nesta fase a expectativa da empresa é de colher os frutos dos investimentos realizados nas fases anteriores. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade; justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade. Campos (1998, p. 85) sugere que os objetivos dessa fase devem se relacionar aos fluxos de caixa e de redução de capital, limitando os investimentos a projetos de retorno rápido e aos relacionados à manutenção dos equipamentos e capacidades atuais.
-

Antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a empresa deve definir qual a estratégia financeira da empresa e, devido às mudanças constantes do mercado e da própria empresa, reavaliar periodicamente esta estratégia.

As estratégias financeiras de crescimento, sustentação e colheita (ou maturidade) são orientadas segundo três temas financeiros:

- Crescimento e mix de receita
- Redução de custos / melhoria da produtividade
- Utilização dos ativos / estratégia de investimentos

Os temas estratégicos e as estratégias de crescimento, sustentação e colheita são relacionados de acordo com a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Medição dos temas financeiros e estratégicos.

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	• Aumento da taxa de vendas por segmento • Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	• Receita/funcionário	• Investimento (percentual de vendas) • P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	• Fatia de clientes e contas alvo • Percentual de receitas gerado por novas aplicações • Lucratividade por clientes e linhas de produtos • Vendas cruzadas	• Custos versus custos dos concorrentes • Despesas indiretas (percentual de vendas) • Taxa de redução de custos	• ROCE por categoria-chave de ativo • Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) • Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	• Lucratividade por clientes e linhas de produtos • Percentual de clientes não lucrativos	• Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	• Retorno de Rendimento (<i>throughput</i>)

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

2.2.3. Perspectiva dos clientes

Essa perspectiva destina-se a responder a questão sobre como a organização é vista pelos seus clientes e o quão bem ela atende às demandas destes clientes dentro de seus objetivos financeiros. Na maioria das vezes, os clientes vêem a organização em termos de tempo, qualidade, desempenho e custo. Muitos dos objetivos estratégicos em relação aos clientes se classificam dentro destas quatro categorias (MAGALHÃES, 2009).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 66) “esta perspectiva permite aos gestores identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como definir medidas de desempenho para os segmentos-alvo”.

Diante de um mercado altamente competitivo as empresas devem dar atenção ao índice de abandono de clientes, podendo: i) definir e calcular seu índice de retenção; ii) identificar as causas de problemas com clientes e perceber as que podem ser mais bem gerenciadas; iii) estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes e calcular quanto custaria para reduzir o índice de abandono (KOTLER e ARMSTRONG, 1998 *apud* TRENNEPOHL e PEGORARO, 2008).

a. Segmentação de mercado

Inicialmente, por meio de uma pesquisa de mercado, a empresa deve identificar claramente os vários segmentos de mercado e clientes existentes e potenciais, assim como suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade e demais peculiaridades.

Com base no resultado dessa pesquisa, a empresa deve determinar em que segmento deseja atuar, pois conforme Kaplan e Norton (1997, p. 68), “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Finalmente, a empresa deve estabelecer objetivos e indicadores relacionados aos clientes para cada um dos segmentos em que deseja atuar. Existem dois grupos de medidas que as empresas normalmente adotam: medidas essenciais e as propostas de valor.

b. Medidas essenciais

Trata-se de medidas genéricas que grande parte das empresas utiliza, como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes, que se relacionam conforme o esquema da Figura 7.

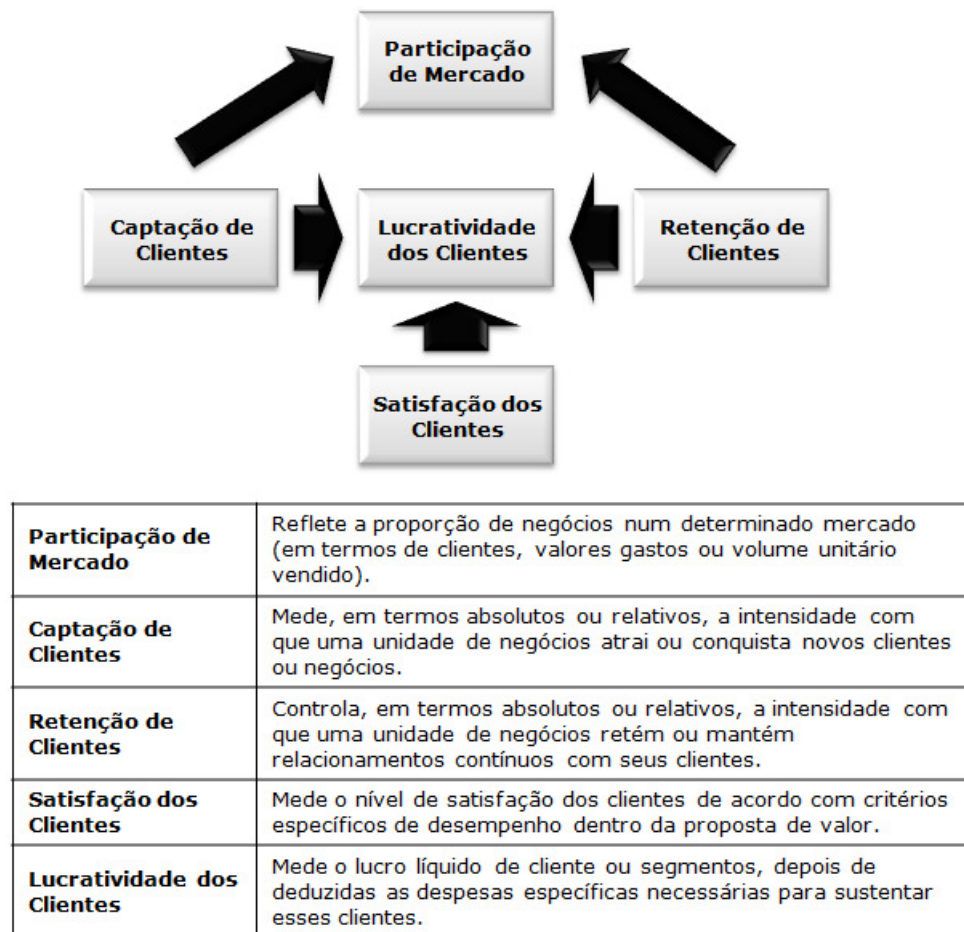


Figura 7: A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais.

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

c. Propostas de Valor

As propostas de valor contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, maior participação no mercado.

“As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 77).

Estes atributos podem ser separados em três grupos: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação. A Figura 8 apresenta um modelo genérico de proposta de valor ao cliente.

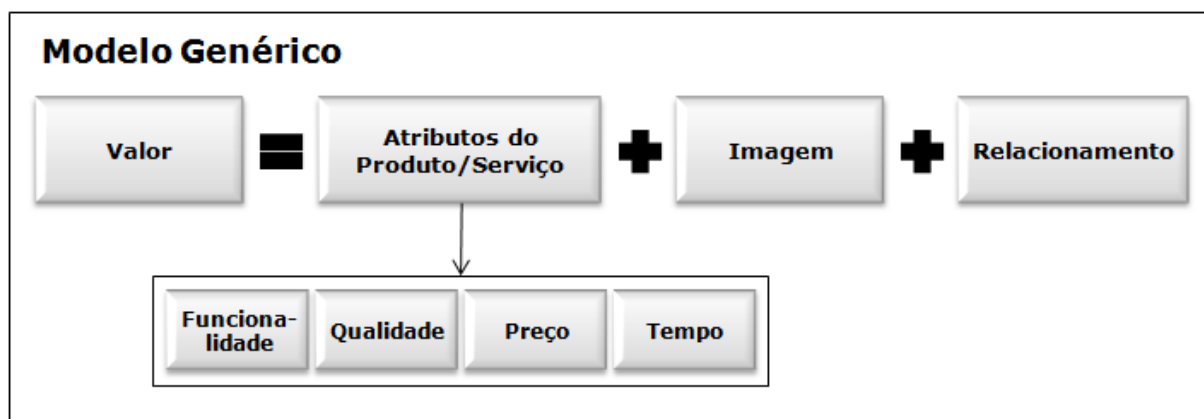


Figura 8: Proposta de valor ao cliente.

Fonte: Kaplan e Norton (p. 79, 1997)

A empresa deve primeiramente definir quais os objetivos para cada uma das propostas de valor e depois as suas medidas que, se atendidas, garantirão a retenção e ampliação dos negócios.

Administradores cada dia mais percebem a importância do foco no cliente e da satisfação dos mesmos em qualquer negócio. Clientes insatisfeitos procurarão outros fornecedores que atendam às suas reais necessidades. Um fraco desempenho nessa perspectiva é, portanto, um indicador de declínio futuro, mesmo se a presente situação financeira aparenta ser boa (BERGEN; BENCO, 2003).

2.2.4. Perspectiva dos processos internos

Indicadores baseados nessa perspectiva permitem aos gerentes avaliar quão bem vão os negócios e checar se os produtos e serviços atendem às necessidades dos clientes (missão da empresa). Esses indicadores devem ser cuidadosamente definidos por aqueles que conhecem os processos com profundidade. Assim como no caso da missão da empresa, recomenda-se que esses indicadores não sejam desenvolvidos exclusivamente por consultores

externos, mas que representantes da empresa também participem da definição desses indicadores (BERGEN; BENCO, 2003).

Os indicadores formulados devem se destinar a responder quais são os processos cruciais para satisfazer os clientes e acionistas da organização. São nestes processos que a organização deve aplicar seus esforços para atingir a excelência (MAGALHÃES, 2009).

Com a intenção de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, cada empresa tem um conjunto específico de processos. Contudo, Kaplan e Norton (1997) propõem uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para as empresas adaptarem ao construírem a perspectiva dos processos internos. Conforme ilustrado na figura a seguir, esse modelo inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviço pós-venda.

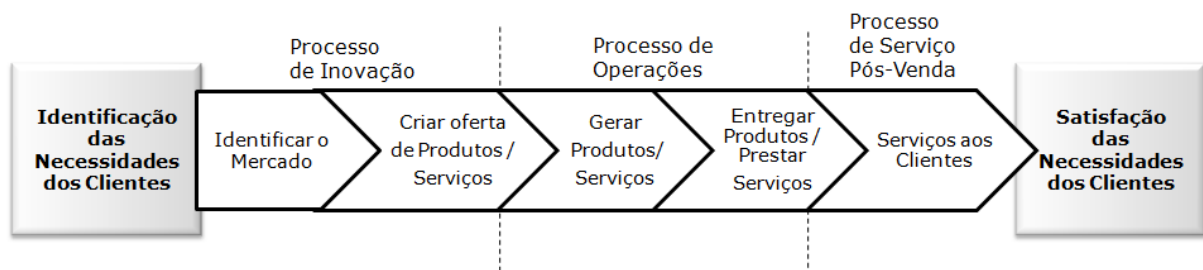


Figura 9: Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.

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

Campos (1998) afirma que os gerentes devem focar a atenção em avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. Essa cadeia se inicia no processo de criação de novos produtos ou serviços, em que se identificam as necessidades correntes e futuras dos clientes e ocorre o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades. Continua ao longo dos processos operacionais, onde os produtos e serviços são oferecidos aos clientes e conclui com os processos de pós-venda, buscando agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

2.2.5. Perspectiva do aprendizado e crescimento

Os indicadores da perspectiva do Aprendizado e Crescimento destinam-se a responder a questão de como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Muito desta perspectiva está relacionado com a própria força de trabalho da organização, ou seja, com os seus empregados (MAGALHÃES, 2009).

Medidas desta perspectiva frequentemente citadas enfatizam as capacidades do funcionário, disponibilidade de sistemas de informação e motivação e *empowerment*. Kaplan e Norton (1997) destacam que aprender inclui não somente treinamento, mas também *mentoring*, facilidade de comunicação entre os funcionários e ferramentas tecnológicas.

A avaliação do aprendizado e crescimento é de extrema importância, pois a empresa passa a confiar mais e mais no julgamento, iniciativa e criatividade dos funcionários. Desse modo, o BSC proporciona uma comunicação mais aberta e motivação dos funcionários (BERGEN; BENCO, 2003).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as metas desta perspectiva oferecem a base que permite a consecução de objetivos ambiciosos das outras três perspectivas. Além disso, possuem a finalidade de ponderar qual é o valor do empregado em função de sua capacidade de apreender, criar e compartilhar conhecimento e como suas competências cooperam para a empresa em três níveis: como membro da equipe; como alguém integrado à cultura organizacional e como indivíduo. O desafio principal nesta perspectiva é visualizar se os trabalhos realizados pelos funcionários da organização estão possibilitando a aprendizagem e criação de novos conhecimentos e se a cultura organizacional instiga a inovação, o desempenho e a atração (SOARES, 2001).

Kaplan e Norton (1997) citam medidas essenciais para objetivos traçados para funcionários, que são: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. Eles afirmam que essas medidas são então complementadas por vetores situacionais, conforme ilustra a figura a seguir (Figura 10).

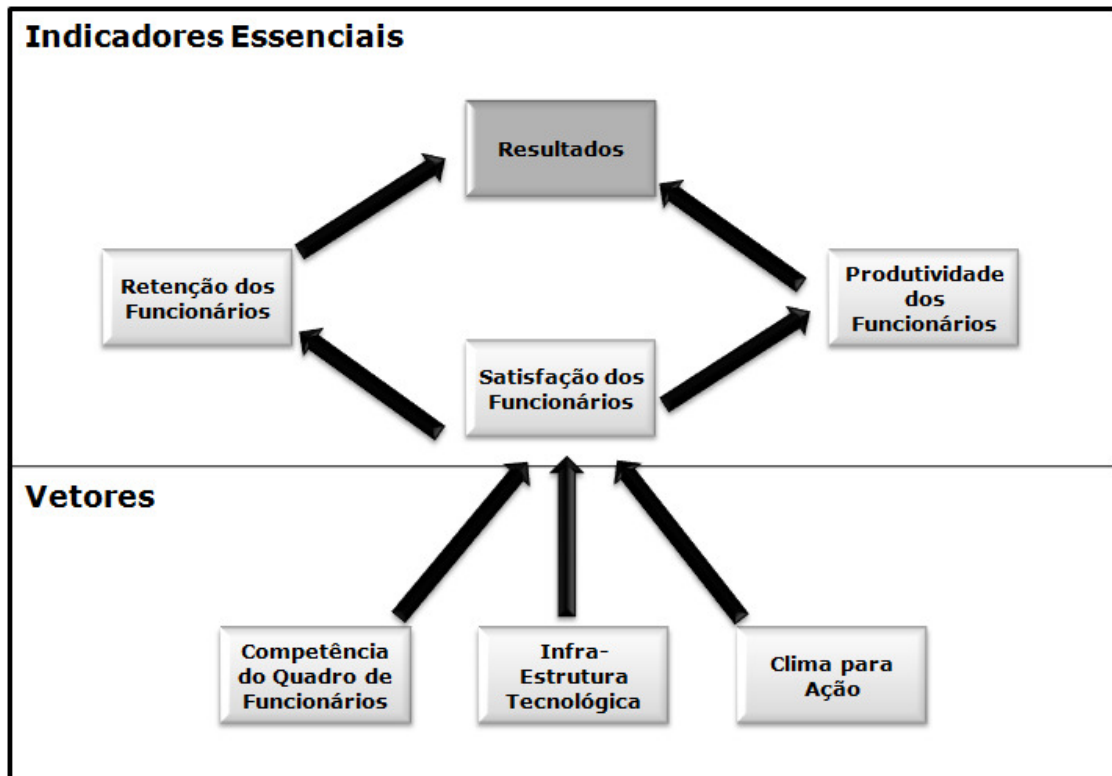


Figura 10: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.

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

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

2.3. Integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia

O que faz do *Balanced Scorecard* uma metodologia de sucesso não é somente a combinação de medidas financeiras e não-financeiras das perspectivas apresentadas anteriormente, mas sim a conexão dessas medidas com os objetivos de longo prazo da empresa e a definição de meios para alcançar estes objetivos (SOARES, 2001). Um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que consegue transmitir a estratégia de uma unidade de negócios. Para tanto, há três princípios que permitem a integração entre o *Balanced Scorecard* e a estratégia: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relações com os fatores financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1. Relações de causa e efeito

As medidas do BSC devem estar interligadas numa cadeia de relações de causa e efeito que possa transmitir a estratégia da empresa aos funcionários. Essas relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Um exemplo disso é apresentado na Figura 11. Podemos ler o diagrama da seguinte maneira: **se** os funcionários forem bem treinados e forem capacitados, **então** os processos internos serão executados com alta qualidade e os ciclos dos processos serão diminuídos. **Se** isso ocorrer, **então** as entregas serão pontuais e com isso será adquirida a lealdade dos clientes (pressupondo que a pontualidade seja um fator muito importante). Por fim, **se** a lealdade dos clientes for alcançada, **então** a empresa poderá ampliar o seu retorno sobre o capital empregado (ROCE) através de ampliação das vendas aos clientes existentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

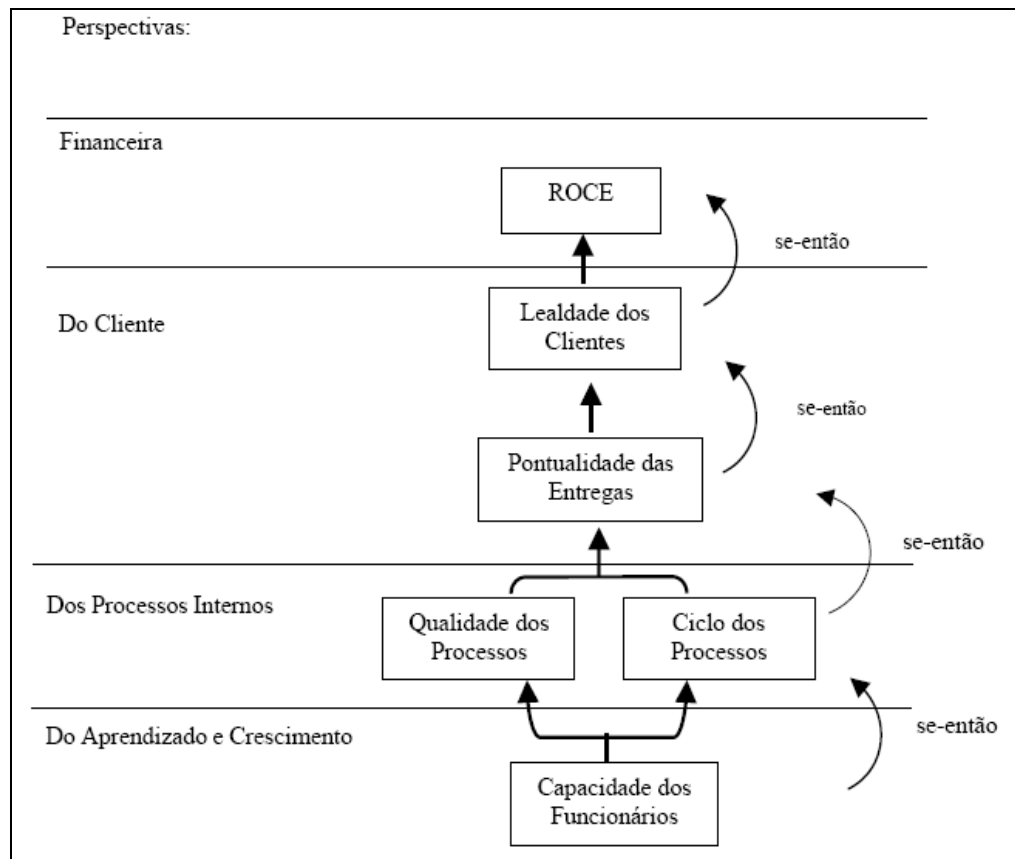


Figura 11: Estrutura lógica de causa e efeito.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (p. 31, 1997)

Kaplan e Norton (p. 155, 1997) acrescentam:

O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

2.3.2. Resultados e vetores de desempenho

As medidas de resultado são indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários, que apontam para os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo produziram os resultados esperados.

