

**BRUNO RESENDE DOMINGUES**

**DESENVOLVIMENTO DE UM BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO DO  
NEGÓCIO DE WEALTH MANAGEMENT DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
GLOBAL**

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

**São Paulo**  
**2013**



**BRUNO RESENDE DOMINGUES**

**DESENVOLVIMENTO DE UM BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO DO  
NEGÓCIO DE WEALTH MANAGEMENT DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
GLOBAL**

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

Orientador:  
Prof. Dr. André Leme Fleury

**São Paulo**  
**2013**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Domingues, Bruno Resende**

**Proposta de um Balanced Scorecard para a gestão do negócio de Wealth Management de uma instituição financeira global / B.R. Domingues. -- São Paulo, 2013.**

**p. 113**

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

**1.Negócios (Administração) 2.Indicadores de produtividade  
3.Instituição financeira I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho aos meus pais,  
pelo apoio e incentivo durante toda a  
minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Wilson e Elaine, pelo amor, dedicação e por todo apoio e paciência durante toda a minha vida. Ao meu irmão, Matheus, por estar sempre ao meu lado e me animar nos momentos mais difíceis.

A minha tia Umbelina, pelos ótimos conselhos e por sempre acreditar em mim. A toda minha família, avós, tios e primos.

A meu amigo Arthur Cruz, pelas longas horas de aulas, pelo companheirismo, amizade e paciência. A todos meus amigos da Poli, principalmente a Felipe Kahn, Mariana Piccolo, Mario Sergio e Rodrigo Gastim; pela parceria e companhia durante todos esses anos.

Ao professor André Leme Fleury, pelo grande apoio no desenvolvimento desse trabalho, mesmo com as grandes dificuldades encontradas durante o processo.

Ao meu gestor e a todos os companheiros de trabalho, por todo o aprendizado e experiência que me proporcionaram.

Ao Ismart, por abrir várias portas e por fornecer toda a estrutura para que eu conseguisse atingir meus objetivos acadêmicos e profissionais.



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo de acompanhamento para o negócio de Wealth Management de uma instituição financeira global. Para desenvolvimento do trabalho foi utilizada a metodologia do Balanced Scorecard que permite a tradução da estratégia e da missão da organização em medidas de desempenho organizadas em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado; gerando assim um conjunto de indicadores.

Com o objetivo de desenvolver um grupo de indicadores alinhados com a estratégia do negócio o trabalho também desenvolve uma análise do serviço oferecido e das necessidades dos clientes de forma a obter um grupo de indicadores que auxilie no acompanhamento dos objetivos estratégicos relacionados às competências essenciais do negócio, que estão voltadas para o foco na relação com o cliente.

O desenvolvimento desse tema foi motivado pelas mudanças na alta gestão do negócio que ocasionaram um desalinhamento entre os relatórios gerenciais produzidos pela área de Planejamento Estratégico e a real necessidade de informações pelos executivos. O trabalho propõe um conjunto de indicadores e um modelo de organização das informações de forma a diminuir a demanda por relatórios pontuais, que existe por falta de alinhamento do processo de desenvolvimento de relatórios gerenciais com as demandas do negócio por informações.

Com a implementação do trabalho, espera-se que a área de Planejamento Estratégico atinja uma maior eficiência na elaboração de relatórios e fornecimento de informações a alta gerência, obtendo assim, maior tempo para participação nas decisões de estratégia e acompanhamento da concorrência.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Instituição financeira, Estratégia, Indicadores.



## **ABSTRACT**

This work aims to develop a model for monitoring the Wealth Management business of a global financial institution. The Balanced Scorecard methodology allows the translation of the strategy and the mission of the company into performance measures organized in four perspectives: financial, customer, internal processes and learning, thus generating a set of indicators.

With the aim of developing a set of indicators aligned with the business strategy it was also developed an analysis of the service and the customer needs in order to obtain a set of indicators to assist in monitoring the strategic objectives relating to the essential business skills which are focused on customer relations.

The development of this topic was motivated by changes in senior management of the business what caused a misalignment between the management reports develop by the Strategic Planning team and the real demands of information from the executives. This paper proposes a set of indicators and a model for the organization of information in order to reduce the demand for extra reports, this demand is caused by the lack of alignment between the development of management reports and the business demands for information.

With the implementation of the work, it is expected that the Strategic Planning area reach a greater efficiency in reporting and providing information to the senior management team, thus obtaining greater time to participate in the decisions of strategy and monitoring competition.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Financial institution, Strategy, Indicators.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Área de <i>Wealth Management</i> .....	14
Figura 2 - Alocação do tempo atual da área de Planejamento Estratégico.....	16
Figura 3 - Alocação do tempo esperado da área de Planejamento Estratégico .....	18
Figura 4 - Matriz SWOT .....	25
Figura 5 - As Cinco Forças de Porter .....	27
Figura 6 - Estratégias Competitivas Genéricas.....	29
Figura 7 - Matriz de serviços .....	34
Figura 8 - Linha de frente e retaguarda em serviços .....	36
Figura 9 - Expectativa do serviço .....	37
Figura 10 - Expectativa do serviço .....	37
Figura 11 - Modelo 5 Gaps.....	39
Figura 12 - BSC e suas perspectivas .....	42
Figura 13 - BSC como ferramenta gerencial .....	43
Figura 14 - Cadeia de causa e efeito para a satisfação do cliente.....	48
Figura 15 - Propostas de valor para o cliente .....	49
Figura 16 - Cadeia de valor perspectiva dos processos internos .....	50
Figura 17 - Perspectiva do aprendizado organizacional .....	52
Figura 18 - Modelo de mapa estratégico .....	53
Figura 19 - Fluxo das etapas do trabalho.....	55
Figura 20 - Fluxo da definição do problema e objetivos do trabalho.....	57
Figura 21 - Fluxo da obtenção de missão, visão e valores .....	58
Figura 22 - Fluxo - Cinco forças competitivas .....	59
Figura 23 - Fluxo - Análise SWOT .....	59
Figura 24 - Fluxo - Estratégia competitiva genérica .....	60
Figura 25 - Fluxo da análise de competências essenciais.....	61
Figura 26 - Fluxo da análise dos clientes .....	63
Figura 27 - Fluxo de desenvolvimento do BSC .....	64
Figura 28 - Fluxo de implementação do processo .....	65
Figura 29 - Cinco forças competitivas de Porter .....	69
Figura 30 - Análise SWOT .....	71
Figura 31 - Estratégia competitiva genérica .....	73
Figura 32 - Processo de abertura de fundos exclusivos.....	87
Figura 33 - Controle diário do risco dos fundos .....	88
Figura 34 - Mapa estratégico .....	92
Figura 35 - Alertas BSC .....	102
Figura 36 - Página inicial - Objetivos Estratégicos .....	103
Figura 37 - Indicadores - Perspectiva financeira .....	103
Figura 38 - Detalhes - Indicador: Ativos sob gestão .....	104
Figura 39 - Fluxo de implementação da rotina.....	105
Figura 40 - Fluxo atual de elaboração de relatórios .....	107
Figura 41 - Modelo proposto para elaboração de relatórios .....	108





## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características das estratégias.....	31
Tabela 2 - Estratégia empresarial X competência na função .....	32
Tabela 3 - Temas estratégicos da perspectiva financeira .....	46
Tabela 4 - Características da ênfase em serviços .....	75
Tabela 5- Necessidades por Personas .....	80
Tabela 6 - Indicadores - perspectiva financeira .....	93
Tabela 7 - Indicadores - perspectiva dos clientes (visão macro) .....	94
Tabela 8 - Indicadores - perspectiva do cliente (pontos específicos) .....	96
Tabela 9- Indicadores perspectiva dos processos internos.....	98
Tabela 10 - Indicadores perspectiva do aprendizado .....	100



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AUM	<i>Assets Under Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FI	Fundo de Investimentos
FIC	Fundo em Cotas de Fundos de Investimentos
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contexto de desenvolvimento do trabalho .....	11
1.2	Empresa foco do trabalho.....	11
1.3	Apresentação do Problema.....	14
1.4	Objetivo do Trabalho.....	17
1.5	Relevância do Tema .....	19
1.6	Estrutura do trabalho .....	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	21
2.1	Estratégia .....	21
2.1.1	Missão .....	22
2.1.2	Valores .....	23
2.1.3	Visão .....	23
2.1.4	Análise SWOT .....	24
2.1.5	Cinco forças de Porter.....	26
2.1.6	Estratégia competitiva genérica .....	29
2.1.7	Estratégia baseada em competências .....	30
2.2	Qualidade em serviços.....	32
2.2.1	Conceito de serviço .....	32
2.2.2	Tipos genéricos de serviços .....	33
2.2.3	Sistema de Operação de Serviço .....	35
2.2.4	Qualidade do serviço.....	36
2.2.5	Expectativa do Cliente .....	37
2.2.6	O modelo dos “5 Gaps” em serviço .....	38
2.3	Balanced Scorecard .....	40
2.3.1	Balanced Scorecard como sistema gerencial .....	41
2.3.2	Perspectivas.....	43
2.3.3	Mapas Estratégicos .....	52
3	DESCRIÇÃO DO MÉTODO .....	55
3.1	Definição do problema e objetivos do trabalho.....	56
3.2	Missão, valores e visão.....	57
3.3	Cinco forças competitivas de Porter.....	58

3.4	Análise SWOT .....	59
3.5	Estratégia competitiva genérica .....	59
3.6	Competências Essenciais .....	60
3.7	Análise dos clientes .....	61
3.8	<i>Balanced Scorecard</i> .....	63
3.9	Plano de Implementação .....	64
4	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	67
4.1	Estratégia .....	67
4.1.1	Missão.....	67
4.1.2	Valores.....	68
4.1.3	Visão.....	68
4.1.4	Cinco forças competitivas de Porter.....	68
4.1.5	Análise SWOT.....	70
4.1.6	Estratégia Competitiva Genérica .....	72
4.1.7	Estrutura de Competências .....	74
4.2	Análise dos clientes .....	74
4.2.1	Análise do serviço oferecido .....	74
4.2.2	Identificação das necessidades dos clientes.....	76
4.3	Balanced Scorecard.....	80
4.3.1	Objetivos estratégicos.....	81
4.3.2	Mapa Estratégico .....	91
4.3.3	Definição dos Indicadores .....	92
4.3.4	Perspectiva dos clientes – Visão macro.....	94
4.3.5	Perspectiva dos processos internos.....	98
4.3.6	Perspectiva do aprendizado .....	100
4.4	Plano de Implementação do BSC .....	102
5	RESULTADOS ESPERADOS .....	107
6	CONCLUSÃO .....	109
7	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	111



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contexto de desenvolvimento do trabalho

O setor financeiro no Brasil vem sofrendo diversas mudanças nos últimos anos que afetam diretamente as instituições financeiras presentes no país. Com a redução das taxas de juros e das tarifas bancárias pelos maiores bancos públicos, os bancos privados passaram a seguir o mesmo caminho.

Com essas mudanças, o maior impacto para os bancos foi à redução dos elevados *spreads* bancários, o que afetou diretamente a gestão das grandes instituições, que passaram a se preocupar cada vez mais com a gestão dos seus recursos. Com uma menor rentabilidade de seus produtos, passou a ser mais importante se diferenciar e atrair novos clientes para se beneficiar da economia de escala.

Apesar dos problemas enfrentados pelas instituições, na situação apresentada é preciso destacar o aumento do potencial de crescimento da renda da população brasileira, que acarretou diretamente num aumento da demanda por produtos financeiros. Esse avanço já pode ser destacado nos últimos anos; de acordo com Estatísticas do Banco Central (2010) é possível observar um aumento de 38% nos número de contas bancárias contra um aumento de somente 4% da população brasileira entre 2006 e 2010, período no qual também é possível verificar um aumento de cerca de 50% no valor total do saldo das contas, evidenciando uma grande oportunidade para os bancos.

### 1.2 Empresa foco do trabalho

A empresa onde o trabalho será desenvolvido é o Banco Global, nome fictício utilizado no trabalho para nomear uma instituição presente em diversos países no mundo e com atuação em diversos segmentos do mercado financeiro atuando como banco comercial e também como banco de investimentos no atendimento de pessoas físicas e jurídicas.

A área foco do trabalho é a área de *Wealth Management*, responsável por oferecer serviços financeiros aos segmentos de alta renda do banco comercial voltado para pessoas físicas. Os clientes atendidos pelo *Wealth Management* possuem como principal característica o excedente de renda, assim o que a área propõe é fornecer toda uma estrutura de soluções de investimentos organizados de forma a atender os clientes de forma individualizada. Em comparação com o segmento de varejo a menor quantidade de clientes da área em questão faz com que seja possível oferecer um serviço personalizado.

Como citado, consumidores dos segmentos de alta renda possuem como grande característica o excedente de renda, justificando a alta demanda do segmento por produtos de investimentos. Entretanto, na estrutura do negócio de *Wealth Management* também são oferecidos outros produtos, tais como, como crédito, seguros e previdência; de forma oferecer para o segmento um serviço financeiro completo. Para melhor descrição da área é possível dividi-la em duas grandes estruturas:

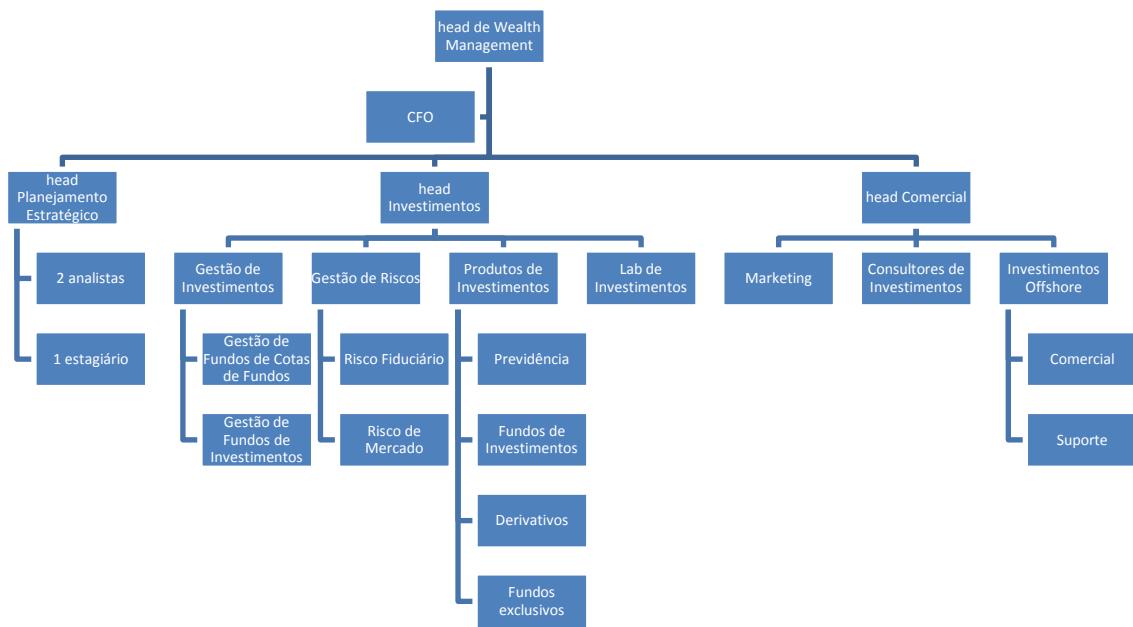
- **Investimentos:** A área de investimentos é responsável pela gestão de fundos de investimentos e fundos de previdência, estruturação de produtos de investimentos e oferecimento de fundos exclusivos para clientes do segmento de alta renda. Dentro da estrutura de investimentos existem as áreas de suporte que auxiliam as operações internas e que também oferecem suporte direto ao cliente, tais como: lab de investimentos, responsável pela elaboração de relatórios e material de apresentação para os clientes; área de gestão de riscos, responsável pela gestão de risco dos fundos exclusivos, realizando um acompanhamento diário do nível de exposição de risco dos fundos e também da sua adequação ao perfil de risco dos clientes e a área de gestão de investimentos, responsável pela gestão dos fundos exclusivos, que podem ser FIC's, fundos que só investem em cotas de outros fundos de investimentos, ou FI's, fundos de investimentos que comprar ativos diretos do mercado.
- **Comercial:** A área comercial é responsável pela distribuição de fundos de investimentos e fundos de previdência indicando a melhor opção para o cliente de acordo com a sua necessidade financeira e seu perfil de risco; os fundos distribuídos podem ser fundos geridos pelo próprio banco, ou fundos oferecidos por gestores externos. A área comercial mantém contato direto com os gerentes de atendimento e com os seus clientes. Na área comercial também estão presentes os

consultores de investimentos, que são profissionais especializados nos produtos que atuam diretamente com os gerentes de relacionamento no atendimento de clientes com necessidades financeiras específicas, sua atuação ocorre através da análise das necessidades dos clientes e oferecimento das melhores opções de investimentos para atender da melhor forma os objetivos financeiros do consumidor.

Além disso, existe uma área de suporte direto à gestão do negócio:

- **Planejamento Estratégico:** Área responsável pela gestão e execução de projetos para a área de *Wealth Management*, acompanhamento da estratégia da concorrência e do mercado com objetivo de oferecer suporte à tomada de decisões para a alta gestão, a área também é responsável pela realização de estudos pontuais de acordo com a demanda do negócio com objetivo de apoio às decisões estratégicas da empresa.

A seguir segue o modelo do organograma atual da área de foco do trabalho desenvolvido pelo autor:



**Figura 1 - Organograma Área de *Wealth Management***

Fonte: elaborado pelo autor.

O estágio do autor do trabalho foi iniciado em Junho/2012 na área de Planejamento Estratégico; o objetivo principal do programa de estágio na área é a formação de um profissional com uma visão completa do negócio de *Wealth Management* do banco, situação beneficiada pela visão holística que a área proporciona em relação à estrutura do negócio. Como descrita pelo próprio nome, a área de Planejamento Estratégico é responsável principalmente por prover informações aos executivos sobre todas as atividades do negócio, elaborando relatórios gerenciais, promovendo a gestão e execução de projetos e realizando estudos pontuais de acordo com a demanda dos executivos.

### 1.3 Apresentação do Problema

A área objetivo do estudo foi bastante afetada pelas mudanças que ocorreram no cenário financeiro nacional, como citado anteriormente, situação que acarretou em diversas mudanças ao negócio em relação à sua estrutura original e sua gestão. Houve grandes

mudanças na gestão das áreas com o objetivo de aumentar a eficiência dos seus processos e a melhoria do serviço oferecido.

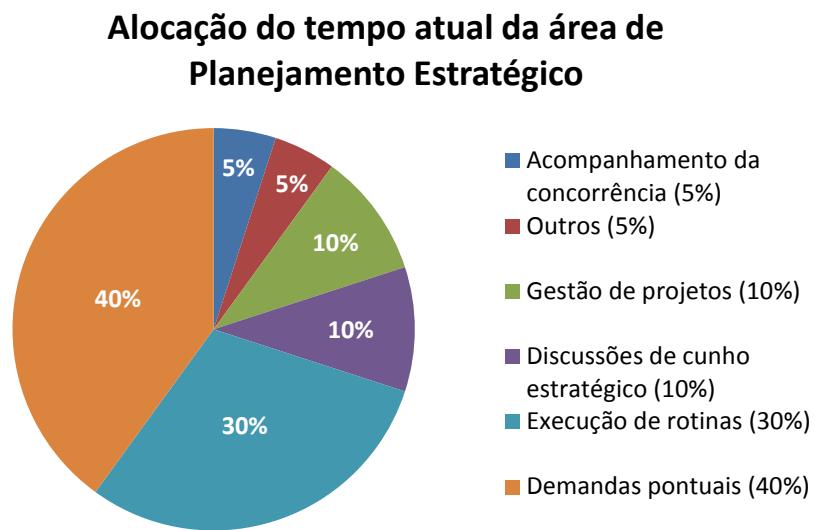
Atualmente a área de Planejamento Estratégico é a principal fonte fornecedora de informações sobre o desempenho do negócio de *Wealth Management* e diversos relatórios gerenciais foram criados e são gerados pela área; além disso, são realizados também estudos pontuais de acordo com a demanda dos executivos. O grupo de Planejamento Estratégico é responsável atualmente por diversos tipos de relatórios, tais como: relatório semanal de receitas dividida por gerente de relacionamento, elaboração de relatório destacando clientes potenciais para a equipe de vendas, controle de rentabilidade mensal dos fundos de investimento, distribuição de relatório diário de risco dos fundos, cálculo trimestral de remuneração variável dos gerentes de relacionamento, elaboração de relatório de captação e resgate de investimentos semanalmente.

A situação apresentada ocasiona os dois problemas descritos a seguir:

- Apesar da qualidade e da grande quantidade de informações fornecidas pelos relatórios, eles não são devidamente utilizados pela gestão como na tomada de decisões. Isso ocorre devido à quantidade de informações em excesso existentes nos relatórios, além da falta de padronização na divulgação das informações. O primeiro caso deve-se à concepção dos relatórios, estruturados por equipes antigas que possuíam demandas diferentes em relação às demandas atuais, além da falta de revisão do conteúdo dos relatórios. O segundo caso é ocasionado pelas diferenças de periodicidade de lançamento dos relatórios devido a questões de organização da área e também devido à adaptação às demandas anteriores. Assim, esse desalinhamento existente entre as informações fornecidas atualmente, e as demandas atuais, fazem com que a maior parte dos relatórios não seja devidamente aproveitada. Diante dessa situação os relatórios são subutilizados, fazendo com que, diante de novas demandas alguns estudos pontuais sejam demandados pela gestão. O grande problema desse processo é que os estudos pontuais são extremamente trabalhosos e caros para a instituição.
- O segundo problema possui relação de causa e efeito com o primeiro problema apresentado. Além de ser responsável pela elaboração de relatórios fixos, a área de planejamento estratégico também está sujeita a demandas pontuais que consomem

uma grande quantidade de recursos, como o tempo da equipe da área, ocasionando uma menor alocação de recursos da área para as atividades que são consideradas essenciais na descrição da área, tais como: gestão, acompanhamento e execução de projetos, acompanhamento da estratégia da concorrência e também participação direta no auxílio às tomadas de decisão como uma área que conhece o negócio como um todo. Além disso, está constantemente atualizada com os movimentos dos concorrentes. Entretanto, é possível verificar que grande parte da alocação de tempo da área está voltada para atividades que não afetam de forma direta a gestão estratégica do negócio.

De acordo com o atual *head* da área de Planejamento Estratégico a alocação de tempo é dividida da seguinte forma atualmente:



**Figura 2 - Alocação do tempo atual da área de Planejamento Estratégico**

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, é possível concluir, que na situação atual, uma grande parte dos recursos da área está sendo consumido em processos que não agregam valor para o cliente nem para os resultados financeiros da instituição.

## 1.4 Objetivo do Trabalho

O objetivo principal do trabalho é buscar soluções capazes de minimizar os problemas apresentados no item anterior, aumentando a eficiência no processamento de relatórios de acompanhamento do negócio e buscando melhor a alocação de recursos da instituição com o objetivo de melhorar o processo de tomadas de decisão. Para isto, as iniciativas propostas e executadas neste trabalho de formatura incluem:

- Reformulação do modelo de geração de informações para o acompanhamento do negócio através do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, que contenha as informações necessárias pela alta gestão para acompanhamento do negócio e para atingimento dos objetivos estratégicos da instituição e da área de forma específica.
- Melhoria na eficiência nos processos da área de Planejamento Estratégico com objetivo de alocação de recursos para atividades relacionadas à gestão de projetos, acompanhamento da concorrência e participação nos assuntos estratégicos.

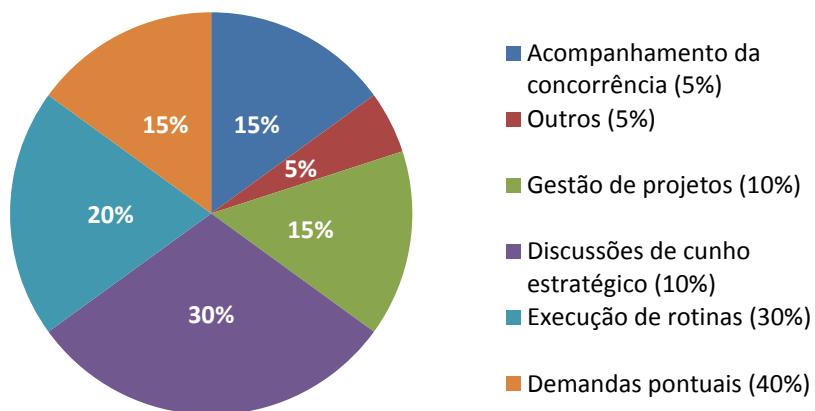
O desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para a área de *Wealth Management* possui três grandes objetivos:

1. Reunir num único documento, as informações necessárias para a alta gestão acompanhar o negócio de forma objetiva, facilitando sua leitura e interpretação de resultados. Como mencionado anteriormente, com a utilização dos relatórios atuais existe uma grande dificuldade de leitura e interpretação dos relatórios, devido a grande quantidade de informações presentes, mas que não necessariamente são relevantes para as necessidades atuais do negócio.
2. Diminuir a demanda por relatórios pontuais na área de Planejamento Estratégico. Com a elaboração de um *Balanced Scorecard*, contendo indicadores realmente relevantes para o negócio, haverá consequentemente uma menor necessidade, por parte da gestão, de geração de relatórios pontuais sobre o negócio, liberando recursos da área de Planejamento Estratégico para outras atividades importantes para desenvolvimento do negócio.
3. Aumentar a eficiência no desenvolvimento dos relatórios de acompanhamento de desempenho. O trabalho propõe que o *Balanced Scorecard* forneça as informações

relevantes às tomadas de decisões estratégicas do negócio. Os outros relatórios com informações relevantes para o dia a dia de áreas específicas, como o controle de vendas e o controle de rentabilidade de fundos, por exemplo, continuarão a ser desenvolvidos normalmente de acordo com sua relevância para execução diária do negócio. Assim, é esperado que com essa concentração de relatórios, seja possível o desenvolvimento de um processo padronizado e automatizado, diminuindo o tempo necessário para sua execução.

