

MATHEUS DIBO RODRIGUES DA SILVA

**PROPOSTA DE UM NOVO *BALANCED SCORECARD*
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

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

São Paulo

2009

MATHEUS DIBO RODRIGUES DA SILVA

**PROPOSTA DE UM NOVO *BALANCED SCORECARD*
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

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

**Orientador:
Prof. Dr. André Leme Fleury**

**São Paulo
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Matheus Dibo Rodrigues da
Proposta de um novo Balanced Scorecard em uma institui -
ção financeira / M.D.R. da Silva. -- São Paulo, 2009.
119 p.

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

1. Instituições financeiras 2. Indicadores de produtividade
3. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

DEDICATÓRIA

**À minha família e a meus amigos,
pelo apoio e compreensão**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ângela e Flávio, por todo o apoio que sempre me deram, por serem meus guias e os exemplos que quero seguir. Devo a vocês tudo o que sou, e nada me dá mais prazer que compartilhar minhas conquistas com vocês.

À minha irmã, Isadora, por sempre trazer um sorriso ao meu rosto e alegria aos meus dias. Obrigado por manter-me uma eterna criança.

A toda a minha família, avós, tios e primos. Vocês são minha base, e sei que estarão sempre ao meu lado. Obrigado.

A todos os meus amigos, pelo apoio nos momentos difíceis e compreensão a todo tempo. Vocês são minha segunda família, e espero que nossos caminhos, por mais longe que nos levem, permitam que nos cruzemos muitas e muitas vezes.

Aos meus colegas de trabalho, que tanto me ajudaram e contribuíram para meu aprendizado fora dos livros, no mundo real. Obrigado pela paciência e pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. André Leme Fleury, por toda a valiosa ajuda, inesgotável paciência e sábia orientação ao longo de todos esses meses.

E à Escola Politécnica, pelos melhores anos da minha vida.

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada, desde o início da década de 1990, para medição do desempenho organizacional. Baseado em um conjunto de indicadores divididos em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento –, ele fornece um panorama completo da empresa, combinando medidas do desempenho passado com a mensuração do valor gerado através do investimento nas capacidades e nos ativos intangíveis da organização. O presente trabalho tem por objetivo propor um novo BSC para uma área estratégica de uma instituição financeira, que seja mais abrangente e alinhado com a estratégia da empresa. Através da inclusão, exclusão e realocação de indicadores, almeja-se a construção de um novo *scorecard*, que possibilite uma medição de desempenho mais precisa e solucione o problema enfrentado pela unidade de análise.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores de desempenho. Instituições financeiras.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard has been, since the early 1990s, often used to measure organizational performance. Based on a set of indicators divided in four perspectives – financial, customers, internal processes and innovation and learning –, it provides a comprehensive view of a company by combining past performance measures with an evaluation of the value created by investments in the company's capabilities and intangible assets. This paper aims to propose to a strategic area of a financial institution a new and more comprehensive BSC that is more aligned with the organization's strategy. By including, removing and reallocating indicators, a new scorecard can be built, in order to allow a more accurate performance measurement and to solve the problem faced by the unit of analysis.

Keywords: Balanced Scorecard. Performance indicators. Financial institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura da área de GB&M do Banco X.....	14
Figura 2 – Quatro abordagens sobre estratégia	22
Figura 3 – Estrutura do BSC.....	28
Figura 4 – Relação entre as perspectivas do BSC e a visão e a estratégia da organização	30
Figura 5 – Quatro processos de gestão da estratégia através do BSC	31
Figura 6 – Medidas essenciais da perspectiva dos clientes	38
Figura 7 – Impacto no VPL de clientes em função de um aumento de 5 pontos percentuais na taxa de retenção.....	40
Figura 8 – Efeitos econômicos da fidelidade sobre a rentabilidade por cliente	41
Figura 9 – Estratégias para novos produtos em função do grau de novidade para a empresa e para o mercado	47
Figura 10 – Indicadores essenciais e vetores situacionais para o aprendizado e crescimento dos funcionários	51
Figura 11 – Balanço patrimonial dos ativos intangíveis.....	57
Figura 12 – P/VPA de ações listadas na Bovespa em 18 de setembro de 2009	58
Figura 13 – Processo de descrição do valor e de sua criação	60
Figura 14 – Mapa estratégico genérico.....	61
Figura 15 – Mapa estratégico do Banco X	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do saldo de contas correntes em clientes de GB&M.....	99
Gráfico 2 – Evolução do número acumulado de novos clientes no ano.....	100
Gráfico 3 – Evolução da penetração na base de clientes	101
Gráfico 4 – Evolução do percentual (em volume) de operações perdidas	102
Gráfico 5 – Evolução dos percentuais (em volume) de operações perdidas por taxa e por crédito	103
Gráfico 6 – Evolução do número de reclamações de clientes	104
Gráfico 7 – Evolução do percentual de boletagens erradas.....	105
Gráfico 8 – Evolução dos gastos incorridos com novos projetos.....	106
Gráfico 9 – Evolução do andamento dos projetos-chave	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais pontos das quatro abordagens sobre estratégia.....	25
Tabela 2 – Medidas de desempenho financeiro em função da fase do ciclo de vida e do tema estratégico	35
Tabela 3 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos de gestão operacional.....	45
Tabela 4 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos de inovação...	48
Tabela 5 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos regulatórios e sociais	50
Tabela 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	63
Tabela 7 – Pontos fortes e fracos das seis fontes de evidências	66
Tabela 8 – Etapas do método utilizado no trabalho	69
Tabela 9 – Indicadores da perspectiva financeira da área de GB&M do Banco X	75
Tabela 10 – Indicadores da perspectiva dos clientes da área de GB&M do Banco X	76
Tabela 11 – Indicadores da perspectiva dos processos internos da área de GB&M do Banco X	78
Tabela 12 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento da área de GB&M do Banco X	78
Tabela 13 – Validação dos problemas identificados	86
Tabela 14 – Quadro-resumo dos problemas identificados e melhorias propostas para o BSC estudado	94
Tabela 15 – Número de indicadores no BSC atual e no BSC proposto para a área de GB&M do Banco X	95
Tabela 16 – Proposta de novo BSC para a área de GB&M do Banco X.....	96
Tabela 17 – Tendências dos novos indicadores do BSC proposto para GB&M.....	108
Tabela 18 – Fontes e necessidade de cálculos para os novos indicadores do BSC proposto para GB&M	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GB&M	<i>Global Banking & Markets</i>
P/VPA	Preço sobre Valor Patrimonial Ajustado
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAB	Posto de Atendimento Bancário
PDD	Provisão para Devedores Duvidosos
ROE	Rentabilidade patrimonial (<i>Return on Equity</i>)
SVA	Valor Agregado ao Acionista (<i>Shareholder Value Added</i>)
TI	Tecnologia da Informação
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Apresentação da empresa	14
1.2	Descrição do estágio	15
1.3	Apresentação do problema	16
1.4	Objetivo do trabalho.....	16
1.5	Relevância do tema	17
1.6	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Estratégia.....	21
2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2.1	Origem	26
2.2.2	Estrutura	28
2.2.3	Alinhamento com a estratégia	30
2.2.4	Perspectivas.....	33
2.2.4.1	Perspectiva financeira	33
2.2.4.2	Perspectiva dos clientes	37
2.2.4.3	Perspectiva dos processos internos.....	43
2.2.4.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	50
2.3	Ativos intangíveis	55
2.3.1	Definição	55
2.3.2	Tipos.....	56
2.3.3	Prontidão estratégica.....	58
2.4	Mapas estratégicos	60
3	MÉTODO EMPREGADO	63
3.1	Escolha do método	63
3.2	Etapas da pesquisa.....	65
4	APLICAÇÃO DO MÉTODO	71
4.1	Análise da situação atual	71
4.1.1	Missão, valores e visão	71
4.1.2	Estratégia.....	71

4.1.3	Mapa estratégico.....	73
4.1.4	<i>Balanced Scorecard</i>	74
4.2	Críticas à situação atual	79
4.2.1	Perspectiva financeira	80
4.2.2	Perspectiva dos clientes	81
4.2.3	Perspectiva dos processos internos	84
4.2.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	85
4.3	Validação dos problemas identificados.....	86
4.4	Sugestão de melhorias	87
5	RESULTADOS OBTIDOS	95
6	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXO A – Fluxo operacional de boletagem.....	121

1 INTRODUÇÃO

Até o final do século XX, o desempenho organizacional era medido tradicionalmente com a utilização de indicadores financeiros, tais como lucro e rentabilidade patrimonial. Esta forma de aferição, no entanto, fazia com que executivos se concentrassem essencialmente em melhorar medidas contábeis de curto prazo, em detrimento da construção de capacidades e investimentos nos ativos intangíveis da empresa, de extrema importância para o sucesso futuro.

Esse panorama começou a mudar em 1990, com a proposta de Robert Kaplan e David Norton de criação de um painel completo de indicadores capazes de medir o desempenho organizacional em suas diferentes facetas. O novo – e revolucionário – modelo, batizado de *Balanced Scorecard* (BSC), buscava refletir o equilíbrio entre os desempenhos passado e futuro, entre medidas financeiras e não-financeiras, e entre perspectivas internas e externas à organização.

O BSC de Kaplan e Norton, adotado como modelo de referência no presente trabalho, mantém a importância dos indicadores financeiros, referentes ao resultado passado da empresa, na aferição do desempenho organizacional, porém completa a medição com três outras perspectivas, não-financeiras, analisando o foco na maximização de valor ao cliente, a eficiência dos processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento da empresa. Com isso, os executivos possuem informações abrangentes sobre o passado, o presente e o futuro da organização, podendo verificar se a estratégia estabelecida está sendo efetivamente seguida e se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos.

Um ponto forte do BSC é a sua universalidade de aplicação, podendo ser utilizado por empresas dos mais diversos portes e setores na medição de desempenho. No contexto do presente trabalho, a empresa sob análise – uma instituição financeira – já utiliza o modelo de Kaplan e Norton para avaliação de performance, porém houve alguns problemas identificados no BSC correntemente empregado.

Este primeiro capítulo visa a introduzir a empresa em que será realizado o trabalho, descrever o estágio do autor nessa organização e apresentar o objetivo a ser atingido com o presente

trabalho, bem como ilustrar a relevância do tema para a empresa e no contexto da Engenharia de Produção. Ao final deste capítulo introdutório também se apresentam a estrutura e a disposição dos capítulos que compõem esta obra.

1.1 Apresentação da empresa

O presente trabalho será realizado no Banco X¹, uma instituição financeira de capital aberto com presença internacional. O foco do trabalho recairá sobre a área de *Global Banking & Markets* (GB&M), cuja estrutura é apresentada na Figura 1.

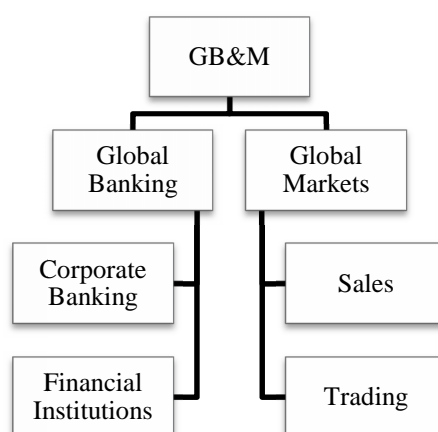


Figura 1 – Estrutura da área de GB&M do Banco X

A área de *Global Banking* é composta por duas subáreas. O setor de *Corporate Banking* reúne as grandes empresas que são clientes do Banco X, com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões e um elevado potencial para operações com a instituição. O setor de *Financial Institutions*, por sua vez, reúne todas as instituições financeiras que são clientes do Banco X, como bancos, seguradoras e fundos de investimentos.