Os vetores de desempenho são indicadores de tendência (*leading indicators*), responsáveis por informar como os resultados devem ser atingidos. Sinalizam antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida (SOARES, 2001).

As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho ajustados à estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 173):

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambiguidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor de curto nem de longo prazo para a unidade de negócio.

2.3.3. Relação com os fatores financeiros

Todas as medidas pertencentes ao *Balanced Scorecard* devem ter relações causais vinculadas a objetivos financeiros no fim da cadeia de relações de causa e efeito (SOARES, 2001).

A preocupação com satisfação dos clientes e funcionários e preocupações com qualidade, por exemplo, não devem ser um fim em si mesmas, mas sim enfatizar fortemente os resultados financeiros. Muitas empresas que implantam sistemas de melhorias e não visam o desempenho financeiro acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4. O *Balanced Scorecard* e as pequenas empresas

Grandes multinacionais tendem a enfrentar ambientes mais competitivos, possuem mais produtos, mais processos para coordenar e monitorar e dispõem de mais recursos para comprometer-se com iniciativas de mudanças. Pequenas empresas apresentam diferentes necessidades e o que funciona para as grandes empresas pode ser ineficiente ou desnecessário para as pequenas (CHOW *et al.*, 1997).

Contudo, no caso do BSC, seus benefícios podem ser tão significativos para as pequenas empresas quanto o são para as grandes, dado que os pequenos empreendimentos estão frequentemente lutando pela sobrevivência e se torna difícil fazer planos visando o futuro quando a maioria dos esforços está concentrada nos problemas do presente (DEFEO, 2000).

A complexidade do BSC pode ser diminuída e sua formalidade pode ser reduzida no contexto de uma pequena empresa, mas nem sua importância nem sua utilidade sofrem consequências negativas devido ao tamanho relativo da empresa (ANDERSEN, 2001).

É provável, entretanto, que os potenciais benefícios se diferenciem entre os dois tipos de organizações. Nas grandes/complexas organizações, muito da utilidade do BSC deriva de elementos de comunicação: o fornecimento de um resumo conciso e relevante de informações sobre o que está acontecendo na organização. Já em empresas menores, a maior contribuição do BSC provém de dois outros elementos: **1)** a descrição da visão estratégica, de objetivos estratégicos e estabelecimento de prioridades, devidamente associados de modo a produzir consenso; e **2)** o impulso dado para o desenvolvimento e aplicação de processos de gestão estratégica mais efetivos (ANDERSEN, 2001).

Andersen (2001) comenta que o BSC usado como base de um sistema de gestão estratégica atende efetivamente a uma lista de assuntos fundamentais relevantes tanto para pequenos quanto para grandes negócios. Para isto, esse autor cita os seguintes exemplos:

- Um claro senso de direção

O BSC é uma eficiente ferramenta para articular de uma maneira clara os objetivos de longo prazo na forma de uma declaração de visão que pode ser traduzida em atividades de curto prazo.

- Um profundo entendimento do modelo de negócios

Identificar objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC e relacioná-los através de um diagrama de causa-efeito força a administração a utilizar “sistemas inteligentes” e a desenvolver uma estratégia integrada que cubra todos os aspectos do negócio – um exercício igualmente importante tanto para organizações maduras quanto para as pequenas e iniciantes.

- *Habilidade para focar e priorizar*

Focar numa visão do futuro claramente definida é uma estratégia dizendo como fazer para chegar lá ajudarão qualquer empresa a reduzir o risco de perder a visão do que ela está tentando alcançar.

- *Agilidade organizacional*

O uso do BSC para checar regularmente se a organização está fazendo o que deveria estar fazendo e saber se está alcançando os resultados esperados gera um aprendizado sobre a validade das relações de causa-efeito. Isto também produz uma útil fundamentação para decidir o que precisa ser feito no futuro baseado nesse aprendizado e em quaisquer mudanças no ambiente externo.

Com relação ao desenvolvimento de um BSC numa pequena empresa, as etapas envolvidas são similares às aquelas requeridas nas grandes. A principal diferença está na duração do processo – ela é menor nas pequenas organizações, pois há um número menor de pessoas envolvidas e as estruturas organizacionais geralmente são menos complexas (JENNINGS; BEAVER, 1997).

Nesse caso, a elaboração do BSC é um esforço inicial para produzir documentação física: declaração da visão, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicos, normalmente formando a base para a subsequente implementação e uso da metodologia BSC (JENNINGS; BEAVER, 1997).

Semelhantemente ao que ocorre nas grandes empresas, uma bem sucedida implementação do BSC em organizações de pequeno porte requer comprometimento da alta administração de que ele será usado e de que ele guiará as mudanças comportamentais necessárias dentro da organização, a começar pelos próprios donos / alta administração. Se esse critério de sucesso for observado, o BSC pode se provar uma efetiva ferramenta para as pequenas empresas superarem o desafio de introduzir um eficiente processo de planejamento estratégico sem perderem o benefício de ter estruturas relativamente simples (ANDERSEN, 2001).

Por fim, o sucesso do BSC depende da persuasão para que cada funcionário alinhe sua postura com os objetivos estratégicos da empresa. (ZINGER, 2002).

2.5. Processos

Para o sucesso da implementação do BSC em qualquer empresa, é fundamental que seus processos sejam todos conhecidos e estejam devidamente mapeados. Este mapeamento será essencial para viabilizar o entrelaçamento entre os objetivos das quatro perspectivas do BSC à estratégia (OTTOBONI; PAGNI, 2003).

Marccelli (2000) salienta que o mapeamento das atividades de uma empresa e sua utilização integrada à estratégia da mesma podem conduzir à criação de uma vantagem competitiva para a organização.

Nas empresas de serviços, em particular, os processos tornam-se essencialmente importantes, dado que a sequência de atividades algumas vezes não é clara nem para o cliente e nem para aquele que desempenha as atividades. Para tais empresas, um bom entendimento da sequência de atividades é necessário para a realização de transações e prestação dos serviços com qualidade. Com o mapeamento, é possível identificar melhorias que podem fazer com que o processo em análise ganhe mais eficiência e eficácia (GONÇALVES, 2000 *apud* OTTOBONI; PAGNI, 2003).

2.5.1. Definição de processo

Davenport (1994) *apud* Valle (2009) cita que um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto (ou serviço) especificado para um determinado cliente ou mercado. Trata-se de uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Ao passo que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo apresenta-se como uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Para isto, é necessário que os processos possuam donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam atendidas. A dificuldade de definir a propriedade encontra-se no fato de que os processos raramente seguem os limites existentes de poder e autoridade organizacional (VALLE, 2009).

A definição segundo a ISO 9000 diz que processo é “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000). Por outro lado, o *Object Management Group* (OMN - responsável pela *Business Process Modeling Notation* (BPMN), conceito que será abordado adiante) propõe as definições constantes na Tabela 2.

Tabela 2: Conceitos básicos segundo a BPMN

CONCEITO	DEFINIÇÃO BPMN
Atividade	Termo genérico para o trabalho desempenhado pela empresa. Processos, subprocessos e tarefas são tipos de atividades
Tarefa	É uma atividade atômica incluída num processo. No modelo de processos, a tarefa é o desdobramento máximo do trabalho executado no processo.
Processo	Qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos, é retratada como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções). Um processo de negócio contém um ou mais processos
Evento	Algo que “acontece” no curso do processo de negócio, influenciando seu fluxo. Há o evento inicial, o evento final e eventos intermediários.

Fonte: Adaptado de *Análise e Modelagem de Processos de Negócio*, Valle (2009).

Existem inúmeras classificações de processos. A lista e a definição dos processos existentes em uma instituição derivam de uma convenção interna. Como exemplos, Davenport (1994) *apud* Valle (2009) cita:

- a) **Processos operacionais em empresas de fabricação:** inclui o desenvolvimento do produto, a conquista do cliente, a identificação das suas exigências, a fabricação, a logística integrada, o gerenciamento de pedidos e o serviço de vendas pelo correio;
- b) **Processos de gerenciamento:** inclui a monitoração do desempenho, o gerenciamento de informações, o gerenciamento das avaliações, o gerenciamento dos recursos humanos e o planejamento e alocação de recursos;
- c) **Processos de desenvolvimento de novos produtos:** o desenvolvimento de novo produto é um caso típico de processo interfuncional (envolve pesquisa e desenvolvimento, marketing, fabricação), começando com a análise do concorrente e com pesquisas de mercado e terminando com o protótipo do novo produto.

2.5.2. Qualificação dos processos

Valle (2009) apresenta um modelo para a identificação e classificação de processos de negócio considerando três classes de processos: **processos primários ou de negócios**, **processos de apoio** e **processos gerenciais**.

Os processos primários são os considerados mais importantes, pois afetam os clientes externos. Já os de apoio, ajudam ou facilitam a execução dos primários e, por fim, os gerenciais são aqueles que facilitam a execução dos dois tipos anteriores, através da alocação, direção e coordenação de recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional.

A Figura 12 ilustra o relacionamento entre as três classes de processos.

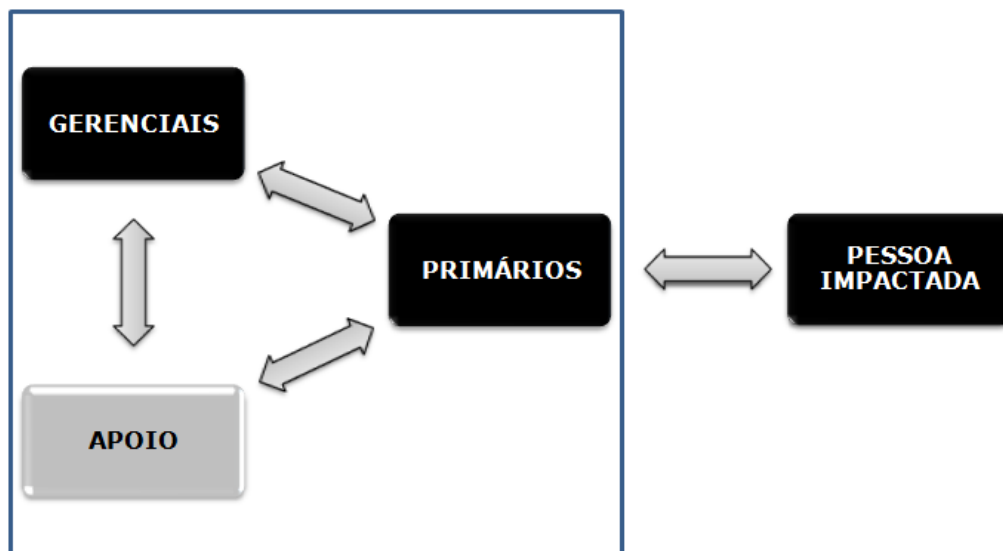


Figura 12: Relacionamento entre as classes de processos.

Fonte: Adaptado de Análise e Modelagem de Processos de Negócio, Valle, 2009

Os processos primários, por sua vez, podem ser subdivididos em *processos chave e críticos*. Para identificá-los, basta seguir a sequência mostrada na Figura 13.

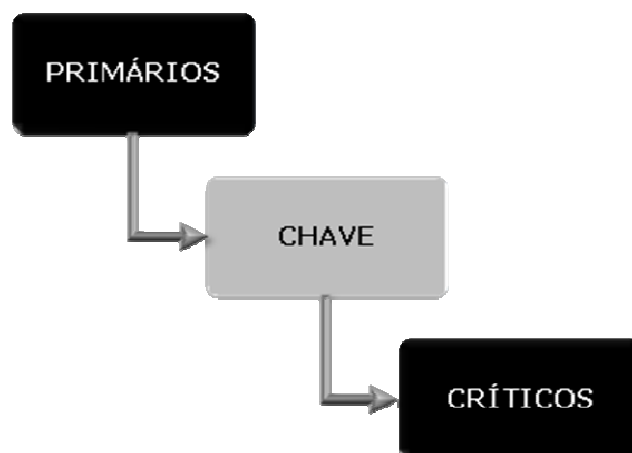


Figura 13: Processos primários, chave e críticos.

Fonte: Adaptado de *Análise e Modelagem de Processos de Negócio*, Valle, 2009

2.5.3. Técnicas de modelagem de processos

Dentre as principais técnicas desenvolvidas para modelagem de processos de negócio estão: BPMN (*Business Process Modeling Notation*), UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated DEFinition*) e EPC (*Event-driven Process Chain*) (VALLE, 2009).

A Tabela 3 apresentada a seguir oferece uma breve descrição de cada uma dessas técnicas.

Tabela 3: Principais técnicas de modelagem de processos (elaborado pelo autor)

TÉCNICA	DESCRIÇÃO RESUMIDA
BMPN	É um padrão para modelagem de processos. Trata-se de uma técnica especialmente voltada para a definição de documentação de processos de negócio com padrões de notação bem definidos.
UML	É uma linguagem de representação gráfica especificada e controlada pelo <i>Object Management Group</i> (OMG), com o objetivo de visualizar, especificar, construir e documentar softwares orientados a objetos, buscando a qualidade na identificação dos requisitos funcionais e não funcionais.
IDEF	Originou-se de uma iniciativa do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (Dod) visando a criação de um método que permitisse a modelagem de requisitos para sistemas. Permite analisar processos por meio da construção de modelos que refletem sua funcionalidade atual para projetar a situação ideal de operacionalidade do negócio. Conta atualmente com 16 tipos de diagramas, ou padrões de modelagem, aplicáveis a diferentes áreas ou setores.
EPC	É uma das técnicas mais difundidas para modelagem e faz parte do <i>framework</i> da ferramenta ARIS da IDS/Scheer. Trata-se de uma técnica voltada para a modelagem de processos essencialmente baseada no controle de fluxos de atividades e eventos e suas relações de dependência. Tem foco fundamentalmente conceitual para descrição de processos, mas não se restringe a aspectos isolados de visões da modelagem, sendo uma linguagem com múltiplos objetivos; além da simples construção de um modelo, atende também às ações de análise, simulação e “otimização” de processos.

Fonte: Valle (2009).

Para a modelagem dos processos internos, neste trabalho optou-se pelo uso do BPMN.

A justificativa para isso é que as demais técnicas apresentadas compartilham alguns problemas comuns, como: são proprietárias, ou incompletas, ou incompatíveis com outros modelos, especialmente modelos de processos de negócio que podem ser convertidos em recursos automatizados de Tecnologia de Informação. Além disso, algumas dessas técnicas apresentam todas essas desvantagens ao mesmo tempo, somando-se a isso o fato de que nenhuma delas é, reconhecidamente, um padrão completo para a modelagem dos diferentes tipos de processos (VALLE, 2009).

Diferentemente das outras técnicas, a BPMN é um padrão desenvolvido visando oferecer uma notação de compreensão mais fácil e usada por todos os envolvidos nos processos de negócio, dos estrategistas e analistas de negócio (responsáveis pela criação das versões iniciais dos processos) aos técnicos que serão responsáveis pela seleção e implementação das tecnologias que apoiarão o gerenciamento e monitoramento desses processos (BPMI/OMG, 2006).

2.5.4. *Business Process Modeling Notation (BPMN)*

Trata-se de uma técnica abrangente e que oferece recursos para a modelagem dos mais variados tipos de processos, desde os mais genéricos aos mais específicos. Devido a isso, pode ser usada na modelagem de processos dos mais diversos tipos e natureza, como: administrativos (compras, vendas controle de materiais etc.), financeiros (empréstimos, aplicações, controle de capital etc.), operacionais (manutenção, fabricação, distribuição etc.), garantia da qualidade, desenvolvimento de *software*, desenvolvimento de produtos ou de serviços etc. (VALLE, 2009).

A principal finalidade da BPMN é oferecer uma notação padrão para a modelagem de processos de negócio, de modo a supplantar as carências das outras técnicas de modelagem. A BPMN é originária de um acordo entre várias empresas de ferramentas de modelagem que possuíam suas próprias notações, para adotar uma mesma linguagem de modo a facilitar o entendimento e o treinamento do usuário final (VALLE, 2009).

A BPMN define e usa um único tipo de diagrama, chamado de *Diagrama de Processos de Negócio* (DPN). Nesse diagrama, são dispostos os diversos elementos que formam a BPMN.

a. Submodelos em um modelo BPMN

Há três tipos básicos de submodelos em um modelo BPMN (VALLE, 2009):

- **Processos Privados (ou internos):** são aqueles que ocorrem dentro da organização, correspondendo à representação das atividades utilizadas internamente e como estas interagem entre si.
- **Processos Abstratos (ou públicos):** esses tipos de processos de negócio retratam as interações das atividades pertencentes a um processo privado com outra entidade de negócio (outro processo ou um participante) externa ao processo privado. Nesses tipos de processos devem aparecer apenas as atividades que realizam algum tipo de comunicação com a entidade de negócio externa ao processo privado, além das conexões entre as atividades, que ditam o fluxo de execução do processo. As demais atividades, que não interagem diretamente com a entidade externa, não devem ser retratadas no modelo do processo.
- **Processos de Colaboração (ou globais):** os processos de negócio desse tipo modelam as interações entre dois ou mais processos de negócio. Nessa representação, são apenas destacadas as atividades que se comunicam via troca de mensagens, entre processos distintos.

b. Diagrama de Processos de Negócio (DPN)

O Diagrama de Processos de Negócio (DPN) é um diagrama padrão, o espaço de trabalho único para o desenho de processos de negócio seguindo a modelagem BPMN. Dentro do DPN, por meio do desenho de elementos gráficos, desenvolve-se os processos de negócio da empresa ou organização.

Os elementos gráficos que compõem um DPN permitem o fácil desenvolvimento de diagramas simples que parecerão familiares para a maioria dos analistas de negócios (ex.: fluxograma). Os elementos foram escolhidos para serem distinguíveis um do outro e para utilizar formas que são familiares para a maioria dos desenvolvedores de modelos (VALLE, 2009).

Deve ser enfatizado que um dos principais objetivos para o desenvolvimento da BPMN é criar um mecanismo simples para a criação de modelos de processos de negócio, ao passo que ao mesmo tempo seja capaz de lidar com a complexidade inerente aos processos de negócio. A abordagem adotada para lidar com esses dois requisitos conflitantes foi organizar os aspectos gráficos da notação em categorias específicas. Isso fornece uma pequena lista de categorias de notações de modo que o leitor de um DPN possa facilmente reconhecer os tipos básicos de elementos e entender o diagrama. Dentro das categorias básicas de elementos, informações e variações adicionais podem ser adicionadas para atender os requisitos de complexidade sem mudar dramaticamente a aparência do diagrama (VALLE, 2009).