Em relação à alocação de tempo de atual, espera-se que uma menor quantidade de tempo seja alocada ao desenvolvimento e execução de relatórios e um maior tempo seja gasto como apoio direto a gestão de projetos, execução de projetos e a desenvolvimento de estratégico. O autor do trabalho, com auxílio do seu gestor direto, sugere a seguinte alocação de tempo como resultado da proposta de mudança apresentada pelo trabalho:

### **Nova proposta de alocação de tempo para a área de Planejamento Estratégico**



**Figura 3 - Alocação do tempo esperado da área de Planejamento Estratégico**

Fonte: elaborado pelo autor

Desta maneira, o trabalho tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de um modelo de gestão unificado para a área de *Wealth Management*, contribuindo para a avaliação do desempenho de cada uma de suas estruturas e auxiliando na distribuição de recursos e execução de projetos. Com a apresentação da proposta final que inclui o conjunto de indicadores e mapa estratégicos alinhados aos objetivos da empresa será possível criar um modelo de acompanhamento e avaliação capaz de auxiliar a instituição a alcançar um melhor

desempenho financeiro ao promover um melhor alinhamento de todos os aspectos do negócio com a sua estratégia.

### **1.5 Relevância do Tema**

O tema escolhido para o trabalho possui grande relevância para o autor, para a instituição onde o trabalho está sendo desenvolvido, como também é relevante como trabalho de formatura para a Graduação em Engenharia de Produção.

O trabalho é relevante para o Banco Global, mais especificamente para a área de *Wealth Management*, onde o trabalho foi desenvolvido e aplicado, devido ao grande potencial de melhoria no seu processo de acompanhamento de desempenho do negócio, com impacto direto na alocação de recursos voltados para a tomada de decisões relacionadas à estratégia. O trabalho tem como objetivo auxiliar a área em estudo em conquistar:

- maior eficiência e automatização na execução de relatórios voltados para distribuição de informações relevantes para a gestão do negócio;
- a melhoria direta no acompanhamento do negócio, ao oferecer a alta gestão informações realmente relevantes à situação atual da empresa, de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos;
- por fim, viabilizar para a área de Planejamento Estratégico uma maior eficiência nos seus processos para que mais tempo seja alocado em atividades que agreguem valor para o negócio, como a análise da concorrência, a gestão de projetos e a participação nas discussões estratégicas.

O desenvolvimento desse tema de trabalho é relevante para o autor ao fornecer uma oportunidade de aplicação e aprofundamento de conceitos estudados no decorrer do seu curso de graduação, além de capacitar o autor para o acompanhamento e análise estratégica de qualquer ramo e negócios. O desenvolvimento do trabalho também oferece a chance de um maior aprofundamento nas particularidades da análise estratégica de um segmento do mercado financeiro.

A relevância do tema para a instituição de ensino como trabalho de formatura de graduação em Engenharia de Produção é evidenciada pela aplicação de conceitos relevantes

para o curso, como estratégia, gestão de processos e qualidade em serviços, na realidade de uma grande instituição financeira. Assim, o presente trabalho é considerado com uma aplicação prática relevante para a graduação em Engenharia de Produção.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em seis capítulos principais. O capítulo 1 é introdutório e possui como função apresentar a empresa, a área escolhida para realização do trabalho, os problemas que são enfrentados pela área escolhida, os objetivos do trabalho em relação ao problema apresentado anteriormente e a relevância do tema escolhido para o aluno, para a instituição de ensino e para a organização onde o trabalho será desenvolvido e aplicado.

O capítulo 2 é destinado para a revisão bibliográfica onde serão apresentados todos os conceitos relevantes para a execução do trabalho. A pesquisa realizada contém os seguintes temas principais: Estratégia, Qualidade em Serviços e apresentação da ferramenta de *Balanced Scorecard*.

O capítulo 3 irá apresentar o método escolhido para realização do trabalho, nesse o ponto será apresentado todo o plano de execução do projeto detalhamento o objetivo de cada uma das etapas necessárias durante seu desenvolvimento, como também a interação realizada entre o autor, o seu orientador e a organização onde o trabalho é aplicado.

O capítulo 4 apresenta a execução do planejamento elaborado no capítulo anterior; nesse momento os conceitos são aplicados à realidade da empresa e é realizada toda a análise estratégica da instituição, a análise do serviço oferecido e são propostos os mapas estratégicos e o conjunto de indicadores para acompanhamento de desempenho do negócio.

O capítulo 5 apresenta os resultados parciais em relação à proposta que foi apresentada no capítulo anterior, destacando a importância do material desenvolvido para solução do problema apresentado.

O capítulo 6 é voltado para a análise final do trabalho, onde é apresentada a conclusão final do trabalho e recomendações para desenvolvimento do projeto.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta os principais conceitos teóricos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Os conceitos serão apresentados em uma ordem baseada na lógica de desenvolvimento do trabalho para melhor compreensão das relações entre os temas propostos.

Seguindo essa ordem, no primeiro momento serão apresentados os conceitos de estratégia, passando por conceitos de visão, missão, valores, objetivos estratégicos, análise SWOT, Cinco Forças de Porter, Estratégia Competitiva Genérica e estrutura de competências. A análise de estratégia tem como objetivo identificar quais são as reais necessidades da gestão do negócio, quais são os objetivos estratégicos relevantes para a execução do negócio.

Em um segundo momento é apresentada a teoria de Qualidade em Serviços, com a apresentação de conceitos para suporte da análise do serviço.

Por fim serão apresentados os conceitos de *Balanced Scorecard* e suas quatro principais perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado. Nesse tópico também haverá destaque para a relação entre os conceitos do BSC e a estratégia.

### 2.1 Estratégia

A estratégia é um conceito de grande utilização no mundo acadêmico e empresarial, sendo construído historicamente na busca de melhorias de desempenho para as organizações (OLIVEIRA, 2010). A origem do vocábulo “estratégia” vem da Grécia Antiga, com o significado de “arte do general”, indicado o caminho a ser percorrido (STEINER; MINER, 1981 apud OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Porter (1996) a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa, obtida com o desenvolvimento de uma série de atividades distintas, capazes de diferenciar a organização dos seus concorrentes. Outro ponto importante destacado pelo mesmo autor é

necessidade de escolha entre o que fazer e o que não fazer, conseguindo abrir de mão de atividades desnecessárias e não essenciais para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Mintzberg (1987) propõe cinco perspectivas para a definição de estratégia: estratégia como plano, perspectiva que possui duas características principais, a estratégia deve ser planejada antes da execução de suas ações e devem ser desenvolvidas de forma consciente e objetiva; estratégia como padrão, que destaca a importância da consistência no comportamento da organização; estratégia como pretexto, nesse ponto é destacada a estratégia usada para “enganar” o concorrente o levando a acreditar em algumas ações será tomada; estratégia como posição, que destaca qual a posição que a organização deverá tomar de acordo com o ambiente em que está inserida e por fim a estratégia como perspectiva, nesse aspecto a estratégia está relacionada à forma com que a organização irá agir para alcançar seu plano, seus objetivos, destacando o comportamento da organização diante dos possíveis cenários que ela possa encontrar.

### **2.1.1 Missão**

Segundo Niven (2002), a missão é o propósito da organização, representando o principal motivo da sua existência. Representa o papel desempenhado pela organização em seu negócio, segundo a definição de Rossi e Luce (2002), oferecendo uma tangibilidade à definição do negócio na busca da explicação do que a organização faz, de como ela executa suas ações e para quem as ações são realizadas.

Drucker (1975) afirma que só é possível obter objetivos claros com a existência de uma missão realista. Além disso, o autor sugere que a missão deve ser o foco principal da organização, sendo que os resultados financeiros devem ser atingidos através do sucesso da missão.

Para Müller (2003) a missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa com a sociedade, estabelecendo o que a empresa faz dentro do seu negócio, é a razão pela qual a empresa existe. A declaração de missão deve responder as seguintes perguntas (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001 apud MÜLLER, 2003):

O que? (associado ao negócio)

Para quem? (mercado, cliente)

Como? (desafio, diferencial)

### **2.1.2 Valores**

Os valores são à base da cultura corporativa, dando às pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia-a-dia. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para a ação (SCOTT et al. 1998 apud MÜLLER, 2003).

Segundo Müller (2003), a importância e os objetivos de possuir valores formalizados são:

- Explicitar a ética e a moral da organização;
- Orientar o comportamento;
- Classificar as responsabilidades sociais;
- Impulsionar para conquistar extraordinárias.

Müller (2003) também destaca o desafio dessas empresas é transformar os valores em políticas, padrões de comportamento da empresa, influenciando de forma positiva o comportamento das pessoas e de suas atividades.

### **2.1.3 Visão**

Para Müller (2003), a visão envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa considerando tendências e influências externas e internas. Ao criar a visão é preciso criar uma realidade viva do futuro desejável, relacionando-o com o cliente, a equipe e o acionista com seu estado atual.

Os principais motivos por que se estabelece uma visão são (MÜLLER, 2003):

- Controlar melhor o destino da empresa;
- Questionar o estado atual confortável ou inadequado;
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais;
- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível;
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe;
- Criar a necessidade de obter mais recursos para o negócio;
- Provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

Além disso, a visão deve possuir algumas características, devendo ser:

- Clara, abrangente e detalhada;
- Desafiadora e inspiradora;
- Compartilhada pelas pessoas da organização;
- Motivadora e inovadora;
- Desenvolvida pelo líder.

#### 2.1.4 Análise SWOT

Uma ferramenta bastante utilizada para delineamento de questões estratégicas e avaliação da situação atual da organização ou um de seus negócios é a análise SWOT, que é uma abreviação das palavras em inglês utilizadas na ferramenta: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que em português correspondem a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (MULLER, 2003).

Ansoff e McDonnell (2003) apresentam a análise SWOT dividida em duas partes principais:

- **Ambiente externo:** Para o ambiente externo são considerados todos os aspectos que estão fora de controle da organização, isto é, aspectos que não podem ser diretamente transformados através das ações da empresa, as ações tomadas para lidar com esses aspectos são voltadas para minimizar os pontos negativos e a maximizar os efeitos dos pontos positivos. Dessa forma, dentro dessa categoria entram dois pontos principais da análise, as oportunidades e as ameaças; ambos considerados como os efeitos externos à organização devem

ser constantemente monitorados e as ações devem ser tomadas de forma a minimizar ou maximizar cada um dos pontos de acordo com a sua importância para a organização.

- **Ambiente interno:** Os aspectos considerados para o ambiente interno estão relacionados diretamente as atividades da empresa, sendo assim passíveis de seu controle e totalmente influenciáveis em relação às ações estratégicas tomadas. Essa categoria contém os itens, forças e fraquezas, respectivamente os pontos positivos e negativos da organização. Quando relacionados com as características internas da organização, são os fatores chave para que existam diferenças entre os concorrentes.

A figura abaixo apresenta os quatro pontos analisados pela análise SWOT, destacado as suas dimensões principais: ambiente (externo ou interno) e colaboração (ajuda ou atrapalha).

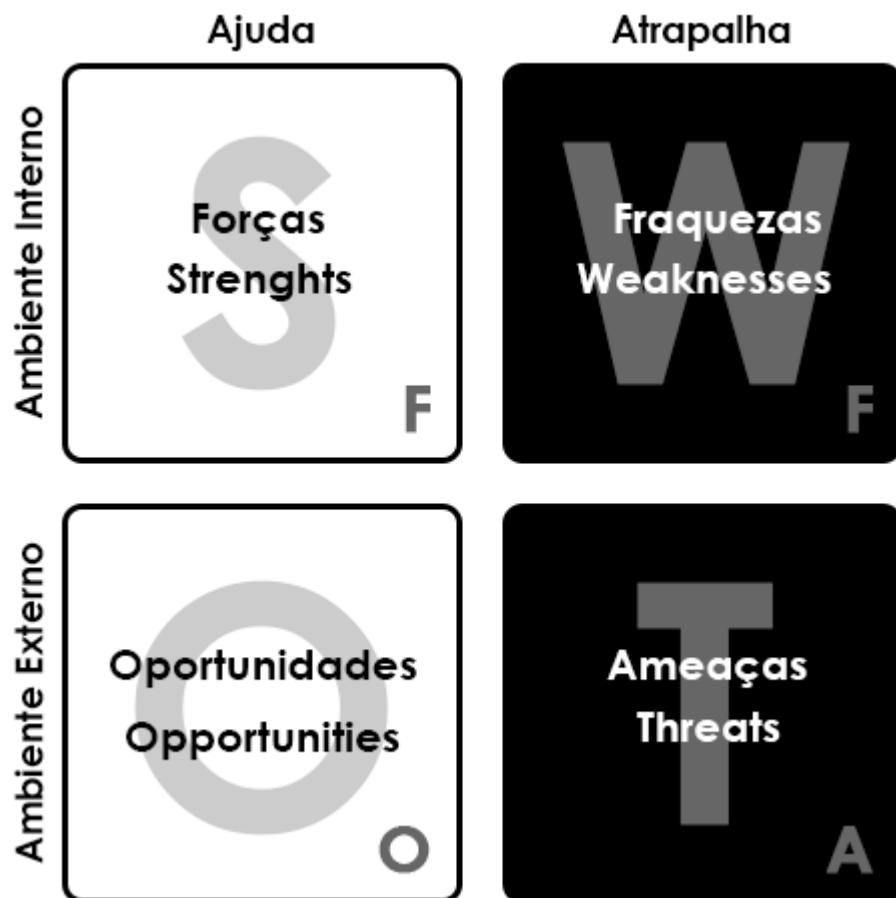


Figura 4 - Matriz SWOT

Fonte: KARKLIS, 2012

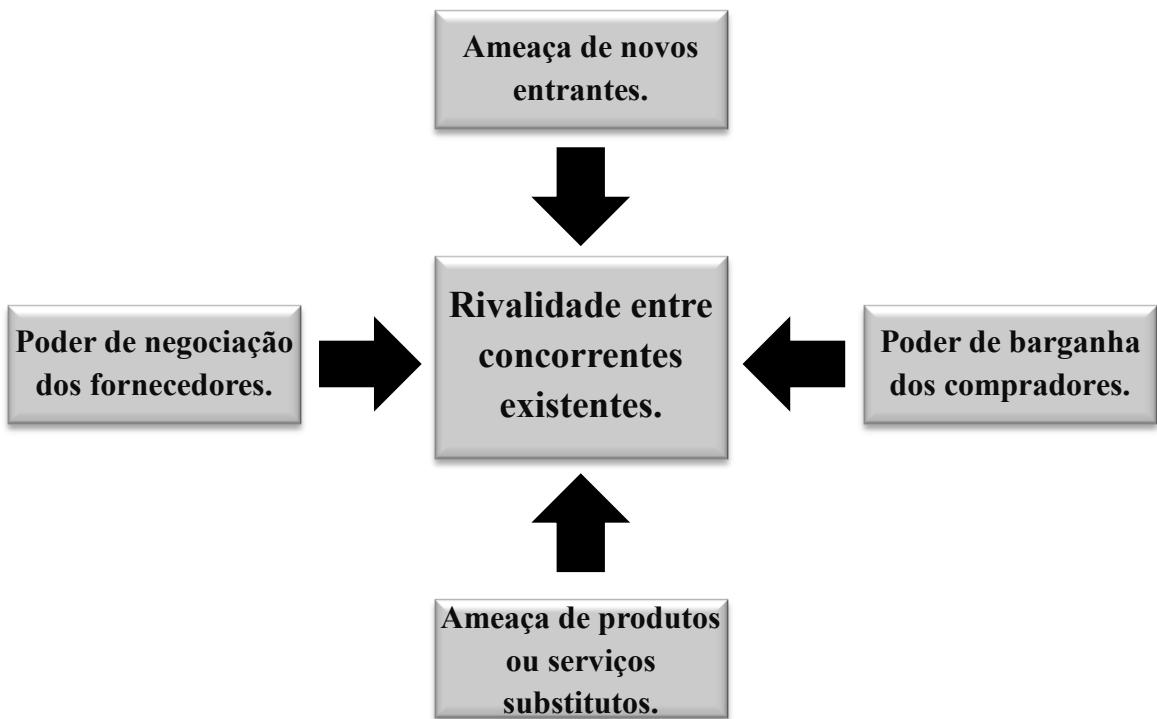
### 2.1.5 Cinco forças de Porter

Com o objetivo de auxiliar a identificação do posicionamento das organizações no ambiente em que está inserida Porter (1979) desenvolveu um modelo de análise que mapeia vários fatores do ambiente e seus efeitos para a organização. Esses fatores são chamados de “forças competitivas” que podem ter influencia fraca ou forte dependendo das características internas de cada organização, como também do mercado em que está inserida.

As forças competitivas apresentadas por Porter (1979) são: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os competidores existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Com a utilização desse modelo é possível fazer a análise do mercado, identificando para cada força os seus efeitos e respectivas intensidades, identificando assim quais os potenciais riscos ao potencial de sucesso da organização (PORTER, 1979).

A seguir a representação das cinco forças competitivas:



**Figura 5 - As Cinco Forças de Porter**

Fonte: Adaptado de Porter (1979)

#### **2.1.5.1 Rivalidade entre concorrentes existentes**

A força da rivalidade entre concorrentes existentes é segundo Porter (1986) a força mais comum e existe em praticamente todos os mercados, essa força representa a disputa entre empresas que atendem o mesmo mercado e normalmente possuem produtos com funções e objetivos parecidos. Nesses casos as diferenciações que ocorrem entre as empresas são em relação aos preços cobrados, a diferenciações nos produtos, a qualidade no atendimento e serviço prestado, melhorias nos processos de produção para redução de custos além de inovações contínuas introduzidas nos produtos.

#### **2.1.5.2 Ameaça de novos entrantes**

A entrada de novos competidores do mercado representa uma ameaça para as empresas já consolidadas, já que a nova empresa poderá conquistar uma parte do mercado das

empresas atuais, aumentando a competição e podendo resultar, por exemplo, na redução de preços.

Mercados ameaçados por novos entrantes possuem algumas características específicas, tais como: ausência de barreiras de entrada, baixa de necessidade de investimentos iniciais, pequena economia de escala, produtos sem muita diferenciação, incentivos fiscais, entre outros fatores que auxiliem o início de novas operações. Por outro lado mercados com alta regulação e alto custo de entrada não possuem uma grande ameaça nesse item (PORTER, 1986).

#### **2.1.5.3 Poder de barganha dos compradores**

O poder de barganha dos compradores pode ser um fator importante para algumas empresas, nesses casos o cliente tem grande poder de decisão sobre o funcionamento do negócio, possuindo assim grande impacto para a definição de estratégia. Alguns fatores são de extrema importância para a definição do poder de negociação dos compradores, tais como: concentração de vendas com o número pequeno de clientes, produtos sem diferenciação em relação ao resto do mercado, grande número de concorrentes (PORTER, 1986).

#### **2.1.5.4 Ameaças de produtos ou serviços substitutos**

Com produtos no mercado que desempenham a mesma função que os produtos oferecidos pela organização esse fator pode se tornar relevante para as decisões estratégias da empresa. Nesses casos a ameaça de encontra na relação preço-desempenho do produto concorrente, se o mercado possuir um produto que fornece benefícios iguais ou melhores com um preço competitivo os efeitos desse aspecto podem ser bastante relevantes (PORTER, 1986).

#### **2.1.5.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Da mesma forma que ocorre com os clientes os fornecedores podem ter grande poder de barganha sobre seus clientes. A presença de um número baixo de fornecedores num determinados mercado é um fator determinante para que essa questão se torne relevante. O fornecimento de produtos de alto valor essenciais para a produção também pode contribuir para aumentar a importância desse ponto (PORTER, 1986).

### 2.1.6 Estratégia competitiva genérica

Porter (1986) apresenta três posições estratégicas que uma organização pode assumir dentro do mercado em que está inserida, o objetivo de estabelecer uma posição é de defender das forças competitivas aumentando as chances de sucesso no negócio.

As três principais estratégias genéricas propostas por Porter (1986) são estratégia de diferenciação, estratégia de liderança no custo total e estratégia de enfoque; esquematizadas no seguinte diagrama:



Figura 6 - Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: Porter (1986)

Liderança em custo: Nessa estratégia a organização concentra seus esforços para redução de custos de produção, com o aumento da eficiência produtiva buscando também aumento do volume de produção. Para atingir esses objetivos é necessário um alto investimento em todo o maquinário do sistema produtivo além um controle rígido dos custos e recursos de produção (PORTER, 1986).

Diferenciação: Ao se posicionar na estratégia por diferenciação a empresa busca a atração e fidelização dos clientes através da diferenciação do produto oferecido em relação ao mercado. Para isso é necessário investimento em pesquisa de mercado, controle de qualidade, rede de distribuição, publicidade e imagem da marca (PORTER, 1986).

Foco: No posicionamento de foco, a empresa concentra seus esforços no atendimento de um grupo específico de clientes. O objetivo dessa estratégia é conseguir oferecer um serviço de alta qualidade com a concentração de recursos para atendimento das necessidades específicas do segmento de consumidores escolhidos. Além disso, ao decidir pelo posicionamento de foco a empresa também poderá tender para um maior controle de custo ou pela diferenciação, mas o destaque da estratégia ainda está voltado para a concentração em um determinado público específico.

### **2.1.7 Estratégia baseada em competências**

Prahala e Hamel (1990) propõem um delineamento de estratégia competitiva através de análise de competências. Para esses autores competência é definida como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Para essa análise Prahala e Hamel (1990) apresentam o conceito de competências essenciais: “conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”. Os autores apresentam as competências essências como uma forma de criar valor diferenciado para os clientes, permitindo que a empresa se movimente em diferentes mercados e ainda dificultando que concorrentes a imitem.

Fleury e Fleury (2000) utilizam o modelo de funções essenciais de Slack e Lewis (2001) representado pelas funções: Produção, Marketing e vendas e Desenvolvimento do produto/serviço; para apresentar o modelo de estratégia baseado em competências.

O modelo em questão apresenta três possíveis estratégias:

- **Orientação para o cliente:** modelo estratégico voltado para o desenvolvimento de soluções para o cliente, possuindo como competência essencial a estratégia de marketing e vendas, ou seja: aprender sobre o negócio do cliente e antecipar suas tendências e demandas. (FLEURY E FLEURY, 2000).
- **Excelência operacional:** Modelo estratégico voltado para a produção em escala de produtos padronizados com o objetivo de aperfeiçoar a relação entre qualidade e preço. Para esse modelo a competência essencial é a operação, ou seja: aprender sobre tecnologia e gestão de processos de produção e logística. (FLEURY E FLEURY, 2000).
- **Produtos inovadores:** Modelo voltado para inovações radicais, que possui como competência essencial o desenvolvimento de produtos serviços com o objetivo de aprender constantemente sobre novas tecnologias e aplicações. (FLEURY E FLEURY, 2000).

As características de cada uma das estratégias são resumidas no seguinte quadro:

Tabela 1 - Características das estratégias

Tipos de Estratégia	Produtos/Mercados	Desempenho Financeiro
<b>Excelência Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos padronizados</li> <li>• Altos volumes</li> <li>• Otimização da relação preço / qualidade para o consumidor</li> </ul>	Lucratividade é função de escala e margem por produto
<b>Inovação em Produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos que obsoletam, substituem, os produtos em uso no mercado</li> </ul>	Lucratividade é função das margens obtidas no período de introdução do produto (novidade)
<b>Orientação para Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços desenvolvidos de acordo com as necessidades de um grupo de clientes</li> </ul>	Lucratividade é função do "prêmio" pago pelo cliente por atendimento diferenciado.

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

Carvalho e Laurindo (2007) também destacam as competências essenciais de acordo com a estratégia empresarial escolhida pela empresa:

**Tabela 2 - Estratégia empresarial X competência na função**

<b>Estratégia empresarial</b>	<b>Competência na função (essenciais)</b>		
	Operações	Produto	Marketing
<b>Excelência Operacional</b>	<b>Manufatura de classe mundial</b>	Inovações incrementais	<i>Marketing</i> de produto para mercados de massa
<b>Produtos Inovadores</b>	<i>Scale up</i> e fabricação primária	<b>Inovações radicais (breakthrough)</b>	<i>Marketing</i> técnico para mercados/ clientes receptivos à inovação
<b>Orientação para o cliente</b>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<b>Marketing de Relacionamento</b>

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

## 2.2 Qualidade em serviços

### 2.2.1 Conceito de serviço

Na definição de Ramaswamy (1996) o conceito de serviço está relacionado às transações de negócios que acontecem entre o provedor (prestador do serviço) e o receptor (cliente) a fim de produzir uma transformação para o cliente.

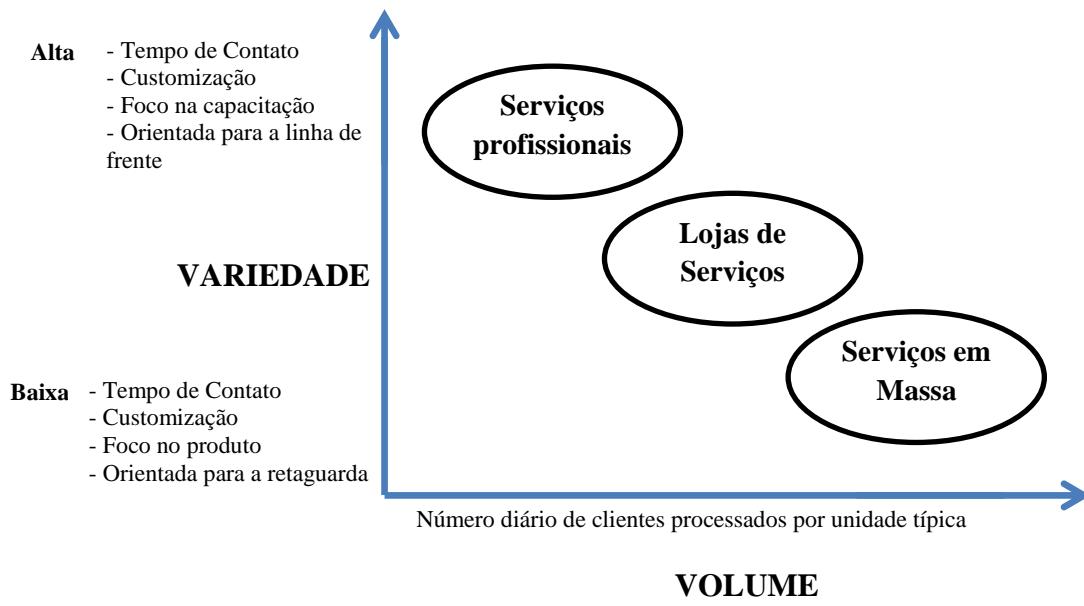
Johnston e Clark (2002) apresentam o conceito de serviço através de dois aspectos, o primeiro a partir da visão da organização sobre o propósito do negócio e o segundo a partir da percepção que o cliente possui da empresa. Para o autor o serviço trata da relação entre a organização e seus clientes, dessa forma é um conceito que define a relação, normalmente intangível entre a empresa e seus consumidores.