A área de *Global Markets*, por outro lado, corresponde à Tesouraria do Banco X, e também se decompõe em subáreas. A área de *Sales* é responsável por cotar e negociar com os clientes – empresas de todos os portes, pequenas, médias e grandes – operações que desejem fechar. O custo de captação das operações é fornecido a *Sales* pela área de *Trading*, que também é

¹ Nome fictício dado à empresa devido ao compromisso de confidencialidade assumido com ela.

responsável pelas operações do próprio Banco X no mercado financeiro, operando ações, opções, etc.

O Banco X também conta com uma área de varejo e uma seguradora, entre outras áreas de serviços financeiros.

1.2 Descrição do estágio

O estágio do autor no Banco X teve início em 22 de julho de 2008, na área de gerenciamento do negócio (*Business Management*) de *Global Banking & Markets*. Entre as principais atribuições estavam a confecção de relatórios com informações financeiras e gerenciais, o mapeamento de fluxos operacionais em busca de eliminação de gargalos e melhorias nos processos internos e a consolidação de resultados. O autor também era responsável pelo desenvolvimento de novas ferramentas de gestão do negócio para a área de GB&M através de planilhas automatizadas e programas executáveis.

Dentre os diversos relatórios e informações com que o autor lidava, um deles era o *Balanced Scorecard* da área de GB&M, cabendo a ele levantar as informações e calcular boa parte dos indicadores utilizados para medir o desempenho da área. O contato constante com o BSC da área, associado à experiência e às informações coletadas na área de gerenciamento do negócio durante o estágio e aos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, permitiram ao autor identificar diversos pontos de melhoria no BSC de GB&M, o que motivou o presente trabalho.

Os membros da área de gerenciamento do negócio têm contato próximo e constante com os principais executivos da área de GB&M do Banco X, o que foi fundamental para a realização do presente trabalho. Como a área de atuação do autor era limitada a GB&M, o foco do trabalho recaiu precisamente sobre esta área.

1.3 Apresentação do problema

Atualmente, o Banco X já utiliza o BSC como forma de medição de desempenho. Cada área deve, em função dos objetivos estratégicos definidos pelos executivos para a instituição, elaborar indicadores que meçam seu desempenho naqueles que são considerados pontos críticos para o Banco X alcançar sua estratégia. Os indicadores são revistos e atualizados ao final de cada ano, quando devem ser validados pelo presidente da instituição para aferir o desempenho da área durante todo o ano seguinte.

No início de 2009, contudo, um novo executivo assumiu a presidência do Banco X, trazendo um foco maior em certos aspectos da estratégia que seu predecessor. Como não havia participado do processo de validação dos indicadores, o novo presidente passou a exigir, no caso de GB&M, aspectos ligados à estratégia da instituição, mas que não estavam sendo abordados no BSC utilizado pela área. Dado que os BSCs da instituição não podem ser alterados, devido a políticas internas, no decorrer do ano, criou-se assim nos executivos a sensação de que o BSC de GB&M não media corretamente o desempenho da área, por deixar de contemplar importantes objetivos estratégicos.

Assim, o problema identificado na instituição pelo autor, e que motivou a elaboração da presente obra, foi o fato de a área de GB&M utilizar um BSC pouco alinhado com a estratégia do Banco X, tornando ineficiente a medição do desempenho da área.

1.4 Objetivo do trabalho

O presente trabalho visa a realizar uma análise crítica do BSC atualmente utilizado no Banco X para medir o desempenho da área de GB&M. A unidade de análise já apresenta um modelo de BSC implantado, portanto o foco do trabalho não recairá sobre o processo de elaboração e implementação, mas sim em ajustes e propostas de melhoria para o *scorecard* correntemente empregado na área. O objetivo, portanto, é propor um BSC mais alinhado com a estratégia e consistente com os objetivos do Banco X, e capaz de resolver o problema identificado.

1.5 Relevância do tema

O BSC é a principal ferramenta utilizada no Banco X para avaliar o desempenho das diferentes unidades que o compõem. A partir de um BSC consolidado, elaborado para toda a instituição, foram-se desmembrando *scorecards* para cada um dos setores do Banco X, incluindo a área de GB&M. Os BSCs individuais são então reagrupados a cada mês, para construir um panorama completo da instituição como um todo.

Fica clara, assim, a importância de se garantir que os BSCs de todas as áreas do Banco X estejam devidamente alinhados com a estratégia da instituição e com seus objetivos estratégicos. Por essa razão, os indicadores dos BSCs de cada área são revistos anualmente, para assegurar alinhamento contínuo. Além disso, para aferir corretamente o desempenho e determinar se a unidade está atingindo suas metas, é fundamental que os indicadores corretos sejam empregados em cada área, garantindo que se meçam – e se controlem – as coisas certas.

Ademais, o desempenho de cada área, medido de acordo com o BSC corrente, está diretamente relacionado, é claro, com os bônus dos executivos e colaboradores. Como a remuneração variável é de extrema importância no setor financeiro, constituindo uma parcela significativa do salário anual dos funcionários e servindo como importante fator de motivação, garantir uma mensuração precisa e eficiente do desempenho é de vital importância para uma distribuição justa e correta dos bônus na instituição.

A área escolhida para realização do presente trabalho – *Global Banking & Markets* – tem grande destaque dentro da instituição, principalmente no Brasil. No primeiro semestre de 2009, a área de GB&M foi responsável pela maior parte dos lucros do Banco X no país. Considerando-se também que a área reúne os principais e mais importantes clientes da instituição – grandes empresas, bancos e multinacionais –, fica claro seu papel de destaque dentro da instituição.

Por fim, cabe ressaltar que o BSC tem relação direta com a Engenharia de Produção. Destacado como importante ferramenta para gestão da estratégia e do desempenho nas mais diversas organizações, ele permite interligar os mais diversos ramos da Engenharia de Produção através de suas quatro perspectivas: a criação de um ambiente e uma cultura

voltados à motivação e ao desenvolvimento resulta em colaboradores engajados, enquanto a otimização do sistema produtivo resultam em processos internos eficientes e redução de custos. Isto, associado à gestão da cadeia de suprimentos e a colaborações com fornecedores, resulta em produtos e serviços de mais alta qualidade, que satisfazem os clientes e asseguram sua lealdade, aumentando assim os lucros e a rentabilidade da organização. Com isso, alcança-se a maximização de valor aos acionistas e clientes, garantindo também o alinhamento com a estratégia – e o sucesso da organização.

Considerando-se portanto o papel fundamental que o BSC tem para avaliação do desempenho das unidades que compõem o Banco X e para a tomada de decisões quanto a bônus, assim como a importância da área de GB&M e a forte ligação que o tema a ser explorado no trabalho tem com a Engenharia de Produção, fica claro que o tema a ser explorado neste Trabalho de Formatura é de fato relevante.

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco outros capítulos, além deste primeiro, introdutório. Os demais capítulos estão estruturados da seguinte maneira:

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica aos temas explorados no presente trabalho, com uma ampla revisão bibliográfica sobre os tópicos-chave abordados, quais sejam: estratégia, *Balanced Scorecard* (sua origem, sua estrutura e as quatro perspectivas que o compõem), ativos intangíveis e mapas estratégicos.

O Capítulo 3 dedica-se à descrição do método adotado para a análise proposta no presente trabalho, abrangendo uma breve explicação e o delineamento do projeto de pesquisa utilizado.

O Capítulo 4, por sua vez, compreende a aplicação do método apresentado no Capítulo 3, com uma análise extensa e detalhada da situação atual do problema na empresa, a identificação dos problemas que motivaram o presente trabalho e as propostas de melhorias construídas com base nos conceitos introduzidos no Capítulo 2 e na experiência do autor.

No Capítulo 5 apresentam-se os principais resultados obtidos com a aplicação do método do Capítulo 3, introduzindo-se aqui o novo *Balanced Scorecard* proposto para a área de GB&M do Banco X, que contempla as melhorias propostas no Capítulo 4, bem como as medidas para cada um dos novos indicadores e as análises realizadas com base neles.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões obtidas com a análise dos resultados expostos no Capítulo 5, contemplando o impacto que a implementação da proposta teria na unidade de análise e como as melhorias poderiam impulsionar seu desempenho.

Ao final desta obra ainda podem ser consultadas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do trabalho, bem como um anexo contendo o fluxo operacional de boletagem, o processo interno mais importante de GB&M.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o embasamento teórico aos temas desenvolvidos no presente trabalho. Inicialmente aborda-se o tópico da estratégia, de fundamental importância para o tema a ser explorado. A seguir, apresentam-se os conceitos associados ao *Balanced Scorecard*: sua origem, sua estrutura e as quatro perspectivas que o compõem. Parte-se então para a exploração dos ativos intangíveis, para concluir com uma abordagem sobre os mapas estratégicos.

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia é antigo e difícil de definir. Debatido exaustivamente por teóricos e executivos, o tema conta com uma extensa literatura dedicada a ele, que busca cobrir suas diferentes facetas. Para a análise que aqui se propõe, adotar-se-ão as quatro abordagens sobre estratégia propostas por Whittington (2002), visto que o autor é bem-sucedido ao reunir os conceitos defendidos pelas diversas correntes de pensamento nas quatro grandes abordagens apresentadas na Figura 2.

A Figura 2 divide as abordagens em função de dois eixos. O primeiro, o vertical, diz respeito aos *resultados* da estratégia, medindo em que grau ela se orienta para a maximização de lucros ou desvia-se deles para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal, por sua vez, relaciona-se aos *processos* pelos quais a estratégia se desenvolve, refletindo em que medida ela resulta de cálculos deliberados ou emerge por acaso (WHITTINGTON, 2002, p. 2). Os quadrantes formados pelos dois eixos da Figura 2 caracterizam as quatro abordagens propostas, explicadas a seguir.