As quatro categorias básicas de elementos são:

- Objetos de Fluxo
- Objetos de Conexão
- *Swimlanes*
- Artefatos

c. Objetos de Fluxo

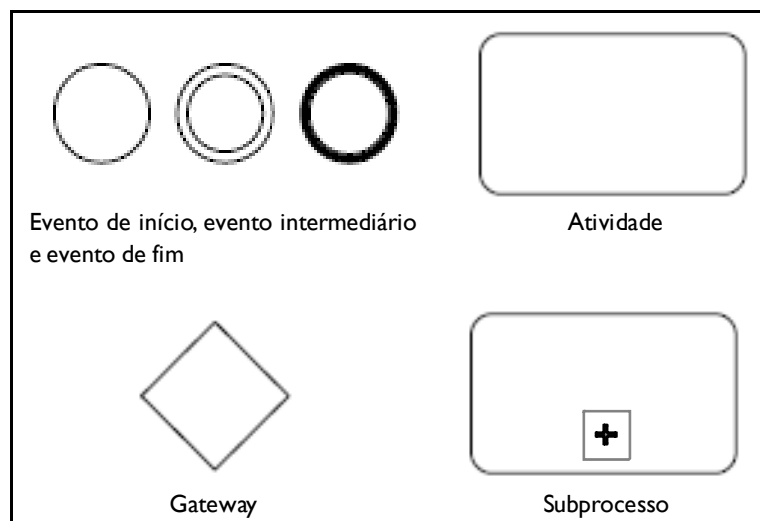
Um DPN possui somente 3 elementos essenciais, que são os *Objetos de Fluxo*. Assim, os desenvolvedores de modelos não necessitam aprender e reconhecer uma enorme lista de diferentes formas. Os 3 Objetos de Fluxo são apresentados na Tabela 4:

Tabela 4: Objetos de fluxo (elaborado pelo autor)

OBJETO	DESCRIÇÃO
EVENTO	É algo que acontece durante um processo do negócio. Os eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (<i>trigger</i>) ou um impacto (<i>result</i>). Há três tipos de eventos, baseados sobre quando afetam o fluxo: Eventos de Início, Eventos Intermediários e Eventos de Fim.
ATIVIDADE	É um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades são: Tarefas e Subprocessos. O subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.
GATEWAY	É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos.

Fonte: Valle (2009).

A Figura 14 a seguir ilustra os tipos de objetos de fluxo.

**Figura 14: Elementos básicos do BPMN***Fonte: Valle (2009).***d. Objetos de conexão**

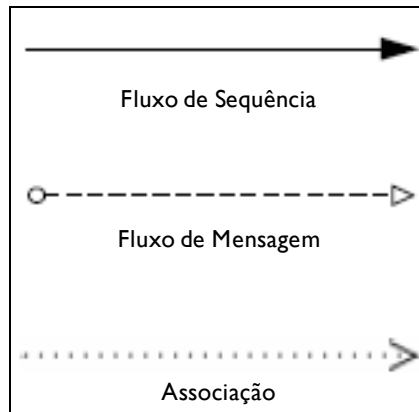
Os objetos de fluxo são conectados em um diagrama para criar a estrutura básica de um processo de negócio. Há três objetos de conexão que desempenham essa função e eles são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Objetos de conexão (elaborado pelo autor)

OBJETO	DESCRIÇÃO
FLUXO DE SEQUÊNCIA	É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.
FLUXO DE MENSAGEM	É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.
ASSOCIAÇÃO	É usada para associar dados, texto, e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.

Fonte: Valle (2009).

Na Figura 15 a seguir são ilustrados os três objetos descritos na tabela anterior.

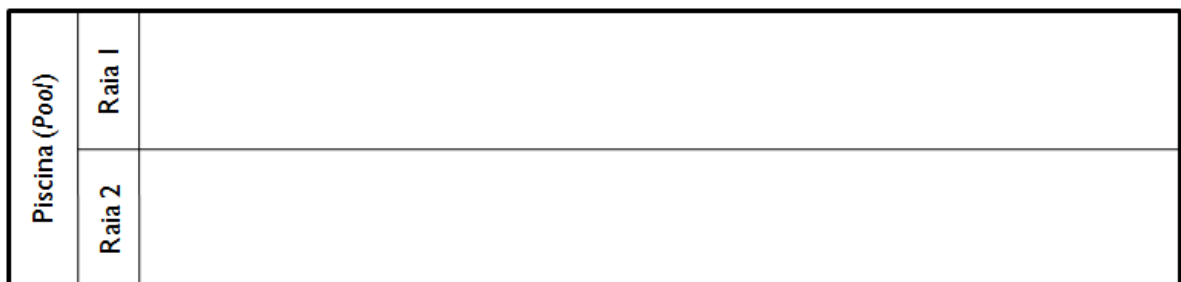
**Figura 15: Objetos de conexão***Fonte: Valle (2009).***e. Swimlanes**

A BPMN utiliza o conceito de *swimlanes* para ajudar a dividir e organizar atividades. Há dois tipos de *swimlanes*: *Pool* (Piscina) e *Lane* (Raia).

Pools são utilizados quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama. Especifica “quem faz o que”, colocando os eventos e os processos em áreas protegidas, chamadas de *pools*.

Os objetos do tipo *Lane* são utilizados para separar as atividades associadas para uma função ou papel específico.

Um *pool* representa uma organização e uma *Lane* representa tipicamente um departamento dentro dessa organização (VALLE, 2009). A figura a seguir ilustra a relação entre *Pool* e *Lane*.

**Figura 16: Representação de *Pool* e *Lane****Fonte: Valle (2009).*

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de metodologia

O tipo de pesquisa utilizada no desenvolvimento desse trabalho foi o Estudo de Caso, pois o trabalho demandou um estudo detalhado de um caso real com definição de hipóteses e uma fundamentação teórica.

Yin (2001) afirma que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso únicos quanto múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Ventura (2007) diz que o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Tem por fim a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca de informações

Deste modo, através do estudo do caso o que se deseja é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa, que neste caso é a empresa Sigma.

3.2. Sistemática adotada

Este trabalho utilizou como base uma adaptação da sistemática proposta por Soares (2001) para a elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. A adaptação ocorreu na inserção da fase “Mapeamento dos Processos Internos” antes de “Desenho do *Balanced Scorecard*”. Essa modificação ocorreu porque no caso da Sigma, além do fato de ser uma pequena empresa, ela se encontrava em fase inicial das atividades e por isso apresentava seus processos ainda desestruturados. A sistemática adaptada é ilustrada no diagrama a seguir.



Figura 17: Fluxo de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.

Fonte: Adaptado de Soares (2001).

As fases compreendidas no desenvolvimento deste tipo de projeto incluem:

- 1) **Definição do Projeto:** compreende o levantamento das informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido.
- 2) **Elaboração da Estratégia:** compreende a definição da visão, da missão e da estratégia da empresa.
- 3) **Mapeamento dos Processos Internos:** visa definir e mapear todos os processos internos da empresa através do uso de fluxogramas utilizando a BPMN.
- 4) **Desenho do *Balanced Scorecard*:** envolve a construção do BSC, a definição das perspectivas a serem usadas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas.
- 5) **Plano de Implementação:** trata da definição dos planos de ação para a comunicação do BSC aos demais funcionários, levantamento das medidas

faltantes, alinhamento das metas individuais, desenvolvimento de sistemas de informações e sistema de *feedback*.

A seguir serão detalhadas cada uma destas fases.

3.3. Definição do projeto

Esta fase ocorre através de uma ou mais reuniões com os donos ou a alta gerência/diretoria da empresa e inclui as seguintes atividades:

Apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard*

Tem a finalidade de introduzir os conceitos básicos do *Balanced Scorecard*. É sugerida uma apresentação para os participantes da reunião contendo os principais conceitos de como seria conduzida a implementação do BSC na empresa e também se recomenda a apresentação de resultados obtidos em outras empresas para servir de exemplo.

Definição dos objetivos do projeto

Envolve a definição da razão da implementação do BSC na empresa e a obtenção do comprometimento e confiança da alta direção com relação ao projeto.

Soares (2001) frisa que a determinação do motivo para o desenvolvimento do BSC deve ficar bem clara, pois aplicá-lo somente pelo seu aspecto conceitual não é razão suficiente. Alguns exemplos de motivações podem ser definição de estratégia ou obtenção de foco.

Definição da equipe de trabalho

A equipe de trabalho deve ser composta por um grupo de pessoas e apoiada por um facilitador, que pode fazer parte da empresa ou ser externo a ela, contanto que domine os conceitos e a sistemática de elaboração do BSC.

3.4. Elaboração da estratégia

Para cada um dos pontos abordados nessa etapa, sugere-se uma reunião com a participação de todos os participantes do projeto, juntamente com o facilitador.

Soares (2001) afirma que esta etapa foi incluída na sistemática porque em poucos casos as pequenas empresas apresentam uma estratégia explícita e sem isso, o BSC não pode ser desenvolvido.

As definições seguem o fluxo indicado na Figura 18.



Figura 18: Fluxo de definições.

Fonte: Adaptado de Soares (2001)

A missão é o propósito da organização e deve responder a questões como: o que a empresa deve fazer? Para quem a empresa deve fazer? Por que a empresa deve fazer? Como a empresa deve fazer? (SAMPAIO, 1999 *apud* SOARES, 2001).

A visão, conforme mencionado anteriormente, revela como a empresa deseja ser reconhecida, como ela quer ser, como pretende ser vista no futuro.

A etapa de análise da situação trata da análise de fatores internos e externos que podem influenciar a organização na execução de sua missão e no alcance de seus objetivos.

Na próxima etapa, a estratégia dirá com a empresa espera alcançar suas metas.

Por fim, vem a elaboração de um esboço do BSC e da tomada de iniciativas estratégicas.

3.5. Mapeamento dos processos internos

Nesta fase do projeto, todos os processos internos da empresa são mapeados através de fluxogramas empregando a BPMN. Para tanto, deve-se realizar entrevistas com todas as áreas da empresa para coletar dados e construir os diagramas.

Essa etapa é de grande importância para ajudar na definição de objetivos estratégicos.

3.6. Desenho do *Balanced Scorecard*

Nesta etapa deve ser realizada a revisão do esboço do BSC, a validação das suas relações de causa e efeito, definição de medidas de ocorrência e de vetores de desempenho, definição de metas de superação e alinhamento das iniciativas estratégicas.

3.7. Plano de implementação

Uma vez desenhado o BSC, o passo seguinte é a elaboração de planos de ação que incluam sua divulgação para os demais funcionários.

Para que se obtenha a motivação dos funcionários e para influenciá-los, deve-se definir um programa que comunique a visão, a missão e a estratégia da empresa, assim como os objetivos estratégicos de cada perspectiva, juntamente com os indicadores e as metas de superação.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste trabalho de formatura é a Sigma² Consultoria e Gestão de Investimentos Ltda., uma consultoria de investimentos para pessoas físicas e jurídicas com atuação no mercado financeiro.

A Sigma é uma empresa de planejamento financeiro independente e que não possui vínculo de propriedade com nenhuma instituição financeira ou empresa de gestão de ativos. O objetivo da empresa é auxiliar seus clientes no processo de planejamento financeiro e otimização de retornos.

A empresa surgiu a partir da visão dos dois principais sócios, que acreditam que o setor de *Private Banking* e assessoria financeira no Brasil ainda são muito mal atendidos e oferecem imensas oportunidades de crescimento. Segundo eles, uma pesquisa realizada em 2005 com clientes de grandes bancos destacou que a coisa mais importante para o cliente era o relacionamento com os gerentes. "Mesmo se o cliente perdesse dinheiro, se fosse bem orientado e entendesse o que aconteceu, não haveria problema", diz um dos sócios.

Como nos *Privates* de grandes bancos é muito comum a rotatividade dos gerentes de atendimento, isso dificulta o processo de conhecimento das reais necessidades e objetivos financeiros do cliente. Segundo outro sócio, a mesma pesquisa de 2005 revelou que 95% dos casos de clientes que saíam de um *Private* atribuíam a causa ao fator relacionamento pessoal.

Com isso em mente, um dos diferenciais da empresa é justamente oferecer essa maior proximidade e exclusividade de que o cliente sente falta nos grandes bancos.

Além disso, o fato de ser um escritório independente (sem vínculo a nenhuma outra instituição financeira) permite que o escritório tenha uma “prateleira” de produtos maior, o que resulta em benefício para os clientes, dada a maior variedade de opções na hora de se montar uma carteira de investimentos.

Por último, os sócios atribuem grande peso à experiência adquirida ao longo de mais de 20 anos de atuação no mercado financeiro, o que faz diferença na hora de analisar produtos diferentes sob diferentes cenários econômicos. “Muitos escritórios de consultoria tiveram de fechar as portas no fim de 2008, pois nunca tinham passado por uma crise antes. Como não

² A pedido dos sócios, o verdadeiro nome da empresa será substituído pelo nome fantasia “Sigma”.

tinham experiência, não souberam administrar a preocupação e questionamentos dos clientes que, insatisfeitos e inseguros, sacaram todos os recursos aplicados com esses consultores”, afirmam os sócios, que dizem já ter acumulado um relevante tempo de experiência e terem passado pelas mais diversas crises (período de inflação descontrolada, Plano Collor, a crise dos Tigres asiáticos, crise da Rússia, bolha da internet, atentado de 11 de setembro, entre outras).

4.1. Serviços prestados

Dentre o rol de serviços prestados pela Sigma, pode-se destacar os seguintes:

a) Consultoria de investimentos:

A consultoria de investimentos envolve a seleção de gestores e produtos financeiros disponíveis no mercado que melhor atendam aos requisitos de risco $\times$ retorno dos clientes. Geralmente os clientes que procuram por esse serviço dispõem de carteiras de investimentos que apresentam rendimentos aquém do esperado e esperam obter auxílio da Sigma para otimizar os retornos. A empresa faz a análise da posição de ativos e passivos do cliente e, de acordo com as suas fontes de receita, avalia os ajustes necessários no padrão de gastos ou poupança e na realocação de ativos para que os objetivos de retorno sejam alcançados.

b) Planejamento tributário:

Esse serviço trata da análise da situação tributária do cliente e de sua família e análise da situação tributária dos ativos e investimentos detidos pelo cliente.

A finalidade do Planejamento Tributário é oferecer um conjunto de alternativas viáveis para o pagamento de impostos.

O Planejamento Tributário possibilita boa economia fiscal ou mesmo a redução de tributos, utilizando métodos e procedimentos técnicos que permitem o estudo personalizado e minucioso dos diversos setores e atividades empresariais.

c) Planejamento de Sucessão

No planejamento de sucessão, a empresa avalia o patrimônio e a dinâmica familiar, identifica os objetivos de sucessão do cliente e elabora um planejamento de adequação das estruturas legal e financeira para efetivar a divisão do legado entre os beneficiários.

d) Planejamento de Aposentadoria

Trata-se da determinação dos objetivos de aposentadoria do cliente, definição do fluxo de caixa necessário para a que os objetivos sejam alcançados, preparação de um plano de investimento e monitoramento dos investimentos realizados.

4.2. Estrutura da empresa

A Sigma é uma empresa de pequeno porte e com pouco mais de 1 ano de vida. O quadro de funcionários conta com 11 pessoas divididas conforme mostra a Figura 19:

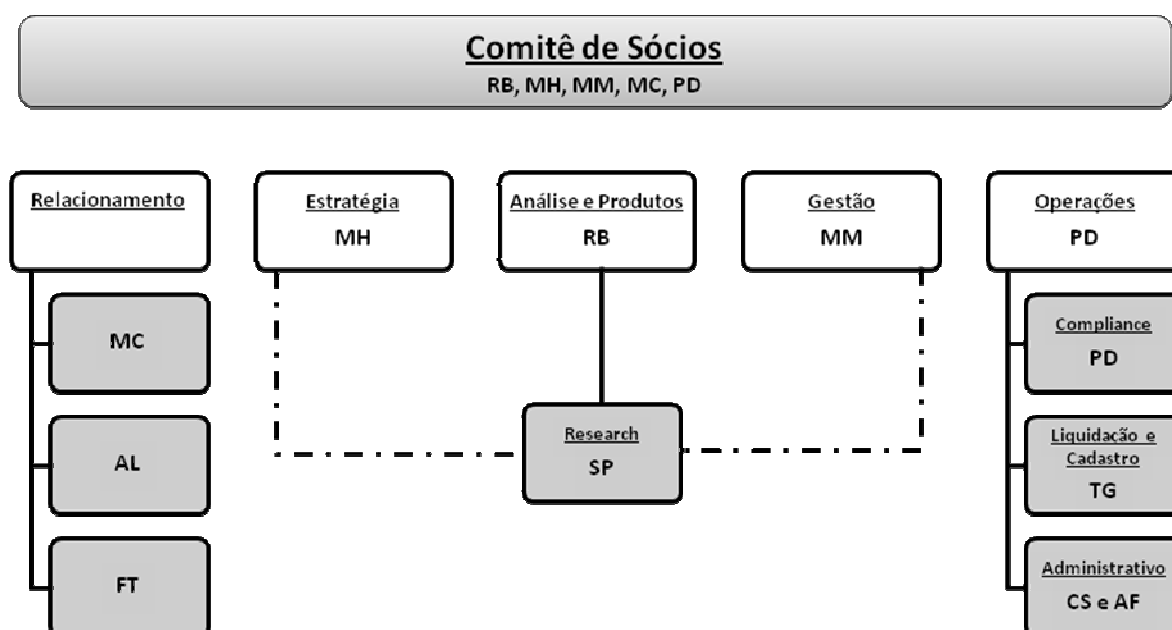


Figura 19: Organograma da Sigma

Fonte: Sigma

São três pessoas na área comercial (Relacionamento), um sócio responsável pela estratégia, outro pelo departamento de análise e produtos, outro pela gestão dos ativos e uma sócia a cargo da área de operações. Há ainda um analista na área de Research (vinculado às áreas de Estratégia, Análise e Produtos e Gestão) e mais 3 analistas na área de operações.

As diretrizes da empresa são dadas pelo Comitê de Sócios, que funciona como um Conselho de Administração e é composto por um representante de cada área da empresa.

4.3. Mercado e Concorrência

Em matéria publicada em outubro de 2009, o Estadão (2009) dizia que na data de publicação havia cerca de 131 mil brasileiros com mais de US\$ 1 milhão no banco, o que mostra o tamanho e o potencial do mercado para as consultorias de investimento, também chamadas de *butiques de investimento* ou *multifamily offices*.

A mesma matéria dizia que estatísticas extra oficiais estimavam em cerca de R\$ 70 bilhões o volume total gerido por gestores independentes, como é o caso da Sigma, o que corresponde a menos de 10% do mercado. Para efeito de comparação, nos Estados Unidos os independentes são maiores do que a área de *private banking* dos bancos e fazem a gestão de cerca de 70% dos recursos privados da alta renda.

A tendência é que o Brasil siga os mesmos passos dos Estados Unidos, ou seja, que os gestores independentes de recursos ganhem mercado e superem os *Private Banks* dos grandes bancos.

Os principais concorrentes da Sigma são outras empresas de consultoria financeira, como a Reliance, GPS, Beta Advisors e Arsenal Investimentos e as áreas de *Private Banking* de grandes bancos, como Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander, HSBC, Safra, BTG Pactual e Credit Suisse, dentre outros.

Esse mercado de assessoria e gestão de patrimônio soma, segundo dados da Anbid de julho de 2009, aproximadamente R\$ 1,3 trilhão. Os principais *players* são os grandes bancos de varejo brasileiros e algumas instituições estrangeiras. As 14 maiores empresas concentram 86,9% dos ativos sob gestão e outras 296 empresas reúnem os outros 13,1% restantes (ver Figura 20). Os grandes bancos detêm uma parcela muito grande dos recursos sob gestão e

uma parcela pequena do total de recursos encontra extremamente pulverizada entre os pequenos *players*, dentre os quais figura a Sigma.