De forma adicional ao conceito, algumas características importantes em serviços o diferenciam da manufatura; nesse sentido Rotondaro e Carvalho (2005) propõem as características que destacam o serviço: Intangibilidade, Heterogeneidade, Perecibilidade, Participação do Cliente e Simultaneidade.

- **Intangibilidade:** Os serviços são intangíveis, pois diferentemente dos produtos físicos ele não pode ser tocado, visto ou ouvido. Esse fato eleva a importância da introdução de fatores tangíveis na relação organização/cliente para que o efeito da intangibilidade seja reduzido.
- **Heterogeneidade:** A percepção do serviço depende do cliente que o está adquirindo, dessa forma o serviço prestado será diferente para cada momento em que ele é prestado. O resultado do serviço não pode ser totalmente reproduzido, pois uma das variáveis de maior importância é o receptor.
- **Perecibilidade:** O serviço não pode ser estocado, o diferenciando dos bens físicos, que se deve ao fato do serviço ser consumido no mesmo momento de sua produção (simultaneidade). Para minimizar os seus efeitos são introduzidas medidas com o objetivo de controlar a demanda de forma a torná-la mais previsível e facilitando o controle dos recursos disponíveis.
- **Participação do cliente:** Durante a prestação do serviço o cliente deve estar presente, diferente da produção de um bem de consumo que pode ser produzido, estocado e posteriormente consumido pelo cliente. O envolvimento do cliente na prestação do serviço eleva a importância da qualidade do serviço, pois ela é avaliada pelo cliente no momento da produção sem que exista a possibilidade de ajustes após a entrega do serviço.
- **Simultaneidade:** A característica da simultaneidade em serviços é devido ao seu consumo ocorrer no mesmo momento que a sua produção. Característica que está ligada por uma relação de causa e efeito com a perecibilidade.

### 2.2.2 Tipos genéricos de serviços

Os serviços também podem ser classificadores de acordo com algumas características relevantes, Johnston e Clark (2002) apresenta a relevância da relação entre a variedade do serviço oferecido e o volume de prestação de serviços representado pelo número diário de cliente processos por uma unidade definida. Apresentação da matriz volume-variedade que ilustra a tipologia de serviços.



Fonte: Adaptado de Silvestro et al. (1992).

### 2.2.2.1 Serviços Profissionais

Operações de baixo volume/ alta variedade.

Baseados na habilidade ou na experiência profissional dos indivíduos da organização.

- Os ativos-chave da empresa são a habilidade e o conhecimento dos colaboradores da empresa.
- Ênfase da empresa é fornecimento de soluções a seus clientes, gerando um conceito de serviço menos tangível.
- A organização possui vários pontos de contato com o cliente entre o período de contratação e o de conclusão do serviço.

- A capacitação da organização de serviço profissional está diretamente associada à competência e a reputação dos indivíduos que emprega. Um desafio-chave é desenvolver o funcionário ou parceiro, mas assegurar-se de que essas habilidades fiquem retidas e não se percam caso ele deixe a organização.

Essas organizações vendem suas capacitações para atender à ampla variedade de necessidades dos clientes mediante habilidades, experiência e conhecimento. Frequentemente o profissional é tanto “designer” quanto “prestador” do serviço. Assim, o cliente pode estar comprando o trabalho do profissional e não da empresa. Assim, esses serviços profissionais detêm grande autonomia no trabalho (JOHNSTON e CLARK, 2002).

#### **2.2.2.2 Serviços em massa**

Os serviços em massa são caracterizados pelo atendimento de um grande número de clientes, assim a lucratividade do negócio é obtida através da economia de escala decorrente da diluição dos custos. Para atingir o atendimento de um grande número de clientes o serviço em massa não deve possuir grande variabilidade em relação ao serviço ou produto em que está oferecendo, quanto maior for a padronização do seu produto e processo, maior será a quantidade de clientes que poderá ser atendida. (JOHNSTON; CLARK, 2002).

#### **2.2.2.3 Lojas de serviços**

As lojas de serviços são uma combinação entre as características existentes entre o serviço profissional e o serviço em massa. Para um grande número de negócios não são encontradas características puramente de serviços profissionais de serviços em massa, assim essa categoria procura enquadrar essas situações. (JOHNSTON; CLARK, 2002).

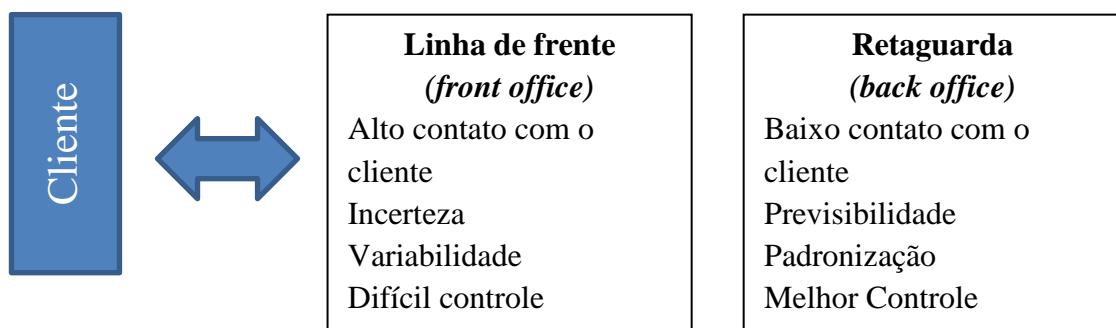
### **2.2.3 Sistema de Operação de Serviço**

Segundo Rotondaro e Carvalho (2005), o grau de interação do cliente com o processo de prestação do serviço pode ser dividido em:

- Atividades de linha de frente ou de *front office* onde o contato com o cliente é alto. Com essa característica de alta interação com o cliente também é possível verificar um maior nível de incerteza devido à imprevisibilidade da percepção do cliente em relação ao serviço prestado, uma maior variabilidade, pois o resultado do serviço da interação com o cliente é sempre único, e também uma maior dificuldade de controle devido à incerteza que o contato com o cliente gera para os processos.

Atividades de retaguarda ou de *back office* onde as atividades ocorrem sem contato com o cliente. Devido a menor interação com o cliente a retaguarda também possui maior previsibilidade em relação à linha de frente, maior padronização de suas atividades, além de um maior controle de seus processos.

A esquematização a seguir destaca as principais características que diferem a linha de frente com a retaguarda.



**Figura 8 - Linha de frente e retaguarda em serviços**

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002); Rotondaro e Carvalho (2005).

#### 2.2.4 Qualidade do serviço

A qualidade do serviço está relacionada a diferença entre o serviço prestado em relação à expectativa que o cliente possui. Para Johnston e Clark (2002):

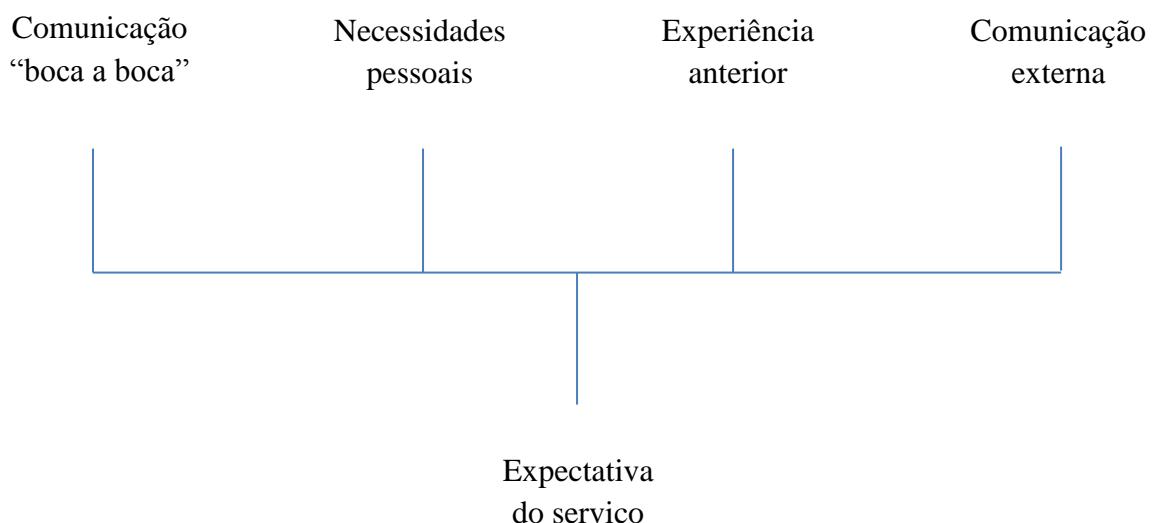
$$\text{Qualidade do Serviço} = \text{Serviço Percebido} - \text{Serviço Esperado}.$$

Isto é, quanto maior a expectativa do cliente maior a necessidade de oferecimento de valor para garantir um nível de satisfação satisfatório para garantir a permanência do cliente.

Rotondaro e Carvalho (2005) também destacam algumas das dimensões da qualidade nas quais os clientes se baseiam ao avaliar a qualidade em serviços: aspectos tangíveis (aparência do local, dos equipamentos, dos colaboradores da linha de frente), atendimento (qualidade da interação entre funcionários da linha de frente e clientes), confiabilidade (cumprir o que foi prometido), resposta (qualidade e disponibilidade de informações para o cliente), competência (habilidades e conhecimento para executar o serviço), consistência, cortesia (respeito e simpatia dos funcionários da linha de frente), credibilidade (honestidade e reputação da organização), segurança, acesso (facilidade de contato entre empresa e cliente), comunicação (nível de informações disponíveis para os clientes), conveniência, velocidade (tempo do atendimento e execução do serviço), flexibilidade (capacidade de adaptação do serviço oferecido de acordo com a demanda) e entender o cliente (identificação das necessidades do cliente).

### **2.2.5 Expectativa do Cliente**

Rotondaro e Carvalho (2005) destacam os quatro fatores que influenciam na formação da expectativa do cliente em relação ao serviço a ser prestado:



**Figura 9 - Expectativa do serviço**

Fonte: Rotondaro e Carvalho (2005)

- **Comunicação “boca a boca”:** Aspecto determinado pela experiência obtida por cliente que já receberam o serviço e transmitem a sua experiência para outros conhecidos, esse fator destaca a importância da manutenção da qualidade na prestação do serviço de forma contínua.
- **Necessidades pessoais:** Cada cliente possui sua necessidade específica, esse aspecto destaca a importância do conhecimento das necessidades dos clientes para que o serviço oferecido se alinhe da melhor forma possível.
- **Experiência anterior:** A expectativa do cliente também é bastante influenciada pelas suas experiências anteriores; logo, um serviço bem avaliado irá aumentar a expectativa para o próximo em que ele ocorrer.
- **Comunicação externa:** A forma com que a empresa apresenta seu serviço para o público através de publicidade, meios de divulgação em geral, afeta a expectativa do cliente em relação ao serviço. É preciso tomar cuidado para não criar uma expectativa maior do que a realidade do serviço oferecido (ROTONDARO; CARVALHO, 2005).

## 2.2.6 O modelo dos “5 Gaps” em serviço

Zeithaml et al.(1990) desenvolveram o modelo dos 5 Gaps com o objetivo de conciliar as expectativas e percepções dos clientes em serviços. O modelo de formação da percepção do cliente ajuda a identificar onde estão as causas de um eventual problema de qualidade.

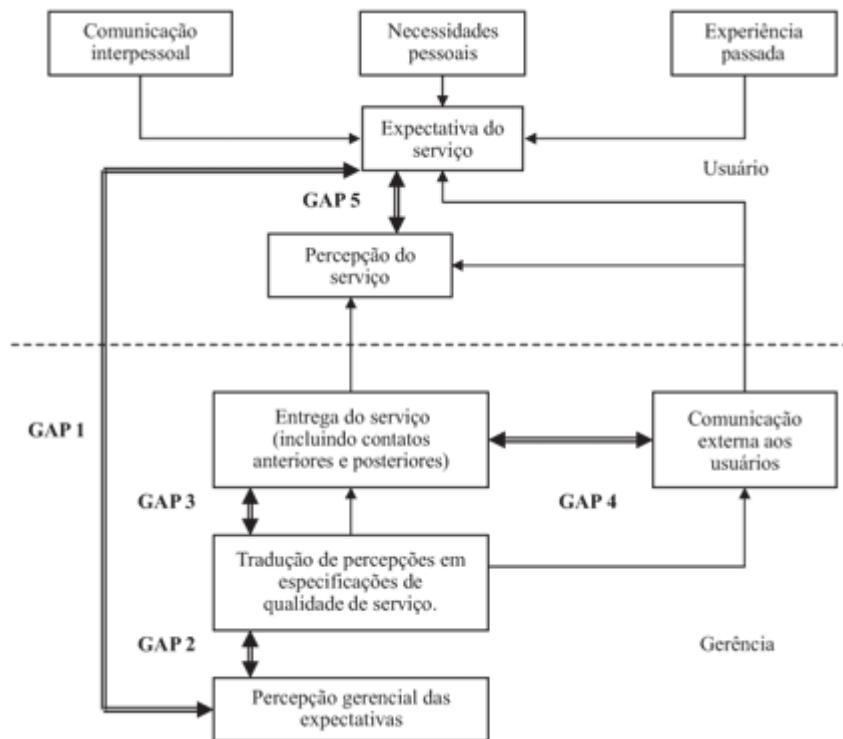


Figura 11 - Modelo 5 Gaps

Fonte: Zeithaml et al.(1990)

- **GAP 1** – Ocorre quanto acontece um desalinhamento entre expectativa dos clientes e percepção dos gestores em relação às expectativas dos clientes. Esse gap é encontrado em situações onde necessidades dos clientes são negligenciadas pelos gerentes do negócio, normalmente por uma falha na leitura por parte dos gerentes, das reais necessidades dos seus clientes. O grande problema dessa falha é que nesses casos ocorrem priorizações por parte dos gerentes de fatores que não necessariamente irão agregar valor para o serviço oferecido.
- **GAP 2** – Ocorre quanto acontece um desalinhamento entre as especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas dos clientes. Mesmo que os gerentes consigam identificar de forma correta qual são as reais necessidades dos clientes ainda existe a chance de uma falha na tradução dessas necessidades em especificações de qualidade do serviço que será prestado.
- **GAP 3** – Ocorre quanto acontece um desalinhamento entre o serviço prestado e as especificações de qualidade do serviço. Nesses casos a empresa encontra problemas em traduzir a sua percepção sobre as expectativas dos clientes em fatores que garantam a qualidade do serviço oferecido.

- **GAP 4** - Ocorre quanto acontece um desalinhamento entre o serviço prestado e a comunicação com os clientes (marketing). Compreende as possíveis discrepâncias existentes entre o que a empresa promete ao cliente em suas campanhas publicitárias ao serviço que realmente é entregue. Para evitar que ocorra essa falha é preciso um maior alinhamento entre as áreas de marketing e a gestão da linha de frente.
- **GAP 5** – Ocorre quanto acontece um desalinhamento entre o serviço prestado e a expectativa do serviço. Essa falha é decorrente do conjunto de fatores que definem o serviço que é entregue ao consumo e ao conjunto de fatores que definem a expectativa do serviço. Assim para minimizar esse gap é preciso olhar todos os outros pontos de forma a obter um fluxo de informações que sustente a execução do serviço de forma a atender o cliente gerando o maior nível de qualidade de serviço possível.

### **2.3 Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* foi proposto por Kaplan e Norton (1992) como um modelo de mensuração do desempenho que fosse além do acompanhamento tradicional de indicadores financeiros. A motivação para criação do método surgiu no momento em que grandes executivos passaram a perceber que o método tradicional de mensuração de desempenho através de questões financeiras poderia esconder alguns sinais importantes em relação à saúde de suas organizações. Apesar da grande importância das questões financeiras e sua grande utilidade na análise das indústrias tradicionais, o modelo tradicional é falho em atender os requisitos do mercado altamente competitivo contemporâneo.

A ideia principal do modelo é fornecer para a gestão do negócio um conjunto de informações concisas e relevantes para auxilio na tomada de decisões. A estrutura do modelo deve ser criada através do desdobramento da visão e estratégia da empresa, de modo a conseguir resultados que indiquem o sucesso da organização de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos, além de prover uma grande ferramenta de gestão para os altos executivos (KAPLAN; NORTON, 1992). Para exemplificar a eficiência do modelo os autores citados o compararam com o *cockpit* de uma aeronave, o piloto durante o voo necessita de várias informações essenciais para o seu sucesso, tais como altitude, velocidade, distância a ser percorrida, entre outros capazes de resumir a situação do voo em poucos fatores, que estejam disponíveis de forma clara e concisa.

O BSC propõe além dos indicadores financeiros tradicionais três perspectivas adicionais: perspectiva dos clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado organizacional. Estas perspectivas possuem como objetivo responder a quatro questões básicas (KAPLAN; NORTON, 1992):

- Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas? (Perspectiva financeira)
- Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspectiva do cliente)
- Para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar excelência? (Perspectiva dos processos internos)
- Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (Perspectiva do aprendizado e crescimento)

Resumindo, o BSC preenche uma lacuna existente na maior parte dos sistemas gerenciais, esse modelo representa o alinhamento entre a gestão e a estratégia em longo prazo.

### **2.3.1 Balanced Scorecard como sistema gerencial**

O BSC deixa evidente que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do seu sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização, pois dessa forma os funcionários da linha de frente poderão saber quais as consequências financeiras de suas ações e também a alta gestão poderá reconhecer quais os vetores de sucesso ao longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A relação entre a visão e estratégia com as perspectivas do BSC pode ser ilustrada pela figura a seguir:

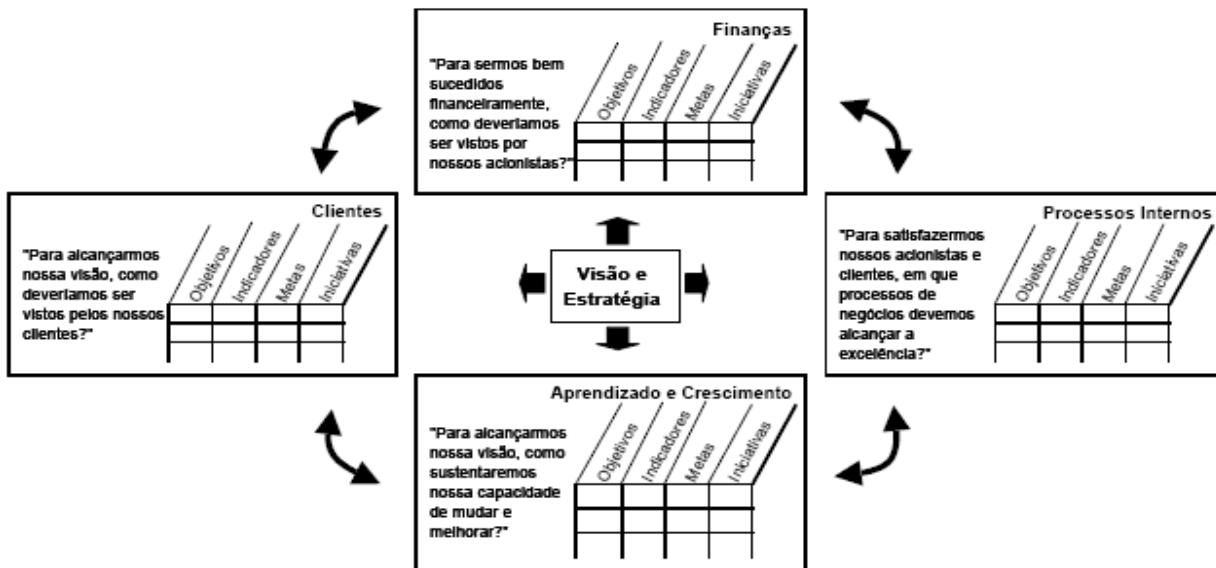


Figura 12 - BSC e suas perspectivas

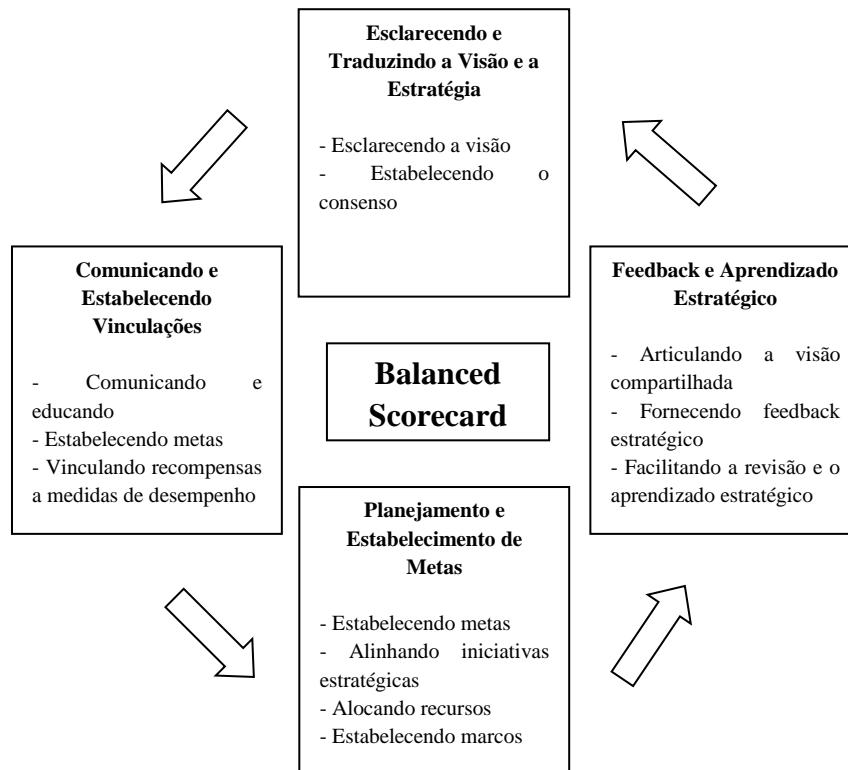
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

De forma resumida Kaplan e Norton (1997) apresentam a proposta do *Balanced Scorecard* com o objetivo de aprimorar alguns processos definidos como críticos:

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

Para que o BSC seja implantado de forma efetiva para o negócio é preciso o seu processo de desenvolvimento envolva um trabalho em equipe da alta gestão para que a estratégia das unidades de negócios seja traduzida em objetivos estratégicos específicos. É preciso que os objetivos definidos priorizem os principais pontos almejados pela estratégia e pela visão da empresa.

A relação de causa e efeito dos processos definidos como críticos para o desenvolvimento do BSC é representada pela figura abaixo:



**Figura 13 - BSC como ferramenta gerencial**

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### 2.3.2 Perspectivas

Como citado anteriormente, Kaplan e Norton (1992) apresentam o modelo do BSC dividido em quatro perspectivas principais com o objetivo de medir o desempenho da organização de forma a atender vários aspectos essenciais para alcance dos objetivos estratégicos. Nos próximos itens serão detalhadas as quatro perspectivas propostas assim como seus objetivos e abrangências.

#### 2.3.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é a forma tradicional utilizada pela maioria das empresas para analisar o desempenho de seus negócios. O BSC proposto por Kaplan e Norton (1992) reconhece sua relevância, mas não deixa de levar em conta a importância da sua utilização em conjunto com outros fatores que também ajudam identificar e acompanhar o sucesso da

organização. A grande utilização do aspecto financeiro se deve ao fato do seu impacto direto para os resultados dos acionistas e sua facilidade de acompanhamento através de indicadores econômicos tradicionais que são fatores de fácil comparação com os resultados atingidos pelo mercado. O formato do BSC permite que além dos indicadores financeiros tradicionais também seja analisada as causas de causa e efeito das outras perspectivas em relação à financeira. Dessa forma os objetivos financeiros devem ser considerados como meta para os objetivos estratégicos das outras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos estratégicos de uma empresa dependem da fase do ciclo de vida em que ela se encontra e, como visto anteriormente, a teoria estratégica propõe várias abordagens diferentes que as unidades de negócio podem seguir. Entretanto Kaplan e Norton (1997) sugerem três estágios de evolução de uma organização: crescimento, sustentação e colheita.

Na fase de crescimento, a companhia normalmente está em um estágio inicial do seu ciclo de vida. Esse fato faz com que a empresa ainda necessite de um alto volume de investimentos para instalação de infraestrutura, desenvolvimento de linha de produção, treinamento de funcionários, criação da marca e da relação com o cliente. Essa situação afeta bastante os aspectos financeiros, tais como o fluxo de caixa que no primeiro momento irá se tornar negativo e em relação aos retornos que serão baixos inicialmente. Assim, existem outros fatores que podem ser mais relevantes nesse momento para analisar a empresa, tais como o crescimento em receita e a evolução das vendas, fatores que ajudam a identificar o potencial de sucesso do negócio a médio e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2007).

A fase de sustentação é caracterizada pela necessidade de investimentos voltados para melhorias e para a ampliação de capacidade de acordo com a demanda encontrada. Kaplan e Norton (1997) indicam que a maioria das empresas no mercado encontra-se nessa fase e que a grande maioria dos indicadores tradicionais funciona como modelo de avaliação para essa categoria de empresas. Assim, indicadores como lucratividade, receita, margem líquida e retorno para o investimento podem ser utilizados para esses casos.