A primeira abordagem proposta por Whittington (2002), a *Clássica*, é a mais antiga e influente de todas. Ela define o lucro como o objetivo principal de qualquer empresa, sendo o planejamento racional e hierárquico (*top-down*), de longo prazo, a forma de atingi-lo. Kotler (1998, p. 90) compartilha desta visão, ao afirmar que “as metas indicam o que uma unidade de

negócios deseja atingir; a estratégia é um plano de como chegar lá”. Chandler (1962, p. 13) corrobora, definindo a estratégia como “[...] a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

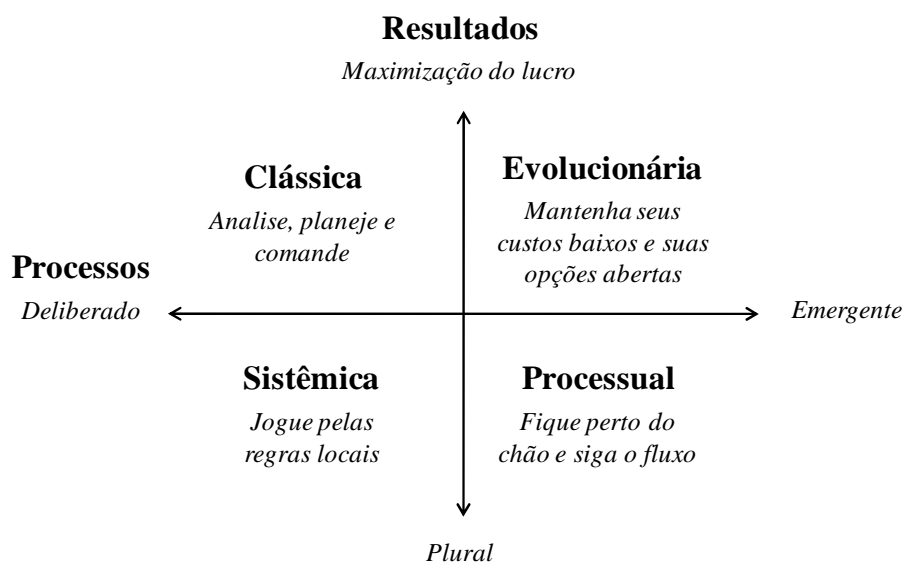


Figura 2 – Quatro abordagens sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 12)

A abordagem clássica propõe também que a formulação e o controle da estratégia cabem à gerência executiva, ao passo que a implementação deve ser realizada pela gerência operacional. Esta separação entre concepção e execução remetem à origem militar do conceito de estratégia, com o general (gerência executiva) controlando de longe os movimentos de sua tropa (gerência operacional e funcionários)².

De fato, a definição de estratégia proposta pela abordagem clássica encontra respaldo na obra de importantes pensadores militares, de diversas épocas. Sun Tzu (2007) destacava já no século V a.C. a importância do planejamento – a avaliação prévia do terreno e o cálculo das necessidades logísticas e de recursos – para alcançar a vitória, e defende que administrar um exército é simplesmente “uma questão de organização” (TZU, 2007, p. 27). O general prussiano Clausewitz (2003, p. 50) definiu a estratégia como a “combinação de batalhas individuais para atingir o objetivo da campanha ou guerra”. O militar grego Publílio Siro

² Oliveira (1994, p. 27) defende que o termo estratégia deriva da palavra grega *strategos*, que se refere à “arte do general”, um general em comando de um exército.

defendia que “o valor da estratégia depende da estratégia do general” (OLIVEIRA, 1994, p. 28). Fica claro, assim, que os clássicos focam-se no interior da organização para explicar a estratégia, dando grande destaque aos planos formais.

A segunda abordagem proposta por Whittington (2002), porém, volta seu foco para fora da empresa, ao propor que os princípios da seleção natural enunciados por Charles Darwin se aplicam à concorrência empresarial. A abordagem *Evolucionária* defende que, em nichos superpovoados por concorrentes, a competição é feroz, e apenas os mais adaptados sobrevivem. Os evolucionistas relegam os gerentes e seus planejamentos racionais a um segundo plano, atribuindo ao mercado – regido por forças imprevisíveis e incontroláveis – o papel principal na seleção das empresas que sairão vitoriosas dos processos competitivos.

Segundo a abordagem evolucionária, todavia, tal vitória só pode ser atingida se a organização alcançar a diferenciação em relação a seus concorrentes, e conseguir se adaptar de forma deliberada e sustentável (WHITTINGTON, 2002, p. 21). Henderson (2002, p. 23) corrobora esta tese, ao afirmar que: “[...] todos os concorrentes que persistem através do tempo devem manter uma vantagem exclusiva através da diferenciação em relação a todos os demais.” Para o autor, o gerenciamento desta diferenciação constitui a essência da estratégia de longo prazo.

Porter (1996) também defende esta ideia, alegando que a essência da estratégia reside na escolha de uma organização em desempenhar atividades distintas às de seus competidores – ou as mesmas atividades, mas de forma diferente –, o que lhe assegura uma posição única e valiosa. Esta escolha envolve um conjunto de atividades que devem ser alinhadas, combinadas e ajustadas de forma a explorar sinergias e superar *trade-offs*, garantindo um diferencial à empresa que lhe permita manter sua posição estratégica em relação a seus concorrentes. Para Porter (1996), o importante é manter uma diferença que possa ser preservada, seja gerando maior valor para os consumidores, criando valor comparável a custos menores, ou ambos.

A terceira abordagem proposta por Whittington (2002), por sua vez, retoma o foco no interior da organização, como os clássicos, porém também contempla a importância dos mercados na formulação da estratégia, como os evolucionários. A abordagem *Processual*, originária de um trabalho inovador da American Carnegie School, no entanto, apresenta diferenças significativas em relação às outras duas correntes. Os adeptos desta abordagem também são

reticentes quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, como os evolucionários. Dados os limites da cognição humana, como a parcialidade, a incapacidade de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo e a falta de insistência para encontrar a melhor solução, bastando a primeira satisfatória, os processualistas defendem que a análise humana seja sempre falha e incompleta. Para eles, os seres humanos são “limitadamente racionais” (WHITTINGTON, 2002, p. 26).

Ademais, visto que uma empresa é composta por indivíduos que possuem objetivos pessoais e inclinações cognitivas próprias, os processualistas propõem que eles barganham entre si, através de acordos e comprometimentos, para alcançar um conjunto de metas comum, aceitável para todos na organização. A combinação de barganha política com racionalidade limitada, contudo, contribui ao conservadorismo estratégico: a necessidade de mudanças é reconhecida de maneira imperfeita, e encarada com suspeita por provocar desequilíbrios internos, alterando os acordos e comprometimentos vigentes. As organizações preferem então, segundo os processualistas, realizar ajustes graduais nas rotinas apenas quando estritamente necessário. Deixa-se, assim, de buscar a solução ótima, bastando um nível satisfatório de desempenho.

Logo, para os adeptos da abordagem processual a estratégia não é formal nem racional. Mintzberg (1987) compara a formulação da estratégia ao trabalho de uma artesã, que adapta e ajusta a argila para que se molde nas formas em que deseja, de forma lenta, mas contínua, em um processo em que a formação e a implementação estão diretamente relacionadas. Os teóricos sistêmicos, em geral, defendem que a estratégia emerge, em essência, das imperfeições nos processos organizacionais e de mercado, e representa um recurso heurístico de amparo à tomada de decisões, ao simplificar a realidade complexa para que os gerentes possam lidar com ela. A identificação de tais imperfeições permite aos gerentes encontrar vantagens a ser exploradas pela organização, para construir competências distintivas.

A última abordagem proposta por Whittington (2002), a *Sistêmica*, é a mais recente das quatro. Para os teóricos sistêmicos, os estrategistas não são capazes de tomar decisões frias e impessoais – eles são sempre influenciados pelos sistemas sociais em que estão inseridos. O comportamento econômico das pessoas, segundo a abordagem sistêmica, é fortemente influenciado pelas redes de relações sociais, como a família, o Estado, a formação, a religião, etc. (WHITTINGTON, 2002, p. 32).

Dessa forma, os teóricos sistêmicos refutam a universalidade dos modelos estratégicos. Para eles, a estratégia depende das características sociais daqueles que a formulam e implementam e do contexto social em que atuam. Assim, os processos e objetivos da estratégia podem ser plenamente racionais, segundo os critérios sociológicos locais.

Conclui-se então que o conceito da estratégia é de fato complexo e multifacetado. As quatro abordagens apresentadas por Whittington (2002) tentam cobrir as diferentes correntes de pensamento em relação ao tema, porém diferem amplamente em diversos pontos. Enquanto a abordagem clássica prescreve uma “regra universal” para a estratégia, segundo um processo formal, racional e sequencial, que visa em última instância à maximização do lucro, a abordagem evolucionária leva o foco para os mercados, defendendo que as mudanças que neles ocorrem são tão rápidas e imprevisíveis que não se pode antecipá-las; o ideal é concentrar-se no dia-a-dia, mas manter as opções abertas. A abordagem processual também refuta a racionalidade do processo da estratégia, porém propõe que ela seja arquitetada, contemplando ajustes graduais, negociações internas e a construção de competências distintivas. A abordagem sistêmica, por fim, defende uma postura mais relativista, alegando que os fins e os meios da estratégia dependem dos sistemas sociais vigentes. A Tabela 1 reúne os principais pontos de cada uma das quatro abordagens.

Tabela 1 – Principais pontos das quatro abordagens sobre estratégia

	Clássica	Evolucionária	Processual	Sistêmica
Estratégia	Formal	Eficiente	Elaborada	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Sobrevivência	Vaga	Local
Foco	Interna (planos)	Externa (mercados)	Interna (política / cognição)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Darwiniana	Negociação / aprendizagem	Social
Influências-chave	Economia / militarismo	Economia / biologia	Psicologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Hannan & Freeman; Williamson	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1980	Anos 1970	Anos 1990

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Origem

Com a transição da “era industrial” para a “era da informação”, no final do século XX, muitas premissas sobre a concorrência industrial e sobre vantagens competitivas tornaram-se obsoletas (KAPLAN; NORTON, 1997). Os conceitos defendidos pela escola clássica da administração foram substituídos por novos paradigmas. Não basta mais apenas uma gestão eficiente de balanço e de recursos de produção para garantir sucesso às empresas no complexo ambiente organizacional atual.

A especialização e a divisão do trabalho, por exemplo, deram lugar a processos integrados, em que a exploração de sinergias traduz-se em ganhos de qualidade, eficiência e agilidade (ZARIFIAN, 1990). A integração dá-se não apenas de forma interna, com o alinhamento dos setores de produção, compras, marketing, qualidade, etc., mas também no ambiente em que a organização atua. Os pedidos passam a ser “puxados” pelos consumidores, e não mais “empurrados” pela organização, fazendo com que o relacionamento com o cliente ganhe dimensão central (WOMACK; JONES; ROOS, 1990). A gestão da cadeia de suprimentos e a colaboração com fornecedores também adquirem papéis vitais para o sucesso da empresa (BALLOU, 1999).

Além disso, o aumento no nível de exigências dos consumidores, que demandam soluções mais ajustadas a suas necessidades específicas, aliado à expansão internacional das empresas, que tiveram de adaptar-se às particularidades dos mercados locais, fez com que a padronização de Ford desse lugar à customização de bens e serviços e à segmentação de clientes (MAXIMIANO, 2008). Uma gestão eficiente da matriz variedade x volume, ponderando flexibilidade com custos, torna-se um fator crítico para as empresas (SILVESTRO, 1999). Ademais, com a diminuição dos ciclos de vida de produtos e a evolução exponencial da tecnologia, a inovação passa a desempenhar um papel-chave, servindo como importante vantagem competitiva para as organizações quando bem explorada (DRUCKER, 1986).

Por fim, a automação e o aumento da produtividade fizeram com que os “operários bovinos” (HAMPTON, 1992, p. 10) de Taylor fossem substituídos por colaboradores em funções analíticas que contribuem para aumento da eficiência e qualidade (ZARIFIAN, 1990). Os trabalhadores deixam de ser vistos como simples custos variáveis no ambiente produtivo, para agirem como verdadeiros solucionadores de problemas, cujos conhecimentos e competências devem ser incentivados, gerenciados e explorados, de forma a agregar valor (DAVENPORT, 2006). A cultura e o clima organizacionais tornam-se determinantes para a criação de um ambiente em que os colaboradores sintam-se motivados e estimulados (CHIAVENATO, 1999).