Por ser uma empresa em fase de *start-up*, a Sigma apresenta um *market share* ínfimo, com cerca de R\$ 50 milhões sob gestão até o momento da realização deste trabalho (cerca de 0,004% de *market share*).

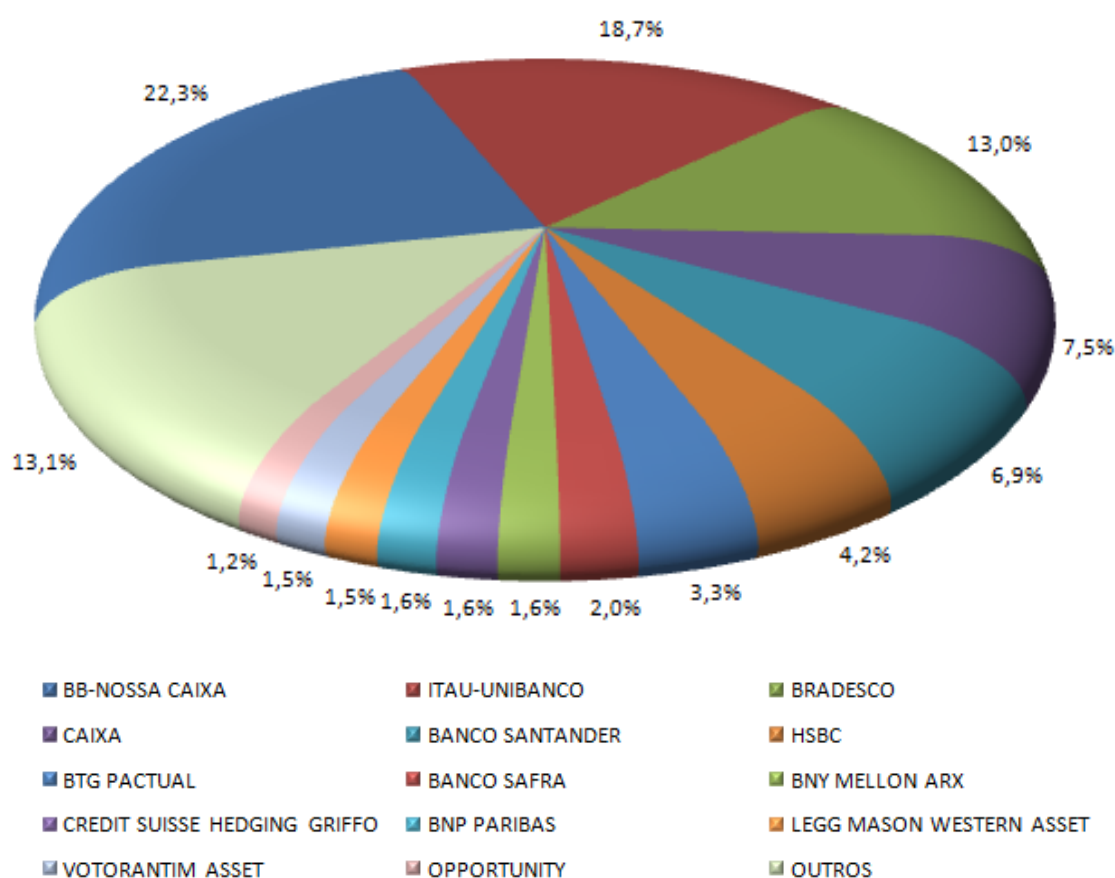


Figura 20: Market share das principais empresas de gestão de patrimônio no Brasil

Fonte: Ranking de Gestão de Fundos de Investimento, ANBID, Julho 2009

4.4. Descrição do estágio

O estágio teve início em junho de 2009 na posição de “Estratégia de Investimentos”. As atividades desenvolvidas têm contato direto com as áreas de Estratégia, Análise e Produtos e Gestão. O fato de o estágio estar diretamente ligado a essas três diferentes áreas proporcionou alta exposição do autor deste trabalho aos sócios da empresa durante o período

de realização do estágio e também demandou empenho em um grande número de diferentes atividades, sendo as principais listadas a seguir:

- Participação no acompanhamento de *hedge funds*, fundos de renda fixa e renda variável;
- Qualificação e manutenção da base de dados contendo pesquisas qualitativas, quantitativas, *due dilligences*, questionários e relatórios de apoio da área de estratégia de investimentos;
- Auxílio no controle de portfólios de investimentos, gerando relatórios de performance e atribuição de retornos;
- Montagem de apresentações internas de cenários econômicos, estratégias de investimentos, análise de retornos e revisão de portfólios de investimento;
- Pesquisa de dados para geração de modelagem, acompanhamento de mercado e elaboração de material para apresentação em comitê de investimento semanal e mensal;

Se por um lado as atividades demandaram grande esforço e comprometimento do autor, por outro foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, pois a exposição e o contato direto com as principais áreas da empresa permitiram que o conhecimento da grande maioria dos processos internos fosse rapidamente assimilado e assim se pudesse ter uma boa visão geral do funcionamento da empresa. As atribuições da posição ocupada, juntamente com o fato de se estar sob tutela do estrategista chefe da empresa auxiliaram na definição e escolha do tema deste trabalho.

5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este capítulo descreve os resultados obtidos durante cada uma das reuniões realizadas com os sócios da Sigma durante o período de julho a novembro de 2009. Para a condução das reuniões foram utilizadas as teorias expostas no capítulo dois e foi adotada a sistemática apresentada no capítulo três deste trabalho.

5.1. Definição do projeto

Para a definição do projeto, foram realizadas duas reuniões com os dois principais sócios da Sigma para discutir a utilidade de um *Balanced Scorecard* para a empresa e a viabilidade de seu desenvolvimento.

Esta fase se revelou de fácil execução, pois ambos os sócios já tinham familiaridade com os conceitos do BSC, sendo que um deles dominava a metodologia, pois já tinha experiência prévia como consultor numa empresa de consultoria estratégica. O outro sócio vinha de uma instituição financeira que adotara o BSC como sistema de gestão há cerca de dois anos.

Com relação à viabilidade do projeto e sua utilidade para a empresa, houve consenso quanto à utilidade e quanto aos benefícios que poderiam ser trazidos, mas dúvidas surgiram com relação à viabilidade de o BSC ser aplicado a uma empresa pequena, pois os sócios só conheciam casos da metodologia aplicada a grandes organizações. Contudo, com base na revisão bibliográfica feita pelo autor, pode-se constatar inúmeros casos de empresas pequenas que adotaram o BSC com sucesso, demonstrando a sua viabilidade para empresas de pequeno porte. Diante disso, houve acordo entre o autor e os sócios e obteve-se o comprometimento de ambos com relação ao suporte para o desenvolvimento do projeto na Sigma.

O primeiro motivo para o aceite dos sócios foi o fato de os processos internos da empresa estarem desestruturados e alguns até mesmo descontrolados. Para o sucesso de qualquer empresa é fundamental que se conheça seus processos internos e se tenha controle sobre eles.

O segundo motivo foi a necessidade percebida pelos sócios de algo que diferenciase a empresa de suas pares no mercado de gestão de patrimônios e consultoria financeira. A adoção de um sistema de gestão estratégica como o BSC tem a possibilidade de alavancar o sucesso da empresa nessa fase difícil que é o início das atividades e ajuda a melhor vislumbrar o caminho a ser trilhado para atingir o sucesso financeiro. A oportunidade de definir claramente e formalizar a estratégia da empresa apresentou-se altamente atraente para os sócios.

Por fim, foi definida a equipe de trabalho responsável pela condução do BSC. Essa equipe teve como integrantes os dois sócios fundadores, um sócio da área de gestão e risco e um sócio da área comercial. O autor deste trabalho foi o facilitador de todas as reuniões e o responsável pela organização das mesmas.

5.2. Elaboração e Análise da Estratégia

5.2.1. Missão

Como é comum em grande parte das pequenas empresas, a Sigma não tinha uma missão e nem uma visão bem definidas. Apesar de colocarem uma frase genérica como a missão da empresa nas apresentações feitas aos clientes, essa frase não representava o que os sócios realmente vislumbravam como missão da empresa

O mesmo pode ser dito da visão da empresa e dos outros componentes da estratégia.

Deste modo, as duas reuniões posteriores ao aceite da realização deste trabalho na empresa foram focadas exclusivamente para a definição desses temas.

O primeiro passo foi a reformulação da missão, que não refletia o verdadeiro propósito da Sigma. Para balizar as análises, foram utilizadas as perguntas propostas por Sampaio (1999):

- O que a empresa deve fazer?
 - Para quem a empresa deve fazer?
 - Por que a empresa deve fazer?
 - Como a empresa deve fazer?
-

O resultado deste processo reflete-se na declaração de missão da Sigma, apresentada a seguir:

“A missão da Sigma é auxiliar seus clientes a otimizar seus retornos através de um planejamento financeiro abrangente e eficiente.”

5.2.2. Valores

O próximo tópico das discussões foi a relação de valores da empresa. A Sigma já possuía uma relação de valores que se encontravam descritos num documento interno chamado “Código de Ética da Sigma”. Esses valores são relacionados abaixo:

- a) cliente como razão da existência da Sigma;*
- b) relacionamento ético e transparente com clientes, acionistas, investidores, parceiros e funcionários;*
- c) crença no valor das pessoas e na capacidade de desenvolvimento;*
- d) respeito à dignidade do ser humano, preservando a individualidade e privacidade, não admitindo a prática de atos discriminatórios por condição social, crença religiosa, cor, raça, sexo, fé ou ideologia política;*
- e) pioneirismo em tecnologia e soluções para os clientes;*
- f) capacidade de enfrentar com determinação diferentes ciclos econômicos e a dinâmica das mudanças sociais.*

A lista de valores foi analisada e discutida e todos os sócios concordaram em mantê-la integralmente do jeito que estava, por realmente representar os valores que cada um julgava ser importante para a empresa. A única mudança foi que ao fim dessas duas reuniões, esses

valores foram transformados cada um em uma palavra apenas, que transmite a mesma idéia que cada frase queria passar. A relação de valores da Sigma ficou definida como:



5.2.3. Visão

Por fim, as discussões trataram da declaração de visão da empresa.

Para Porter (1996), o futuro imaginado é a visão de futuro que permite vislumbrar novos horizontes para a organização e que ajuda os indivíduos a distinguir o que vale a pena desejar conseguir. A declaração da visão de futuro estabelece sentido e foco para as ações da organização e inspira as ações que a organização deve tomar no presente, para conquistar o futuro almejado. Ao término das discussões desta etapa, a visão da Sigma foi definida como:

“A Sigma deseja ser a consultoria de investimentos mais ouvida, mais consultada e ser a opinião que realmente pese nas decisões dos clientes.”

5.2.4. Análise situacional

Definidos a missão, os valores e a visão da empresa, o próximo tema do projeto foi a análise situacional da Sigma. Para auxiliar neste tópico, utilizou-se a análise SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter.

A construção da análise SWOT e o levantamento de cada uma das cinco forças foi elaborada ao longo de duas reuniões com os dois sócios fundadores da Sigma. Durante as reuniões foram realizados dois *brainstormings* – o primeiro para identificar os pontos relevantes relacionados a cada quadrante da análise SWOT e o segundo para detalhar cada uma das forças competitivas de Porter.

A análise SWOT da Sigma, resultante deste processo, encontra-se na **Error! Reference source not found.** mostrada abaixo:

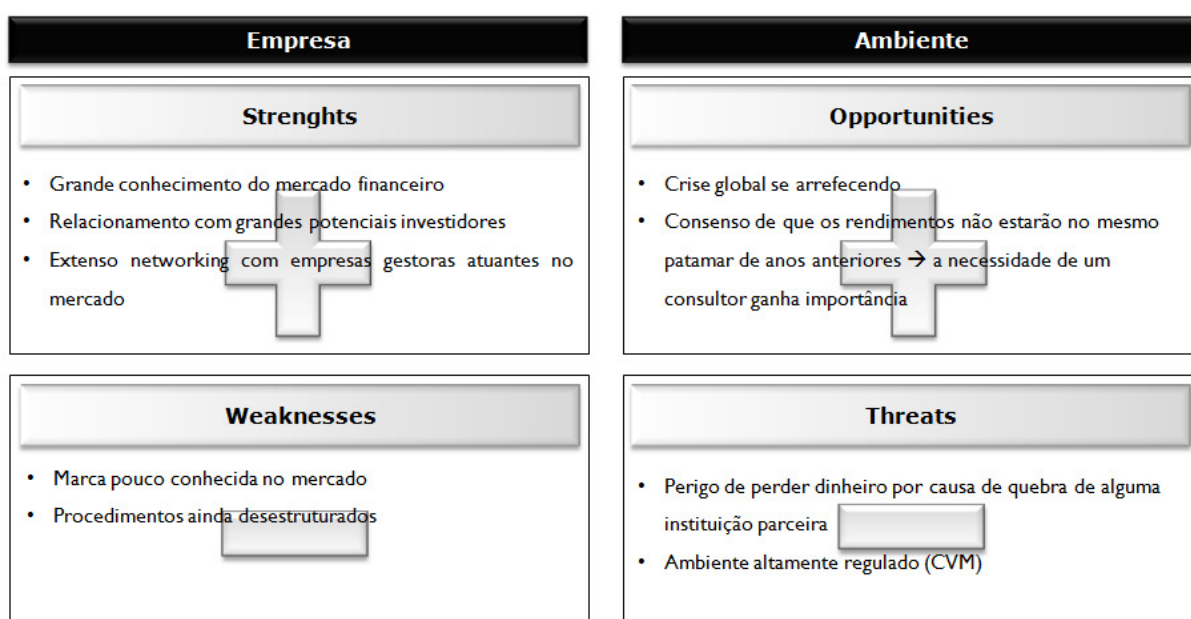


Figura 21: Análise SWOT da Sigma.
(elaborado pelo autor)

Após a elaboração do esquema apresentado na Figura 21, cada quadrante foi detalhado pelo autor, conforme as descrições a seguir:

- **Forças:**

A principal vantagem competitiva da Sigma reside em seus colaboradores. A empresa é formada por pessoas com vasta experiência no mercado financeiro e que possuem um bom relacionamento com clientes em potencial. A estrutura enxuta da empresa, com um número reduzido de funcionários, é outro fator benéfico, permitindo o atendimento mais personalizado de acordo com os interesses do cliente.

- **Fraquezas:**

As principais fraquezas da empresa decorrem do fato do início de suas atividades ser recente. A empresa é pouca conhecida no mercado e os procedimentos ainda estão em fase de estruturação.

- **Oportunidades:**

As principais oportunidades do setor decorrem do fato de que os piores efeitos da crise global iniciada em 2008 já passaram e o ambiente de negócios goza de uma rápida recuperação. Prova disso é que nos primeiros 9 meses de 2009 a bolsa de valores brasileira se valorizou em mais de 100% (em dólares). Outro ponto é que com a redução da taxa de juros básica pelo governo, os ganhos tornam-se mais difíceis, o que torna mais relevante a importância de consultores de investimento que conheçam os diversos produtos financeiros do mercado.

- **Ameaças:**

As ameaças que foram levantadas durante as discussões são o perigo de alguma instituição parceira vir à falência – nesse caso, os clientes que possuísem dinheiro nessa determinada instituição provavelmente perderiam todo o capital investido. Isso acarretaria problemas para o nome da Sigma, por estar, indiretamente, vinculada a tal instituição.

A segunda ameaça se deve ao órgão regulador do mercado de capitais, a CVM³ (Comissão de Valores Mobiliários). A empresa deve estar atenta a todas as publicações e novas regulações emitidas por esse órgão, pois caso seja verificada qualquer irregularidade na empresa, por mais insignificante que seja, a CVM aplica sanções (multa, suspensão das atividades por determinado período ou até mesmo a proibição da atuação no mercado) e

³ A CVM é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil e tem poderes para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder de normalizar abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários (CVM, 2009).

divulga o nome das empresas infratoras em seu *website*, que é consultado diariamente pelos participantes do mercado financeiro. Isso seria também uma enorme mancha na reputação da empresa, acarretando perda de clientes e de potenciais clientes (*prospects*).

Na reunião que se seguiu, para discorrer sobre as forças de Porter (Figura 22), outro *brainstorming* foi realizado, culminando em tópicos para cada uma das forças, que foram detalhadas pelo autor deste trabalho no intervalo entre as reuniões. As conclusões sobre as forças de Porter são apresentadas na Figura 23 e são descritas logo após.

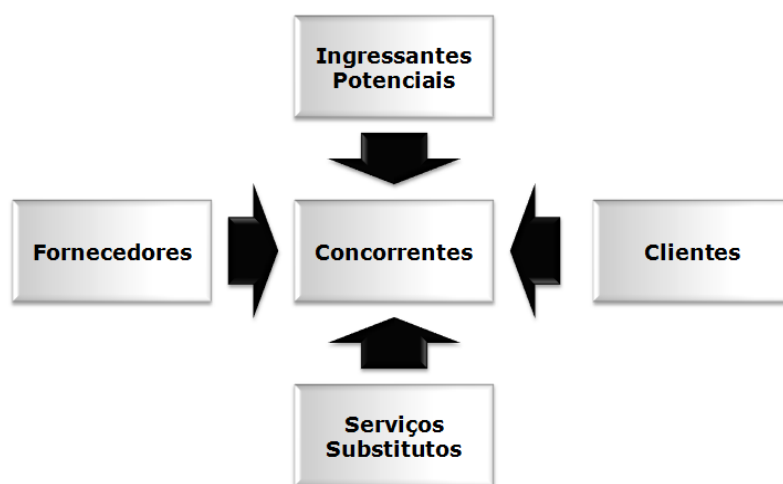


Figura 22: Modelo das 5 forças competitivas de Porter.

Fonte: Porter (1990)

Força Competitiva	Intensidade	Razões	
Clientes	Alta	Número reduzido	Alto nível de exigência
Fornecedores	Média	Relativamente numerosos	Possibilidade de integração
Serviços substitutos	Média	Marca forte	Menos personalização
Concorrentes	Baixa	Mercado pulverizado	Mercado em expansão
Novos entrantes	Média	Grande necessidade de conhecimento	Acesso aos potenciais investidores

Figura 23: As forças competitivas no caso da Sigma.
(elaborado pelo autor)

Fornecedores

Os principais fornecedores são os fundos de investimento, instituições financeiras e gestores de ativos. Basicamente são os tomadores de crédito no mercado financeiro. Se considerarmos que a empresa depende basicamente de informações sobre o mercado financeiro para o aconselhamento de seus clientes, devemos considerar também que fontes secundárias de informação (institutos de pesquisa, publicações especializadas) como fornecedores.

A força competitiva desses atores é média, porque embora eles sejam relativamente numerosos, existe a possibilidade de integração por parte das instituições financeiras.

Clientes

Os clientes detêm um importante poder de negociação nesse mercado. Segundo os sócios da empresa, 95% dos casos de clientes que saíam de um *Private Bank* de grandes bancos de varejo afirmavam que a causa era o relacionamento pessoal com os gerentes, demonstrando que os clientes exigem um elevado nível de atendimento, não limitando suas trocas por fatores técnicos.