Por fim, a fase de colheita é representada pelas empresas que não necessitam de investimentos consideráveis para a manutenção do seu negócio; nessa fase os resultados dos investimentos anteriores realizados pela a empresa são responsáveis pelos seus resultados atuais e, somente são necessários investimentos relacionados com a manutenção da capacidade atual instalada. Para essa fase não necessidade de um alto capital de giro, como também é importante à elevação constante dos fluxos de caixa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com isso, para o desenvolvimento do BSC deve haver uma discussão entre a alta gestão e unidade de negócios para que seja definido qual o alinhamento existente entre os objetivos financeiros e os objetivos do negócio. É importante destacar que essa análise deve ser feita continuamente de acordo com as mudanças que a empresa for passando (KAPLAN; NORTON, 1997).

As estratégias de crescimento apresentadas por Kaplan e Norton (1997) consideram três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial nas fases possíveis para as organizações.

Os temas apresentados são:

- **Crescimento e mix de receita:** medida comum do aumento de receitas, geralmente essa medida acompanha percentuais de aumento de vendas, participação em mercados específicos ou em grupos de clientes selecionados.
- **Redução de custos/melhoria de produtividade:** medida que está voltada para o controle dos custos, despesas e produtividade na utilização da receita.
- **Utilização dos ativos/estratégia de investimento:** medida que engloba aspectos de análise globais dos resultados das empresas, tais como: retorno sobre o capital, retorno sobre o investimento de projetos.

Kaplan e Norton (1997) também sugerem uma matriz com os vetores objetivos financeiros organizados de acordo com a fase da unidade de negócio e também com o tema estratégico em questão.

**Tabela 3 - Temas estratégicos da perspectiva financeira**

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

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### 2.3.2.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes está voltada para um aspecto externo às atividades diárias da organização, ela busca analisar vários aspectos referentes à relação da empresa com seu consumidor. A perspectiva em questão deve levar em conta no primeiro momento quais os mercados e segmentos em que busca atuar, para assim conseguir identificar o sucesso das suas ações em relação ao que é esperado pelos seus clientes alvo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para a perspectiva dos clientes a empresa deverá definir qual o mercado que irá atender, identificando os principais segmentos de clientes que serão alvo de suas ações. Assim a perspectiva atual permite às empresas um alinhamento de suas medidas essenciais relacionados ao cliente como: satisfação, retenção, fidelidade, captação e lucratividade, como

segmentos específicos do mercado escolhido. O objetivo de analisar esse fato é de conseguir oferecer para seus clientes produtos ou serviços mais alinhados com as reais preferências e necessidades dos seus clientes, pois para o desenvolvimento de uma garantia de desempenho financeiro superior a longo prazo é preciso oferecer soluções que sejam constantemente valorizadas pelos consumidores (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **Segmentação do mercado**

O grupo de consumidores atendidos normalmente não é homogêneo o que leva necessidade de identificar os segmentos de mercados atendidos e também as suas necessidades, e a partir disso é possível, de forma alinhada com a missão e visão da empresa, definir quais serão os clientes alvo do negócio e também quais clientes que não serão atendidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após definido quais os segmentos alvo a empresa deverá obter objetivos e indicadores específicos para cada grupo. Além disso, as empresas normalmente escolhem dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes, além dos fatores básicos que medem a satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, elas também buscam medidas de satisfação específicas em relação à satisfação dos segmentos específicos de clientes e de mercado. O primeiro grupo de fatores básicos é chamado de medidas essenciais dos clientes e o segundo grupo é chamada de proposta de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

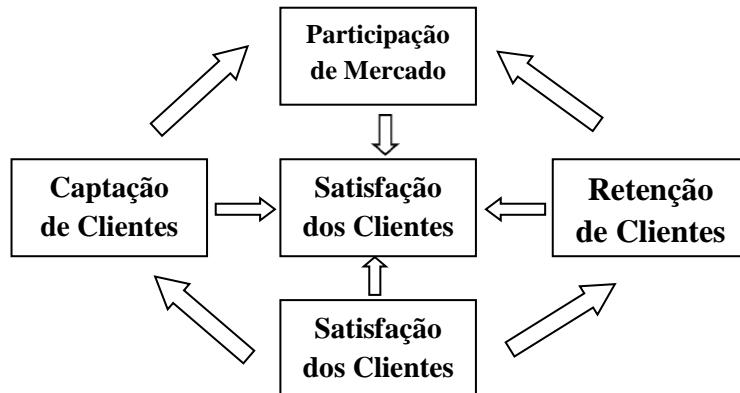
### **Grupo de medidas essenciais do cliente**

Como citado anteriormente o grupo de medidas essências do cliente são medidas comuns utilizadas pela grande maioria das empresas e inclui indicadores com o mesmo formato dos exemplos apresentados por Kaplan e Norton (1997):

- Participação do mercado: que reflete a proporção de negócios dentro de um determinado mercado.

- **Retenção de clientes:** controla qual a intensidade de retenção de clientes em termos absolutos ou relativos.
- **Captação de clientes:** controla qual a intensidade de atração de novos clientes em termos absolutos ou relativos.
- **Satisfação de clientes:** acompanha o nível da satisfação dos clientes de acordo com critérios estabelecidos pela empresa.
- **Lucratividade de clientes:** analisa o lucro gerado por cada um dos clientes através de análises específicas de despesas.

As medidas essências também podem ser agrupadas em uma cadeia de causa e efeito para melhor entendimento de seus objetivos:



**Figura 14 - Cadeia de causa e efeito para a satisfação do cliente**

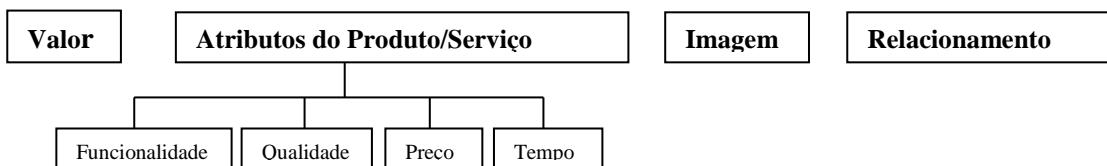
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### Medindo as propostas de valor

Além das medidas essências Kaplan e Norton (1997) também apresentam as propostas de valor, que são atributos oferecidos com o objetivo de gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Esse conceito é fundamental para o entendimento de vetores de medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar de ser importante a definição das propostas de valor de forma específica para cada um dos segmentos de clientes analisados, existe um conjunto comum de atributos que podem ser divididos em algumas categorias:

- Atributos dos produtos e serviços: abrangendo sua funcionalidade, seu preço e qualidade.
- Relacionamento com os clientes: referindo-se à entrega do produto/serviço incluindo a dimensão de tempo de resposta e o conforto do cliente em relação a toda a compra.
- Imagem e reputação: dimensão que reflete fatores intangíveis que atraem o cliente para a empresa.



**Figura 15 - Propostas de valor para o cliente**

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

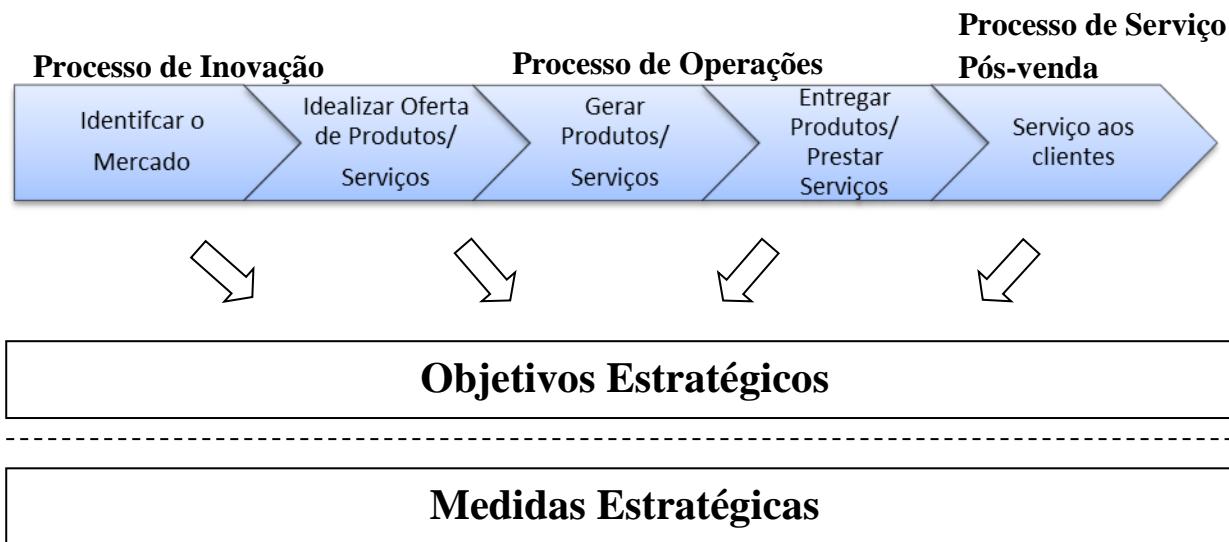
### 2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos permite acompanhar os processos mais críticos a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Normalmente as métricas relacionadas a essa perspectiva são desenvolvidas após a definição de medidas e objetivos das perspectivas financeira e do cliente. Essa perspectiva é uma das principais diferenças entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais de medição de desempenho ao derivar objetivos estratégicos em medidas de acompanhamento dos processos. Esse tipo de avaliação de desempenho mais abrangente é um avanço em relação à dependência de acompanhamento de indicadores financeiros, pois é baseado na tentativa de melhorar o desempenho dos processos do negócio de forma integrada a outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) propõem uma cadeia de valor dos processos internos genéricos que serve de modelo para as empresas construam sua perspectiva dos processos internos, a cadeia inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda. O

modelo procura seguir todo o fluxo de relação existente com o cliente, desde o início com a identificação de suas necessidades, passando pela entrega do produto e por fim o destaque para a relação posterior a venda.

A figura a seguir apresenta a proposta dos autores de cadeia de valor para a perspectiva de processos, indicando sua relação com a definição de objetivos estratégicos e indicadores:



**Figura 16 - Cadeia de valor perspectiva dos processos internos**

Fonte: Kaplan e Norton, 2007

### **Processo de inovação**

O processo de inovação tem como objetivo sustentar a vantagem competitiva no longo prazo, evitando o aumento da força da concorrência, ao buscar oportunidades de novos produtos e serviços. Esse processo deve ser iniciado através de pesquisas de mercado onde são identificados o tamanho e as características dos novos mercados alvo e as necessidades dos clientes atuais. É importante que o processo de inovação esteja sempre orientado para o mercado, de forma a acompanhar as principais demandas do segmento de clientes que a empresa busca atender.

### **Processo de operações**

Os processos de operações são os processos realizados durante as atividades rotineiras de atendimento ao cliente. Esse tipo de processo tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou do serviço. Para a organização é importante que esses processos sejam realizados de eficiente, regular e pontual, pois afetam de forma

direta a relação com o cliente. Como esse tipo de processo tende a ser repetitivo, existe uma maior facilidade de aplicação de técnicas de administração científica, de forma a controlar e melhorar os processos de produção e entrega de forma constante.

Tradicionalmente, esses processos são monitorados através de medidas financeiras, como custos-padrão, orçamentos e variações. Entretanto esse tipo de acompanhamento pode trazer distorções se não estiverem sincronizados com os objetivos das outras perspectivas. Com o advento da evolução das técnicas da gestão de qualidade total muitas empresas passaram a completar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e do tempo de ciclo. Além desse tipo de medida, é importante que os executivos incluam medidas adicionais que traduzam suas estratégias em relação ao mix de produtos e a características específicas dos processos que eles buscam aprimorar.

### **Processo de serviço pós-venda**

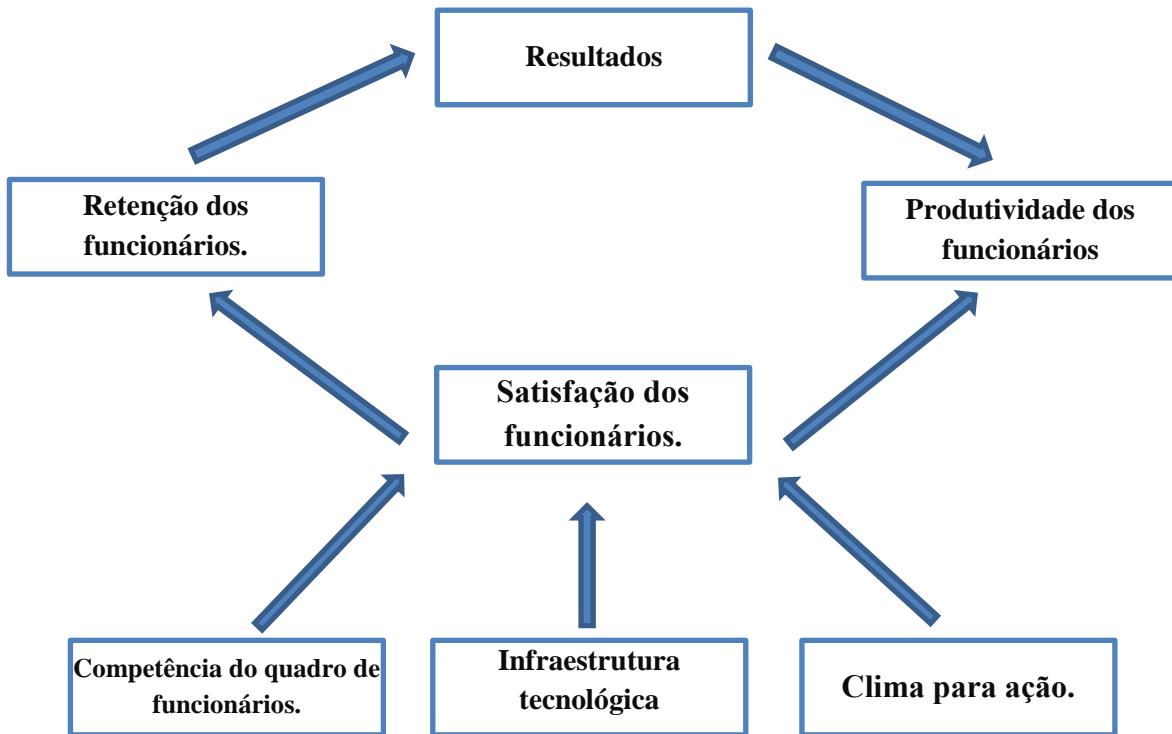
O processo de serviço pós-venda é a parte final da cadeia de valor e inclui etapas como a garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, o processamento de pagamentos e elaboração de relatórios de acompanhamento do desempenho dos produtos. Para as empresas com o objetivo de atender as expectativas do cliente no pós-venda é necessário à criação de medidas de qualidade desses processos, utilizando os mesmos parâmetros utilizados para o acompanhamento dos processos de operações, por exemplo, com acompanhamento de ciclos é possível medir a rapidez de resposta aos defeitos, enquanto medidas de custos podem avaliar a eficiência dos processos.

#### **2.3.2.4 Perspectiva de aprendizado organizacional**

Os objetivos retratados na perspectiva de aprendizado organizacional devem retratar a infraestrutura necessária para que sejam atingidos todos os outros objetivos propostos para as outras três perspectivas. Kaplan e Norton (1997) sugerem três categorias principais para a perspectiva do aprendizado que podem ser usadas para uma grande variedade de empresas de serviços e também do setor industrial: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e por fim motivação, *empowerment* e alinhamento.

Para a categoria capacidade dos funcionários são sugeridas três medidas essências utilizadas para medição de resultados para os funcionários: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Sendo que nesse caso o aspecto da satisfação é vetor para os outros dois pontos.

Além das três medidas essenciais os autores ainda afirmar que as medidas são complementadas por vetores situacionais, como pode ser visualizado na figura abaixo:



**Figura 17 - Perspectiva do aprendizado organizacional**

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

### 2.3.3 Mapas Estratégicos

Os objetivos estratégicos das quatro perspectivas apresentadas anteriormente devem ser relacionados a partir de uma estrutura de causa e efeito. O modelo do BSC normalmente é apresentado no formato de um mapa estratégico de forma a organizar seus objetivos de uma forma lógica e concisa. Assim, no mapa estratégico os objetivos principais estão agrupados de

acordo com cada uma das perspectivas principais. Na estrutura do mapa estratégico também é possível à inclusão de perspectivas auxiliares de acordo com as particularidades da organização. (KAPLAN; NORTON, 1994)

Kaplan e Norton (2004) apresentam uma proposta de representação gráfica que busca apresentar as relações existentes entre os objetivos estratégicos definidos para cada uma das perspectivas. A figura abaixo é um modelo de mapa estratégico proposto pelos autores:

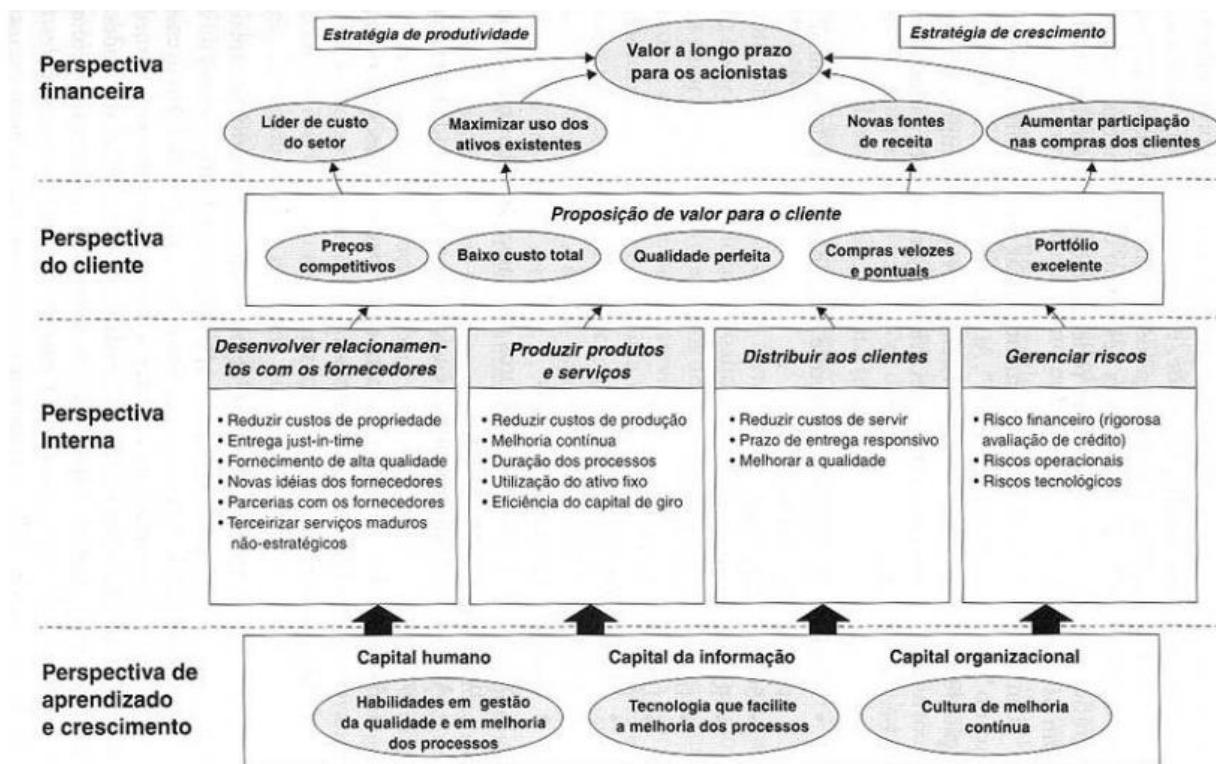


Figura 18 - Modelo de mapa estratégico

Fonte: Kaplan e Norton, 2004.

Com a apresentação dos conceitos de Estratégia, Qualidade em serviços e Balanced Scorecard, é encerrada a revisão bibliográfica. No próximo capítulo será apresentado o método utilizado para desenvolvimento do trabalho com a apresentação das atividades realizadas em cada uma das suas fases.



### 3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

O presente capítulo descreve o método utilizado para desenvolvimento e execução do trabalho, apresentando cada uma das fases de seu desenvolvimento e as relações existentes entre cada etapa de sua execução. Também será apresentada a interação desenvolvida entre o autor, a instituição o professor orientador com o objetivo de identificar qual a contribuição de cada parte para o trabalho.

O desenvolvimento do trabalho pode ser dividido em algumas etapas, entre elas: Definição do problema e objetivos do trabalho; missão, valores e visão; cinco forças competitivas de Porter, Análise *SWOT*, Estratégia competitiva genérica, Competências essenciais, análise dos clientes, desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e o Plano de Implementação do processo. A figura abaixo ilustra o fluxo de informações que será detalhado durante a explicação do método de trabalho:



**Figura 19 - Fluxo das etapas do trabalho**

Fonte: elaborado pelo autor.

Para cada uma das etapas será destacado quais foram às entradas recebidas da etapa anterior, qual foi o processo executado durante a etapa atual e qual a saída que irá alimentar a etapa posterior.

### 3.1 Definição do problema e objetivos do trabalho

O desenvolvimento do presente trabalho foi iniciado a partir da decisão do autor de realiza-lo no Banco Global. A escolha da instituição foi motivada, primeiramente, pela facilidade de acesso que o estágio proporciona ao autor.

A partir dessa escolha o autor realizou uma conversa inicial com o seu gestor direto, *head* da área de planejamento estratégico, para apresentar a proposta de trabalho, que consiste na identificação de um problema e obtenção de uma solução relevante para o negócio. Com a aprovação do gestor o autor passou a realizar a identificação dos problemas que poderiam ser auxiliados pela execução do trabalho. As primeiras propostas foram apresentadas para o gestor direto que ajudou no aprofundamento dos detalhes e forneceu um feedback em relação à escolha do tema. Nesse momento do trabalho o autor definiu que o trabalho seria voltado para a área de *Wealth Management*, escolha justificada pela maior proximidade com o negócio. Para melhor esclarecimento e para a definição do tema a ser utilizado o autor apresentou ao orientador as possibilidades de desenvolvimento de cada um dos problemas levantados com o objetivo de identificar quais problemas poderia ser auxiliados pela realização do trabalho.

Com a definição final do problema foram realizadas novas reuniões com o gestor direto, com o *head* da área de *Wealth Management*, e os *heads* de investimentos e comercial, além dos analistas da área de planejamento estratégico. As conversas foram realizadas de forma individual com objetivo de apresentação do trabalho com o objetivo de obter ideias para o desenvolvimento do trabalho. A realização da etapa foi de grande importância para a definição dos objetivos do trabalho e também de suas limitações devido à limitada quantidade de tempo e de recursos a serem utilizados para seu desenvolvimento.

Abaixo segue um modelo para resumo do processo desenvolvido durante a etapa atual incluindo as entradas e saídas do processo.

## Entradas

Normas TF  
Experiência no curso de graduação  
Experiência no estágio

## Saídas

Definição do problema a ser atacado e dos objetivos do trabalho (Cap 1)

Ação	Envolvidos	Objetivo
Conversa sobre o objetivo do trabalho	Autor e seu gestor direto	Conseguir autorização e suporte para a realização do trabalho
Identificação dos problemas a serem trabalhados	Autor	Conseguir identificar problemas na área, que poderiam ser utilizados como tema do trabalho.
Apresentação de propostas de tema a serem trabalhados	Autor para o seu gestor direto	Conseguir o feedback do gestor sobre os possíveis temas levantados
Apresentação dos temas para o professor orientador	Autor e professor orientador	Conseguir feedback sobre temas com material a ser trabalho e definição do tema
Conversas sobre o tema escolhido	Autor entre: seu gestor direto, head de <i>Wealth Management</i> , head do comercial e head de investimentos.	Definição dos objetivos do trabalho e também de suas limitações devido à limitada quantidade de tempo e de recursos a serem utilizados para seu desenvolvimento.

Figura 20 - Fluxo da definição do problema e objetivos do trabalho

### 3.2 Missão, valores e visão

Após a definição da área da instituição a ser estudada, do problema a ser atacado e dos objetivos do trabalho o próximo passo no seu desenvolvimento foi à realização de um levantamento da estratégia declarada da instituição e da área escolhida. Para levantamento da missão, valores e visão da empresa foi utilizado, no primeiro momento, a estratégia da empresa declarada nos seus meios de comunicação com o cliente.

Como forma de preservar a identidade da empresa em análise, as declarações de missão, visão e valores da empresa não foram transcritas da declaração anunciada, entretanto, nesse trabalho está inserido o conteúdo essencial para a execução do trabalho.

Após o levantamento da estratégia declarada da empresa o autor em conjunto com o gestor direto buscou identificar os principais pontos da estratégia declarada da instituição que seriam mais relevantes para o negócio da área de *Wealth Management* de forma a guiar a análise estratégica de forma específica para a solução do problema enfrentado. Para essa etapa o autor também conversou com o head de *Wealth Management* de forma a identificar a correspondência existente entre a estratégia da instituição e a área de *Wealth Management*.

## Entradas

Definição do problema a ser atacado e dos objetivos do trabalho (Cap. 1)

## Saídas

Definição da estratégia declarada e sua correspondência com a estratégia da área de *Wealth Management*.

Ação	Envolvidos	Objetivo
Pesquisa sobre a missão, valor e valores declarados pela empresa. Conversa sobre a de <i>Wealth Management</i>	Autor	Levantar e reunir a estratégia que o Banco Global declara em seus meios de comunicação com o cliente
	Autor, gestor direto e <i>head de Wealth Management</i>	Identificação da correspondência entre a estratégia da instituição e a área de <i>Wealth Management</i>

Figura 21 - Fluxo da obtenção de missão, visão e valores

### 3.3 Cinco forças competitivas de Porter

Com o levantamento da estratégia declarada da instituição e a identificação da correspondência com a estratégia proposta pela área de *Wealth Management* foi realizada a análise da indústria na qual a área está envolvida, para isso foi utilizada a técnica das cinco forças competitivas de Porter.