Notando as mudanças que ocorriam no ambiente, em 1990 David Norton e Robert Kaplan conduziram o estudo “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, pelo Instituto Nolan Norton, da KPMG. Os coordenadores da pesquisa acreditavam que os métodos de avaliação de desempenho organizacional vigentes estavam ultrapassados, por focarem-se apenas em indicadores contábeis, sem atentar para os ativos intangíveis e intelectuais (KAPLAN; NORTON, 2004). Com isso, investimentos em capacidades dos colaboradores, tecnologia da informação, qualidade, produtos e serviços inovadores eram tratados como despesas no exercício, sem medir o valor criado. Esse tipo de avaliação levava executivos a focar seus esforços em melhorar indicadores financeiros de curto prazo, em detrimento da gestão de capacidades e ativos intangíveis, fundamentais para o sucesso no futuro.

Movidos por essa crença, Kaplan e Norton reuniram, ao longo de um ano, representantes de dezenas de empresas, dos mais diversos setores³, para desenvolver, em conjunto, um novo modelo de medição de desempenho. O grupo ampliou e adaptou um *scorecard* elaborado pela multinacional americana de semicondutores Analog Devices, criando um modelo mais abrangente, que batizaram de *Balanced Scorecard*. O nome da nova metodologia buscava refletir os diversos equilíbrios almejados: “[...] entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII).

³ Algumas das empresas citadas por Kaplan e Norton (1997, p. 325) são: Apple Computer (informática), Bell South (telecomunicações), CIGNA (seguros de saúde), DuPont (indústria química), General Electric (conglomerado que atua em ramos variados como aviação, entretenimento, eletroeletrônicos e finanças) e Shell Canada (petroquímica).

2.2.2 Estrutura

O BSC tem como mérito ir além da simples análise de indicadores financeiros, contemplando também a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis na organização. Para tanto, aborda outras três perspectivas, não-financeiras: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A metodologia combina, assim, medidas do desempenho passado da empresa com indicadores de tendências de seu desempenho futuro, complementando os controles financeiros com uma visão de longo prazo essencial para o sucesso da organização.

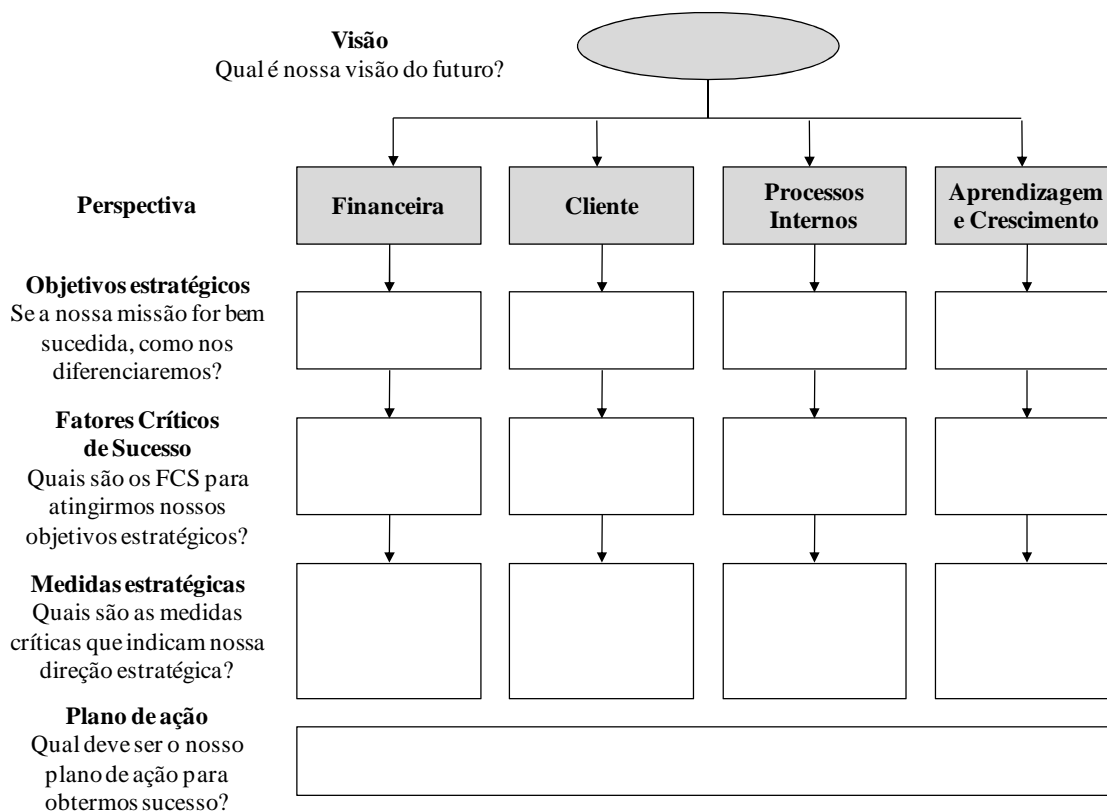


Figura 3 – Estrutura do BSC

Fonte: Olve; Roy e Wetter (2001, p. 46)

A Figura 3 apresenta a estrutura geral do BSC. A visão da companhia encontra-se em destaque no modelo, na parte superior. Kouzes e Posner (1990) defendem que a visão implica uma imagem do futuro que proporciona um senso de direção, um conjunto de ideais e sentimentos de unicidade com a organização. Para Bennis e Nanus (1985, p. 89, tradução nossa), a visão pode ser “vaga como um sonho, ou precisa como uma meta ou uma declaração de missão”. Ela representa essencialmente a situação futura que se deseja alcançar.

A visão deve a seguir ser decomposta e descrita para cada uma das perspectivas do BSC. Deve-se, inicialmente, definir quais os objetivos estratégicos de cada perspectiva, que traduzem a visão em termos tangíveis, orientando a organização no sentido de atingi-la (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p. 47).

Em função dos objetivos estratégicos definidos, a organização deve então elencar quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) para alcançá-los. Muscat e Fleury (1993) definem os FCS como variáveis em que a empresa deve ter necessariamente bom desempenho para sustentar sua estratégia competitiva. Boynton e Zmud (1984, p. 17, tradução nossa) reforçam a definição, ao afirmar que os FCS são “aquelas poucas coisas que devem dar certo para garantir sucesso para o gerente ou para a organização”, tratando de questões vitais tanto para a operação atual da empresa quanto para seu sucesso futuro.

Em seguida, a organização deve definir quais serão os indicadores que usará para medir seu desempenho. Kaplan e Norton (1997) propõem dois tipos de indicadores para o BSC. Os primeiros são os indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), que correspondem a medidas genéricas e essenciais de resultados, como rentabilidade, participação de mercado, satisfação dos clientes e capacidades dos colaboradores. Os segundos são os indicadores de tendências (*leading indicators*), que representam, por sua vez, vetores de desempenho específicos que refletem a singularidade da estratégia de cada unidade de negócios. Os autores defendem que um bom BSC “[...] deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156).

Kaplan e Norton (1997, 2000) ressaltam, contudo, que o *Balanced Scorecard* não é simplesmente um painel de indicadores financeiros e não-financeiros: os objetivos e medidas devem ser articulados e coerentes, e se reforçar mutuamente, de forma a gerar consistência. O BSC deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas diversas perspectivas, gerando uma cadeia de causa e efeito que as permeia e identifica como cada perspectiva impacta as demais. A Figura 4 apresenta a relação entre as perspectivas do BSC.

O processo de elaboração do BSC é então concluído com a elaboração de um plano de ação, em que se descrevem as ações específicas a serem adotadas no futuro para levar a cabo a visão da organização. Aqui, os gerenciamentos pela rotina e pelas diretrizes podem ter papel

de destaque, com o desdobramento dos planos de ação através dos diversos níveis e setores da organização através da utilização de ferramentas como o ciclo *Plan, Do, Control, Act* (PDCA) e/ou o 5W2H⁴ (FALCONI; 1996).

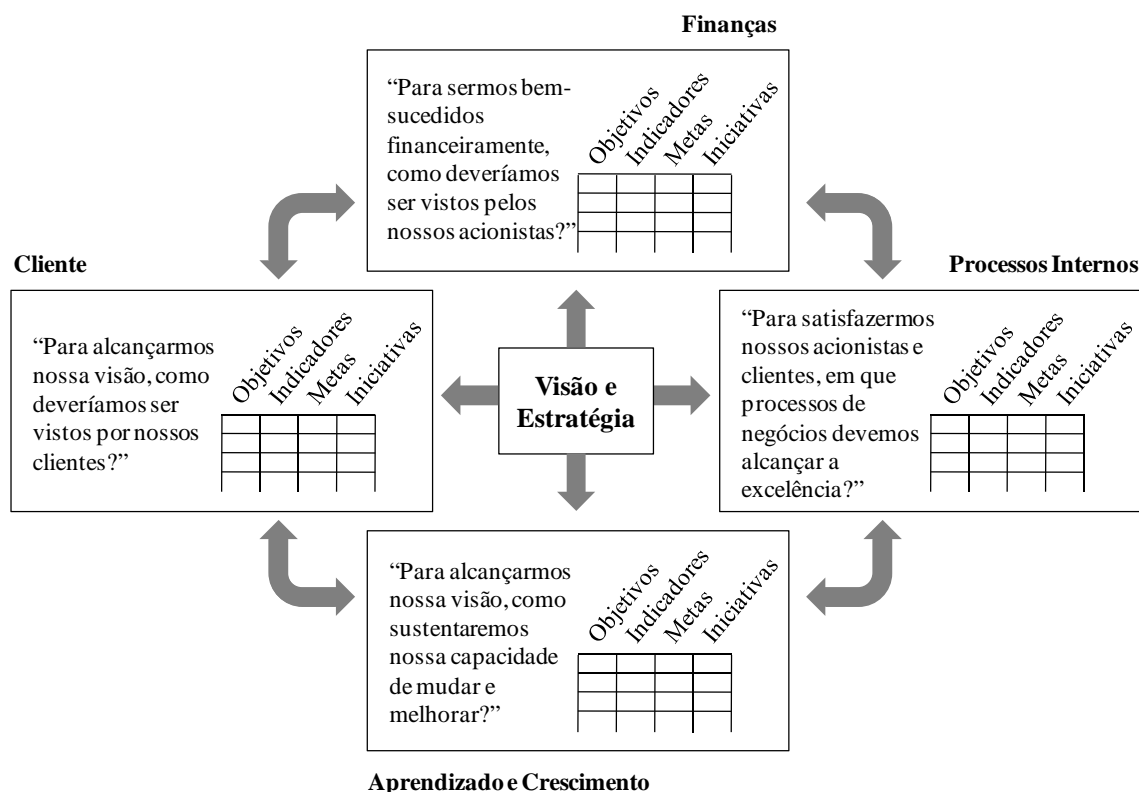


Figura 4 – Relação entre as perspectivas do BSC e a visão e a estratégia da organização

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 76)

2.2.3 Alinhamento com a estratégia

O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em um abrangente conjunto de indicadores e medidas de desempenho, que servem como base para um sistema de avaliação e gestão estratégica. Kaplan e Norton (2000, p. 18) defendem que o BSC permite às empresas “[...] focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização”.

⁴ Sigla em inglês para: quem, o quê, onde, quando, por quê, como e quanto.