Concorrentes Diretos

A força competitiva gerada pelos concorrentes diretos pode ser considerada baixa. O número de empresas atuando no setor é relativamente alto, mas o tamanho total do mercado é extraordinário e se encontra bastante pulverizado se tirarmos os 10 maiores bancos. Como apurado numa pesquisa realizada pelo autor, o *market share* somado de 296 empresas comparáveis à Sigma não chega a 15% do patrimônio total sob gestão no Brasil, o que revela a pulverização do mercado. Além disso, esse é um mercado com elevado potencial de crescimento.

Serviços Substitutos

Os principais serviços substitutos nesse ramo de atividades são os *Private Banks* dos bancos de varejo. Geralmente pertencentes a grandes instituições bancárias, essas empresas têm a desvantagem de possuir uma limitada oferta de produtos (na grande maioria das vezes ofertam apenas os investimentos da própria instituição) e um atendimento menos personalizado que o de uma consultoria. Porém possuem maior respeitabilidade no mercado e mais recursos para investir na aquisição de um cliente, representando, portanto, uma média força competitiva.

Concorrentes Potenciais

A ameaça de possíveis novos entrantes no setor não é significativa. Embora a abertura de uma consultoria de planejamento financeiro não exija um grande aporte de capital, o sucesso para a atuação no setor requer grande conhecimento do mercado financeiro (experiência no mercado), extenso *networking*, para poder firmar parcerias com os diversos gestores do mercado e, por fim, demanda conhecimento de vários potenciais investidores - habilidades de difícil aquisição no curto prazo.

A análise SWOT e o detalhamento das cinco forças de Porter foram utilizados na decisão de priorização dada a cada um dos objetivos estratégicos do BSC da empresa que foram definidos posteriormente.

5.2.5. Estratégia

Pelas análises feitas durante as reuniões, constatou-se que, de acordo com a teoria de Porter (1986) apresentada no capítulo 2, a Sigma adota uma estratégia competitiva genérica de **enfoque com diferenciação**.

Pode-se falar em “enfoque” porque a empresa não visa atingir toda a indústria em que atua, mas sim um segmento particular: clientes que pretendam investir pelo menos R\$ 1 milhão.

Por outro lado, no que concerne à questão da “diferenciação”, nota-se que para a Sigma o capital intelectual é visto como algo fundamental. Pelas conversas com os sócios, fica nítido que a empresa tem interesse em atrair e reter grandes talentos, além de consolidar sua marca, destacando sua reputação em qualidade de atendimento ao cliente. No entanto, vale ressaltar que a estratégia adotada pela Sigma é arriscada, pois a longo prazo outras consultorias podem copiar seu modelo e ele não será mais percebido pelos clientes como diferenciado.

No que diz respeito às competências essenciais levantadas durante as reuniões, destacam-se as seguintes:

- **Relacionamento com potenciais investidores**
- **Conhecimento do mercado financeiro e dos outros *players***

As competências supracitadas são essenciais, pois:

- São aumentadas à medida que são utilizadas (p. ex. quanto mais bem atendida a rede de contatos, mais clientes potenciais ela atrai);
- Possibilitam à organização atuar em diferentes negócios (graças ao relacionamento com potenciais investidores e ao conhecimento do mercado financeiro é que a Sigma consegue atuar em áreas distintas como consultoria financeira e planejamento da sucessão, por exemplo).

A Figura 24 a seguir ilustra a estratégia competitiva genérica adotada pela Sigma.



Figura 24: Estratégia competitiva genérica da Sigma.
(adaptado pelo autor)

Esta análise foi de grande importância para determinar especial atenção com relação à determinação e priorização dos objetivos estratégicos da perspectiva dos Clientes. Todos os objetivos desta perspectiva (com exceção de um) tiveram prioridade definida como alta (ver Tabela 7).

5.3. Mapeamento dos processos internos

Esta etapa consumiu bastante tempo das reuniões. Para a validação do mapeamento total dos processos internos foram necessárias cinco reuniões. A elaboração dos mesmos foi feita nos intervalos entre as reuniões. Nas primeiras duas, somente os sócios fundadores participaram. Nas demais reuniões, os sócios da área de gestão e risco e da área comercial também estiveram presentes.

A primeira reunião teve como base um grupo de fluxogramas elaborado pelo autor deste trabalho com base no conhecimento dos processos internos observados durante os primeiros dois meses de estágio na empresa. Esses fluxogramas foram discutidos e várias alterações foram propostas e as demais reuniões foram destinadas a debater e ajustar as alterações que eram feitas pelo autor nos intervalos entre uma reunião e outra. Ao fim da quinta reunião chegou-se a um consenso sobre a representação dos processos e esta etapa foi finalizada.

O mapeamento dos processos significou um enorme avanço na estruturação das atividades da empresa, mas revelou-se bastante trabalhoso porque, além de não estruturados, muitos processos nem sequer existiam ainda, pelo fato de nem todos os serviços oferecidos pela empresa estarem disponíveis (algumas autorizações da CVM ainda não tinham sido emitidas na data do desenvolvimento, o que impedia a empresa de disponibilizar determinados serviços).

Durante as reuniões, os fluxos de processo foram mapeados, revisados e aprovados para servirem de guia aos novos funcionários e também para fazer parte do manual de *Compliance*⁴ da empresa, além de sua utilidade para o levantamento de objetivos estratégicos para o BSC da Sigma.

5.3.1. Apresentação dos Fluxos de Processo

As próximas figuras (Figura 25 a Figura 34) ilustram como ficaram os processos mapeados durante o desenvolvimento deste trabalho.

⁴ *Compliance* vem do verbo em inglês *to comply*, que significa "cumprir, executar". Na prática, implica estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas de mercado.

Para o mapeamento dos processos, a empresa foi dividida em cinco áreas, que se encontram descritas na Tabela 6:

Tabela 6: Descrição das áreas da Sigma (elaborado pelo autor).

ÁREA	DESCRIÇÃO	ENTRADAS	RESULTADOS ESPERADOS
Análise e Produtos	Responsável pelas análises de carteiras de investimentos de clientes, elaboração de propostas de alocação de recursos, desenvolvimento de relatórios diários de acompanhamento da indústria de fundos de investimento e estruturação de novos produtos financeiros.	Dados sobre carteiras de investimentos de clientes, sobre o mercado de ações e sobre a indústria de fundos de investimento.	Análises quantitativas e qualitativas das carteiras de clientes, sugestões de investimentos, relatórios sobre o mercado financeiro, parecer sobre novos produtos financeiros disponíveis no mercado.
Gestão	Responsável pela gestão de carteiras de investimento dos clientes e pelo monitoramento da rentabilidade e riscos.	Demandas de rentabilidade dos clientes sujeitas a determinados limites de risco. Relatórios da área de Análise e Produtos.	Gestão das carteiras de investimento de clientes, controle dos níveis de risco dos investimentos e busca dos resultados desejados pelos clientes.
Comercial	Responsável pela prospecção de clientes e manutenção do relacionamento dos mesmos com a empresa. É a área de contato do cliente com a empresa.	Demandas de clientes por novos produtos, demandas por relatórios e <i>status</i> das aplicações dos clientes.	Apresentação aos clientes de instrumentos alternativos de investimento, fornecimento de relatórios sob demanda, manutenção do relacionamento entre o cliente e a empresa.
Compliance	Responsável pelo enquadramento da empresa a todas as normas estabelecidas pelos órgãos participantes e reguladores do mercado financeiro (CVM, Bacen, Anbid, Andima), monitoria dos processos internos, condução do processo de <i>know your client</i> , responsável pelos aspectos legais para estabelecimento de novas parcerias com fornecedores de produtos financeiros.	Dados sobre <i>prospects</i> e sobre clientes, dados de instituições desejando firmar parcerias.	Avaliação de <i>prospects</i> e clientes, condução de processos de novas parcerias, adequação dos processos internos às exigências dos órgãos reguladores.
Operações	Responsável pelo cadastro de clientes, solicitação de aplicações e resgates e emissão de relatórios para os clientes.	Dados pessoais de clientes, solicitações de aplicações e de resgates.	Preenchimento de fichas cadastrais, atualização do sistema online de acompanhamento dos investimentos dos clientes

Na Figura 25, é descrito o processo de prospecção de clientes. O fluxograma contempla desde o primeiro contato da área comercial com o cliente até o mesmo preencher todos os cadastros e efetuar a transferência de recursos.

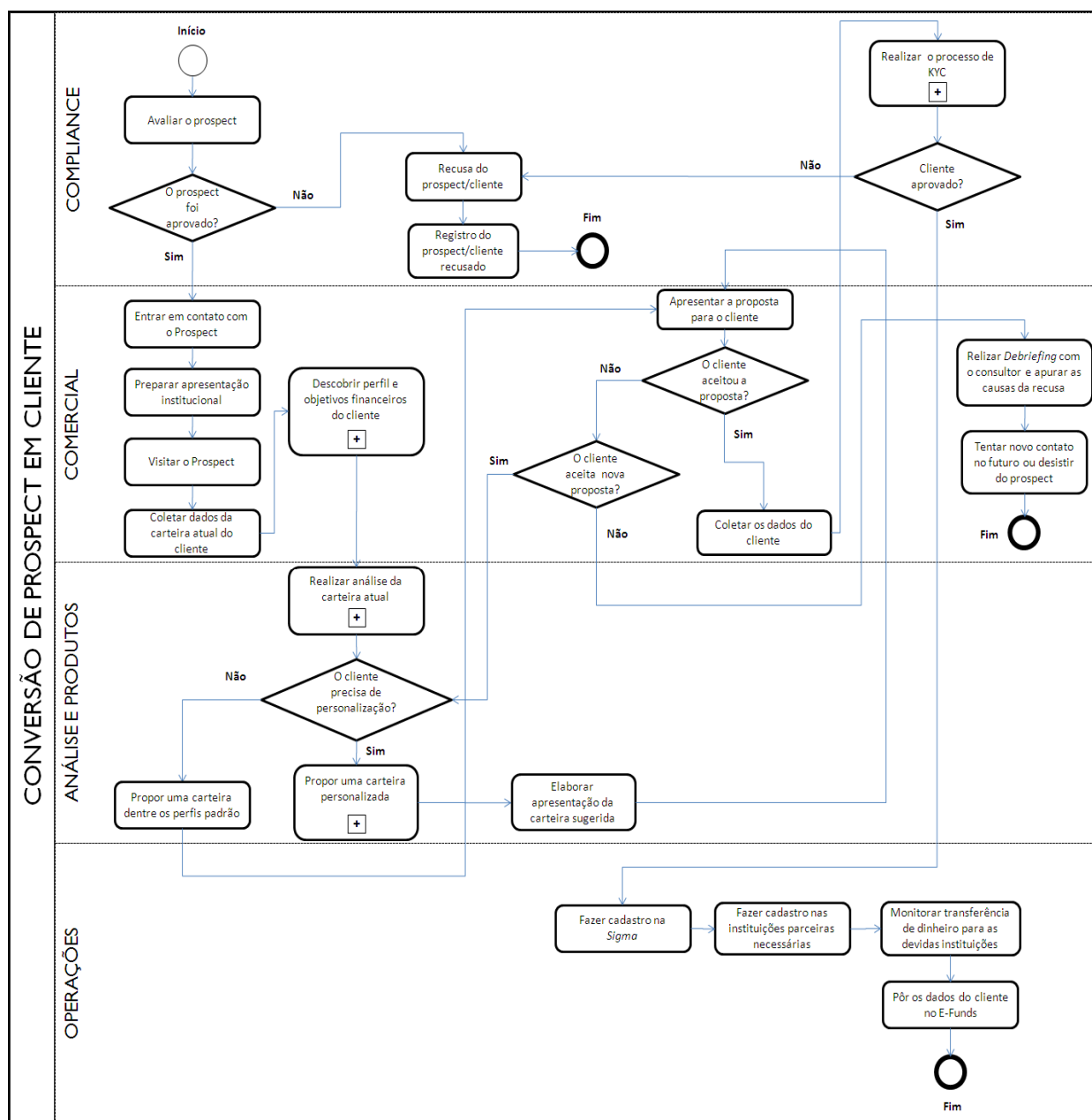


Figura 25: Fluxo de processos 1 → Conversão do *Prospect* em cliente.
(elaborado pelo autor)

As duas figuras seguintes (Figura 26 e Figura 27) ilustram o processo de monitoramento do desempenho das carteiras de investimento dos clientes e a adequação das mesmas quando algum limite de risco é atingido.

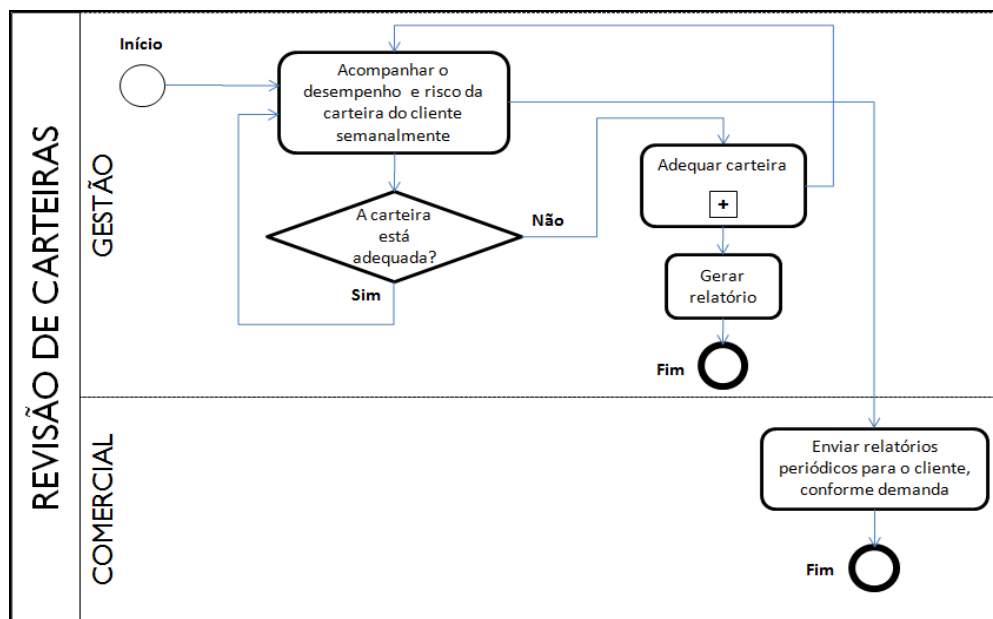


Figura 26: Fluxo de processos 2 → Revisão de carteiras.
(elaborado pelo autor)

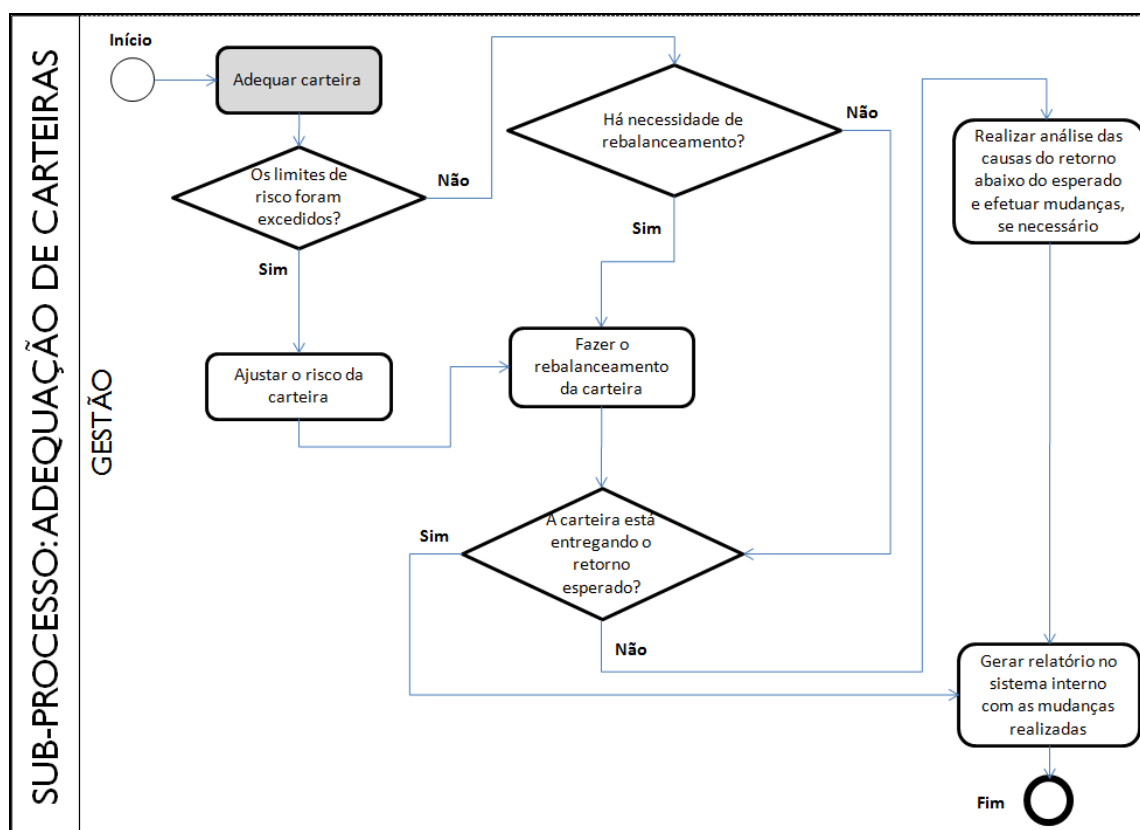


Figura 27: Fluxo de processos 3 → Adequação de carteiras.
(elaborado pelo autor)

O fluxo da Figura 28 mostra a condução do processo de *Suitability*, que é a definição do perfil de risco do cliente, o que atualmente é uma exigência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

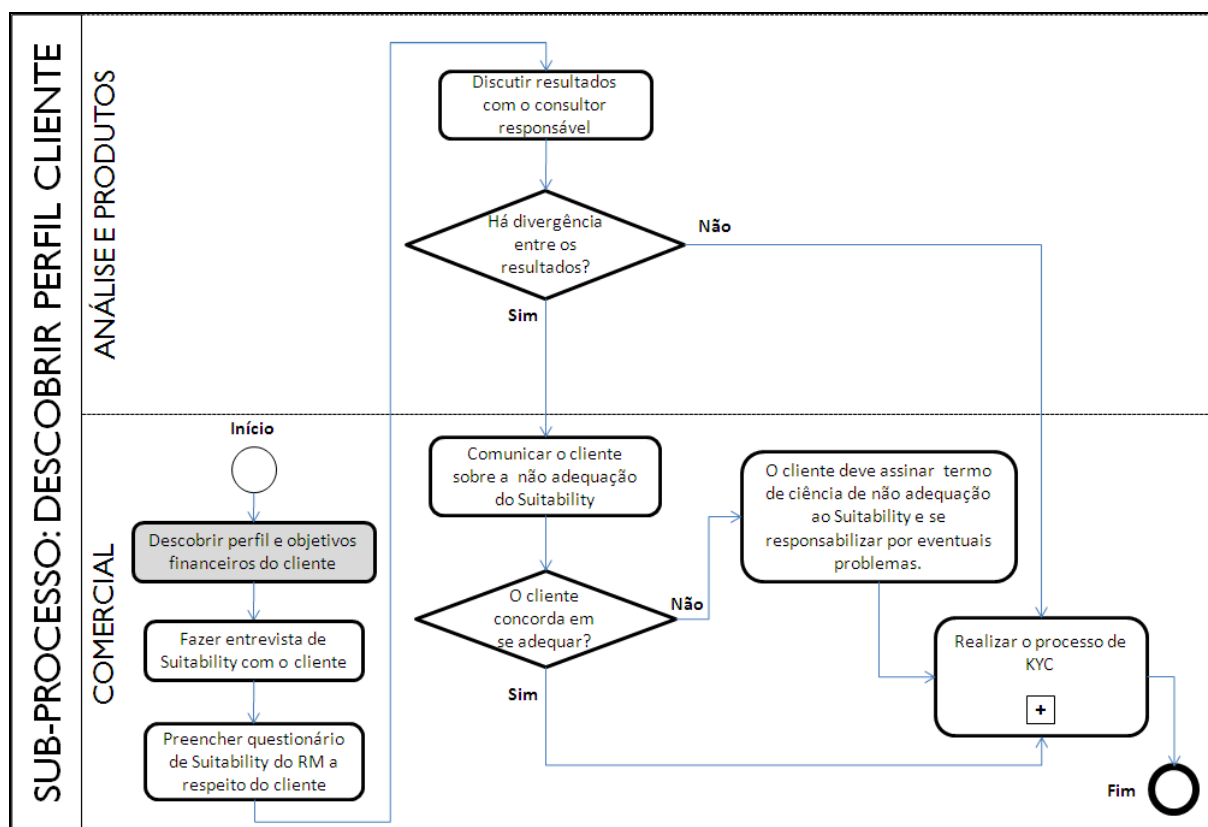


Figura 28: Fluxo de processos 4 → Definição do perfil do cliente.
(elaborado pelo autor)

O fluxo da Figura 29 trata do processo de *Know Your Client (KYC)*, em que todas as informações do cliente são conferidas e apura-se a existência de irregularidades com relação a alguma informação fornecida pelo mesmo.