Como entradas dessa etapa foram utilizadas as informações de estratégia obtida no item anterior, além disso, foram utilizados materiais de análise da indústria de *Wealth Management* disponíveis de estudos e pesquisas já realizadas pela área de planejamento estratégico, obtidos com auxílio dos analistas da área. Com o conjunto dessas informações o autor do trabalho elaborou uma versão inicial da análise das cinco forças e apresentou para seu gestor direto para validação e melhor compreensão dos detalhes e complementação da análise da indústria. Assim, essa etapa foi realizada em duas fases: elaboração da análise pelo autor através de pesquisa de informações obtidas nos arquivos da área e em um segundo momento complementação com o seu gestor direto, responsável pela área de planejamento e com grande experiência no negócio de *Wealth Management*.

## Entradas

**Declaração de missão, visão e valores da área de Wealth Management.**  
**Material de estratégia disponível na área de planejamento.**

## Saídas

**Análise estratégia da indústria de Wealth Management através da ferramenta das cinco forças de Porter**

Ação	Envolvidos	Objetivo
Elaboração de análise da indústria de <i>Wealth Management</i> através da ferramenta das cinco forças de Porter	Autor e analistas de planejamento estratégico	Entender o ambiente no qual a área escolhida para realização do trabalho está inserida.
Validação e complementação da análise	Autor, gestor ( <i>head</i> de planejamento estratégico)	Utilizar a experiência do <i>head</i> da área de planejamento para elaboração da análise da indústria de <i>Wealth Management</i>

Figura 22 - Fluxo - Cinco forças competitivas

### 3.4 Análise SWOT

A análise SWOT da mesma forma que a análise das cinco forças competitivas de Porter foi realizada a partir das informações disponíveis em análises estratégicas presentes na área de planejamento. Entretanto para essa etapa também foram utilizadas as informações obtidas com a análise da indústria para melhor compreensão das ameaças e oportunidades e também foram realizadas reuniões com o gestor da área de planejamento e com o *head* de investimentos, para melhor esclarecimento de qual a percepção da alta gestão do negócio em relação aos fatores internos: forças e fraquezas.

## Entradas

**Declaração de missão, visão e valores da área de Wealth Management.**  
**Análise estratégia da indústria de Wealth Management através da ferramenta das cinco forças de Porter.**

## Saídas

**Determinação de enquadramento da estratégia competitiva genérica.**

Ação	Envolvidos	Objetivo
Utilização das informações obtidas através da análise da indústria para analisar os fatores externos	Autor e analistas de planejamento estratégico	Esclarecer os pontos de ameaças e oportunidades, características externas à organização.
Entrevista com o gestor de planejamento e com o <i>head</i> do negócio sobre pontos internos do negócio	Autor, gestor ( <i>head</i> de planejamento estratégico)	Esclarecer definir os pontos externos à organização: forças e fraquezas.

Figura 23 - Fluxo - Análise SWOT

### 3.5 Estratégia competitiva genérica

Com a análise da indústria e dos pontos fortes e fracos da instituição é possível definir a estratégia competitiva genérica da área de negócio. Com a estratégia competitiva genérica é possível verificar qual o caminho que o negócio está seguindo para atingir os seus principais objetivos.

O enquadramento desse item foi realizado em conjunto com o gestor da área de planejamento estratégico e a sua equipe de analistas. Esse item não se trata de um item complexo para análise, pois é possível identificar o enquadramento através das principais características de concepção do negócio. Entretanto foi realizada a discussão com a equipe de planejamento de forma a avaliar as justificativas e as principais razões dessas características do negócio.

## Entradas

Declaração de missão, visão e valores da área de *Wealth Management*.  
Análise estratégica da indústria de *Wealth Management* através da ferramenta das cinco forças de Porter e análise SWOT

## Saídas

Determinação de enquadramento da estratégia competitiva genérica.

Ação	Envolvidos	Objetivo
Determinação do enquadramento da estratégia competitiva genérica	Autor e analistas de planejamento estratégico	Definir qual a estratégia competitiva genérica do negócio além das justificativas dessa escolha

Figura 24 - Fluxo - Estratégia competitiva genérica

## 3.6 Competências Essenciais

A análise de competências essenciais utilizou como base o conjunto de informações obtidas com a análise estratégica desenvolvida nos itens anteriores do trabalho. Com o levantamento da missão, valores e visão do negócio foi possível identificar a estratégia declarada do negócio, a forma com que a empresa comunica a sua estratégia para seus clientes. Com o estudo das cinco forças de Porter foi possível definir as características da indústria e com a análise SWOT foi possível verificar a relação à influência dos aspectos internos e externos à estratégia do negócio. Com a determinação e enquadramento da estratégia competitiva genérica é possível determinar as competências essenciais para que o negócio consiga atingir seus objetivos estratégicos.

Como explicado o autor conseguiu realizar a análise das competências essências empregando todo o material que havia desenvolvido durante a análise estratégica. Após essa determinação o material foi reunido e validado com seu gestor direto de forma a concluir a análise estratégica.

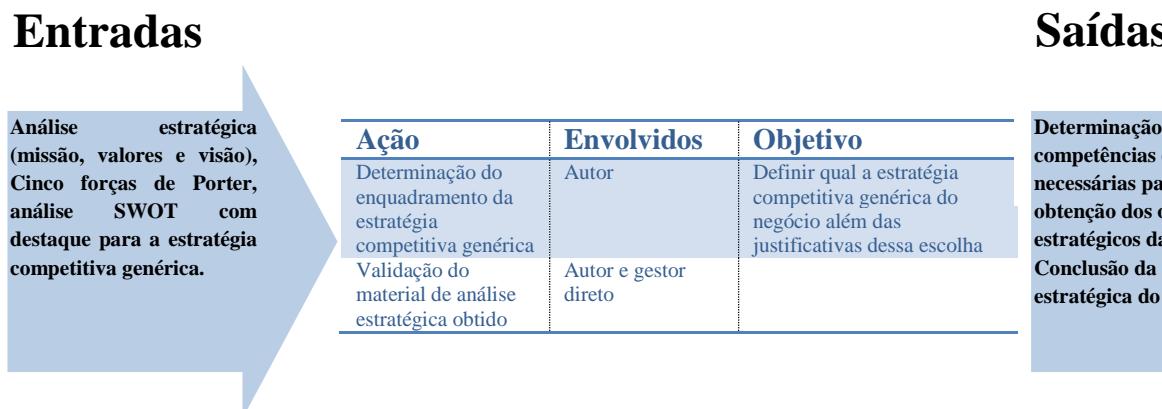


Figura 25 - Fluxo da análise de competências essenciais

### 3.7 Análise dos clientes

Com a análise estratégica através das técnicas descritas nos itens anteriores foi realizada a análise dos clientes de acordo com o foco do negócio de atender um determinado grupo de consumidores de forma diferenciada em relação ao mercado.

Primeiro foi realizada, pelo autor uma análise do serviço oferecido pelo negócio de *Wealth Management*. Para essa etapa foram utilizadas todas as informações obtidas através da análise de estratégia para que fossem analisadas as características do serviço oferecido.

Após a análise do serviço passou a ser necessário o levantamento das necessidades dos clientes para desenvolvimento do modelo de acompanhamento. Essa etapa do projeto foi realizada com auxílio de um grupo de gerentes de relacionamento de forma a identificar qual o comportamento dos clientes, a ideia inicial era de realizar entrevistas diretamente com clientes, entretanto essa opção não foi aceita por questões internas da instituição, assim a melhor solução encontrada foi realizar pesquisas com gerentes de relacionamento e utilizar matérias de pesquisas sobre comportamentos de clientes dos níveis de segmentos foco da pesquisa.

No primeiro momento foi realizada uma pesquisa inicial com dois gerentes com o objetivo de entender de forma geral o comportamento dos clientes durante o atendimento, a partir desse levantamento foram observados alguns comportamentos típicos de alguns clientes. Com esse levantamento foram definidas “categorias” de clientes com a mesma característica, definidos como Personas.

Após a definição dos Personas foram realizadas novas conversas com os gerentes de relacionamento de forma a entender quais os principais momentos de interação entre os gerentes de relacionamento e os clientes da instituição.

Com a definição desses “momentos” foram realizadas novas entrevistas com os gerentes de relacionamento foram realizadas através das seguintes etapas:

1. Explicação sobre os objetivos gerais da entrevista
2. Apresentação do modelo de Personas e a justificativas para sua utilização.
3. Apresentação e detalhamento das características dos Personas.
4. Apresentação dos cenários e levantamento da percepção dos gerentes em relação ao comportamento de cada um dos Personas em cada cenário apresentado.

Após a obtenção das necessidades levantadas divididas para cada um dos personas criados, as informações obtidas foram validadas com o gestor direto de forma a definir a lista final de necessidades dos clientes para o entendimento. Posteriormente, as necessidades de cada persona serão utilizadas de forma a definir os objetivos estratégicos do negócio e logo depois os indicadores para cada um dos fatores.

## Entradas

Análise estratégica (missão, valores e visão), Cinco forças de Porter, análise SWOT, estratégia competitiva genérica.

## Saídas

Determinação de pessoas dividindo os consumidores em grupos com características semelhantes. Definição de necessidades específicas para cada uma das pessoas de forma a apoiar a construção dos objetivos estratégicos.

Ação	Envolvidos	Objetivo
Análise das características do serviço.	Autor	Definir as características do serviço oferecido pela área de <i>Wealth Management</i>
Definição de personas agrupando clientes com características semelhantes	Autor e gerentes de relacionamento	Agrupar os clientes em personagens que expressam suas características principais, de forma a facilitar análise do seu comportamento.
Definição dos cenários relevantes para a análise do comportamento dos clientes	Autor e gerentes de relacionamento	Definir os momentos “chave” para análise dos comportamentos dos clientes.
Leveramentos das necessidades de cada persona	Autor e gerentes de relacionamento	Definição de necessidades dos clientes diante de alguns cenários pré-definidos, de forma a auxiliar a obtenção dos objetivos estratégicos.
Validação das necessidades	Autor e gestor direto	Validação das informações obtidas através das entrevistas com os gerentes

Figura 26 - Fluxo da análise dos clientes

### 3.8 Balanced Scorecard

O desenvolvimento do Balanced Scorecard foi realizado em algumas etapas. No primeiro momento foram definidos os objetivos estratégicos divididos entre cada uma das perspectivas do modelo do BSC. Para um dos grupos de objetivos estratégicos definidos o autor realizou uma série de validações e adaptações interagindo com principalmente com seu gestor direto, *head* da área de planejamento estratégico, e também com o *head* do negócio e com os *heads* das áreas de distribuição e investimentos.

Após a definição dos indicadores foi possível elaborar o mapa estratégico que possuía dividido para cada uma das perspectivas um grupo de objetivos que iriam fazer com o negócio atingisse seus objetivos principais. Esse item é extrema importância, pois corresponde à base do modelo de acompanhamento de modelo apresentado nesse trabalho, assim essa proposta presente no trabalho passou por validação e por recomendações do gestor direto do autor do trabalho.

Após a obtenção do mapa estratégico o autor, com auxílio com os gestores do banco definiu um conjunto de indicadores com o objetivo de fornecer uma forma de mensurar cada um dos objetivos estratégicos definidos anteriormente. Como nos casos anteriores, a definição

dos indicadores foi realizada com a equipe de gestão do banco de forma a criar indicadores que faziam sentido para o acompanhamento do negócio; após o processo de definição dos indicadores, o autor consolidou todas as informações e o grupo de indicadores foi validado pela gestão da área de Planejamento Estratégico.

## Entradas

**Análise estratégica (missão, valores e visão), Cinco forças de Porter, análise SWOT, estratégia competitiva genérica. Análise do serviço oferecido e determinação das necessidades dos clientes alvo.**

## Saídas

**Mapa estratégico, com os objetivos estratégicos para cada um das perspectivas do BSC. Grupo de indicadores para avaliação do negócio baseados nos objetivos estratégicos obtidos.**

Ação	Envolvidos	Objetivo
Definição dos objetivos estratégicos por perspectiva do BSC	Autor, gestor direto, head do negócio, de investimentos e distribuição	Tradução da análise estratégica em objetivos estratégicos para o negócio
Criação do mapa estratégico	Autor, gestor direto, head do negócio, de investimentos e distribuição	Elaboração de mapa que irá funcionar como base para o modelo de acompanhamento do negócio proposto.
Definição de um conjunto de indicadores para avaliação dos resultados de todos os objetivos estratégicos propostos no mapa.	Autor, gestor direto, head do negócio, de investimentos e distribuição	Definir um conjunto de indicadores a serem utilizados para acompanhamento do desempenho do negócio para a alta gestão.

**Figura 27 - Fluxo de desenvolvimento do BSC**

## 3.9 Plano de Implementação

Após a apresentação do mapa estratégico, com os objetivos estratégicos e a apresentação do grupo de indicadores, foi desenvolvimento um plano de implementação para o novo modelo de desenvolvimento de relatórios. O plano consistiu no desenvolvimento pelo autor de um formato de organização das bases de dados de forma a gerar tanto relatórios consolidados do conjunto de objetivos estratégicos quanto a relatórios individuais com desempenho histórico de cada um dos indicadores propostos.

Após o desenvolvimento dessa proposta de estruturação das informações, o autor definiu com seu gestor quais seriam as próximas etapas para que o processo fosse corretamente implementado, os riscos de não acesso as bases de dados e a definição de um prazo para a execução das atividades.

## Entradas

Mapa estratégico, com os objetivos estratégicos para cada um das perspectivas do BSC. Grupo de indicadores para avaliação do negócio baseados nos objetivos estratégicos obtidos.

## Saídas

Plano de implementação das rotinas de obtenção de dados, revisão dos indicadores, divulgação dos novos modelo e revisão mensal do conteúdo do relatório.

Ação	Envolvidos	Objetivo
Desenvolvimento de um modelo de organização das informações e apresentações dos relatórios.	Autor	Desenvolver a lógica da estrutura de organização de informações para a ferramenta final
Definição do plano de implementação do projeto.	Autor e gestor direto ( <i>Head de Planejamento Estratégico</i> ).	Identificar todas as etapas do processo, as dificuldades, limitações e prazo de atuação.

Figura 28 - Fluxo de implementação do processo

Com a finalização da apresentação do método do trabalho será iniciado o capítulo 4, responsável pelo desenvolvimento do trabalho, incluindo a análise estratégica, análise do serviço oferecido, desenvolvimento do Balanced Scorecard e apresentação do plano de implementação para o modelo de desenvolvimento de relatórios de acompanhamento do negócio.



## 4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O capítulo 4 comprehende o desenvolvimento do trabalho mostrando o resultado obtido através do método de execução apresentado no capítulo anterior, através de uma lógica de fluxo de informações o desenvolvimento do trabalho está dividido em três itens principais: estratégia, item onde será apresentada a análise estratégica da instituição e da área de negócio escolhida para execução do trabalho; análise dos clientes, onde será analisado o serviço oferecido pela instituição, os clientes que ela atende e quais as necessidades dos clientes que deverão ser oferecidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos da companhia; e por fim será apresentado o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* onde serão propostos indicadores das quatro perspectivas com para serem utilizadas como forma de acompanhamento do negócio de *Wealth Management*.

### 4.1 Estratégia

Inicialmente será realizado um mapeamento da estratégia declarada pela empresa expressa em suas declarações de missão, valor e visão, e também serão utilizadas técnicas propostas por estudiosos sobre o tema que auxiliam a análise da indústria que a empresa está inserida e qual a sua estratégia dentro do ambiente em que está inserida. Assim, serão utilizadas as técnicas de análise *SWOT*, cinco forças competitivas de Porter, estratégia genérica; além de uma análise das competências essenciais do negócio.

#### 4.1.1 Missão

Para analisar a estratégia da área de *Wealth Management* foi utilizada inicialmente missão do Banco Global que está exposta nas agências e na sua página da internet, seus principais meios de contato com o cliente. A partir dessas informações foram realizadas reuniões com executivos da área em questão para identificação da correspondência entre a estratégia do negócio e a estratégia da instituição.

A declaração da missão mostra que a instituição busca fornecer os melhores resultados possíveis para seus clientes, fornecendo soluções eficientes, criativas atendendo as necessidades buscadas pelos seus consumidores alvo.

A empresa declara também em sua missão, o foco no crescimento, ganhos independentes das condições de mercado, força financeira adquirida com controle rígido de riscos para obter os melhores resultados e atendimento personalizado aos clientes fornecendo o melhor serviço possível.

#### **4.1.2 Valores**

Os valores da empresa estão estruturados em quatro grandes alicerces: eficiência na gestão de informações oferecendo serviços de qualidade com o mínimo custo possível; equipe voltada ao atendimento das necessidades dos clientes; grupo de colaboradores treinados e guiados por princípios de meritocracia e excelência e conduta responsável e transparente com todos os *stakeholders*.

#### **4.1.3 Visão**

A visão da instituição propõe oferecer o melhor serviço financeiro possível, independente da localidade do cliente, de forma lucrativa e legal.

#### **4.1.4 Cinco forças competitivas de Porter**

O próximo item relacionado à estratégia que será apresentado é a análise das cinco forças competitivas de Porter. A importância dessa análise nesse momento do trabalho é de conseguir obter uma análise da indústria de *Wealth Management* de forma a entender melhor as decisões por trás das decisões estratégicas do negócio.

Para elaboração das cinco forças de Porter foram utilizadas as declarações de missão, visão e valores adaptadas para o negócio de *Wealth Management*, últimos itens citados, além da utilização de apresentações internas desenvolvidas pela área de Planejamento Estratégico para elaboração do primeiro esboço. Com o objetivo de conseguir informações relevantes para o momento atual da indústria o material obtido foi apresentado ao gestor de planejamento estratégico para validação e complementação das informações.

É possível identificar a intensidade da competição da indústria financeira através da análise de intensidade das cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1979).



**Figura 29 - Cinco forças competitivas de Porter**

Fonte: Porter (1979)

- **Poder dos consumidores – Intensidade Alta:** Os consumidores possuem grande poder estratégico para a área de *Wealth Management*. O objetivo principal da área é fornecer um serviço de qualidade e único para cada cliente de acordo com as suas necessidades individuais. Dessa forma o número de clientes é bastante reduzido em comparação com todos outros segmentos elevando a importância de cada cliente para o negócio.
- **Poder dos fornecedores – Intensidade Média:** Os fornecedores considerados para essa análise são os gestores de fundos de investimentos externos. A estrutura do negócio é definida como arquitetura aberta, isto é, grande parte dos produtos oferecidos são produtos de terceiros. Assim existe uma relação de

parceria entre os vários gestores e a instituição. Para que um gestor possa ter seu produto incluso nos produtos oferecidos ao cliente ele deve preencher vários requisitos pré-estabelecidos que garantam a qualidade dos produtos oferecidos. Atualmente existe um grande número gestores habilitados para fornecer seus produtos, entretanto existe certa concentração com alguns parceiros específicos.

- **Poder de Produtos Substitutos – Intensidade Baixa:** O serviço oferecido pelo negócio é único para o cliente, é desenvolvido de acordo com suas necessidades. Assim não é possível identificar um produto único que funcione como substituto direto do produto oferecido.
- **Poder dos Concorrentes – Intensidade Alta:** Existe um grande número de competidores que oferecem o mesmo tipo de serviço no mercado. Os concorrentes oferecem serviços similares com variação em alguns produtos específicos. A área de *Wealth Management* busca se diferenciar oferecendo produtos específicos como produtos diretos no exterior e fundos exclusivos.
- **Poder de Novos Entrantes – Intensidade Média:** O mercado financeiro é um mercado altamente regulado o que dificulta bastante à entrada de novos personagens. Entretanto a entrada instituições financeiras no mercado de *Wealth Management* tem aumentado o intensifica o número de concorrentes para o negócio.

#### 4.1.5 Análise SWOT

Com as declarações de missão, visão e valores fornecidas pela empresa em conjunto com o material de estratégia disponível da área de estratégia e entrevistas com o gestor de área de planejamento e o *head* do negócio, foi desenvolvida uma análise situacional para entendimento da posição da área dentro do ambiente competitivo em que o negócio de *Wealth Management* do Banco Global está inserido. Para essa etapa foi utilizada a análise SWOT que busca analisar aspectos referentes à posição do negócio dentro da indústria em que está inserida, a análise SWOT permite analisar tanto a posição do negócio através de seus aspectos internos, como também através dos aspectos externos, nesse último ponto é extrema

importância utilização de resultados encontradas com o estudo das Cinco Forças de Porter que mostra as características da indústria de *Wealth Management*.

A seguir segue o modelo de análise dividido em quatro itens: forças e fraquezas, representando fatores internos ao negócio; e oportunidades e ameaças, referentes à análise dos fatores externos à organização. Após a apresentação do modelo cada um dos itens citados será detalhado.

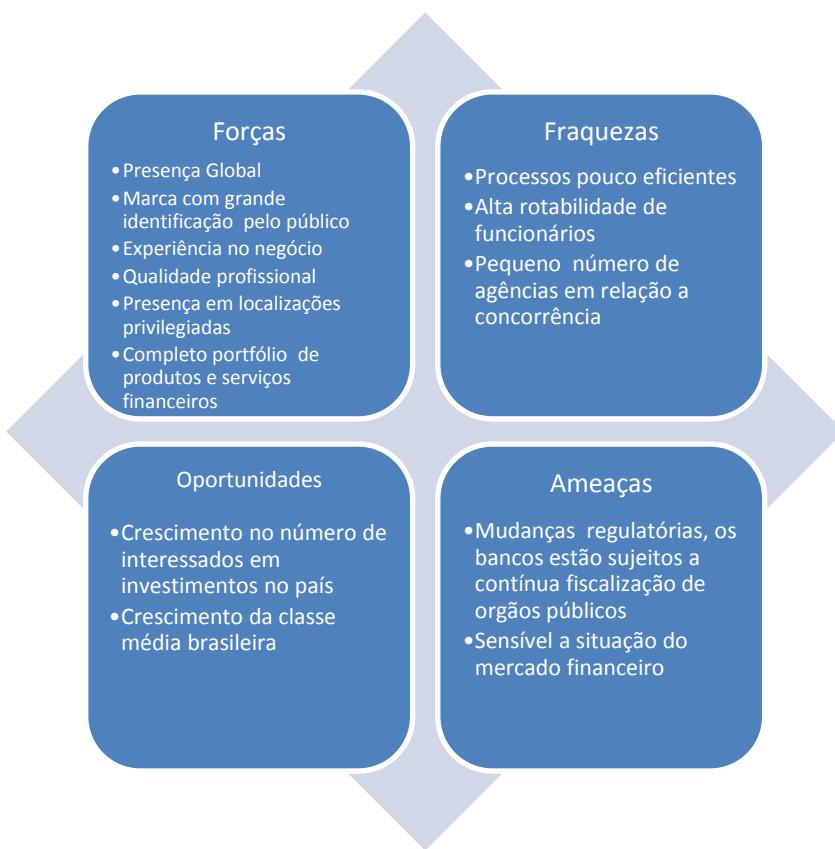


Figura 30 - Análise SWOT

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de apresentações internas da área de Planejamento Estratégico.

- **Forças:** A instituição possui grande força competitiva devido à força global de sua marca, principalmente para os segmentos de alta de renda. Sua presença global também é considerada como grande diferencial para esse segmento de clientes, facilitando o oferecimento de serviços financeiros globais. Dessa forma, com a forte marca, presença global e experiência no negócio, a instituição é capaz de fornecer uma grande gama de produtos diferenciados para seus clientes em comparação com o mercado em geral.

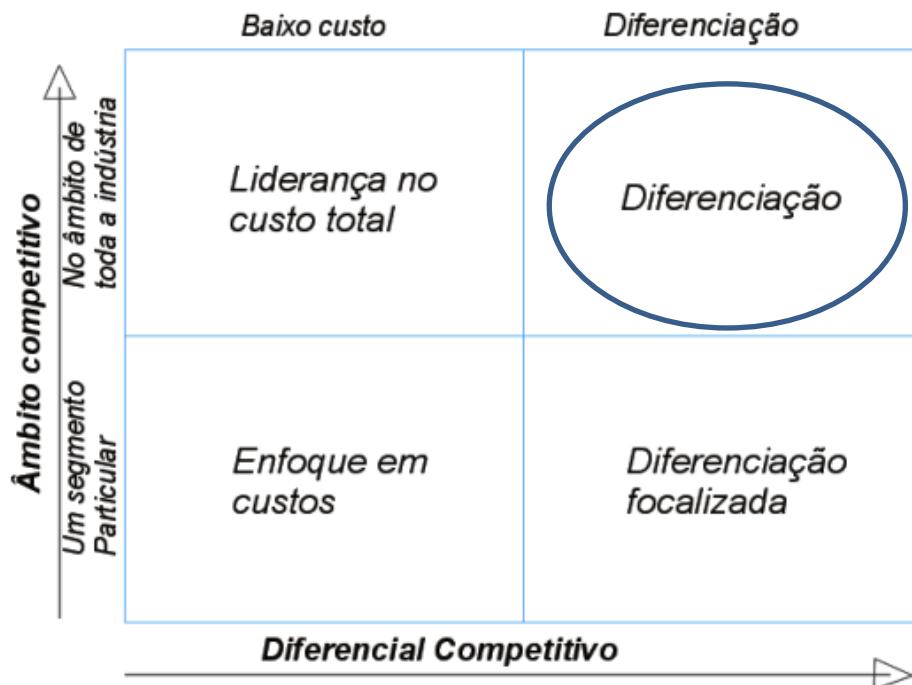
- **Fraquezas:** As principais fraquezas destacadas são em relação à ineficiência dos processos internos, em muitas situações os processos não são totalmente automatizados gerando a necessidade de muitas etapas manuais aumentando assim as chances de erros. Como fator de destaque também existe uma alta rotatividade de funcionários, essa questão é atribuída principalmente à perda de funcionários devido a oportunidades na concorrência. Outro ponto é pequena capilaridade das agências de atendimento em comparação com a concorrência.
- **Oportunidades:** Como principal oportunidade para a instituição principalmente para os segmentos de alta renda é o potencial crescimento de brasileiros nesse grupo, também existem estudos que indicam um crescimento no interesse por produtos financeiros diferenciados por esse grupo.
- **Ameaças:** O ambiente em que a instituição está presente é altamente regulado e sujeito a constante fiscalização de órgãos públicos, a ameaça está presente nas possíveis e inesperadas mudanças regulatórias que podem afetar de forma direta as operações e o funcionamento da instituição. A alta regulação também dificulta o lançamento de novos produtos e também dificulta a diferenciação dos produtos em relação ao que é oferecido pela concorrência.