O BSC atua como importante instrumento para orientar e avaliar a trajetória das empresas na criação de valor futuro, investindo em clientes e fornecedores, funcionários e processos, tecnologia e inovação. Olve; Roy e Wetter (2001, p. 4) sugerem que o *Balanced Scorecard* seja “[...] um método para obter-se um consenso sobre onde uma operação deve chegar e para assegurar que a mesma permanece em curso.”

Para Kaplan e Norton (1996, 1997, 2000), o BSC não se limita a um método de avaliação de desempenho organizacional, podendo também ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, ao permitir que a organização estabeleça relações entre sua estratégia de longo prazo com ações no curto prazo. Os autores dividem a gestão estratégica em quatro processos principais, apresentados na Figura 5.

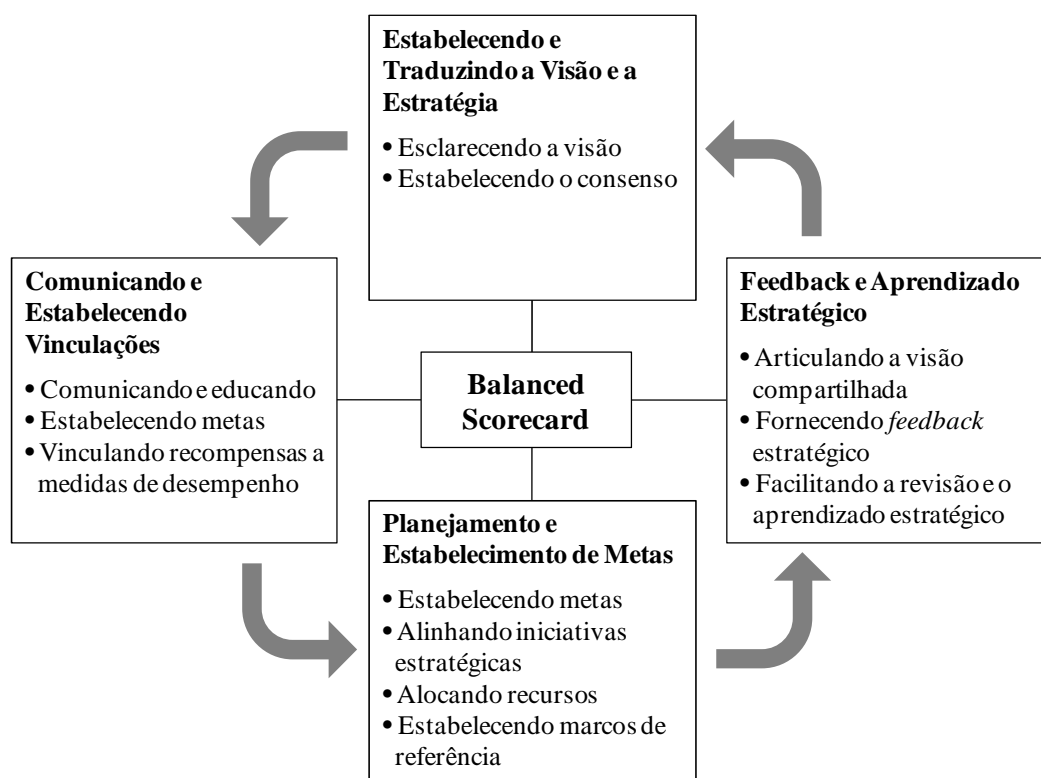


Figura 5 – Quatro processos de gestão da estratégia através do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

O primeiro desses processos consiste no estabelecimento e na tradução da visão e da estratégia. Os executivos devem buscar um consenso sobre sua visão para a organização. Kouzes e Posner (1990) defendem que uma boa declaração de visão deve ser breve e clara, representando uma ideia que motiva os colaboradores a trabalharem na direção de um

resultado desejado no futuro. Após definida, a visão deve ser traduzida em um conjunto integrado de objetivos e medidas que direcionem o sucesso futuro.

O segundo processo envolve a comunicação da visão e da estratégia definidas pelos executivos ao resto da organização. Bennis e Nanus (1985) enfatizam a importância de compartilhar a visão através da empresa, permitindo aos colaboradores sentir-se parte da organização como um todo, e ressaltam: “indivíduos em um time sem visão tendem a se tornar desestimulados e frustrados” (BENNIS; NANUS, p. 91, tradução nossa). Além disso, nessa etapa do processo de gestão estratégica os executivos devem estabelecer vínculos entre a visão e a estratégia da organização e os objetivos individuais e de cada setor. O BSC permite, assim, desdobrar a estratégia de longo prazo da empresa nos menores níveis, envolvendo e comprometendo toda a organização. Kaplan e Norton (1997, p. 13) esclarecem que a comunicação dos objetivos e medidas estratégicos a toda a empresa pode se dar através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos, etc.

Em seguida, a organização deve partir para o planejamento e estabelecimento de metas. As metas devem quantificar os resultados de longo prazo almejados. Kaplan e Norton (1997, p. 14) sugerem que elas devam abranger um horizonte de três a cinco anos, e representar uma descontinuidade no atual desempenho da unidade de negócios, estabelecendo crescimento e maior retorno. Ademais, é importante alocar recursos conforme as metas estabelecidas. O BSC é uma poderosa ferramenta neste caso, pois permite priorizar a alocação de recursos em função das iniciativas que estejam alinhadas com a estratégia de longo prazo.

Por fim, o processo de *feedback* e aprendizado estratégico permite aos executivos da organização monitorar e ajustar a implementação da estratégia, efetuando mudanças eventualmente necessárias (em função de alterações no ambiente ou no interior da organização, por exemplo). Os executivos deixam de debater apenas sobre os resultados passados em suas reuniões, passando também a discutir sobre suas expectativas para o futuro. Por essa razão, Kaplan e Norton (1997, 2000) recomendam que os indicadores e os objetivos sejam periodicamente revistos, para assegurar que estejam constantemente alinhados à estratégia da organização.

Fica claro então que o BSC é uma poderosa ferramenta para a gestão da estratégia. Ele permite que toda a organização conheça e compreenda a estratégia, e compromete e empenha

todos no sentido de alcançá-la, em um processo contínuo. A empresa consegue, através dos diversos indicadores e perspectivas do BSC, acompanhar se suas ações no curto prazo estão alinhadas com sua estratégia de longo prazo, garantindo-lhe sucesso.

2.2.4 Perspectivas

Nesta seção serão abordadas as diferentes perspectivas que compõem o BSC. Como exposto de forma sucinta por Kaplan e Norton (2002, p. 76):

[...] o *Balanced Scorecard* indica os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira).

2.2.4.1 Perspectiva financeira

O BSC leva o foco para além dos indicadores financeiros, mas não deixa de reconhecer sua importância. Os objetivos e medidas financeiros são fundamentais não só por definir o desempenho econômico que se pretende alcançar com a estratégia, mas também porque atuam como meta principal para os demais indicadores das outras perspectivas. É importante que qualquer medida do BSC identifique relações de causa e efeito que resultem, no fim, em melhorias do desempenho econômico da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Os objetivos financeiros podem variar de forma considerável em uma empresa dependendo da fase do ciclo de vida em que se encontre. Kaplan e Norton (1997) identificam, de forma simplificada, três fases: crescimento, sustentação e colheita. Considerando que uma organização englobe muitas vezes diversas unidades de negócios, em diferentes estágios de desenvolvimento, é de extrema importância analisar o impacto da fase do ciclo de vida sobre a avaliação do desempenho financeiro.

Na fase do *crescimento*, as empresas, em estágios iniciais, devem explorar o potencial de expansão de seus produtos e serviços. Para tanto, devem construir instalações, investir em infra-estrutura, desenvolver o relacionamento com os clientes, gerar capacidades operacionais, etc. Tais investimentos podem fazer com que a organização opere inicialmente com fluxos de caixa negativos e um reduzido retorno sobre o capital investido, mas seu foco, nessa fase, deve manter-se sobre os percentuais de aumento de receitas e vendas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 51).

Na fase da *sustentação*, por sua vez, alguns investimentos ainda são necessários, mas deve-se buscar obter excelentes retornos sobre o capital investido e elevada lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 51). Os investimentos visam à ampliação da capacidade e à melhoria contínua, e não mais à expansão. Empresas e unidades de negócios na fase de sustentação utilizam medidas financeiras tradicionais, como receita operacional, margem bruta e retorno sobre o investimento, para avaliar o desempenho. Para Kaplan e Norton (1997), a maior parte das unidades de negócio de uma empresa encontra-se neste estágio do ciclo de vida.

Por fim, na fase da *colheita*, as unidades de negócios, já maduras, buscam colher os resultados dos investimentos realizados nas fases anteriores. Novos investimentos devem ter retorno no curto prazo. As metas principais passam a ser a maximização do fluxo de caixa em benefício da organização, bem como a redução da necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 52). Vale ressaltar, porém, que, em qualquer uma das fases, é fundamental combinar à busca pelos melhores retornos o gerenciamento e o controle dos riscos, através de indicadores que contemplem a dimensão do risco da estratégia.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) identificam também três grandes temas que norteiam a estratégia empresarial e permeiam as fases anteriormente descritas: crescimento e *mix* de receita, redução de custos/melhoria da produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O primeiro dos temas, crescimento e *mix* de receita, relaciona-se à oferta de novos produtos e serviços a novos clientes e mercados, à mudança do *mix* de produtos, visando a maior valor agregado, e à modificação dos preços praticados pela empresa. Indicadores como aumento de receitas e participação de mercado são comumente utilizados neste caso.

O segundo tema, redução de custos/melhoria da produtividade, diz respeito a iniciativas de baixar os custos (diretos e indiretos) e utilizar mais eficientemente os recursos na organização, com foco maior em um ou outro em função da fase do ciclo de vida da unidade de negócios em questão.

O terceiro e último tema estratégico, utilização dos ativos/estratégia de investimento, refere-se à concentração de esforços dos executivos em aumentar e melhorar a utilização dos ativos da organização, bem como em reduzir a necessidade de capital de giro requerida para sustentar um volume e um *mix* de negócios desejados.

Assim, em função da fase do ciclo de vida em que se encontre e do tema estratégico focado para a unidade de negócios, os indicadores de desempenho financeiro podem variar de forma significativa. A Tabela 2 reúne exemplos dos indicadores recomendados para cada situação.

Tabela 2 – Medidas de desempenho financeiro em função da fase do ciclo de vida e do tema estratégico

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

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

No caso específico de instituições bancárias, dada a importância do desempenho financeiro para o sucesso da organização, uma série de outras medidas também pode ser implementada. Um indicador que vem ganhando destaque nos últimos anos é o chamado Valor Agregado ao

Acionista (*Shareholder Value Added* – SVA). Definido por Rappaport (2001, p. 51) como “a diferença entre o valor da companhia e o valor de suas dívidas”, o SVA estabelece como principal objetivo a maximização do valor para os acionistas da empresa, sendo que as decisões de negócios devem ser tomadas com base nesse objetivo.