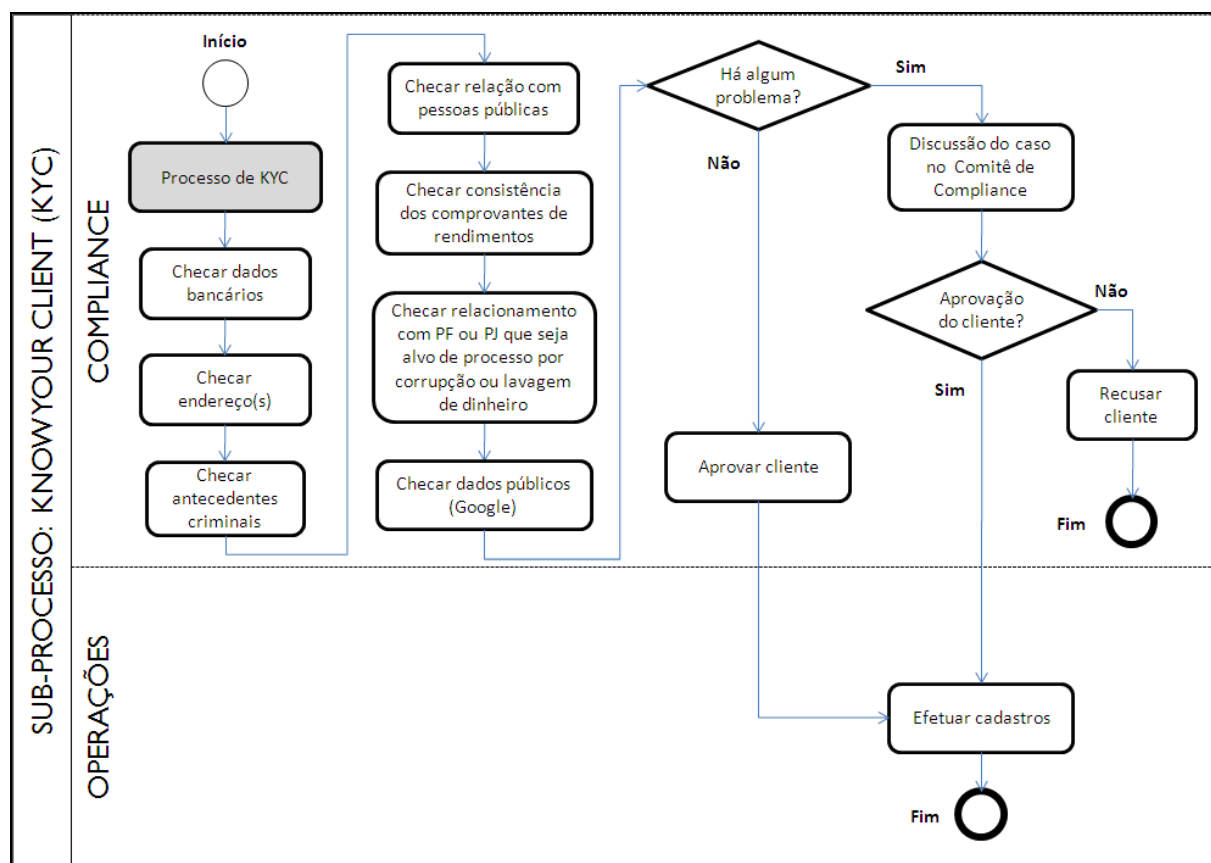


Figura 29: Fluxo de processos 5 → Processo de Know Your Client.
(elaborado pelo autor)

A Figura 30 mostra o processo de análise da carteira de investimentos detida pelo cliente antes de receber a consultoria da empresa.

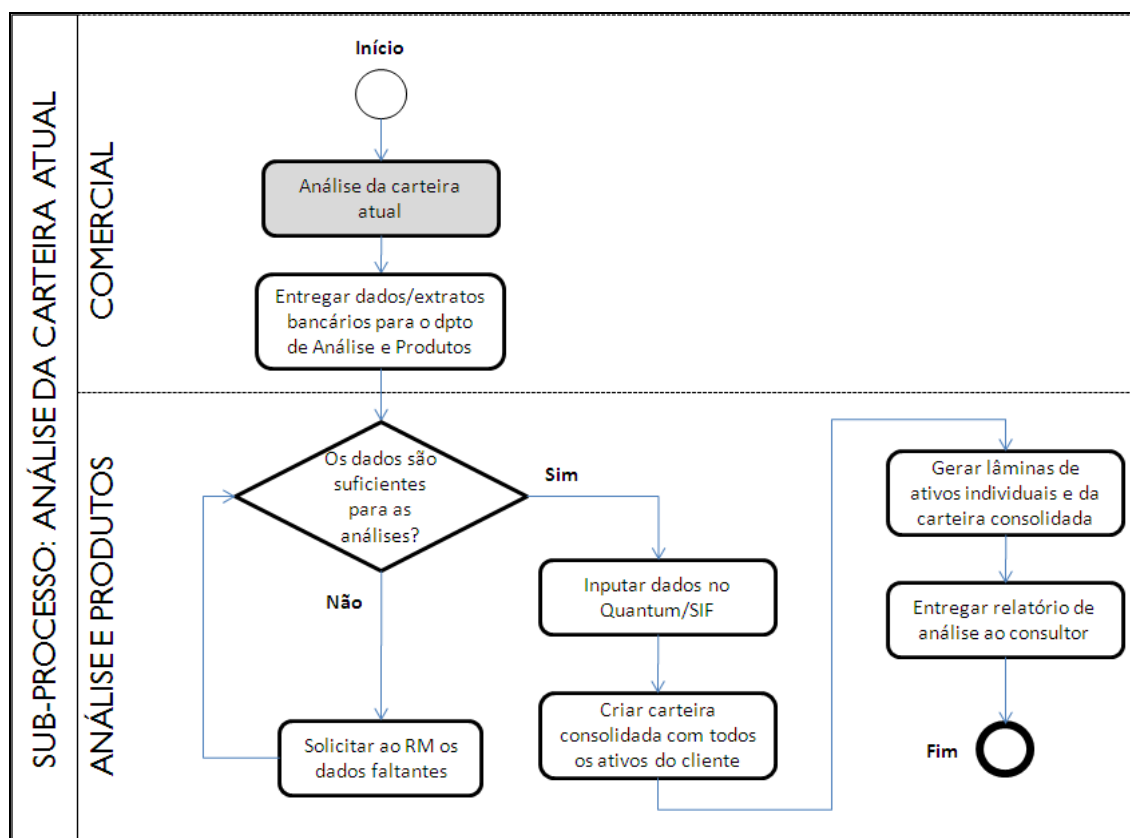


Figura 30: Fluxo de processos 6 → Análise da carteira de investimentos atual do cliente.
(elaborado pelo autor)

Posteriormente à análise da carteira corrente do cliente, segue-se o processo de proposta de uma nova carteira e realocação de recursos, conforme seja necessário.

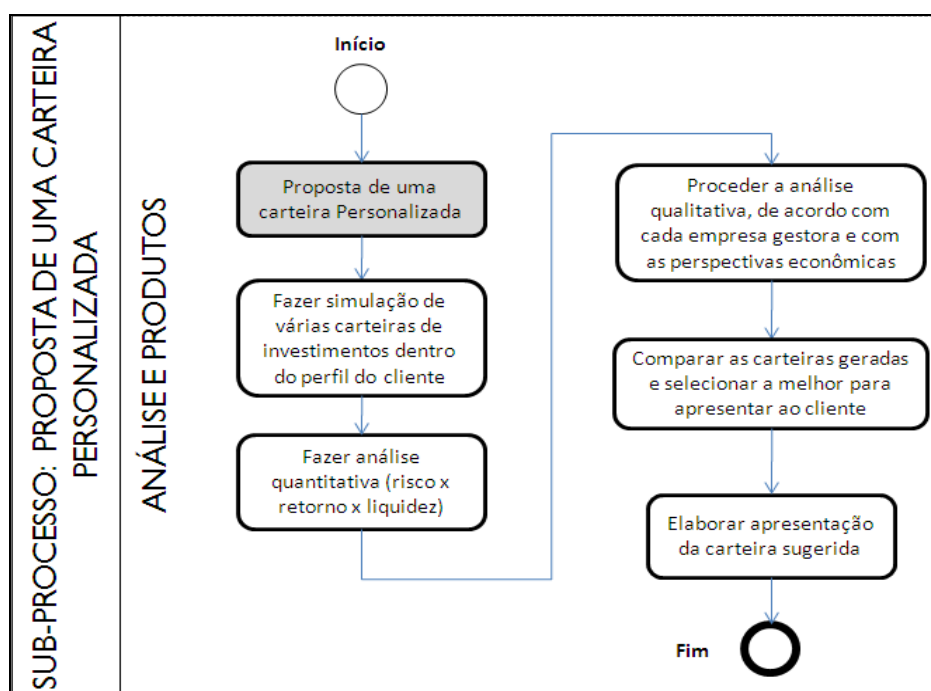


Figura 31: Fluxo de processos 7 → Proposta de uma carteira de investimentos personalizada.
(elaborado pelo autor)

As figuras apresentadas a seguir ilustram o processo de movimentação de dinheiro (retirada ou depósito).

Essa movimentação pode ocorrer para dois tipos de clientes: os clientes de “*Espelhamento*” e os clientes de “*Fundos Exclusivos*”.

O cliente do tipo Espelhamento é aquele que em que a Sigma atua somente como consultor e intermediário entre o cliente e a instituição financeira em que ele possui seus investimentos. Nesse caso, a Sigma é remunerada através de uma “taxa de rebate”, que é uma porcentagem das taxas de administração dos fundos que é repassada para a Sigma. O cliente efetua o pagamento para a instituição financeira e depois a Sigma recebe o “rebate” – o cliente não paga nada diretamente para a Sigma.

No caso dos clientes de fundos exclusivos, a Sigma não atua somente na consultoria ao cliente, mas também na gestão dos seus ativos. Nesse caso a Sigma é remunerada diretamente pelo cliente, e não através de taxas de rebate.

A Figura 32 ilustra o processo de movimentação de dinheiro para o caso do cliente tipo Espelhamento e a Figura 33 ilustra o mesmo processo para o caso de Fundos Exclusivos.

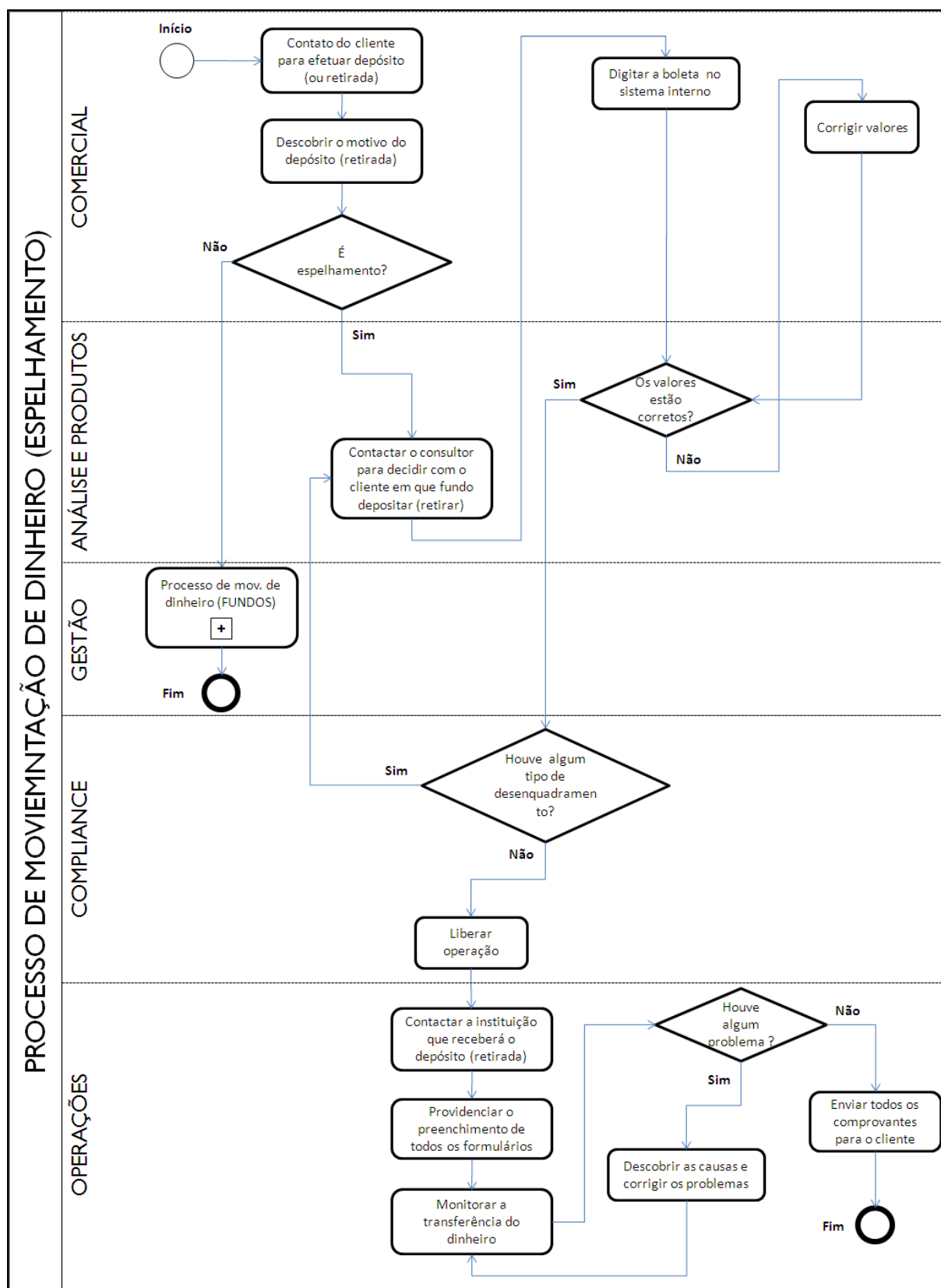


Figura 32: Fluxo de processos 8 → Movimentação de dinheiro em carteiras tipo *Espelhamento*. (elaborado pelo autor)

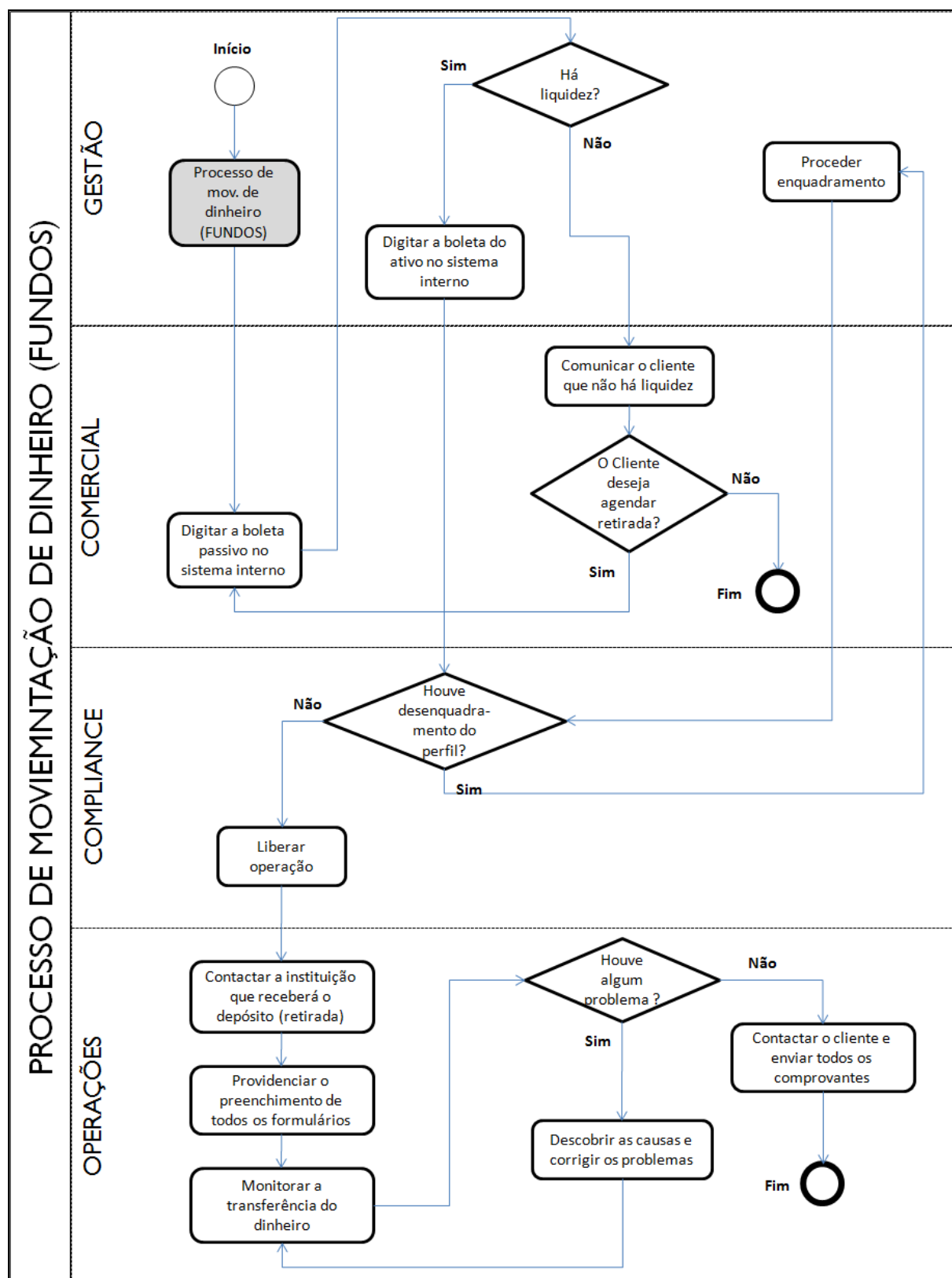


Figura 33: Fluxo de processos 9 → Movimentação de dinheiro de fundos exclusivos.
(elaborado pelo autor)

Por fim, a Figura 34 ilustra o processo de encerramento de conta dos clientes.