#### 4.1.6 Estratégia Competitiva Genérica

Outra forma utilizada para analisar a estratégia da área de *Wealth Management* é através da classificação criada por Porter em seu modelo de Estratégia Competitiva Genérica. O enquadramento desse item foi realizado em conjunto com o gestor da área de planejamento estratégico e a sua equipe de analistas, por meio de uma discussão sobre o papel da área em relação a sua concorrência.

Como observado na discussão, à área em questão possui como objetivo principal fornecer soluções financeiras diferenciadas para segmentos de alta renda, fator determinado pelo nível renda e volume de investimentos dos clientes, propondo assim o oferecimento de um serviço flexível de acordo com as necessidades individuais dos seus clientes. Com o

auxílio da matriz proposta por Porter (1986), e destacada abaixo, é possível enquadrar a estratégia da área de Wealth Management, dentro do quadrante “Diferenciação”. Esse enquadramento é justificado de acordo com a proposta do negócio, de atender a todas as necessidades do segmento de alta renda, se destacando da concorrência, ao oferecer um serviço personalizado e flexível de acordo com as necessidades individuais de seus consumidores.



**Figura 31 - Estratégia competitiva genérica**

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1986).

A principal vantagem competitiva desse enquadramento é a possibilidade de desenvolvimento de um atendimento específico para as necessidades de seus clientes, todo o negócio está voltado para entender as necessidades dos seus clientes e conseguir atende-lo de forma diferenciada em relação à concorrência, esse tipo de serviço tem grande potencial de fidelização do cliente se bem executado. Esse ponto é de extrema importância para a elaboração do próximo item que trata das competências essências do negócio na busca de atingir seus objetivos estratégicos.

#### **4.1.7 Estrutura de Competências**

A análise anterior de estratégia do negócio de *Wealth Management*, com particular importância para o enquadramento da estratégia competitiva genérica foi de grande relevância para análise desse item. Sabendo, da teoria apresentada, que a estrutura de competências deve conseguir entregar os objetivos propostos pela estratégia; no caso do negócio de *Wealth Management* isso significa atender a um segmento particular oferecendo um diferencial competitivo para os seus consumidores; o cliente deverá possuir um papel de destaque nessa estrutura, que também deverá acompanhar constantemente o serviço oferecido para a concorrência de forma a se manter como um diferencial.

Assim, é possível concluir que a estratégia da área em análise está voltada para orientação para clientes, isto é, o foco é no serviço prestado, nos resultados para o cliente. Em instituições com essas características os produtos são desenvolvidos de acordo com as necessidades dos clientes e a lucratividade é obtida através do diferencial e da exclusividade do serviço oferecido. Dessa forma, a gestão do negócio deve buscar oferecer a melhor experiência para o cliente durante o serviço de forma a antecipar tendências e guiar o negócio para que seja oferecido o que realmente agregar valor para a relação com o consumidor.

### **4.2 Análise dos clientes**

Diante da determinação da importância do foco no cliente como estratégica competitiva do negócio, será realizada uma análise dos consumidores alvo da área em estudo, com o objetivo de identificar quais as principais necessidades desses clientes. Com essa análise será possível definir o que a instituição deve oferecer para entregar um serviço especializado e ser um diferencial em relação à concorrência.

#### **4.2.1 Análise do serviço oferecido**

O serviço oferecido pela área de *Wealth Management* é voltado para o atendimento das necessidades financeiras de clientes com alto poder aquisitivo. Como definido pela análise

estratégica, o objetivo do negócio é ser um diferencial para o atendimento do grupo de clientes que atende. Como os produtos oferecidos pelas grandes instituições são praticamente os mesmos, a diferenciação no atendimento está diretamente relacionada com o serviço oferecido, a atração inicial e a fidelidade do cliente deverão ser conquistadas através do atendimento oferecido ao cliente.

Iniciando a análise do serviço prestado pela área de *Wealth Management* é possível enquadrá-lo como um serviço profissional dentro das categorias propostas pelos tipos genéricos de serviços de Silvestro et al. (1992). O serviço da área busca atender um grupo específico de clientes que é formado por um grupo pequeno de clientes em comparação com o negócio de varejo oferecido pelos bancos comerciais. Essa classificação destaca algumas características relevantes tais como: alto tempo de contato com o cliente, alta customização dos produtos, recursos voltados para a linha de frente e foco na capacitação dos profissionais.

Com a caracterização do negócio quanto serviço profissional é possível identificar outras características relevantes de acordo com conceitos de cadeia de valor em serviços. Como apresentado na revisão bibliográfica, Rotondaro e Carvalho (2005) destacam as características da cadeia de valor com ênfase no serviço da linha de frente, caso identificado para a área de *Wealth Management*.

**Tabela 4 - Características da ênfase em serviços**

<b>Características da ênfase no serviço – Linha de frente</b>
Serviços intangíveis baseados em conhecimento e experiência.
Atividades de suporte têm mais importância, agregando valor diretamente via criatividade humana.
Feedback contínuo de informações, desenvolvimento de ferramentas e uso de experiência.
Recursos humanos são mais importantes que capital.

Fonte: Rotondaro e Carvalho (2005)

Com a definição das características principais oferecidas pelo negócio em análise, é possível trabalhar outro conceito de grande importância para o trabalho atual. A qualidade em serviços, que pode ser medida relacionando a diferença existente entre serviço esperado e o serviço oferecido, existem diversos fatores que influenciam a expectativa do cliente para o serviço, entre os fatores estão: comunicação boca-a-boca, transmitida dos clientes atuais a

clientes potenciais; experiência anterior, definida por experiências passadas do cliente; comunicação externa, definida pela forma com que a empresa divulga seu serviço para o público alvo.

O modelo de gap em serviços é altamente utilizado de forma tentar minimizar as diferenças existentes entre as expectativas dos clientes e o que é oferecido pela instituição, à análise dos gaps não só analisa o serviço oferecido, como também analisa a concepção desse serviço buscando entender as razões pelas quais existem as diferenças entre as percepções. De forma a buscar alinhar o que será proposto pelo trabalho de forma a acompanhar o modelo de atendimento e real expectativa dos clientes, o próximo item irá tratar da identificação das necessidades dos clientes.

#### **4.2.2 Identificação das necessidades dos clientes**

De acordo com a necessidade levantada no item anterior de levantamento das necessidades dos clientes foi desenvolvido esse item do trabalho para mapear qual o comportamento dos clientes durante o atendimento e quais as suas principais necessidades que devem ser cumpridas pelo negócio. Para desenvolvimento desse item do trabalho foi utilizada definição de *Personas* com o objetivo de atingirmos soluções criativas que auxiliem na identificação dos comportamentos e necessidades dos consumidores.

Como fonte de informações para a realização dessa etapa do trabalho foram realizadas reuniões com gerentes de relacionamento que realizam o atendimento dos clientes que são atendidos pela área de *Wealth Management*, sendo assim, são clientes com alto poder aquisitivo e que, dessa forma, possuem necessidades financeiras específicas atendidas pela área em análise. A escolha dos gerentes de relacionamento se deve a grande importância existente entre a linha de frente de atendimento e o serviço oferecido.

A primeira etapa da análise dos clientes teve como o objetivo principal o entendimento de forma geral do comportamento dos clientes durante as etapas de atendimento e a partir desse levantamento foram observados alguns comportamentos típicos dos consumidores. Com essas informações foi possível a utilização de Personas de forma a categorizar esses clientes em grupos com necessidades comuns.

Personas são personagens fictícios utilizados com o objetivo de descrever algumas características dos principais clientes e assim conseguir extrair as necessidades principais desse grupo diante de cada uma das etapas de atendimento. Para definição dos Personas nesse trabalho foram levantadas características típicas em relação a alguns aspectos específicos dos clientes:

- **Nível interesse do cliente em relação os serviços financeiros:** nesse aspecto foi identificado se o cliente necessita somente de produtos básicos para satisfazer suas necessidades financeiras ou se o cliente busca uma maior interação com a instituição necessitando de informações detalhadas sobre os seus produtos e sobre a situação do mercado financeiro.
- **Principais comportamentos:** nesse aspecto serão definidos quais os comportamentos que caracterizam cada um dos Personas, alguns podem ser impacientes ou compreensivos, podem ser indiferentes ou opinativos, como também existem os clientes simpáticos e os impulsivos. Esse ponto procura identificar quais comportamentos caracterizar melhor os clientes atendidos pelo banco.
- **Formação profissional:** as características profissionais são destacadas, pois podem influenciar a relação dos clientes com o banco influenciando em alguns comportamentos.

Foram considerados quatro personas para execução da pesquisa:

- **Investidor Ativo** – O **Investidor Ativo** é o cliente que é interessado por diversos serviços oferecidos pelo banco, conhece a maioria dos produtos que são oferecidos no mercado. Esse cliente também está sempre interessado nas questões técnicas e nos detalhes de seus investimentos, além de estar constantemente ligado nas movimentações do mercado possuindo bastante interesse nas notícias sobre o mundo de negócios. O Investidor Ativo é um profissional bem sucedido financeiramente que busca novas opções para aplicação de seu excedente de renda.
- **Desinteressado** – Não possui conhecimento aprofundado sobre os produtos de investimentos e normalmente ele não está interessado nos detalhes dos produtos que está adquirindo, esse cliente busca a solução do seu problema da forma menos complicada possível. O Desinteressado é bem sucedido financeiramente, mas não

possui preocupações em relação ao futuro de seus investimentos, ele busca soluções básicas para suas necessidades financeiras.

- **Herdeiro** – Não conhece muito de investimentos, mas gosta de saber todos os detalhes dos produtos que está adquirindo, prioriza a qualidade do atendimento, e é bastante intolerante em relação a problemas enfrentados com sua conta e valoriza bastante o conforto durante a prestação do serviço. Também é um tipo de cliente que gosta de fornecer sua opinião sobre o serviço que foi oferecido, seja ela positiva ou negativa. O Herdeiro não possui sucesso profissionalmente, mas faz parte de uma família com grandes recursos financeiros.
- **Exigente** – O cliente exigente está constantemente barganhando o preço dos produtos, normalmente não está totalmente satisfeito com o que lhe é oferecido no primeiro momento. Esse cliente também pode ser bastante impaciente e demandar atenção prioritária a todo o momento, como também não hesita em realizar reclamações se não estiver satisfação com o que está sendo oferecido a ele. O exigente é um profissional que possui um cargo de poder, o que pode ser usado por ele em momentos oportunos.

A partir dessa divisão foram realizadas pesquisas com os gerentes com o objetivo de conseguir entender o comportamento de um desses “personagens” propostos. A proposta da pesquisa foi de fazer com que o gerente imaginasse o comportamento de cada um dos clientes em diversas situações propostas que foram selecionadas a partir da conversa inicial com os gerentes.

Através das entrevistas iniciais com os gerentes para desenvolvimento dos Personas, também foi possível identificar quatro cenários considerados como “momentos da verdade” na sua interação com o cliente assim, esses cenários foram escolhidos de forma a auxiliar a identificação das necessidades dos clientes:

- Cenário 1 – Contato inicial com o cliente. Momento crucial para a relação com o cliente, é nesse momento que o cliente conseguir ter a primeira impressão da sua experiência com a empresa; o momento também pode ser determinante para fidelização do cliente como também para o nível de interação desejada pelo

cliente. O primeiro contato poderá ser feito através de telefone ou através de um encontro presencial na agência.

- Cenário 2 – Visita presencial. Após a formalização da relação do cliente com o banco as próximas interações pessoais serão essências para a manutenção da relação com o cliente. O objetivo dessas visitas/encontros pessoais é de conhecer as necessidades dos clientes para que possam ser oferecidos os melhores produtos para cada cliente.
- Cenário 3 – Cliente enfrenta um problema com a conta. Outro “momento da verdade” é a interação com o cliente para a solução de problemas. Os clientes se comportam de forma diferente durante a ocasião de um problema, e esse momento deve ser monitorado pois também é essencial para a manutenção de relação com o cliente.
- Cenário 4 – Cliente busca produtos de investimentos. Um momento especificamente importante para a área de *Wealth Management* é a procura a partir do cliente por produtos de investimentos. Nesse momento é a oportunidade da instituição de mostrar toda sua capacidade e experiência no negócio, oferecendo para o cliente a melhor solução possível diante de acordo com seu perfil.

Com a definição dos cenários, foi possível realizar entrevistas com os gerentes de relacionamento através das seguintes etapas:

1. Explicação sobre os objetivos gerais da entrevista
2. Apresentação do modelo de Personas e a justificativas para sua utilização.
3. Apresentação e detalhamento das características dos Personas.
4. Apresentação dos cenários e levantamento da percepção dos gerentes em relação ao comportamento de cada um dos Personas em cada cenário apresentado.

O objetivo desse modelo de entrevista é de identificar o comportamento de todos os perfis de cliente diante de situações típicas que ocorrem no relacionamento entre o banco e o cliente. Após a série de pesquisas foram levantadas necessidades de cada dos “Personas” propostos, é importante salientar que muitos dos comportamentos e necessidades identificadas se

apresentaram comuns para alguns Personas, no resultado abaixo foram relacionadas às necessidades identificadas organizadas de acordo com o Persona que obteve maiores citações.

**Tabela 5- Necessidades por Personas**

Persona	Necessidades
<b>Investidor</b>	Explicação detalhada dos produtos,
<b>Ativo</b>	Material detalhado sobre os produtos, Plano de investimentos estruturado, Histórico de desempenho dos produtos, Atendimento especializado (profissional com grande conhecimento sobre o assunto), Extrato consolidado mensal com detalhes, Informações de mercado disponíveis periodicamente.
<b>Desinteressado</b>	Atendimento rápido, confiança nas informações, Confiança no profissional para solução do problema.
<b>Herdeiro</b>	Conforto da agência, Sala de espera com televisão, máquina de café, material de produtos atrativo, Agência bem decorada, Agência bem localizada.
<b>Exigente</b>	Rápida identificação do problema, Atendimento Personalizado Informações claras sobre as taxas e preços, Espaço Reservado para Atendimento.

Com o levantamento das personas e das suas necessidades a proposta é incluir no mapa estratégico o acompanhamento das necessidades levantadas para cada um dos Personas com o objetivo de atender e acompanhar necessidades de todos os perfis de clientes do negócio.

#### **4.3 Balanced Scorecard**

A partir da análise estratégica e da análise do cliente para compreensão das necessidades dos clientes em relação ao serviço prestado pelo negócio, será iniciada a elaboração do modelo de acompanhamento do negócio com a utilização das técnicas propostas pelo modelo de *Balanced Scorecard*. O desenvolvimento desse item do trabalho iniciará com a determinação dos objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas existentes no modelo do *Balanced Scorecard*, após a definição desse item serão apresentados os indicadores propostos para avaliação do desempenho do negócio.

### 4.3.1 Objetivos estratégicos

Nesse item serão identificados os objetivos estratégicos de acordo com as informações obtidas na análise estratégica e através da análise dos clientes da instituição. A definição dos objetivos estratégicos foi realizada através de um conjunto de informações relacionando a análise estratégica realizada no presente trabalho e opinião da gestão do negócio de forma a alinhar o acompanhamento do negócio com as expectativas da sua gestão.

#### 4.3.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira representa o resultado final dos objetivos estratégicos de todas outras perspectivas do BSC.

Baseando-se nas três fases propostas por Kaplan e Norton (1996), crescimento, sustentação e colheita; é possível identificar o negócio em estudo na fase de sustentação onde o negócio já está estruturado e não necessita de grande volume de investimentos. Mas por outro lado nessa fase também ainda é preciso fazer o negócio crescer, assim é importante que além de manter a participação no mercado, buscar crescer e conseguir aumentar a lucratividade.

Tendo esses pontos em vista foram propostos os seguintes objetivos estratégicos para o negócio, alinhados com a estratégia e com os objetivos estratégicos da instituição:

- **Aumentar Lucro:** O negócio busca crescer e o interesse do acionista está diretamente voltado para a lucratividade de seus investimentos, levando esses

pontos em conta foi proposto o acompanhamento do aumento do lucro de forma a alcançar esses objetivos.

- **Aumentar AUM:** O AUM sigla pra *Assets Under Management*, representa a quantidade de dinheiro que os clientes do banco investem por intermédio da área de *Wealth Management*, e é importante salientar que a receita obtida pelo banco tem uma grande correlação com a quantidade de dinheiro que está investido sob seu intermédio. Outro ponto importante é que esse ponto também fornece informações sobre a participação no mercado, quanto maior for à quantidade de dinheiro investido, maior será a participação no mercado.
  
- **Controlar Custos:** Outro objetivo de grande importância para o negócio é o controle de custos com o objetivo de garantir a eficiência nos seus processos de forma a conseguir gerar o máximo de valor possível com os investimentos disponíveis.

#### 4.3.1.2 Perspectiva de Clientes

De acordo com as características de estratégia levantadas nos itens anteriores desse trabalho, a perspectiva do cliente é claramente a mais importante visto que o negócio é totalmente orientado para o cliente. Na própria declaração de missão da empresa podemos verificar esse ponto em diversos momentos é declarado que é preciso “fornecer os melhores resultados possíveis para seus clientes, fornecendo soluções eficientes, criativas e que atendam as necessidades buscadas”, além disso, também é possível verificar o foco no “atendimento personalizado aos clientes oferecendo o melhor serviço possível.”

Tendo em vista a importância da perspectiva do cliente para não só para a empresa, mas também especificamente para o negócio, será apresentado no mapa estratégico um maior destaque essa perspectiva. A perspectiva do cliente será apresentada em dois itens, no primeiro momento serão propostos alguns pontos referentes à perspectiva do cliente tradicional, esse formato estará voltado para uma visão macro da relação com o cliente. Logo após será proposta a visão da perspectiva do cliente, voltadas principalmente para os pontos

que foram levantados durante a análise dos clientes que foi realizada durante o item 4.2 do trabalho. A divisão da perspectiva dos clientes em dois itens distintos é decorrente da identificação da importância da relação com os clientes para a estratégia do negócio.

### **Visão Macro**

Como citado anteriormente será proposta a perspectiva do cliente no formato tradicional com o objetivo de monitorar pontos considerados macros em relação aos clientes.

Serão propostos três aspectos considerados de maior relevância para inclusão no mapa estratégico em relação à perspectiva dos clientes. O primeiro ponto a ser destacado é:

- **Oferecer serviço de qualidade para o cliente,** o objetivo de oferecer o melhor serviço para o cliente está explícito em sua declaração de missão e está totalmente alinhado com a estratégia específica do negócio.

A instituição destaca em sua declaração de estratégia o foco no crescimento, o que nos leva ao próximo ponto:

- **Conquistar crescimento contínuo da base de clientes,** o crescimento de uma empresa de serviços está totalmente atrelado ao crescimento de sua base de consumidores, isto é, seus clientes, sendo assim para que ocorra um crescimento estruturado é preciso aumentar o número de clientes servidos.

Entretanto é importante salientar que esse crescimento não deve ocorrer de forma descontrolada, é preciso manter o foco do negócio, assim a inclusão de novos clientes não deve ser estimulada sem que exista um encorajamento para que o potencial desses clientes continue no nível dos atuais, com o objetivo de resolver essa questão o terceiro ponto:

- **Aumentar nível de AUM por cliente,** para que esse fator seja bem sucedido é preciso que não só os novos clientes estejam no patamar de investimentos desejável como também é um estímulo para atrair novos investimentos da base atual de clientes.

Outro ponto importante a ser levantado é em relação ao aproveitamento do potencial da base atual de clientes de forma a atrair melhores resultados com o que a instituição já possui disponível:

- **Fidelizar base atual de clientes:** Além de ser importante trazer novos clientes e aumentar a participação no mercado, é preciso aproveitar melhor o potencial da base de clientes atual. Em muitos casos os clientes que já possuem relacionamento com o banco, mas não realizam muitas movimentações, pois possuem também relacionamentos também com outros bancos, é preciso atrair esse cliente de forma a reestabelecer o relacionamento de forma mais próxima.

## Pontos específicos

Nesse segundo item da perspectiva dos clientes serão definidos objetivos estratégicos decorrentes da identificação das necessidades dos clientes que foram obtidas no item de análise dos clientes presentes no item 4.2 desse trabalho. Diferente dos itens considerados “macros”, esses itens são específicos de acordo com o diferencial que o negócio procura criar para seus consumidores.

Para definição dos objetivos estratégicos e priorização dos pontos a serem acompanhamentos foi possível agrupar as necessidades levantadas a partir do perfil de cada tipo de cliente destacado. Dessa forma serão propostos os seguintes objetivos estratégicos, que possuem como objetivo principal atender as necessidades dos perfis de clientes mapeados:

- **Fornecer um pacote de serviço estruturado para investimentos:** Esse item tem como objetivo agregar as necessidades identificadas para o **Investidor Ativo** que se destaca por necessidade técnicas, voltadas para clientes com necessidades especiais e interessados em detalhes de seus produtos. Espera-se atingir e fornecer para o cliente soluções de investimentos que atenda suas necessidades de forma personalizada e única, para isso deverá haver foco no atendimento, para conhecimento e mapeamento das necessidades do cliente, como também na área de desenvolvimento de produtos e consultoria de investimentos, além de uma grande necessidade de utilização da tecnologia da informação pra organizar as informações dos clientes, criar modelos com propostas de soluções para seus investimentos, e também para mantê-lo informado sobre os detalhes e o desempenho de suas aplicações. Outro ponto importante nesse aspecto é de garantir que o cliente possua um portfólio que atenda seu apetite de risco, assim é

de extrema importância não só mapear o nível de exposição de risco que cada cliente aceita, como também de oferecer soluções de produtos diversificadas para que sua exposição ao risco seja minimizada.

- **Agilidade e eficiência no atendimento:** Diferente dos clientes que buscam informações detalhadas dos seus produtos e se interessam pelo conhecimento e desempenho dos produtos, existe um grupo que enxerga o banco somente como um lugar para resolver suas questões financeiras básicas. Para esse grupo se destaca a necessidade de confiança nas informações, o cliente exige a garantia que seu dinheiro será bem cuidado sem que o cliente tenha que ser incomodado por isso. Outro fator de grande importância é a agilidade no atendimento, esse tipo de cliente entende os processos do banco somente como uma forma de burocracia desnecessária, assim ele irá buscar o banco que seja mais fácil para ele solicitar o serviço, e normalmente o tempo de atendimento é um dos fatores que mais chamam a atenção e mexem com a satisfação dos clientes.
- **Serviço oferecido/Conforto:** Para esse perfil de cliente o conforto proporcionado pelo banco aos clientes é essencial para a decisão da instituição que irá fornecer seus serviços financeiros. Para esse ponto é de grande importância à atenção fornecida durante o atendimento, como também os benefícios que os clientes possuem por escolherem essa instituição como sua provedora de serviços. Assim, são considerados pontos tais como a decoração da agencia, espaços exclusivos durante a espera para o atendimento, localização da agência, além de todos os fatores que tragam conforto ou benefício para os clientes.
- **Atendimento dedicado e Personalização:** Esse perfil de cliente valoriza a personalização do atendimento, isto é, a sua exclusividade. Para o cliente desse grupo o que o faz escolher entre as instituições de serviço são as opções de benefícios exclusivos oferecidos além de buscar constantemente taxas e preços mais baixos em relação ao grupo inteiro de clientes. Alguns outros pontos que agregar valor um atendimento rápido em um local específico para seu segmento, além de preços mais vantajosos, como também a possibilidade adquirir alguns produtos de investimentos complexos disponíveis somente para alguns tipos de clientes.

#### 4.3.1.3 Perspectiva de Processos Internos

Para a definição dos pontos do mapa voltados para os processos internos foram definidos em conjunto com a alta gestão processos considerados chaves para a garantia da obtenção dos objetivos estratégicos.

#### Mapeamento de Processos

A figura XX ilustra o processo de abertura de fundos exclusivos. O oferecimento da estrutura de fundos exclusivos para os clientes de alta renda é um negócio de bastante interesse para o banco e para o cliente. Para o banco o fundo exclusivo estimula o cliente a alocar a maior parte dos seus recursos com o banco, o fidelizando e também facilitando a gestão do relacionamento. Para o cliente a disponibilidade de um fundo exclusivo representa um controle maior e mais flexível da sua alocação de recursos, a maior vantagem é que o fundo é criado especialmente para necessidades do cliente.

Após a solicitação do cliente pelo produto o gerente de relacionamento é responsável por entender todas as necessidades financeiras do cliente e também entender o que ele busca com o produto, após a consolidação essas informações são repassadas para a equipe de gestão que irá propor a alocação estratégica do fundo. Para essa etapa o cliente deverá possuir um perfil de investidor, esse perfil é definido através de um formulário preenchido pelo cliente que possuiu informações sobre a exposição de risco que o cliente está disposto a tomar. Após a proposta da área de gestão, a área de risco deverá analisar a exposição de risco da proposta de alocação e checar com o perfil de investidor do cliente, se estiver de acordo à proposta deverá ser apresentada para o cliente para sua aprovação, caso contrário, a alocação deverá ser readequada.