O SVA é uma métrica que tem como vantagem atender aos requisitos definidos pelo Acordo de Capital de Basileia II⁵, ao contemplar o risco do portfólio das instituições financeiras de forma eficaz (KMPG, p. 6). O SVA pode ser calculado da seguinte forma (KMPG, p.29):

$$\text{SVA} = \text{Receitas brutas} - \text{Despesas operacionais} - \text{Perdas esperadas} - \text{Custo do capital}$$

Além das despesas operacionais, o SVA subtrai das receitas brutas as perdas esperadas e o custo do capital. As perdas esperadas são calculadas em função de três parâmetros de risco, cuja multiplicação determina o montante que a organização espera perder em função da qualidade de crédito de sua carteira, ou seja, da inadimplência (BIS, 2004). O Comitê de Supervisão Bancária de Basileia estabelece que, até 2012, as instituições financeiras de todo o mundo construam bases de 5 a 7 anos de histórico, por cliente, para obter medidas precisas de cada um dos parâmetros considerados nesse cálculo. O custo do capital, por sua vez, é definido como a ponderação do capital alocado da instituição pelo custo ponderado médio do capital, correspondendo ao custo de oportunidade de utilização do capital dos acionistas nas operações da instituição.

Assim, por contemplar um número significativamente maior de dimensões que os indicadores financeiros tradicionais, e por corresponder a uma métrica alinhada com as exigências dos órgãos reguladores nacionais e internacionais, Olve; Roy e Wetter (2001), por exemplo, sugerem que medidas como o SVA sejam acrescentadas ao BSC de organizações para medir seu desempenho financeiro.

⁵ Elaborado pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, o Acordo de Capital de Basileia II expande o primeiro acordo, de 1988, ao contemplar também o controle e a gestão dos riscos operacionais, além do risco de crédito. O novo documento faz recomendações quanto à alocação de capital, capital mínimo requerido e uma maior transparência nas instituições financeiras de todo o mundo (BIS, 2004).

2.2.4.2 *Perspectiva dos clientes*

Na perspectiva dos clientes, a organização deve identificar os mercados e segmentos em que deseja atuar, para que possa alinhar as medidas de resultados relacionadas a clientes aos seus segmentos específicos. Empregam-se aqui indicadores como satisfação, captação e retenção de clientes, focados nos mercados efetivamente explorados pela organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68). Os segmentos identificados representam as fontes geradoras de receitas para a empresa, estabelecendo assim uma relação com os objetivos financeiros.

A segmentação de clientes tem um papel de destaque nesta perspectiva, e pode ser realizada de maneiras diversas. Churchill e Peter (2003, p. 210) propõem, por exemplo, que a segmentação de mercados de consumo pode se basear na demografia (sexo, idade, etnia, renda familiar, etc.), geografia, psicografia (estilo de vida, tipo de personalidade), pensamentos e sentimentos do comprador (atitudes, benefícios procurados, caráter de inovação, etc.) ou mesmo em seus comportamentos de compra (lealdade a fornecedores e o *status* de usuário). Já no caso de mercados organizacionais, a segmentação pode se fundamentar na geografia, nas características da organização (tamanho, tipo, setor, etc.) ou em seu comportamento de compra (volumes de compras médios, frequência de uso, aplicação do produto, critérios de compra, etc.).

Apesar de as diversas formas de segmentação possuírem seus méritos, nem todas são igualmente eficazes na segmentação dos mercados-alvo a serem explorados pela empresa. Kotler (1998, p. 242-243) afirma que, para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser *mensuráveis* (tamanho, poder de compra e características passíveis de medição), *substanciais* (grandes e rentáveis o suficiente para justificar serem explorados), *acessíveis* (podem ser eficazmente atingidos e atendidos), *diferenciáveis* (conceitualmente distinguíveis e afetados diferentemente por programas de marketing) e *acionáveis* (podem ser atraídos e atendidos através de programas eficazes).

Além disso, como os clientes (atuais ou potenciais) não são, em geral, homogêneos, é vital que a organização compreenda as necessidades e preferências dominantes em cada segmento em que atua para que possa alcançar sucesso. Johnston e Clark (2002, p. 114) ressaltam ser fundamental para uma organização “[...] desenvolver entendimento sobre a natureza dos

clientes individuais e suas prováveis atitudes e comportamentos”. Zeithaml; Parasuraman e Berry (1990) alegam, entretanto, que muitas empresas subestimam a necessidade de compreender inteiramente as expectativas dos clientes. Com isso, elas cometem o erro de pensar “de dentro para fora”: elas sabem o que seus consumidores *devem* querer, e entregam isso a eles, fornecendo assim soluções que não condizem com as expectativas de seus clientes⁶.

É essencial, portanto, que a organização pesquise as expectativas de seus clientes, para que possa compreendê-las. Zeithaml; Parasuraman e Berry (1990) sugerem diversas maneiras para conduzir tal pesquisa. Dependendo da necessidade e dos recursos disponíveis, a organização pode focar seus estudos em clientes de indústrias similares, e então traçar paralelos e tirar conclusões cabíveis; em clientes-chave, maioria em seus segmentos; ou mesmo em um grande número de consumidores, o que envolve pesquisas longas e dispendiosas, mas bastante precisas. Conhecendo as expectativas de seus clientes, a organização deve então buscar compreendê-las da melhor forma possível, para ajustar-se a elas – e superá-las.

Assim, devem ser estabelecidos objetivos diferentes para segmentos diferentes, o que se reflete em indicadores específicos no BSC da organização. Com isso em mente, Kaplan e Norton (1997) agruparam os indicadores da perspectiva dos clientes em dois grupos. O primeiro, chamado de *grupo de medidas essenciais*, refere-se aos indicadores genéricos, adotados por quase todas as organizações, como participação de mercado, captação e retenção de clientes, lucratividade e satisfação dos clientes (vide Figura 6).

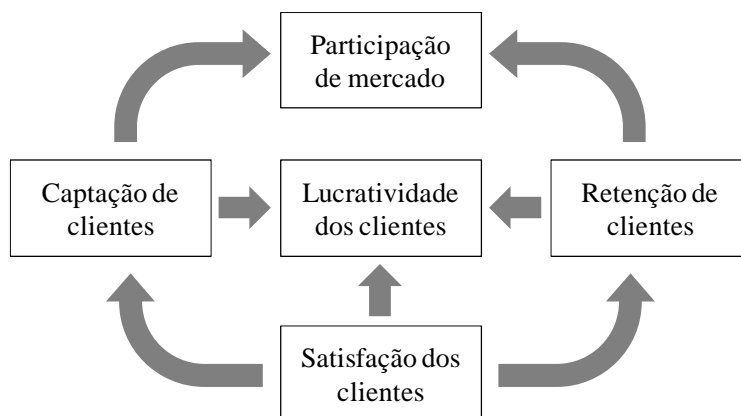


Figura 6 – Medidas essenciais da perspectiva dos clientes

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

⁶ A diferença entre as expectativas dos clientes e a forma como a gerência as percebe constitui uma das lacunas (*gaps*) da qualidade identificadas pelos três autores.

Talvez o indicador mais difícil de medir dentro deste grupo, a satisfação dos clientes possui uma extensa literatura dedicada a ela. Para Juran (1997, p. 7), “a satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”, sendo sinônima da satisfação com o produto. Kotler (1998, p. 53) amplia a definição, afirmando que a satisfação dos clientes é “[...] o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Zeithaml; Parasuraman e Berry (1990), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) e Johnston e Clark (2002) também enfatizam o impacto da lacuna entre as expectativas e a percepção dos clientes em sua satisfação.

Quanto à medição propriamente dita da satisfação dos clientes, Brown; Hitchcock e Willard (1996) atestam que um bom sistema combina dados de opinião, levantados através de questionários, entrevistas, reclamações, etc., com dados concretos, baseados na análise comportamental. Os autores defendem que a organização deva usar diversos instrumentos de medição e metodologias (como pesquisas por telefone, correio, grupos focais, etc.) para aferir precisamente a satisfação dos clientes com seus produtos e serviços.

Outra medida essencial de Kaplan e Norton (1997) é a captação de clientes. Caso almeje crescer, a organização deve fundamentalmente expandir sua base de clientes nos segmentos em que optou atuar. A captação de clientes costuma ser medida através de indicadores como número de novos clientes no período ou o volume total de vendas para novos clientes nos segmentos em que a organização está presente. No caso de empresas de cartões de crédito, assinatura de revistas, telefonia celular, etc., também é possível medir a taxa de conversão, ou seja, quantas pessoas abordadas tornaram-se efetivamente clientes da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 74).

Para captar clientes, as empresas podem adotar diferentes estratégias, como recorrer a modificações em seus *produtos*, para torná-los atraentes a novos consumidores; a políticas de *preço*, como descontos, para incentivar a compra; à educação dos clientes quanto ao negócio da organização, nas *praças* em que ela está presente; e a *promoções* ou publicidade, para ampliar a divulgação de seus produtos ou serviços (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 164-166).

Lawfer (2004) argumenta, no entanto, que o custo de atrair e aprender como atender clientes novos é tão alto que consome as margens de lucro da organização. Para o autor, o lucro em

qualquer empresa provém exclusivamente de clientes recorrentes. Quando um cliente retorna após a primeira vez, a organização não precisa mais incorrer em gastos diversos para atraí-lo ou educá-lo sobre o produto ou serviço, economizando assim tempo e dinheiro – e gerando lucro. Além disso, quando a empresa conta com clientes fiéis, ela pode conhecê-los melhor, o que é crucial para que consiga prever o comportamento de compra que apresentarão no futuro. Isto permite que a organização ajuste melhor seus recursos (número de colaboradores, estoques, etc.), reduzindo custos e, conseqüentemente, aumentando suas margens. Em suma, “a fidelidade dos clientes gera dinheiro” (LAWFER, 2004, p. 26, tradução nossa).

Assim, a retenção de clientes, outro indicador considerado essencial por Kaplan e Norton (1997), tem um impacto significativo sobre a lucratividade da organização, apesar de poder variar conforme o setor de atuação da empresa. Reichheld e Teal (2001) citam como exemplo empresas de cartões de crédito: se conseguirem reter 5% a mais de seus clientes a cada ano (aumentando a taxa de retenção de 90% para 95%, por exemplo), a lucratividade média de seus clientes, ao longo do tempo de vida considerado, aumentará em 75%.