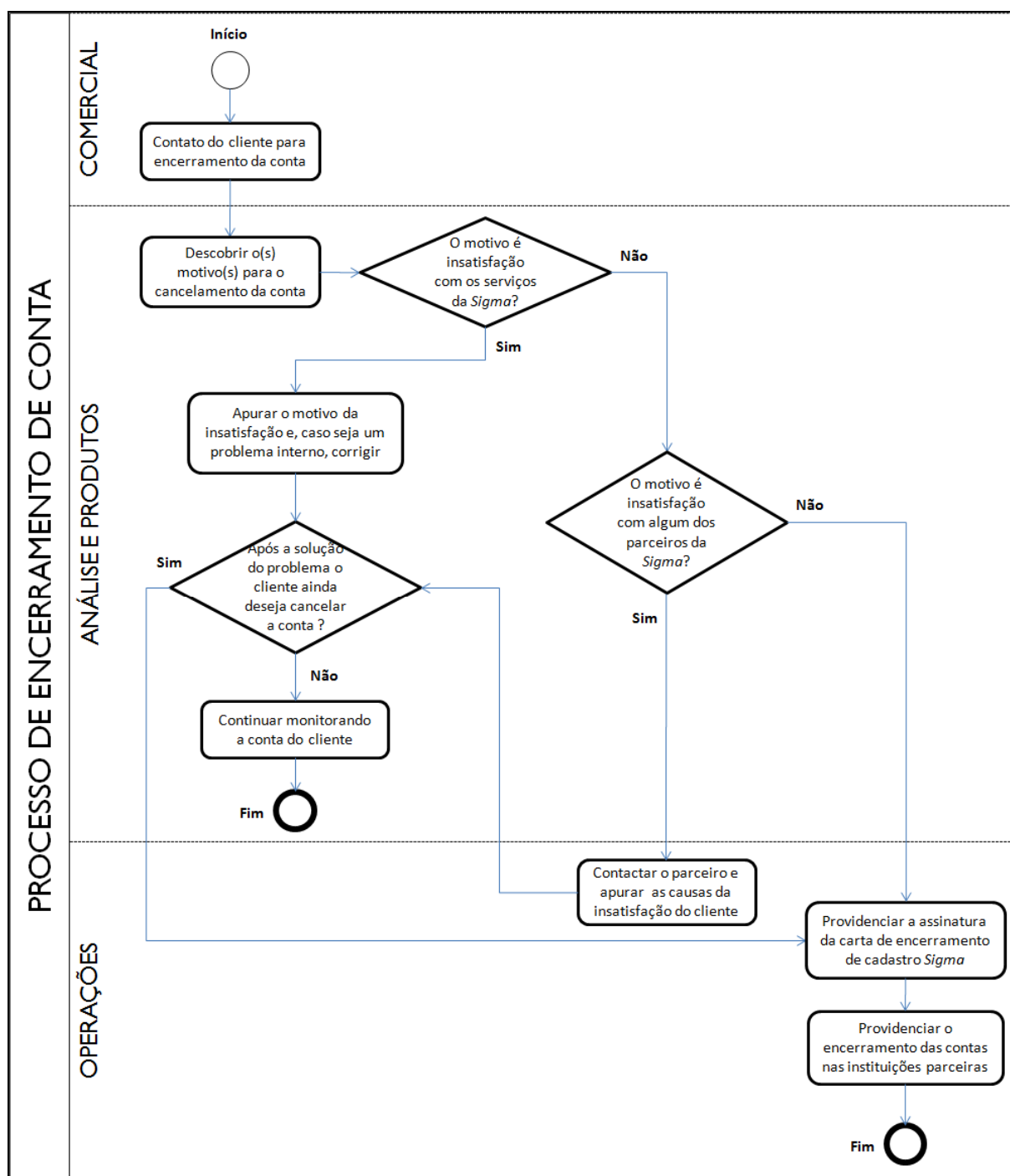


Figura 34: Fluxo de processos 10 → Encerramento de conta.
(elaborado pelo autor)

5.3.2. Avaliação do Mapeamento dos Processos

Ao fim do mapeamento dos processos, os sócios se revelaram muito satisfeitos com os resultados, pois todo o trabalho desenvolvido nesta etapa serviu não só de base para a construção do BSC, mas também para:

- **Formalizar processos:** alguns processos eram conduzidos sem respeito à hierarquia da empresa e também sem respeito a prazos, uma vez que não existiam prazos definidos. Após o mapeamento, esses processos foram submetidos à hierarquia da empresa e prazos foram definidos para cada um deles - os prazos foram também resultado de metas dos objetivos estratégicos do BSC, mas antes mesmo de chegar à elaboração dos objetivos estratégicos, os sócios sentiram a necessidade de ter prazos devidamente definidos para cada processo. Após a definição dos objetivos estratégicos, esses prazos foram ajustados.

- **Aprimorar processos:** alguns processos eram ineficientes, pois envolviam atividades redundantes e até desnecessárias. O mapeamento permitiu uma melhor visualização dessas atividades e a eliminação de etapas que não agregavam valor aos processos.

- **Definir claramente os papéis de cada área:** o fato de a empresa ser nova e de algumas atividades terem sido executadas poucas vezes deixava dúvidas quanto à responsabilidade de cada área na condução tais atividades. Ao sentarem para discutir os processos, as áreas puderam enxergar melhor o papel de cada uma dentro da empresa e chegar a um consenso de quem deveria fazer o que.

5.4. Desenho do *Balanced Scorecard*

De posse de todos os principais processos internos devidamente mapeados, prosseguiu-se para a próxima etapa deste trabalho, o início da construção do BSC propriamente dito.

Nessa etapa todos os sócios participaram das reuniões, que se estenderam por nove semanas devido a problemas de agenda dos sócios. No total foram realizadas sete reuniões nesta etapa.

5.4.1. Desenho do mapa estratégico

A base para todo o desenho do BSC foram os fluxos construídos e apresentados anteriormente. Eles foram examinados e nele foram identificados os processos mais importantes. Com base nesses processos, foram determinados temas estratégicos e, com base nos temas estratégicos, foram determinados objetivos estratégicos.

A análise inicial foi feita em cima do fluxo de processo 1 (*Conversão do Prospect em Cliente*), que engloba boa parte dos processos e subprocessos envolvidos no dia a dia da empresa. A partir dele, um mapa estratégico simplificado foi elaborado. Posteriormente, cada um dos fluxos de processo foi analisado e outros temas estratégicos foram definidos, chegando-se, ao final deste processo, ao esquema representado na Figura 35.

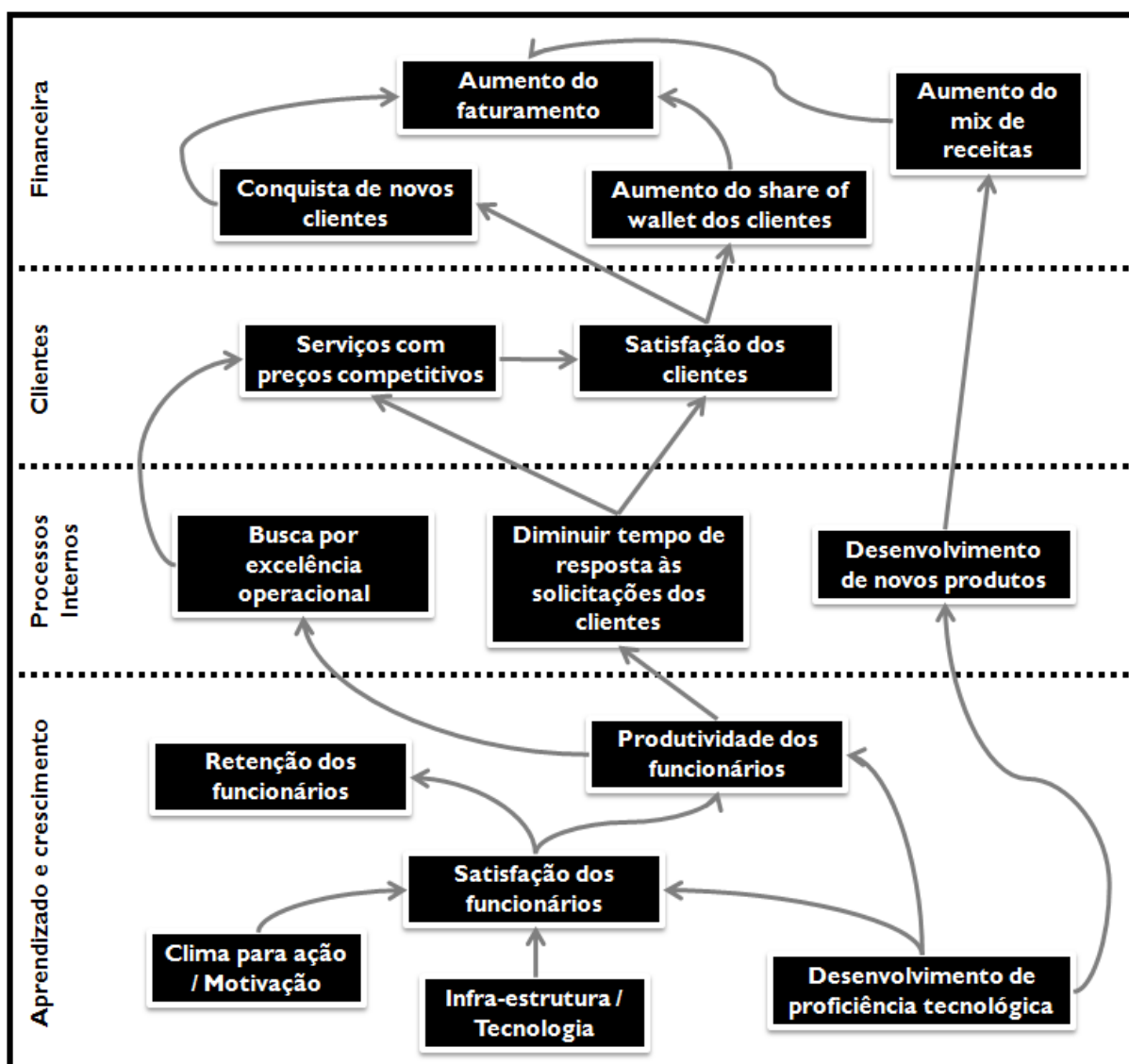


Figura 35: Mapa estratégico da Sigma.
(elaborado pelo autor)

5.4.2. Definição dos objetivos e indicadores estratégicos

Com base no mapa estratégico definido no item anterior, procedeu-se à definição e estabelecimento de objetivos estratégicos para a empresa.

Primeiramente o autor deste trabalho esboçou um quadro com um elevado número de objetivos que, em reunião com os sócios, foi refinado de acordo com a relevância e prioridade de cada objetivo, chegando-se aos quadros apresentados nas tabelas a seguir (ver Tabelas 7 e 8 nas próximas páginas).

Nas tabelas, os números 1, 2 ou 3, que aparecem entre parênteses, representam a prioridade dos objetivos estratégicos, em que **(1)** significa **Alta Prioridade**, **(2)** representa **Média Prioridade** e **(3)** indica **Baixa Prioridade**.

Após as priorizações, foram estabelecidos os indicadores para cada um dos objetivos estratégicos, uma meta para cada um e a periodicidade com que os mesmos serão acompanhados/medidos.

Tabela 7: Objetivos estratégicos - perspectivas Financeira e dos Clientes (elaborado pelo autor).

Persp.	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Periodicidade
Financeira	• Ampliar a base de clientes (1)	• Nº de novos clientes por officer / mês	• 5 clientes < R\$ 5 M por mês e 1 cliente > R\$ 5 M a cada 2 meses	• Bimestral
	• Aumentar o total sob gestão (1)	• R\$ por officer / mês	• R\$ 5 M por officer/mês	• Mensal
	• Diversificar a base de clientes fora de SP (3)	• % do total sob gestão fora de SP	• 1/3 do total fora de SP dentro de 3 anos	• Acompanhamento semestral
	• Aumentar o "share of wallet" dos atuais clientes (2)	• (Total sob gestão da Sigma) / (Total global de investimentos do cliente)	• 1/3 do total dos ativos dentro de 2 anos de relacionamento com o cliente	• Semestral
	• Fidelizar o cliente (1)	• (Nº de clientes que encerram a conta) / (Nº total de clientes)	• No primeiro ano de negócio: 0% de perda de clientes por problemas de relacionamento, performance ou de produtos	• Anual e mensal após o primeiro ano
Clientes	• Maximizar a % de propostas aceitas (1)	• (Total de propostas aceitas) / (Total de propostas realizadas)	• 70% das propostas aceitas	• Mensal
	• Aumentar a visibilidade da empresa (1)	• Nº de citações em revistas/jornais por mês	• 2 ou mais citações por mês	• Mensal
	• Reduzir o custo de manutenção de clientes (1)	• (Custo total de manutenção de clientes) / (Nº total de clientes)	• Diminuir em 10% até o fim de 2009	• ---
	• Aumentar o nº de indicações feitas por próprios clientes (2)	• Nº de novos clientes provenientes de indicação	• 1 indicação por cliente/ano	• Trimestral
	• Minimizar o custo de captação de novos clientes (1)	• (Custo total de captação de clientes) / (Nº de clientes captados)	• Diminuir em 10% até o fim de 2009	• ---

Tabela 8: Objetivos estratégicos - perspectivas dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).

Persp.	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Periodicidade
Processos Internos	• Minimizar o n° de "maus clientes" aprovados (1)	• N° de "maus clientes" aprovados) / (N° total de clientes aprovados)	• Zero no primeiro ano do negócio	• Anual
	• Estruturar produtos mútuos (2)	• Produtos implementados / produtos planejados	• Implementar 2 produtos novos até o fim do 1º tri de 2010	• ---
	• Minimizar o tempo de análises de carteiras (2)	• N° de dias úteis para efetuar uma análise	• Efetuar a análise em 2 dias úteis	• Mensal
	• Minimizar o tempo de elaboração de carteiras personalizadas (1)	• N° de dias úteis para elaborar uma carteira personalizada	• Elaborar carteira em até 2 dias úteis	• Mensal
	• Diminuir o tempo para envio da ficha de cadastro Sigma (1)	• N° de dias úteis para envio da ficha de cadastro	• Enviar a ficha no prazo de 1 dia útil	• Mensal
	• Garantir que o risco das carterias fique dentro dos limites estabelecidos (1)	• N° de vezes que o limite é atingido e/ou ultrapassado	• No máximo 2 vezes por mês	• Mensal em janelas de 12 meses
	• Minimizar o n° de meses de retorno da carteira abaixo do benchmark (1)	• N° de meses de rentabilidade abaixo do benchmark	• 70% dos meses do ano acima do benchmark	• Mensal em janelas de 12 meses
	• Reduzir o n° de solicitações de informações ao cliente (1)	• N° de solicitações / cliente	• 1 pedido de informação por ocorrência	• Acompanhamento mensal
	• Oferecer treinamentos internos regularmente (motivacionais, liderança, finanças) (1)	• N° de treinamentos internos oferecidos por bimestre	• 1 treinamento por trimestre	• Trimestral
	• Oferecer treinamentos externos (3)	• N° de treinamentos externos oferecidos por bimestre	• 1 por ano	• Anual
Aprendizado e Crescimento	• Manter um nível alto de motivação do pessoal	• Avaliação do feedback trimestral obtido pelo gestor	• Melhorar o score do questionário de motivação para 80%	• Trimestral
	• Desenvolver proficiência tecnológica dos funcionários (1)	• Proficiência no uso dos softwares adotados pela empresa	• Obtenção de nota superior a 90% numa avaliação a ser realizada no fim de 2009	• Anual
	• Incentivar a condução de projetos individuais (2)	• Qtd proj. individuais implementados/semestre	• 2 projetos por semestre	• Semestral

Apesar de alguns indicadores estratégicos serem auto-explicativos, outros podem parecer confusos. Por isso, a seguir será feita uma breve descrição de cada um deles. Na Tabela 9 são descritos os indicadores das perspectivas Financeira e de Clientes e na Tabela 10 são descritos os indicadores das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

Tabela 9: Descrição dos indicadores das perspectivas Financeira e de Clientes (elaborado pelo autor).

Indicadores	Descrição
• N° de novos clientes por officer / mês	• Quantidade de clientes obtidos por cada representante da área comercial no período de um mês. A meta é obter, na média, 5 clientes com menos de R\$5M por mês e 1 cliente com mais de R\$5M a cada dois meses.
• R\$ por officer / mês	• É a receita gerada por cada representante da área comercial no período de um mês.
• % do total sob gestão fora de SP	• Porcentagem do total de receitas que é proveniente de clientes de fora de São Paulo. A empresa pretende diversificar a origem de suas receitas por acreditar que clientes fora da cidade de São Paulo têm poucas opções de assessoria financeira e são <i>prospects</i> que podem ser facilmente convertidos em clientes
• (Total sob gestão da Sigma) / (Total global de investimentos do cliente)	• É a porcentagem do total de ativos do cliente confiada à gestão da empresa. Após um período de cerca de 2 anos de relacionamento, no máximo, a empresa pretende que cada cliente confie pelo menos 1/3 do total de seus ativos para a gestão da Sigma.
• (N° de clientes que encerram a conta) / (N° total de clientes)	• É a porcentagem de pessoas/empresas que deixam de ser clientes da Sigma por insatisfação com o relacionamento proporcionado pelos representantes comerciais, por insatisfação com o desempenho da carteira de investimentos proposta ou por descontentamento pelo fato de a empresa não disponibilizar determinados tipos de produtos financeiros.
• (Total de propostas aceitas) / (Total de propostas realizadas)	• Mede a porcentagem de propostas realizadas que são aceitas pelos clientes.
• N° de citações em revistas/jornais por mês	• Mede a quantidade de vezes que a empresa e/ou os sócios são citados em artigos de jornais, revistas, <i>websites</i> ou em aparições em programas de televisão. Como a empresa é nova e ainda não possui o nome reconhecido no mercado, as citações (positivas) na mídia são extremamente importantes para tornar a marca da empresa conhecida.
• (Custo total de manutenção de clientes) / (N° total de clientes)	• Mede o custo médio de manutenção de um cliente. Esses custos envolvem gastos com <i>motoboy</i> , gastos com autenticações de documentos em cartórios, almoços de negócios, viagens para outras cidades e gastos com telefone.
• N° de novos clientes provenientes de indicação	• Mede a quantia de clientes que são originados pela indicação de outro cliente. Esse indicador mostra a efetividade da propaganda "boca-a-boca".
• (Custo total de captação de clientes) / (N° de clientes captados)	• Quantifica o custo médio para converter um <i>prospect</i> em cliente. Assim como o custo de manutenção de clientes, envolve gastos com viagens, telefone e gastos com documentações.

Tabela 10: Descrição dos indicadores das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).