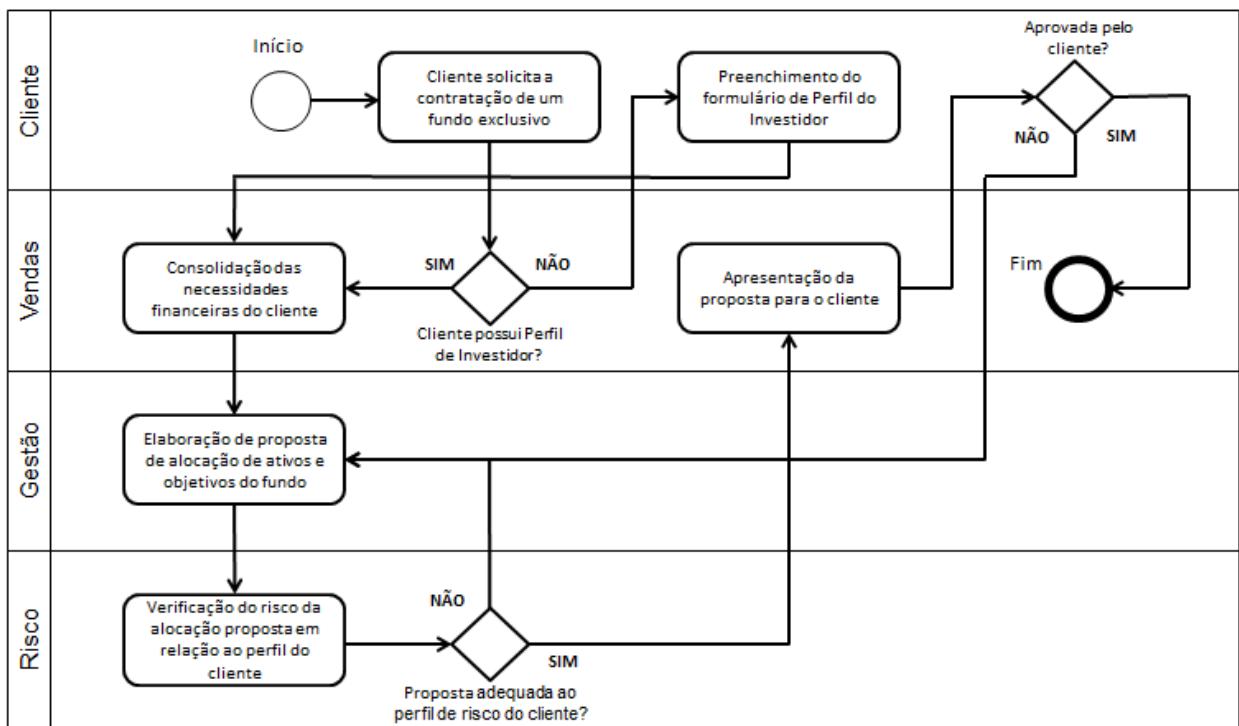


Figura 32 - Processo de abertura de fundos exclusivos

Fonte: Elaborado pelo autor

O controle de exposição de riscos dos fundos é realizado de forma diária pela área de Gestão de Riscos, nesse processo diariamente são calculados alguns fatores do risco que indicam sua exposição as variações das condições de mercado, assim, é possível verificar essa exposição com o nível de exposição de risco que o cliente está disposto a assumir. Durante essa comparação se o fundo estiver dentro dos limites estabelecidos, não existe a necessidade de nenhuma ação específica, entretanto se for identificado que a exposição não está dentro dos limites estabelecidos é solicitado para a área de gestão que modele e proponha uma nova alocação que atenda as necessidades do fundo e do cliente, após o envio da proposta a área de vendas é responsável por alinhar com o cliente em relação a nova proposta oferecida, se aprovada as alterações são realizadas e o processo continua normalmente, se rejeitada será preciso uma nova proposta da área de gestão para o processo.

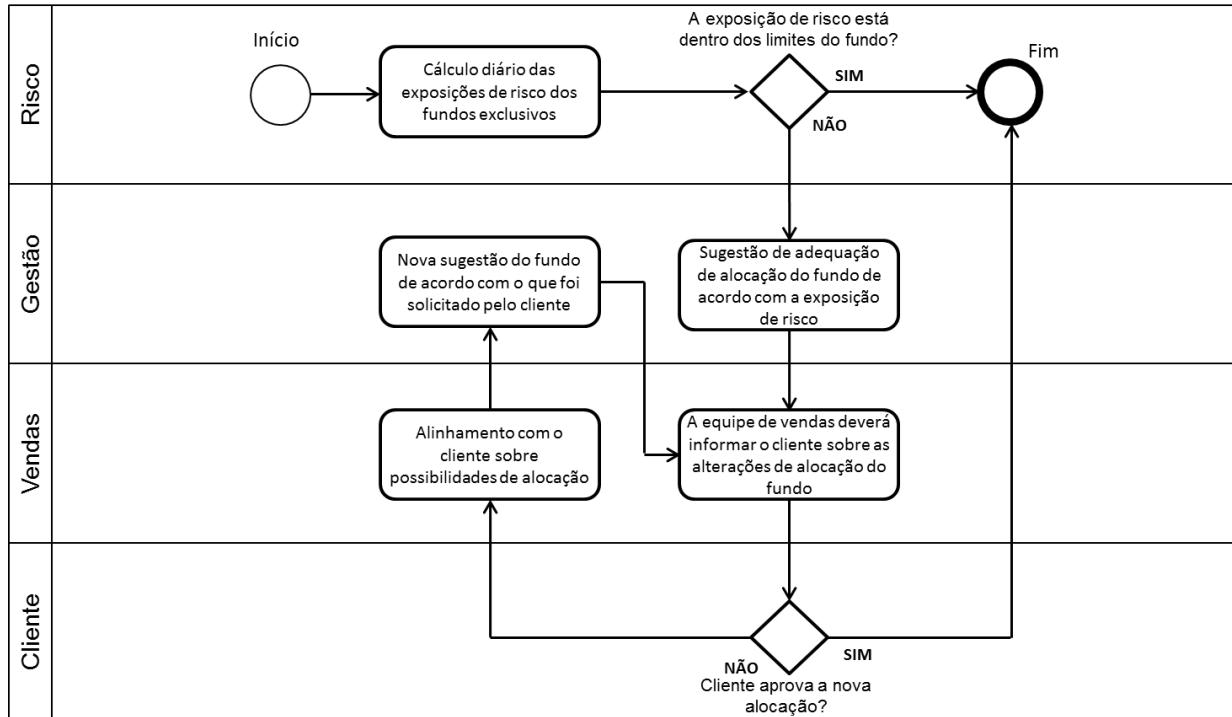


Figura 33 - Controle diário do risco dos fundos

Fonte: Elaborado pelo autor

## Objetivos Estratégicos

De acordo o mapeamento dos processos descritos no item anterior é possível definir os objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos:

- **Abertura de Fundos Exclusivos:** Como descrito anteriormente o processo de abertura de fundos exclusivos é considerado essencial para o negócio, sendo um dos seus principais diferenciais para os clientes. Sendo assim é extrema importância o acompanhamento do processo para que ele ocorra de forma eficiente e de acordo com as necessidades dos clientes. A relação com o cliente nesse processo é grande importância para que exista um grande alinhamento entre as necessidades financeiras do cliente e a estruturação do fundo que será oferecido, nesse processo além do cliente também estão envolvidas as áreas de vendas (responsável pela relação com o cliente), gestão

(estruturação do produto) e risco (verificação da adequação do produto ao nível de exposição ao risco aceito pelo cliente).

- **Gestão e Mitigação de Riscos:** O alinhamento entre a exposição de risco do produto e o nível de exposição ao risco aceito pelo cliente é realizado antes do lançamento do produto, entretanto é preciso um controle contínuo desse processo. Existe um grande número de regulamentações que obrigam as instituições financeiras a controlarem o risco de seus produtos, para a segurança financeira da própria instituição como também para o cliente.

Para uma instituição financeira é de extrema importância uma boa gestão das informações e para organização do trabalho pode-se dividir esse tema em três aspectos complementares entre si.

- **A gestão de informações deve ser eficiente:** Para a maioria das instituições financeiras o fluxo de informações é muito grande, todas as transações devem ser registradas e são compartilhadas por diversos sistemas que são acessados em múltiplos pontos ao mesmo tempo. Dessa forma todo esse processo deve ser eficiente, as informações devem ser processadas no menor tempo possível a além disso devem consumir o mínimo possível de recursos, como espaço em disco rígido e tempo de uso de processadores.
- **A gestão de informações deve ser confiável:** Ao gerir informações financeiras a instituição deve garantir para o cliente que suas informações estejam bem organizadas e disponíveis a, além disso, deve garantir que elas sejam confiáveis. É importante para a credibilidade em relação ao cliente como também por questões regulatórias.
- **O controle de privacidade de informações:** terceiro aspecto a ser monitorado. É essencial garantir para o cliente seu direito ao sigilo bancário, assim suas informações devem ser protegidas e seu acesso deve ser restrito

somente a pessoas autorizadas. Um controle falho da privacidade dos clientes pode acarretar em problemas regulatórios expondo o banco a problemas com a justiça além de ser risco para a imagem da instituição o que pode afetar diretamente a escolha dos clientes no momento de escolher seu prestador de serviços financeiros.

#### 4.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado

Na declaração de valores da empresa alguns pontos destacados são: grupo de colaboradores treinados e guiados por princípios de meritocracia e excelência e conduta responsável e equipe voltada ao atendimento das necessidades dos clientes.

- **Manter a equipe preparada e treinada:** Para que a empresa conquiste os objetivos estabelecidos por suas estratégicas, seus colaboradores devem ser continuamente treinados para que seja atingida não só a capacitação profissional do grupo como também a garantia de um atendimento que atenda as necessidades dos clientes de forma satisfatória. Principalmente no mundo de investimentos os colaboradores têm contato direto com o cliente além de constantemente treinados também devem estar ligados às questões financeiras do Brasil e do Mundo, não só para esclarecer dúvidas que os clientes possam ter sobre o cenário econômico como também para oferecer os melhores produtos para o momento em questão; para esse ponto além dos treinamentos, apresentações periódicas sobre cenário econômico mundial a partir de economistas especializados são essenciais para o oferecimento de um serviço completo e de qualidade para os clientes.
- **Atrair e reter talentos:** É importante salientar nesse aspecto que mesmo com constante treinamento a alta rotatividade da equipe pode prejudicar a manutenção da qualidade da equipe e também gerar altos custos de treinamento, é importante para a empresa que o maior número de colaboradores bem avaliados permaneça na equipe e que profissionais qualificados do mercado sejam atraídos. Além de manter a equipe com os

profissionais bem avaliados pelos processos da empresa também é importante à atração de novos talentos do mercado para a instituição possua condições de crescer fortalecimento a sua estrutura de colaboradores de forma constante.

- **Manter a equipe motivada:** Além de treinar a manter a equipe é preciso motivá-los e guia-los para que os objetivos estratégicos sejam cumpridos. Diversas ações podem ser tomadas com o objetivo de melhorar a performance e a motivação das equipes tais como: reuniões de feedback estrutura com cronograma específico, capacitação dos gestores
- **Aprendizado e foco em inovação:** A instituição precisa sempre estar evoluindo, seja para conseguir acompanhar o crescimento da concorrência ou para garantir um crescimento sustentável ao longo do tempo. A melhor forma de garantir o crescimento é através do aprendizado constante, com os erros e acertos e com as experiências decorrentes das atividades do dia-a-dia, sendo assim a sugestão de inclusão de melhorias inovadoras devem ser estimuladas pela organização. Com o objetivo de estimular aos colaboradores a apresentar suas ideias para que exista uma constante melhoria dos processos e também na estratégia do negócio.

#### 4.3.2 Mapa Estratégico

Com o levantamento dos objetivos estratégicos no tópico anterior, é possível organizá-los através de suas perspectivas de forma a montar um mapa estratégico. O grupo de objetivos estratégicos foi validado pelo gestor da área de Planejamento Estratégico, garantindo assim a sua adequação com os objetivos da área. A seguir segue o modelo do mapa estratégico proposto nesse trabalho para a área de *Wealth Management*.

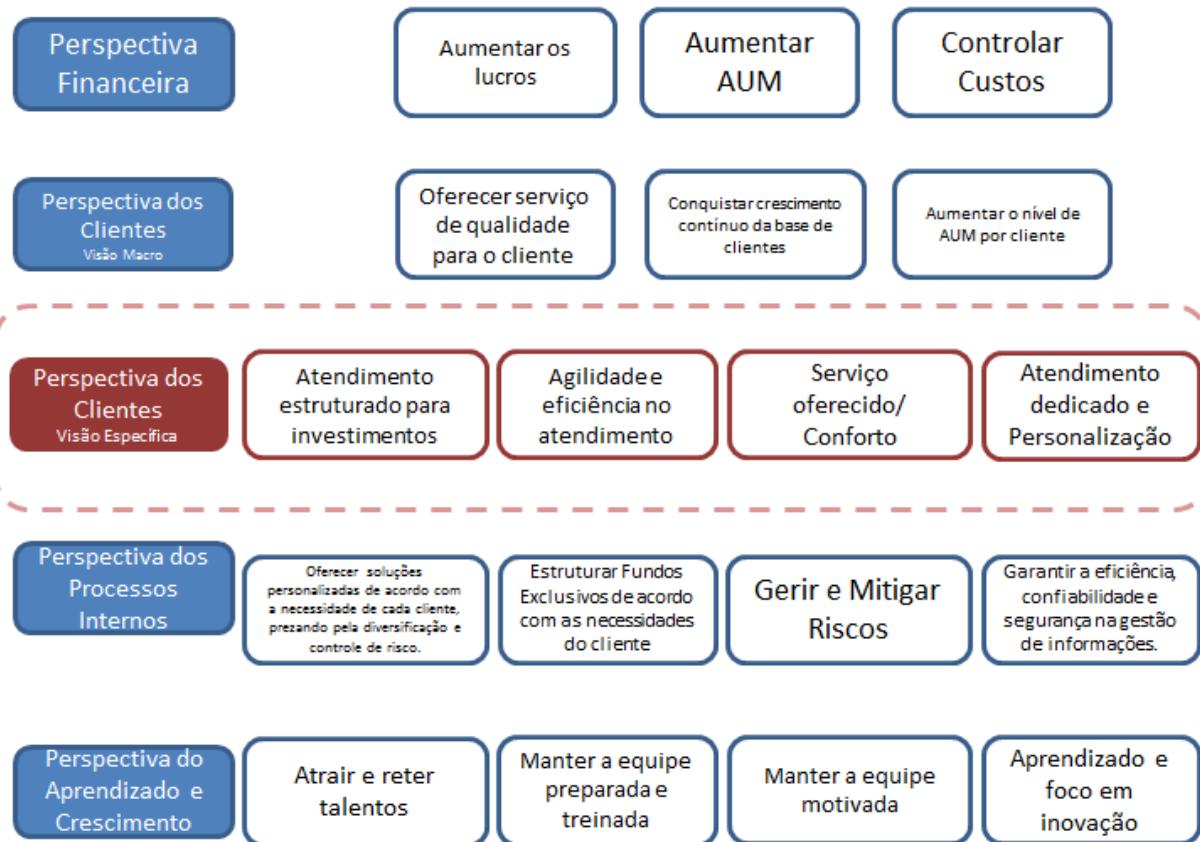


Figura 34 - Mapa estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.3 Definição dos Indicadores

A definição dos indicadores foi realizada através da entrevista com os gestores para verificação dos pontos considerados mais relevantes para monitoramento do desempenho do negócio de acordo com cada uma dos objetivos estratégicos definidos anteriormente. O grupo de indicadores foi validado pelo *head* da área de Planejamento Estratégico, entretanto, foi definido que haverá uma nova validação dos indicadores durante a implementação do processo, de forma a avaliar a disponibilidade e confiabilidade das informações disponíveis para cálculos dos indicadores. Os próximos itens apresentam os indicadores, sua unidade, a forma de cálculo

#### 4.3.3.1 Perspectiva financeira

**Tabela 6 - Indicadores - perspectiva financeira**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
Financeira	Aumentar os Lucros	Lucros totais período atual/Lucros totais período anterior	%	Será apurado o lucro do período atual do período em análise em relação ao lucro gerado ao período equivalente anterior.	Esse indicador tem como objetivo verificar o crescimento lucro comparando períodos equivalentes. É de extrema importância para a acompanhamento do desempenho de forma macro. Esse indicador fornece para a alta gestão o resultado do conjunto de tudo que
Financeira	Aumentar Ativos Sobre Gestão	Ativos sobre gestão no período atual/ Ativos sobre gestão no período anterior	%	Será calculado os ativos sobre gestão do período em análise e comparado aos ativos sobre gestão no período equivalente anterior.	Esse indicador tem como objetivo acompanhar a quantidade de ativos sobre gestão pelo banco, esse indicador é essencial para mostrar o potencial de receita que o banco possui, visto que para uma instituição financeira existe uma grande correlação entre a quantidade de ativos que os clientes deixam sobre sua gestão e a receita obtida a partir desses clientes. Outro ponto que esse indicador também mostra é a participação no mercado que a instituição possui, quanto maior for os ativos sob sua gestão maior será sua participação no mercado.
Financeira	Controlar Custos	Custos/Receitas	%	O cálculo é realizado através do levantamento de custos ocorridos no período analisado em comparação as receitas geradas no mesmo período.	O indicador tem como objetivo identificar qual é a participação dos custos em relação ao nível de receita gerada, esse fator tem como objetivo acompanhar se os custos ocorridos estão corroendo a receita gerada e tirando seu efeito sobre o lucro final.
Financeira		Custos back-office/Custos Totais	%	O cálculo é realizado através do levantamento de custos do back-office ocorridos no período analisado em comparação com o custo total no mesmo período.	O objetivo desse indicador é de mostrar a participação dos custos não relacionados diretamente a relação com o cliente sobre os custos totais do negócio. É importante que esses custos não sejam a parte mais expressiva dos custos totais incorridos para que seja atribuída prioridade para a relação com o cliente.

#### 4.3.4 Perspectiva dos clientes – Visão macro

Tabela 7 - Indicadores - perspectiva dos clientes (visão macro)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
Clientes	Oferecer serviço de qualidade para o cliente	Quantidade de avaliações do atendimento igual ou acima de 8.	%	O cálculo é realizado através do levantamento da quantidade de relacionamentos ativos.	Escala de 1 a 10 – A pesquisa é realizada através de uma amostragem de clientes que receberam algum tipo de atendimento com o banco em um determinado período sendo realizada por telefone, durante a pesquisa é solicitado que o cliente informe uma nota que indique qual a possibilidade dele indicar o banco para outra pessoa, sendo 10, com certeza indicaria e 1 nunca indicaria.)
Clientes	Conquistar crescimento contínuo da base de clientes	Crescimento base de clientes	%	O cálculo é realizado através do levantamento da quantidade de relacionamentos ativos.	O objetivo mostra a evolução base de clientes do banco, para que o negócio consiga atingir um crescimento estruturado é preciso que aumente sua base de clientes em nível constante.
Clientes	Aumentar o nível de AUM por cliente	Ativos sobre gestão/Número de Clientes	US\$/unid	Calculo através do levantamento da quantidade de ativos sobre gestão dividido pela quantidade de relacionamentos ativos.	O objetivo do indicador é de garantir a base de clientes se mantenha no perfil desejado pelo negócio, isto é, manter a base de clientes com um nível alto de ativos sobre gestão. Esse indicador irá refletir o perfil dos novos clientes que serão agregados a base atual de clientes como também irá refletir os resultados do relacionamento com os clientes.

<b>Clientes</b>	<b>Fidelizar base atual de clientes</b>	% de clientes que classificam o banco como sua 1 <sup>a</sup> opção	Durante a pesquisa realizada por telefone sobre a satisfação do atendimento é perguntado se o banco é primeira opção do cliente para serviços financeiros.	Esse indicador busca mostrar a porcentagem da base de clientes que considera a instituição como sua primeira opção para serviços financeiros. Esse indicador busca acompanhar o quanto que as ações do negócio estão ajudando para que os clientes se fidelizem as instituições.
	<b>Levantado na base de clientes a quantidade de clientes que não possuem movimentações financeiras</b>	% de clientes sem movimentações financeiras	Levantado na base de clientes a quantidade de clientes que não possuem movimentações financeiras.	Indicador importante para estimular o aproveitamento da base atual de clientes. Ele mostra o quanto da base de clientes com potencial não está sendo totalmente aproveitada.

#### 4.3.4.1 Perspectiva do cliente – Pontos específicos

Tabela 8 - Indicadores - perspectiva do cliente (pontos específicos)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
<b>Clientes</b>	Quantidade de produtos por cliente.	Quantidade de produtos por Unid	Unid	É calculo a quantidade média de produtos diferentes que os clientes possuem.	Objetivo de diversificar a carteira dos clientes favorecendo o controle de riscos e ao mesmo tempo favorecendo a venda de produtos do banco. O produto de investimentos offshore é um dos maiores quanto maior melhor (Objetivo de diversificar a carteira dos clientes favorecendo o controle de riscos e ao mesmo tempo favorando a venda de produtos do banco. O cliente possui uma conta no exterior facilitando investimentos em aivos do exterior.
	<b>Fornecer um pacote de serviço estruturado para investimentos.</b>	Clientes com investimento offshore	%	Comparação entre o nível de risco do cliente e o nível de risco de seus produtos. Serão contabilizados clientes com produtos com nível de risco acima de seu perfil.	O objetivo desse indicador é garantir a adequação do portfólio de produtos do cliente a seu nível de risco. Durante o processo de vendas de produtos é feita análise de compatibilidade de risco do produto, mas esse perfil pode mudar causando distorções na exposição de risco do cliente.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
<b>Cliente</b>	Atendimento dedicado Quantidade de cliente com plano % e Personalização de investimentos individual	Levantado a quantidade de clientes que possuem plano de investimentos individual			O negócio de Gestão de Riquezas oferece o desenvolvimento de um plano estruturado de investimentos que leva em consideração diversas características do perfil do cliente. Ele é desenvolvido em conjunto entre o gerente de relacionamento, os consultores de investimentos e o cliente. Clientes que possuem o plano conseguem ter um atendimento diferenciado com oferecimento de produtos alinhados a seu perfil. Esse plano também facilita o atendimento pois o gerente consegue identificar rapidamente as necessidades de cada cliente.
	Serviço oferecido/Conforto	Reclamações sobre o atendimento Unidades	Número de reclamações sobre o atendimento da agência ou telefone realizado através do SAC da instituição.		O indicador claramente busca mostrar a evolução do número de reclamações em relação ao atendimento que é oferecido para o cliente, indicador tem como objetivo mostrar uma visão macro da percepção do cliente frente ao atendimento recebido.
	Agilidade e eficiência no atendimento	Tempo de espera médio para atendimento	Mintutos		A Central do Atendimento ao Investidor é formada por Serão levantados o tempo médio de um grupo de atendentes especializados e certificados espera para atendimento a investidores. Esse indicador busca acompanhar o tempo médio de espera para o atendimento desses clientes.

### 4.3.5 Perspectiva dos processos internos

**Tabela 9- Indicadores perspectiva dos processos internos**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
<b>Processos Internos</b>	Abertura de fundos exclusivos	Tempo de abertura de fundos exclusivos	Dias	Tempo necessário desde a abertura do fluxo (reunião inicial com o cliente) até a aprovação final da alocação proposta pelo banco.	Os fundos exclusivos são um dos produtos principais do negócio pois oferece soluções especializadas de acordo com as necessidades dos clientes, é bastante importante que o fluxo de abertura dos fundos seja feito de forma eficiente para que o cliente possa usufruir dos benefícios do produto de forma ágil.
<b>Processos Internos</b>	Abertura de fundos exclusivos	Porcentagem de propostas de alocação aprovadas pelos cliente	%	Quantidade de propostas aprovadas pelos clientes em relação a quantidade total de propostas.	Além da importância do tempo para sua abertura, também é importante que as propostas de alocações definidas pela área de gestão seja compatível com as necessidades do cliente e que ele aceite o que foi proposto. Assim o indicador irá mostrar a quantidade de propostas que foram aprovadas pelo cliente.
<b>Processos Internos</b>	Gerir e Mitigar Riscos	Quantidade de fundos com desvio em relação ao seu limite de risco por mais de 30 dias	%	Quantidade de fundos com desvio em relação ao seu limite de risco por mais de 30 dias	É de grande importância que os fundos em investimentos estejam dentro do seu perfil de risco, por relação do limite de risco por mais de 30 dias. Em relação a quantidade total de fundos.
<b>Processos Internos</b>	Garantir a eficiência e a confiabilidade na gestão de informações	Relatórios de risco com dados incorretos.	Unidades	Quantidade de casos de relatórios com dados incorretos.	Como citado anteriormente o controle de risco é muito importante para os controles da instituição e para a relação com o cliente. Sendo assim é importante que a elaboração de relatórios de risco sejam confiáveis para que esse controle seja realizado de forma confiável. O relatório deve ser gerado diariamente. A área de controle de risco fiduciário é responsável por verificar a confiabilidade dos relatórios de risco de forma a verificar se todas informações concluídas estão corretas.