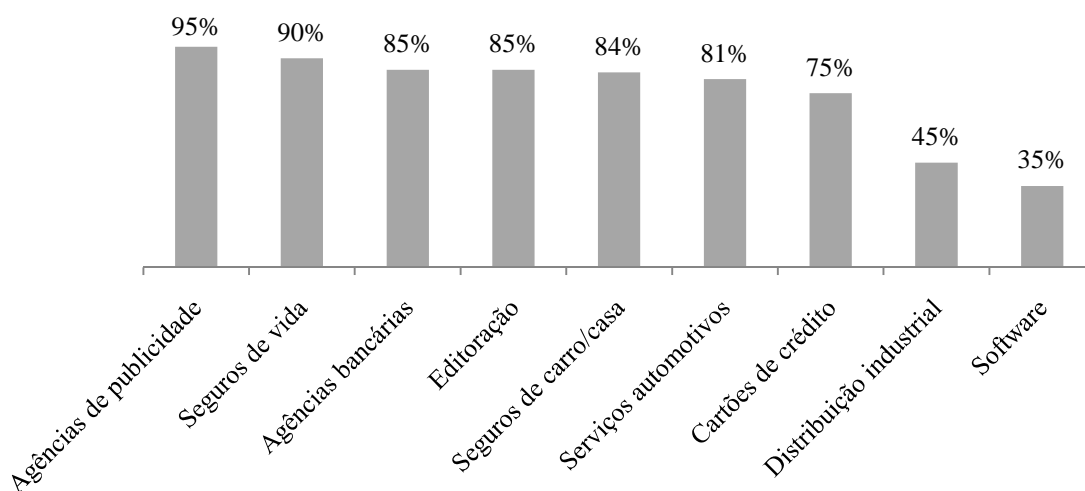


Figura 7 – Impacto no VPL de clientes em função de um aumento de 5 pontos percentuais na taxa de retenção

Fonte: Reichheld e Teal (2001, p. 36)

A Figura 7 apresenta o acréscimo no valor presente líquido (VPL), de um cliente padrão, resultante do aumento de 5 pontos percentuais na taxa de retenção de clientes em diversas indústrias. A razão de aumentos tão significativos, defendem Reichheld e Teal (2001), está relacionada com o ciclo de vida dos lucros trazidos pelos clientes à organização. Os autores afirmam ser fundamental identificar as principais diferenças entre clientes novos e maduros

que afetam os fluxos de caixa do negócio, para entender os impactos econômicos da retenção de clientes. Reichheld e Teal (2001) identificam cinco efeitos econômicos principais da fidelidade de consumidores sobre a lucratividade com eles obtida:

- redução do custo de aquisição (os clientes já foram atraídos);
- crescimento das receitas por cliente ao longo dos anos (com compras mais frequentes e/ou com a aquisição de outros produtos e serviços);
- redução de custos operacionais (o cliente já conhece o produto ou serviço, dependendo menos dos colaboradores da empresa para obter informações);
- geração de referências (clientes satisfeitos recomendam os produtos e serviços da organização para conhecidos, gerando um marketing boca a boca benéfico);
- prêmio de preço (clientes antigos pagam mais que clientes novos, visto que estes são muitas vezes atraídos através de políticas de descontos).

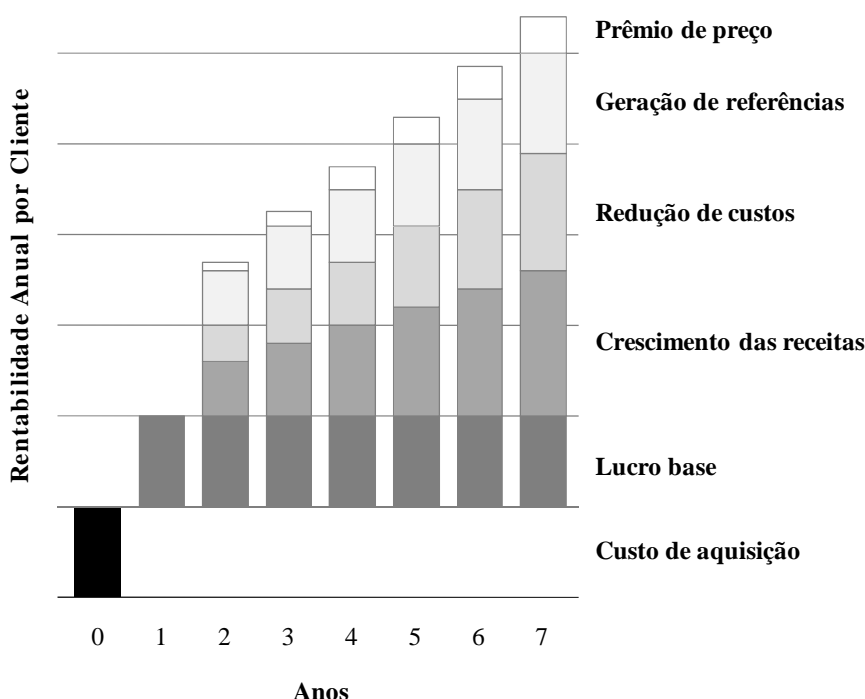


Figura 8 – Efeitos econômicos da fidelidade sobre a rentabilidade por cliente

Fonte: Reichheld e Teal (2001, p. 39)

A dimensão desses cinco efeitos econômicos sobre o lucro base médio dos clientes é apresentada na Figura 8. Fica claro, portanto, que a fidelidade dos clientes também é de extrema importância para as organizações, devendo ser corretamente medida. O percentual de

negócios realizados com clientes recorrentes, por exemplo, é um indicador bastante utilizado para medir a fidelidade dos clientes, segundo Kaplan e Norton (1997).

O quarto indicador considerado essencial na perspectiva dos clientes por Kaplan e Norton (1997) é a participação de mercado. Ela pode ser calculada em termos de número de clientes, valores ou volumes negociados, dependendo do foco que se deseje. Em mercados em que a empresa tenha forte atuação, ela também pode optar por medir sua participação na conta total de negócios de seus clientes, para verificar se tem presença significativa em seu mercado-alvo.

O segundo grupo de indicadores da perspectiva dos clientes proposto por Kaplan e Norton (1997) dedica-se a avaliar as propostas de valor que uma organização oferta a seus clientes, nos segmentos selecionados, através de seus produtos e serviços, buscando gerar fidelidade e satisfação. A avaliação do valor tem início, porém, com sua definição por parte da organização.

Para Kotler (1998), o valor entregue ao consumidor é dado pela diferença entre o *valor total para o consumidor*, definido como o conjunto de benefícios (soma dos valores dos produtos, serviços, funcionários e imagem) esperados por certo produto ou serviço, e o *custo total para o consumidor*, tido como o conjunto de custos (monetário, de tempo, de energia física e de energia psíquica) esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. Zeithaml (1988) também ressalta o impacto da diferença entre os benefícios e custos de um produto, focando, porém, sua definição na avaliação que o consumidor faz sobre a utilidade do produto.

Kaplan e Norton (1997) dividem os atributos relacionados às propostas de valor em três categorias: atributos dos produtos/serviços, que englobam a funcionalidade, o preço e a qualidade; relacionamento com os clientes, que envolve a entrega do produto ou serviço ao cliente, medida através de tempos de resposta, tempos de entrega e conforto do cliente na relação de compra; e imagem e reputação, ligada aos fatores intangíveis que levam o cliente à empresa (através do marketing e da qualidade de seus produtos e serviços, uma empresa consegue gerar fidelidade em seus clientes de uma forma mais eficaz e poderosa do que por meio de aspectos tangíveis).

Em suma, a perspectiva dos clientes busca medir o relacionamento da organização com os consumidores nos mercados em que ela optou atuar. Indicadores como satisfação, retenção e

atração de clientes são aqui empregados para verificar com que eficácia a empresa expande sua base de clientes, mantendo porém seus consumidores satisfeitos, o que traz aumento de receitas e lucros. É importante também que a empresa identifique fatores que a destacam de seus concorrentes e lhe rendem diferenciais considerados importantes pelos clientes, para que lhes possa gerar valor – e encantá-los.

2.2.4.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos mais críticos da organização para que possam ser atingidos os objetivos dos clientes e acionistas e ser gerado valor para eles. A melhoria dos processos internos resulta em redução de custos e aumento da qualidade (e, conseqüentemente, maior satisfação dos clientes), relacionando-se assim com as duas perspectivas anteriores. Kaplan e Norton (2004) dividem os processos internos em quatro dimensões, tratadas separadamente a seguir.

Processos de gestão operacional

Os processos de gestão operacional correspondem aos processos básicos, rotineiros, da organização, por meio dos quais se produzem e entregam os produtos e serviços aos clientes. Eles envolvem não apenas os processos de fabricação de produtos e prestação de serviços, mas também o relacionamento com os fornecedores, a distribuição e entrega dos produtos e serviços e o gerenciamento de riscos.

Porter (1996) defende que a melhoria dos processos operacionais é prioridade em todas as organizações. A busca pela excelência operacional gera melhorias em qualidade, redução de custos e maior responsividade dos processos de fabricação de produtos e prestação de serviços. Kaplan e Norton (2004) acrescentam a esses fatores a busca por uma melhor utilização dos ativos fixos da empresa e a eficiência do capital de giro, para medir o desempenho dos processos operacionais (essencialmente para indústrias).

Johnston e Clark (2002) defendem que melhorias operacionais também se aplicam a serviços, através da chamada recuperação do serviço. Definida como “[...] a ação de identificar e lidar com falhas na prestação do serviço para melhorar seu desempenho” (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 448), a recuperação utiliza o *feedback* tanto de clientes quanto de funcionários quanto a falhas (reais e potenciais) para promover melhorias, em um ciclo contínuo de aprendizagem. A correção e prevenção de falhas, defendem os autores, deixa os clientes satisfeitos (ou mesmo encantados), o que aumenta as taxas de retenção e, conseqüentemente, os benefícios financeiros (receitas, redução de custos...).

Os processos de gestão operacional envolvem também o relacionamento com os fornecedores. O abastecimento de insumos é fundamental para que as organizações possam produzir seus produtos e prestar seus serviços. Aspectos como preços, custos, pontualidade e qualidade das matérias-primas constituem as bases para avaliação dos fornecedores (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 72-75). Womack; Jones e Roos (1990, p.160-161) ressaltam que, em empresas que funcionam segundo a lógica *just-in-time*, os prazos de entrega dos fornecedores são ainda mais importantes, pois atrasos significam em interrupções e prejuízo para a empresa.

O relacionamento com os fornecedores ganha relevância ainda maior quando se tratam de parcerias e terceirizações. Quinn (1999) esclarece que, por meio da terceirização, as organizações conseguem alavancar suas capacidades, inovar continuamente e ganhar flexibilidade. Para o autor, a empresa pode liberar recursos ao terceirizar serviços ou funções de apoio, como contabilidade e a área de tecnologia da informação (TI), e eliminar atividades duplicadas espalhadas pela companhia, podendo concentrar-se, assim, apenas nos processos relacionados às suas competências estratégicas, que verdadeiramente agregam valor. A organização também pode optar por terceirizar atividades em que fornecedores possuam maior conhecimento ou capacidade de inovação do que ela, alavancando, dessa forma, suas capacidades.

A distribuição dos produtos e serviços aos clientes também faz parte dos processos de gestão operacional, na visão de Kaplan e Norton (2004). O foco aqui recai sobre a redução de custos de armazenagem e transporte e na pontualidade e qualidade dos produtos e serviços entregues. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam que questão dos prazos é ainda mais importante na prestação de serviços, quando atrasos e tempo desperdiçado resultam quase sempre em clientes insatisfeitos. Outra maneira importante de reduzir os custos ao servir os clientes é

transferi-los para canais de baixo custo, trocando, por exemplo, transações manuais por eletrônicas (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 75).

Por fim, os processos de gestão operacional também contemplam o gerenciamento de riscos por parte da organização. Para Kaplan e Norton (2004), a empresa deve monitorar não apenas seus riscos financeiros, contemplando endividamento, provisões a devedores duvidosos, exposições a flutuações em taxas de juros ou de câmbio, etc., mas também seu risco operacional e tecnológico, para garantir processos seguros.