Indicadores	Descrição dos indicadores
• (Nº de “maus clientes” aprovados) / (Nº total de clientes aprovados)	• Mede o número de maus clientes em relação ao total de clientes da empresa. “Maus clientes” (ou clientes indesejáveis) são clientes que apresentam problemas na justiça ou problemas políticos que não são detectados no processo de <i>know your client</i> . Encaixam-se nessa classificação também clientes que possuem recursos provenientes de fontes ilegais ou que têm relações com atos de terrorismo.
• Produtos implementados / produtos planejados	• Quantifica a porcentagem de produtos financeiros novos efetivamente disponibilizados aos clientes com relação ao total de produtos financeiros planejados de serem disponibilizados.
• Nº de dias úteis para efetuar uma análise	• Mede a quantidade de dias necessários para realizar um diagnóstico dos investimentos do cliente.
• Nº de dias úteis para elaborar uma carteira personalizada	• Mede o número de dias necessários para preparar uma sugestão de investimento para o cliente baseado em seu perfil de aversão ao risco e em sua disponibilidade de recursos.
• Nº de dias úteis para envio da ficha de cadastro	• Quantifica o número de dias necessários para que a ficha cadastral da Sigma seja entregue ao cliente após o mesmo ter aceite a sugestão de investimentos feita pela empresa.
• Nº de vezes que o limite é atingido e/ou ultrapassado	• Mede o número de vezes que os limites de risco de uma carteira de investimentos são ultrapassados. Idealmente, as carteiras devem apresentar baixa volatilidade, de modo a não atingir os limites de risco pré-determinados.
• Nº de meses de rentabilidade abaixo do <i>benchmark</i>	• Mede o tempo em meses que uma carteira de investimentos apresenta retornos inferiores ao do <i>benchmark</i> (referência de rentabilidade mínima).
• Nº de solicitações / cliente	• Mede o número de vezes que os representantes da área comercial ou de operações necessitam contactar o cliente para atender a alguma demanda do mesmo. Idealmente, cada demanda dos clientes deve ser atendida com somente uma solicitação de informações.
• Nº de treinamentos internos oferecidos por bimestre	• Mede a quantidade de treinamentos disponibilizados aos funcionários e que são conduzidos por outros funcionários da própria empresa.
• Nº de treinamentos externos oferecidos por bimestre	• Mede a quantidade de treinamentos externos patrocinados pela empresa para cada funcionário.
• Avaliação do <i>feedback</i> trimestral obtido pelo gestor	• Reflete a avaliação que o gestor faz de cada funcionário através de reuniões trimestrais para obter o <i>feedback</i> de cada funcionário com relação à empresa e aos gestores.
• Proficiência no uso dos softwares adotados pela empresa	• Mede a destreza dos funcionários na utilização dos softwares adotados pela empresa.
• Qtd de proj. individuais implementados/semestre	• Quantifica o número sugestões de funcionários transformadas em projetos individuais de melhoria dos processos.

5.4.3. Planos de ação

Por fim, foram elaboradas sugestões de planos de ação para trabalhar cada objetivo estratégico. Esses planos ainda não tinham sido finalizados até o término deste trabalho. Desta maneira, o que segue descrito nas tabelas a seguir são as idéias iniciais que serão utilizadas para alcançar cada objetivo estratégico.

Tabela 11: Planos de ação para os objetivos estratégicos das perspectivas Financeira e de Clientes (elaborado pelo autor).

Persp.	Objetivos Estratégicos	Ações
Financeira	• Ampliar a base de clientes (1)	• Aumento da equipe comercial. Há no momento somente três pessoas na área comercial, mas um <i>headhunter</i> foi contratado para que mais quatro pessoas sejam integradas à área até o fim de março de 2010. Isso foi definido durante o desenvolvimento do BSC.
	• Aumentar o total sob gestão (1)	
	• Diversificar a base de clientes fora de SP (3)	• Concessão de entrevistas a jornais e revistas de fora de São Paulo, para aumentar a exposição da empresa nesses locais e, dessa forma, despertar o interesse de potenciais clientes que tenham acesso a estas revistas e jornais.
	• Aumentar o “ <i>share of wallet</i> ” dos atuais clientes (2)	• Adquirir total confiança do cliente não somente através de bons retornos das carteiras de investimento, mas através de suporte rápido e eficiente a todas as solicitações realizadas e assessoria financeira em outros assuntos além de sua carteira de investimentos, como por exemplo, na venda de ativos imóveis, venda ou aquisição de empresas etc.
Clientes	• Fidelizar o cliente (1)	• Fazer análise minuciosa e criteriosa dos objetivos financeiros dos clientes e de sua atual situação patrimonial para que as propostas de investimentos se adéquem da melhor maneira às necessidades e exigências identificadas.
	• Maximizar a % de propostas aceitas (1)	
	• Aumentar a visibilidade da empresa (1)	• Contratar um assessor de imprensa com extenso <i>networking</i> no mercado financeiro. O assessor de imprensa viabilizará a participação em programas de canais de televisão relacionados a finanças, como a Bloomberg, por exemplo.
	• Reduzir o custo de manutenção de clientes (1)	• Disponibilização de informações e relatórios detalhados no <i>website</i> da empresa.
	• Aumentar o nº de indicações feitas por próprios clientes (2)	• Oferecer prêmios para cada indicação que seja convertida num novo cliente.
	• Minimizar o custo de captação de novos clientes (1)	• Investimento no <i>website</i> da empresa para que o mesmo seja completo, claro e objetivo. Convênio com cartórios para obter descontos na autenticação de documentos e em outros processos realizados nos cartórios.

Tabela 12: Planos de ação para os objetivos estratégicos das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (elaborado pelo autor).

Persp.	Objetivos Estratégicos	Ações
Processos Internos	• Minimizar o nº de “maus clientes” aprovados (1)	• Desenvolver um manual para fazer a avaliação de <i>prospects</i> e clientes. Esse manual conterá todos os passos para se realizar uma avaliação e também abordará irregularidades detectadas no passado e irregularidades detectadas em outras empresas, para servir de exemplo de erros a não serem cometidos.
	• Estruturar produtos mútuos (2)	• Estabelecer parceria com fornecedores de produtos financeiros estratégicos, utilizando o <i>networking</i> dos sócios fundadores.
	• Minimizar o tempo de análises de carteiras (2)	• Desenvolvimento de planilhas automatizadas que diminuam o tempo gasto com cálculos e elaboração de gráficos.
	• Minimizar o tempo de elaboração de carteiras personalizadas (1)	• Desenvolvimento de planilhas automatizadas que diminuam o tempo gasto com cálculos e elaboração de gráficos. Contratar mais uma pessoa.
	• Diminuir o tempo para envio da ficha de cadastro Sigma (1)	• Disponibilização de um formulário cadastral no <i>website</i> da empresa que esteja conectado com o banco de dados de clientes da empresa.
	• Garantir que o risco das carteiras fique dentro dos limites estabelecidos (1)	• Estabelecer procedimentos rigorosos para que o risco da carteira seja readequado uma vez que os limites estejam perto de serem atingidos ou, eventualmente, já tenham sido atingidos uma vez no mês.
	• Minimizar o nº de meses de retorno da carteira abaixo do <i>benchmark</i> (1)	• Determinar revisões semanais das composições das carteiras dos clientes para acompanhar todos os movimentos do mercado financeiro. Contratar o serviço de consultorias de
	• Reduzir o nº de solicitações de informações ao cliente (1)	• Elaborar um <i>checklist</i> com todas as informações necessárias para atender a cada tipo de solicitação. Será desenvolvido um guia de <i>checklists</i> para cada área da empresa que receba solicitações diretas de clientes - Comercial, Operações e Análise e Produtos.
Aprendizado e Crescimento	• Oferecer treinamentos internos regularmente (motivacionais, liderança, finanças) (1)	• Mapear as competências de cada funcionário e, com base nos pontos fortes de cada um, delinear treinamentos que cada um deles seja capaz de ministrar. Por exemplo, se um funcionário possui domínio de programação em VBA, elaborar um treinamento de VBA ministrado por esse funcionário para os demais que desejem participar.
	• Oferecer treinamentos externos (3)	• Incentivar os funcionários de cada área a monitorarem cursos externos que possam agregar valor às atividades por eles desenvolvidas e, uma vez identificados esses cursos, elaborar uma apresentação para o gestor explicando os benefícios de se realizar tal curso.
	• Manter um nível alto de motivação do pessoal	• Manter os objetivos dos funcionários alinhados aos objetivos de sua área e da empresa, através de conversas informais com os sócios diretores e com o gestor de cada funcionário para detectar as expectativas de cada um e através de um plano de carreira bem definido a ser perseguido.
	• Desenvolver proficiência tecnológica dos funcionários (1)	• Mapear todos os softwares utilizados por cada área e oferecer treinamentos específicos desses softwares para os funcionários dessa área.
	• Incentivar a condução de projetos individuais (2)	• Incentivar a sugestão de planos de melhoria para os processos da empresa através da vinculação de projetos bem sucedidos à remuneração dos funcionários.

5.5. Principais resultados

O desafio de construir o BSC e conseguir comprometimento para superar a inércia organizacional pode ser uma tarefa extenuante. Contudo, a organização pode obter benefícios valiosos durante o exercício de implementação. Por exemplo, ao ter de pensar sobre os fatores críticos de sucesso e identificar indicadores não financeiros que são decisivos para o desempenho da organização, todos os participantes são forçados a considerar a essência do negócio muito mais intensivamente do que eles o fariam se não houvesse esse exercício.

Empreendedores devem estar atentos ao nível de comprometimento que é demandado para extrair o completo benefício do BSC. A alta administração, seja o fundador ou a equipe de gerência, deve se comprometer i) em estabelecer marcos específicos e quantificáveis e ii) revisar o plano se os objetivos não forem alcançados no período determinado.

Como mencionado por Kaplan e Norton diversas vezes no livro “A Estratégia em Ação” (1997), o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de desempenho baseado no BSC demanda que o dono-gerente da empresa desempenhe um papel contínuo de patrocinador, aloque recursos suficientes para o projeto e por fim implemente a recomendação final dada pela equipe do projeto. Esse comprometimento do dono-gerente é condição *sine qua non* para o sucesso do projeto e pôde ser observada na Sigma. Apesar de algumas restrições de tempo, os principais sócios sempre se mostraram preocupados com o andamento do projeto e se empenharam ao máximo para que o projeto fosse bem sucedido.

Vale destacar aqui algumas dificuldades que foram encontradas ao longo do desenvolvimento deste trabalho. A primeira foi o fato de os sócios, a princípio não darem um real valor à importância da missão e visão da empresa. As primeiras reuniões para a definição dos mesmos foram improdutivas devido a essa postura dos sócios. Contudo, após a apresentação de alguns exemplos de missão e declaração de visão de empresas de sucesso e o melhor entendimento de que esses elementos poderiam de fato contribuir para facilitar o caminho de execução da estratégia da empresa, os sócios perceberam o valor de se ter uma clara definição da missão da empresa e uma declaração de visão que fosse o consenso do que os sócios pensavam do futuro da empresa.

Outra dificuldade foi a disponibilidade da equipe. Apesar de os sócios se esforçarem para estar presentes a todas as reuniões, muitas vezes as reuniões tiveram de ser canceladas e

remarcadas porque um membro da equipe estava viajando, ou atendendo a um cliente, ou em visita a parceiros estratégicos.

Ainda deve ser mencionado que o progresso deste projeto era altamente suscetível ao desempenho da equipe de projeto. A grande maioria das reuniões era conduzida após o expediente normal de trabalho, o que resultava muitas vezes em participantes cansados e com rendimento baixo.

Os grandes benefícios originados por este trabalho foram vários. Primeiramente pode-se citar o alinhamento estratégico entre os sócios. Isso foi de grande importância para que seus esforços pudessem ser concentrados em busca de um mesmo alvo, em busca da mesma visão de futuro.

Outro resultado importante foi o mapeamento de processos da empresa. Esse fator foi extremamente relevante não só para que o desenvolvimento do BSC pudesse prosseguir, mas porque os funcionários das diferentes áreas da empresa não tinham uma visão clara dos papéis que cada um deveria desempenhar, o que gerava algumas confusões quanto à responsabilidade de determinadas atividades. De posse do mapeamento dos principais processos, as responsabilidades puderam ser devidamente atribuídas às áreas corretas e todos puderam ter uma clara visão dos processos mais importantes e fundamentais para o sucesso da empresa.

Além disso, o baixo investimento necessário para a condução deste projeto foi condição fundamental para que o mesmo tivesse o apoio dos sócios. Os gastos foram somente as horas alocadas de cada funcionário para participação das reuniões. Pelo fato de estar em fase inicial de suas operações e de ter um baixo fluxo de caixa, provavelmente este trabalho não teria o apoio dos sócios se incorresse em custos maiores.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pode-se dizer que o objetivo geral deste trabalho foi atingido, uma vez que o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido. Sua implantação, contudo, não fazia parte do escopo do projeto.

Os passos teóricos da sistemática de desenvolvimento do projeto mostraram-se eficientes na prática.

No geral, o BSC foi avaliado como uma ferramenta muito positiva, uma vez que alguns benefícios já foram constatados no início de sua elaboração, ao permitir que todos os sócios alinhassem suas estratégias e visões de futuro para a empresa, além de ter os processos devidamente organizados e mapeados.

Quando se faz parte de uma grande empresa, geralmente um projeto conduzido por um funcionário é “somente mais um projeto” – seu impacto nas atividades da empresa pode até ser muito benéfico, mas geralmente não impacta significativamente a empresa como um todo. Já no caso das pequenas empresas, o impacto causado pelo desenvolvimento de um projeto como o apresentado neste trabalho mobiliza a empresa toda, conta com a participação da alta diretoria e proporciona uma alta exposição do líder do projeto, o que, em caso de projetos bem sucedidos, é muito importante para aqueles que estão apenas no início da carreira profissional. Felizmente, os resultados obtidos no desenvolvimento do BSC da empresa Sigma deixaram a alta direção da empresa muito satisfeita e o *feedback* obtido pelo autor deste trabalho com relação ao projeto como um todo foi extremamente positivo, o que confirma a relevância deste trabalho para a empresa, conforme apresentado no capítulo primeiro.

Contudo, o trabalho não foi completamente finalizado. Este trabalho tratou somente da elaboração do *Balanced Scorecard*. Recomenda-se que as sugestões de planos de ação sejam discutidas e mais elaboradas e que se prossiga com a fase de implementação do BSC, sem permitir que a equipe de desenvolvimento do projeto se disperse e deixe todo o trabalho desenvolvido até agora de lado.

Soares (2001) adverte que a fase de implementação é mais demorada e é nela que se concentram os maiores obstáculos. Colocar as idéias no papel é mais fácil e aceitável do que executá-las. Como as pequenas empresas não têm o costume de controlar indicadores, pode

ocorrer certa dificuldade quanto ao fato de coletar as informações necessárias para a medição desses indicadores.

Toda a equipe deve estar consciente de que o projeto não tem um fim – o sistema de indicadores deve ser constantemente avaliado e realimentado para que os objetivos estratégicos possam de fato ser alcançados e, desse modo, a visão de futuro da empresa se concretize.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, H.** *Balanced Scorecard* implementation in SMEs: reflection on literature and practice. Denmark, 2001.
- ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J.** Implementing Strategic Management. Prentice-Hall, 1984.
- ARONS, H. S.; WAALEWIJN, P.** A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model. Erasmus University Rotterdam, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.
- BERGEN, C. W.; BENCO, D. C.** *A Balanced Scorecard* for Small Business. Southeastern Oklahoma State University, 2003.
- BOAVENTURA, R.; GOMES, C. A. S.; RODRIGUES, C.; SERGIO, R. S. G.;** Estratégias Competitivas para as Pequenas e Micro Empresas: Um estudo de caso. Escola de Negócios do Estado da Bahia - Universidade Federal da Bahia, 2003.
- BPMI/OMG.** Business Process Modeling Notation (BPMN) Information. 2006. Disponível em <http://www.bpmn.org>.
- BROWN, T. S., NORBERG, L.** Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the *Balanced Scorecard* SWOT. Boston: Harvard Business School Publishing, Article Reprint N° B0105E, 2001.
- CAMPOS, J. A.** Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARLETTO, B; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L.** Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade - XXV ENEGEP. Porto Alegre, RS, 2005.
- CHOW, C. W.; HADDAD, K. M.; WILLIAMSON, J. E.** Applying the *Balanced Scorecard* to small companies. Management Accounting, 79, 2007.
- COOPER, R.** Lean enterprises and the confrontation strategy. Academy of Management Executive, X (3), 28-39, 1996
- CVM.** Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acessado em 25-09-2009.
- DAVENPORT, T.** Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- DEFEO, J. A.** Measuring what matters. Industrial Management, 42, 2000.
-

DIAS, T. A.; CAMARGOS, M. A. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março, 2003.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.6-19, jan-mar, 2000.

IRELAND, R.D.; HITT M. A. Performance Strategies for High-Growth Entrepreneurial Firms, in Frontiers of Entrepreneurship Research, 1997.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. International Small Business Journal, 15, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação. 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, 2001.

_____, _____. The *Balanced Scorecard* - Measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, p. 71-79, Jan.-Fev, 1992.

_____, _____. Putting de *Balanced Scorecard* to Work. Harvard Business Review, Boston, p. 134-147, Out.-Set, 1993.

_____, _____. Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, p. 75-85, Jan.-Fev, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LEE, S. F.; KO, A. S. O. Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. Managerial Auditing Journal, pp 68-76, 2000.

MAGALHÃES, I. R. L. G. Definindo o *Balanced Scorecard*. Disponível em <http://www.janelanaweb.com/digitais/magalhaes1.html>. Acessado em 15-08-2009.

MARCCELLI, R. P. O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MARKIDES, C.C. A dynamic view of strategy, Sloan Management Review, 1999.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard : Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia – XXII ENEGEP. Curitiba, 2002.

-
- MEIRELLES, A. M.** O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). UFMG, Belo Horizonte, 1995.
- NICKOLS, F.** Strategy – Definitions and Meanings. Disponível em <http://home.att.net/~nickols/articles.htm>. Acessado em 22/10/2009.
- OLIVEIRA, S. B.; VALLE, R.** Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.
- OTTOBONI, C.; PAGNI, T. E. M.** A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard. XXIII ENEGEP, Ouro Preto, MG, 2003.
- PORTER, M. E.** What is Strategy?. Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996.
- _____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.** The competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May – June, 1990.
- PRAHALAD, C. K.** A competência essencial. HSM Management. n.1, Ano 1, p.6-11, mar/abr, 1997.
- RHODEN, M. I. S.** Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas. Universidade Federal de Santa Catarina, Tese (Doutorado), 2000.
- SAMPAIO, Claudio Hoffmann.** Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.
- SCATTOLINI, R.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M.** Análise da Implementação do *Balanced Scorecard* - apresentação de um estudo de caso. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2005.
- SEBRAE.** As MPes na Economia Brasileira. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/economia_brasileira. Acessado em 02-10-2009.
- SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A.** Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
-

SOARES, C. R. D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

SYMNETICS BRASIL. Disponível em <http://www.symnetics.com.br>. Acessado em 30-09-2009.

TRENNEPOHL, J. I. M., PEGORARO, P. R. *Balanced Scorecard* - Um estudo de caso numa pequena empresa prestadora de serviços. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2008.

TZU, S. A Arte da Guerra. São Paulo: Paz e Guerra, 1999.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Rev SOCERJ, 20:383-386, 2007.

YIN R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINGER, T. J. The *Balanced Scorecard* and Small Business: Stages of Development Perspectives. International Council for Small Business, 47th Conference, Porto Rico, 2002