		<p>Instituições financeiras trabalham com informações confidenciais dos clientes, dessas é extremamente importante que exista um controle sobre circulação de informações no banco. Para isso são realizados treinamentos sobre uso de informações e todos funcionários são orientados a guardar informações internas ou sigilosas, evitando que fiquem a disposição de pessoas não autorizadas.</p>
<b>Processos Internos</b>	Assegurar a privacidade das informações dos clientes	<p>Casos identificadas através da fiscalização interna realizada com uma certa frequência que verificam se o computador está desbloqueado, informações sigilosas deixadas sobre as mesas.</p>

#### 4.3.6 Perspectiva do aprendizado

**Tabela 10 - Indicadores perspectiva do aprendizado**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo	Justificativa
<b>Aprendizado</b>	Atrair e Retirar talentos	Retenção de Funcionários	%	Porcentagem de funcionários que se formam eficiente e eficaz é preciso que os funcionários mantiveram desde o último período estejam treinados e preparados para realização de sua considerado. Para esse cálculo são funções. Outro fator que afeta esse ponto é saída de excludidas demissões, e cortes de um funcionário, nesse caso a empresa investiu em treinamentos e capacitação para o colaborador, quando ele sai da instituição.	Para que a instituição consiga atender seus clientes de forma eficiente e eficaz é preciso que os funcionários mantiveram desde o último período estejam treinados e preparados para realização de sua considerado. Para esse cálculo são funções. Outro fator que afeta esse ponto é saída de excludidas demissões, e cortes de um funcionário, nesse caso a empresa investiu em treinamentos e capacitação para o colaborador, quando ele sai da instituição.
<b>Aprendizado</b>		Porcentagem de funcionários com certificação aconselhada para seu nível	%	Quantidade de funcionários com certificação mínima em relação a que são aconselhadas para sua função. Um funcionário certificado tem maior chance de efetuar um trabalho de qualidade além de conseguir atender melhor seus clientes.	De acordo com o seu cargo o funcionário possui uma série de certificação mínima para execução de sua função, como também possui uma série de certificações a que são aconselhadas para sua função. Um funcionário certificado tem maior chance de efetuar um trabalho de qualidade além de conseguir atender melhor seus clientes.
<b>Aprendizado</b>		Manter a equipe preparada e treinada	%	Porcentagem de funcionários com treinamentos aconselhados em dia	Como no caso das certificações existem uma série de cursos disponíveis para realização dos funcionários. E também como no casos anterior. Um funcionário preparada tem maior chance de efetuar um trabalho de qualidade além de conseguir atender melhor seus clientes. Esse indicador visa verificar qual a porcentagem dos clientes com treinamentos em dia para mostrar o comprometimento da equipe com o negócio

<b>Aprendizado</b>	Quantidade de treinamentos realizados em média por funcionário	%	Quanto maior melhor				
<b>Aprendizado</b>	Manter a equipe motivada	Índice de satisfação dos funcionários em relação ao trabalho	%	Quanto maior melhor			
<b>Aprendizado</b>	Aprendizado e foco em inovação	Quantidade de projetos de inovação apresentados	Unidades	Quantidade de projetos de inovação apresentados para a área de gestão de riquezas			

#### 4.4 Plano de Implementação do BSC

A partir da definição dos indicadores a próxima etapa do trabalho consiste no desenvolvimento das novas rotinas para obtenção das informações que irão alimentar a base de dados e o desenvolvimento de um modelo de relatório para a apresentação das informações obtidas de forma única e consolidada. O presente trabalho não irá tratar dos detalhes da obtenção das informações necessárias para construção das bases de dados, pois essa questão envolve processos e bases de dados internas da instituição, esse processo deverá ser desenvolvido internamente pela área de Planejamento Estratégico.

Tendo isso em vista, será apresentada uma proposta de um modelo de relatório para acompanhamento dos indicadores incluindo a proposta de organização das bases de dados e o formato de apresentação para os usuários da ferramenta. É preciso destacar que o modelo apresentado é somente uma proposta para a organização das informações; assim todas as informações contidas na proposta e o seu layout foram desenvolvidos para apresentação do presente trabalho. Para implementação do processo, deverão ser realizados ajustes no layout utilizando o modelo padrão da instituição além da obtenção das bases de dados através dos sistemas internos do banco.

#### Modelo de acompanhamento dos indicadores

A página inicial do relatório contém todos os objetivos estratégicos propostos agrupados de acordo com a perspectiva em que está incluso. Além disso, serão utilizadas cores que irão indicar a situação de cada um dos objetivos estratégicos:

	<b>Crítico</b> <70% do esperado
	<b>Atenção</b> Entre 70% e 100% do esperado
	<b>Sob controle</b> >100% do esperado

**Figura 35 - Alertas BSC**

Fonte: elaborado pelo autor

Perspectivas		Objetivos Estratégicos			
Perspectiva Financeira		Aumentar os lucros	Aumentar AUM	Controlar Custos	
Perspectiva dos Clientes Visão Macro		Oferecer serviço de qualidade para o cliente	Conquistar crescimento contínuo da base	Aumentar o nível de AUM por cliente	
Perspectiva dos Clientes Visão Específica		Atendimento estruturado para investimentos	Agilidade e eficiência no atendimento	Serviço oferecido/Conforto	Atendimento dedicado e personalização
Perspectiva dos Processos Internos		Oferecer soluções personalizadas de acordo com a necessidade de cada cliente, prezando pela diversificação e controle de risco.	Estruturar Fundos Exclusivos de acordo com as necessidades do cliente	Gerir e mitigar riscos	Garantir a eficiência, confiabilidade e segurança na
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		Atrair e reter talentos	Manter a equipe preparada treinada	Manter a equipe motivada	Aprendizado e foco em inovação

Figura 36 - Página inicial - Objetivos Estratégicos

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da página inicial é possível obter uma visão geral dos indicadores. Ao clicar em uma das perspectivas será apresentada uma nova visualização com os detalhes dos seus indicadores. O exemplo a seguir é encontrado após a utilização do botão “Perspectiva Financeira”.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor Atual	Valor Esperado	Período da Análise	Cálculo
Financeira	Aumentar os Lucros	Lucros totais período atual/Lucros totais período anterior	8,15%	10,00%	2013/2012	Será apurado o lucro do período atual do período em análise em relação ao lucro gerado ao período equivalente anterior.
	Aumentar Ativos Sobre Gestão	Ativos sobre gestão no período atual/Ativos sobre gestão no período anterior	3,29%	5,00%	2013/2012	Será calculado os ativos sobre gestão do período em análise e comparado aos ativos sobre gestão no período equivalente anterior.
	Controlar Custos	Custos/Receitas	84,30%	90,00%	2013/2012	O cálculo é realizado através do levantamento de custos ocorridos no período analisado em comparação as receitas geradas no mesmo período.
		Custos back-office/Custos Totais	45,76%	50,00%	2013/2012	O cálculo é realizado através do levantamento de custos do back-office ocorridos no período analisado em comparação com o custo total no mesmo período.

Figura 37 - Indicadores - Perspectiva financeira

Fonte: elaborado pelo autor

Essa visualização também indica a situação de cada um dos indicadores de acordo com as cores apresentadas anteriormente. De acordo com a necessidade de obtenção de maiores detalhes sobre cada um dos indicadores também é possível visualizar a base de dados que alimentam cada um dos indicadores. Ao clicar sobre cada um dos indicadores é possível obter a seguinte visualização:

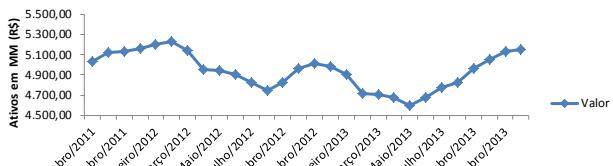
### Indicador: Ativos sob gestão

Responsável: Bruno Resende

Ano	Mês	Mês e Ano	Valor	%
2011	Setembro	Setembro/2011	5.033,02	-1,724%
2011	Outubro	Outubro/2011	5.117,19	1,672%
2011	Novembro	Novembro/2011	5.131,13	0,272%
2011	Dezembro	Dezembro/2011	5.161,08	0,584%
2012	Janeiro	Janeiro/2012	5.196,28	0,682%
2012	Fevereiro	Fevereiro/2012	5.233,79	0,722%
2012	Março	Março/2012	5.143,58	-1,724%
2012	Abril	Abril/2012	4.954,69	-3,672%
2012	Maio	Maio/2012	4.941,19	-0,272%
2012	Junho	Junho/2012	4.907,91	-0,674%
2012	Julho	Julho/2012	4.825,83	-1,672%
2012	Agosto	Agosto/2012	4.742,64	-1,724%
2012	Setembro	Setembro/2012	4.825,56	1,748%
2012	Outubro	Outubro/2012	4.965,22	2,894%
2012	Novembro	Novembro/2012	5.012,76	0,957%
2012	Dezembro	Dezembro/2012	4.984,58	-0,562%
2013	Janeiro	Janeiro/2013	4.898,66	-1,724%
2013	Fevereiro	Fevereiro/2013	4.718,77	-3,672%
2013	Março	Março/2013	4.705,91	-0,272%
2013	Abril	Abril/2013	4.674,21	-0,674%
2013	Maio	Maio/2013	4.596,04	-1,672%
2013	Junho	Junho/2013	4.680,95	1,847%
2013	Julho	Julho/2013	4.771,16	1,927%
2013	Agosto	Agosto/2013	4.827,64	1,184%
2013	Setembro	Setembro/2013	4.964,66	2,838%
2013	Outubro	Outubro/2013	5.050,24	1,724%
2013	Novembro	Novembro/2013	5.134,70	1,672%
2013	Dezembro	Dezembro/2013	5.148,68	0,272%

Ano X Ano	Varição
2012/2011	-3,42%
2013/2012	3,29%
2014/2013	

Ativos sob gestão



Variação dos Ativos sob gestão

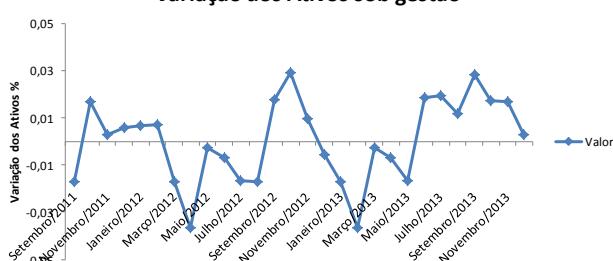


Figura 38 - Detalhes - Indicador: Ativos sob gestão

Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo dessa visualização é fornecer detalhes importantes para que os executivos consigam definir ações para que todos os objetivos estratégicos sejam atingidos. Essa visualização deverá ser personalizada de acordo com as informações necessárias para cada um dos indicadores, fornecendo em cada caso um relatório único que será obtido através da mesma ferramenta e atualizado de acordo com um único processo de obtenção de dados.

### Plano para incorporação das rotinas

Como citado anteriormente, o próximo passo de grande importância para execução do trabalho é o desenvolvimento de rotinas para obtenção das bases de dados que irão alimentar o cálculo dos indicadores. Essa etapa é bastante burocrática por envolver diversos processos de solicitação de acesso a bases de dados o banco, com o risco de algumas informações não estarem disponíveis a curto prazo para implementação do projeto; nesse processo também existe o risco da não disponibilidade de algumas informações importantes para execução do

projeto. De acordo com esses fatos, o conjunto de indicadores deverá ser revisto de acordo com a disponibilidade e formato das bases de dados.

Após a obtenção do acesso às informações necessárias e a revisão do grupo de indicadores, o próximo passo será o desenvolvimento e automatização da ferramenta responsável pela elaboração dos relatórios. A automatização da ferramenta é extremamente importante de forma a garantir um processo eficiente, que inclua a alimentação periódica das bases de dados, e também a automatização do cálculo dos indicadores e da construção de gráficos de acompanhamento dos indicadores para inclusão nos relatórios.

Com a ferramenta pronta e validada, o próximo passo consiste na apresentação do novo modelo de relatórios através de uma apresentação para os gestores do negócio. Além da apresentação do modelo do relatório, será proposta para os gestores nesse momento, uma revisão semestral das informações contidas nos relatórios de forma a garantir o alinhamento entre suas necessidades e as informações contidas nos relatórios. A previsão do gestor da área de Planejamento Estratégico é de conseguir realizar a apresentação do novo modelo até o fim do primeiro trimestre do próximo ano. A seguir segue o fluxo planejado para a incorporação da rotina:

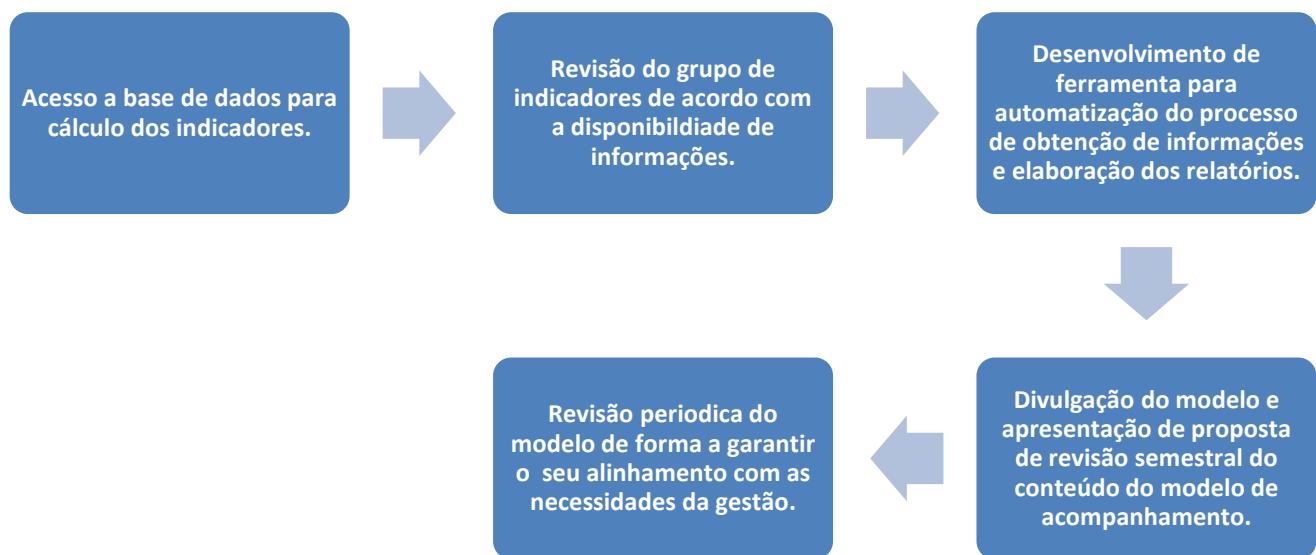


Figura 39 - Fluxo de implementação da rotina

Com a apresentação da proposta do conjunto de indicadores e do plano de implementação da nova rotina de desenvolvimento de relatórios, o capítulo voltado para o desenvolvimento do trabalho é encerrado. No próximo capítulo serão apresentados os resultados esperados e a expectativa de impacto do trabalho para a área de Planejamento Estratégico.

## 5 RESULTADOS ESPERADOS

O presente capítulo possui como objetivo principal a apresentação do impacto esperado da proposta apresentada no trabalho de formatura para a solução do problema enfrentado pela área de *Wealth Management* do Banco Global. Será apresentada uma nova proposta de fluxo de informações para a área em estudo, destacando o papel da utilização do *Balanced Scorecard* nesse novo modelo.

A figura a seguir descreve o modelo atual, a área de Planejamento Estratégico com informações provenientes da área comercial e da área de investimentos, elabora um conjunto de relatórios com períodos de atualização diversos, e uma grande quantidade de relatórios pontuais de acordo com a demanda dos gestores. Como destacado na figura existe uma grande quantidade de informações dos relatórios periódicos que não satisfazem as necessidades da gestão do negócio, surgindo assim à necessidade de elaboração de relatórios pontuais.

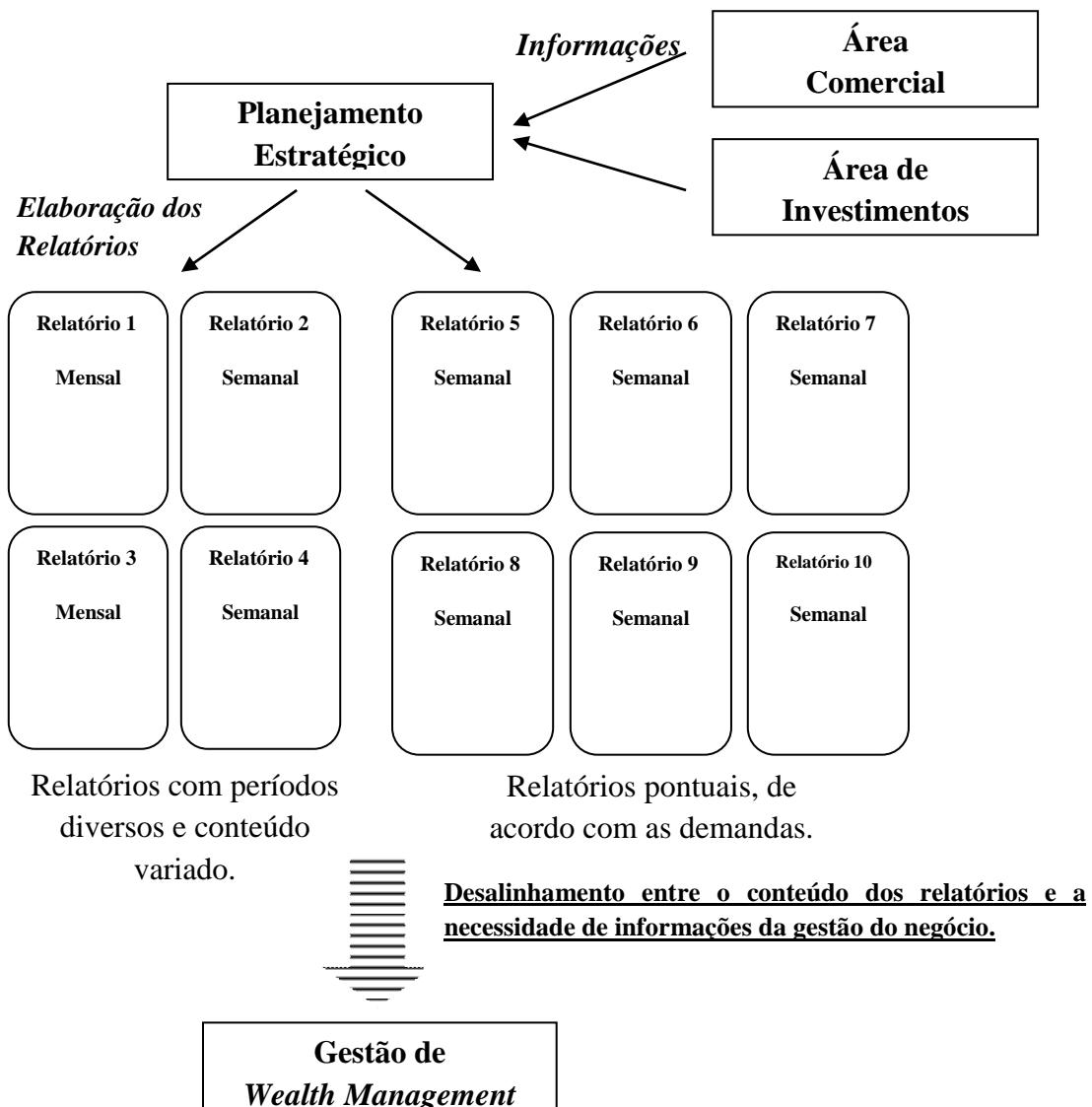
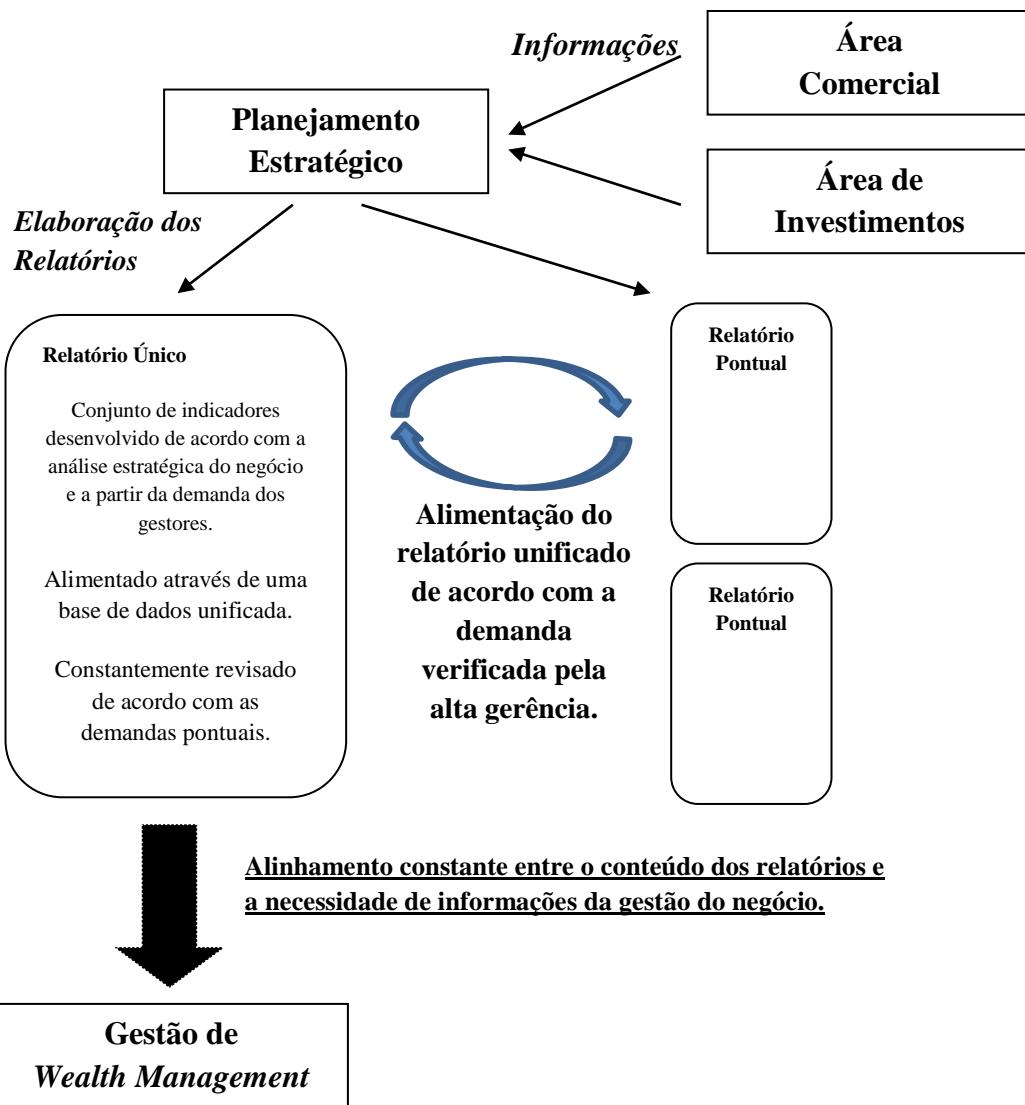


Figura 40 - Fluxo atual de elaboração de relatórios



**Figura 41 - Modelo proposto para elaboração de relatórios**

O novo modelo ainda leva em consideração que de acordo com as mudanças constantes do mercado ainda haverá a necessidade de elaboração de relatórios pontuais, entretanto em número menor, pois a maior parte das demandas atuais já foi mapeada. Entretanto, no novo modelo deverá ocorrer uma realimentação dos relatórios de forma a incorporar as demandas encontradas ao relatório unificado, com o objetivo de garantir a eficiência do processo de elaboração dos relatórios.

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento desse trabalho atingiu os seus principais objetivos ao desenvolver uma análise estratégica e uma análise do serviço oferecido que foram utilizados como base para a definição de objetivos estratégicos e de indicadores alinhados com as principais necessidades da alta gestão, de forma a auxiliar o acompanhamento do desempenho do negócio.

A implementação do Balanced Scorecard proposto representa um grande potencial de melhoraria do fluxo do desenvolvimento de relatórios pela área de Planejamento Estratégico, aumentando sua eficiência e possibilitando uma maior dedicação da área para decisões estratégicas e acompanhamento da concorrência. Além disso, a utilização do modelo de Balanced Scorecard também facilitaria a gestão dos executivos, ao fornecer um conjunto de indicadores divididos em perspectivas pré-definidas, com o objetivo de refletir no modelo as necessidades de informações demandadas pela gestão.

Diante do potencial de melhorias para o negócio, é esperado que a implementação do trabalho seja priorizada pela área de Planejamento Estratégico de forma a garantir a sua disponibilidade dentro do prazo esperado. Entretanto, para que o efeito desse estudo seja relevante para a melhoria do negócio, é preciso que a implementação do modelo proposto seja executada de forma eficaz por toda a equipe de Planejamento Estratégico, como também é extrema importância à apresentação do modelo para todos os envolvidos de forma a demonstrar seus benefícios à importância de sua utilização.

Tendo isso em vista, também é de extrema importância a definição de um processo de revisão dos indicadores de forma periódica, de forma a revisar o conteúdo dos relatórios, com a inclusão ou exclusão de informações. Essa revisão deve ser realizada em conjunto com a alta gestão e deve destacar as mudanças estratégicas ocorridas, além de incluir as novas demandas por informações identificadas no período em análise. A definição desse processo tem como objetivo garantir a qualidade e o alinhamento das informações contidas nos relatórios com as necessidades da gestão.

Como possível recomendação para projetos futuros, o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento de desempenho integrado às bases de dados do banco, poderia ser utilizado por todas as áreas da instituição que, por sua vez, poderiam incluir seus indicadores

individuais garantindo assim, um modelo eficaz e eficiente de acompanhamento para toda a instituição.

## 7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo, Atlas, 1993.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva:** dos conceitos à implementação. São Paulo, Editora Atlas, 2 ed., 2007.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo, Atlas, 2002.

DRUCKER, P. **Administração:** responsabilidade, tarefas, práticas. Pioneira, São Paulo, 1975.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo, Atlas, 2000.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração das operações de serviço.** São Paulo, Atlas, 2002.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

MINTZBERG, H. **The Strategy concept I:** five Ps for strategy. California Management Review, USA, v.30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamentos de processos.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA, J. M. S. R.; GRZYBOVSKI, D.; SETTE, R. S. **Origens e fundamentos do conceito de estratégia:** De Chandler à Porter. Revista Conexão Ciência (Online), v. 5, n. 1, p. 34-48, 2010.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1995.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para competir no século XXI.** Campus, Rio de Janeiro, 2001.

PORTR, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137 – 145, 1979.

\_\_\_\_\_. **What is Strategy?** Harvard Business Review, New York, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, 1990.

RAMASWAMY, R. **Design and management of services processes:** keeping customers for life. USA, Addison-Wesley, 1996.

ROSSATO, I. F. **Ferramentas básicas da qualidade.** Disponível em:  
<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap3/capitulo3.htm>. Acesso em: 09/10/2013.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. **Construção e preposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** In: Encontro Anual da ANPAD, 26, Salvador, 2002.

ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M. **Qualidade sem serviços.** Rio de Janeiro, Campus, 2005.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional:** construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro, Qualitymark, p. 124, 1998.

SILVEIRA, H. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília, 2001.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. **Towards a classification of service processes.** International Journal of Service Industry Management, 1992.

SLACK, N. LEWIS, M. **Operations Strategy.** Financial Times Prentice Hall, 2001.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciênciacia, 1981.

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

ZEITHAML, V. ; PARASSURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service.** New York, The Free Press, 1990.