Tabela 3 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos de gestão operacional

Dimensão	Objetivo	Exemplos de indicadores
Produção de bens e serviços	Reduzir os custos de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Custo baseado em atividade dos processos • Custo por unidade de produção
	Melhorar continuamente os processos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo total da qualidade • Porcentagens de defeitos
	Melhorar a responsividade dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atravessamento • Tempos de <i>setup</i>
	Melhorar a utilização do ativo fixo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem da capacidade utilizada • Número de paralisações
	Melhorar a eficiência do capital de giro	<ul style="list-style-type: none"> • Giro médio dos estoques • Ciclo financeiro
Relacionamento com os fornecedores	Reduzir os custos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da transação • Avaliação dos fornecedores
	Desenvolver capacidade de fornecimento <i>just-in-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo decorrido entre pedido e recebimento • Porcentagem de entregas em atraso
Relacionamento com os fornecedores	Desenvolver capacidade de fornecimento de alta qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de itens defeituosos recebidos • Porcentagem de pedidos recebidos com perfeição
	Formar parcerias com os fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de fornecedores que prestam serviços diretamente aos clientes
	Terceirizar produtos e serviços maduros e não-essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Número de relacionamentos de terceirização • Desempenho comparado aos parceiros de terceirização
Distribuição dos produtos e serviços	Reduzir custos de servir	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de armazenagem e transporte • Porcentagem de clientes atendidos em canais de baixo custo
	Entregar com responsividade aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo decorrido entre pedido e entrega • Porcentagem de entregas pontuais
	Aumentar a qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de itens defeituosos entregues • Número de reclamações dos clientes
Gerenciamento de riscos	Gerenciar o risco financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de endividamento • Índice de cobertura dos juros
	Gerenciar o risco operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Carteira de pedidos
	Gerenciar o risco tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Comparações com os concorrentes

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Conclui-se assim que os processos de gestão operacional vão além da simples produção de bens e serviços *per se*. O relacionamento com os fornecedores, a distribuição dos produtos e serviços e o gerenciamento dos riscos também são fundamentais para avaliar o desempenho dos processos operacionais da organização. A Tabela 3 reúne alguns exemplos de indicadores que podem ser aqui aplicados.

Processos de gestão de clientes

A segunda dimensão da perspectiva dos processos internos, os processos de gestão de clientes, devem, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 109): “[...] ajudar a empresa a conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos duradouros com os clientes-alvo”. Eles representam uma mudança de paradigma em relação aos preceitos da administração clássica, que sugeria orientar a estratégia para produtos. Agora, o relacionamento com o cliente ganha dimensão central. Os processos de gestão de clientes têm relação direta com a perspectiva dos clientes, apresentada na seção 2.2.4.2.

Kaplan e Norton (2004) dividem os processos de gestão de clientes em quatro etapas. Inicialmente, a organização deve *selecionar* seus clientes, identificando segmentos atraentes e elaborando propostas de valor e gerenciamento da marca para explorá-los. A seguir, ela deve *conquistar* esses clientes, *retê-los* através de alta qualidade e satisfação, e *cultivar o relacionamento* com eles, conhecendo-os e adaptando seus produtos e serviços a eles.

Processos de inovação

Os processos de inovação correspondem à terceira subdivisão da perspectiva dos processos internos. Para sustentar sua vantagem competitiva no longo prazo, as organizações devem inovar continuamente, para evitar que concorrentes a imitem. Kaplan e Norton (2004) dividem os processos de inovação em quatro processos menores. O primeiro desses processos consiste em identificar oportunidades de novos produtos e serviços. A organização pode procurar novas ideias internamente, criando uma área de pesquisa e desenvolvimento (P&D),

por exemplo, mas também pode recorrer a fontes externas, como laboratórios de pesquisa e universidades. Entretanto, as fontes mais importantes para identificar oportunidades de inovação são mesmo os clientes e fornecedores. Drucker (1986) ressalta que a inovação deve ser sempre orientada para o mercado, uma vez que causa mudanças na economia e na sociedade, afetando o comportamento das pessoas ou a maneira como trabalham ou produzem. Assim, a organização deve procurar e explorar oportunidades, em seus pontos fortes, nos mercados em que atua.

Dependendo do grau de inovação que o produto ou serviço representará para a empresa e para o mercado, porém, estratégias distintas podem ser adotadas. Griffin e Page (1996) sugerem algumas estratégias em função do grau de novidade do produto ou serviço que se deseja ofertar, reunidas na Figura 9.

Novidade para a empresa	Alta	Novo para a empresa		Novo para o mundo
		Melhorias em produtos	Acréscimo à linha existente	
	Baixa	Reduções de custos	Reposicionamento	
		Baixa		Alta
Novidade para o mercado				

Figura 9 – Estratégias para novos produtos em função do grau de novidade para a empresa e para o mercado

Fonte: Griffin e Page (1996, p. 489)

Produtos com alto grau de novidade para a empresa representam uma grande oportunidade de inovação e expansão para novos mercados, mas também um alto risco. Por essa razão, Griffin e Page (1996) enfatizam a importância de as empresas mapearem suas competências, de forma a garantir que consigam efetivamente ofertar os produtos ou serviços que desejam – e com qualidade. Além disso, é fundamental que as empresas conheçam ou estimem o impacto que o novo produto ou serviço teria nos segmentos em que atua (como seria recebido, qual seria a demanda, etc.).

Depois de identificar as oportunidades, a empresa deve decidir quais explorará. Entra-se então no processo de gerenciamento do portfólio de P&D da organização. Os gerentes devem tomar

decisões quanto à forma de financiamento e execução dos projetos: apenas com recursos internos, em *joint ventures*, com terceirização, etc. Mesmo depois de alocar os recursos financeiros, porém, a organização deve continuamente monitorá-los e revê-los, de forma a verificar o andamento do projeto e a utilização dos recursos, de forma a decidir se o projeto deve receber maior atenção, ser cancelado, etc.

A seguir, parte-se para o processo de projeto e desenvolvimento dos novos produtos e serviços, que, quando bem-sucedido, “[...] culmina com um produto dotado da funcionalidade almejada, atraente para o mercado-alvo e capaz de ser produzido com qualidade consistente e a custo que proporcione margem de lucro satisfatória” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 146). O processo tem início com o desenvolvimento do conceito do novo produto ou serviço, definindo funcionalidades, atributos e estimativas em função de pesquisas de mercado, concorrentes, tecnologia e recursos de produção. A seguir, faz-se o planejamento do produto, quando ele é testado através de modelos, para então partir para a engenharia detalhada do produto e do processo.

O processo de inovação é encerrado com o lançamento dos novos produtos e serviços no mercado. A empresa dá início à produção comercial (primeiramente com baixos volumes), enquanto os times de marketing e vendas começam a vender os produtos e serviços aos clientes. À medida que o produto ou serviço vai se consolidando no mercado, vão se ajustando os processos produtivos e aumentando os volumes.

Em suma, os processos de inovação são fundamentais para garantir à organização sua posição diferenciada em relação a seus concorrentes. Uma gestão eficiente de projetos de P&D que estejam alinhados com as necessidades dos clientes representa, portanto, uma grande vantagem para qualquer organização. A Tabela 4 reúne alguns exemplos de indicadores que podem ser usados para medir o desempenho dos processos de inovação.

Tabela 4 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos de inovação (continua)

Processo	Objetivo	Exemplos de indicadores
Identificar oportunidades de novos produtos e serviços	Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Número de novos projetos baseados em <i>inputs</i> de clientes
	Descobrir e desenvolver novos produtos e serviços mais eficazes e seguros	<ul style="list-style-type: none"> Número de propostas para desenvolvimento de novos projetos ou conceitos

Tabela 4 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos de inovação (conclusão)

Processo	Objetivo	Exemplos de indicadores
Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento	Gerenciar ativamente o portfólio de produtos e ofertas	<ul style="list-style-type: none"> • Mix atual x planejado de projetos • Gastos atuais x planejados com projetos
Projetar e desenvolver novos produtos e serviços	Gerenciar o portfólio de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de patentes • Número de projetos em cada fase de desenvolvimento
	Reduzir a duração do ciclo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos concluídos no prazo • Duração total (do conceito ao mercado)
	Gerenciar o custo do ciclo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos reais x orçados em cada estágio de desenvolvimento do projeto
Lançar novos produtos e serviços no mercado	Lançamento rápido de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo decorrido entre o início da produção piloto e a plena capacidade • Quantidade de ciclos de redesenho
	Produção eficaz de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de fabricação de novos produtos • Número de falhas de produção
	Marketing, distribuição e venda eficazes	<ul style="list-style-type: none"> • Receitas de novos produtos em 6 meses • Pedidos em atraso de novos produtos

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Processos regulatórios e sociais

As organizações estão sujeitas a legislações que regulam sua operação, e que devem ser seguidas. Algumas empresas, no entanto, buscando criar uma imagem de “responsável” ou “cidadã”, vão além do simples cumprimento das exigências mínimas requeridas pela regulamentação, empenhando-se em diversas ações envolvendo os colaboradores, os cidadãos e as comunidades.

O desempenho dos processos regulatórios e sociais é medido através de indicadores como os apresentados na Tabela 5. Vale ressaltar, porém, que a organização talvez tenha que utilizar outros sistemas de medição e relatórios para cumprir com suas obrigações legais. No BSC, devem ser utilizadas as medidas que impulsionem a estratégia da empresa, de forma explícita, criando valor para os acionistas.

Tabela 5 – Exemplos de indicadores para medir o desempenho dos processos regulatórios e sociais

Desempenho	Exemplos de indicadores
Ambiental	Consumo de energia, efluentes líquidos e gasosos, produção e descarte de resíduos sólidos, desempenho de produtos
Segurança e saúde	Número de acidentes de trabalho, número de afastamentos por doença
Práticas trabalhistas	Diversidade dos colaboradores
Investimentos comunitários	Montantes investidos, número de causas ajudadas

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Em suma, a perspectiva dos processos internos reúne os processos considerados críticos na organização – processos de gestão operacional, de gestão de clientes, de inovação e regulatórios e sociais. O gerenciamento eficiente desses processos garante a criação de valor para os clientes e acionistas da organização, e impulsiona sua estratégia.

2.2.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC está relacionada com o aprendizado e o crescimento da organização. O foco nesta perspectiva recai sobre os investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos. Eles constituem a infra-estrutura que possibilita atingir os objetivos das outras perspectivas. Kaplan e Norton (1997) decompõem a perspectiva do aprendizado e crescimento em três categorias principais: capacidades dos funcionários (ou “competências do quadro de funcionários”); capacidades dos sistemas de informação (ou “infra-estrutura tecnológica”); e motivação, *empowerment* e alinhamento (ou “clima para a ação”).

Capacidades dos funcionários

Ao incorporar diversas novas perspectivas à medição do desempenho organizacional, o BSC gera mudanças radicais em diversas empresas, principalmente no que diz respeito aos

funcionários. Os colaboradores passam a ter papéis mais amplos e devem ter maior envolvimento com a organização para contribuir para o sucesso. Para garantir que seus funcionários sejam capazes de lidar com êxito com essa mudança de funções e responsabilidades, a organização deve investir no desenvolvimento das capacidades de seus trabalhadores.

Kaplan e Norton (1997) identificam três medidas essenciais para os objetivos relacionados às capacidades dos funcionários (vide Figura 10). A primeira, e talvez mais importante, é a satisfação dos colaboradores. Ela é comumente medida através de pesquisas conduzidas dentro da própria organização, anualmente ou de forma mais periódica, com todos os funcionários ou com uma amostra representativa deles. Quanto à forma, Spector (1997, p. 5) esclarece que a maior parte das organizações prefere utilizar questionários a entrevistas, pois os primeiros, apesar de menos detalhados, são mais baratos e consomem menos tempo. Além disso, é mais fácil quantificar e padronizar as respostas de um questionário.

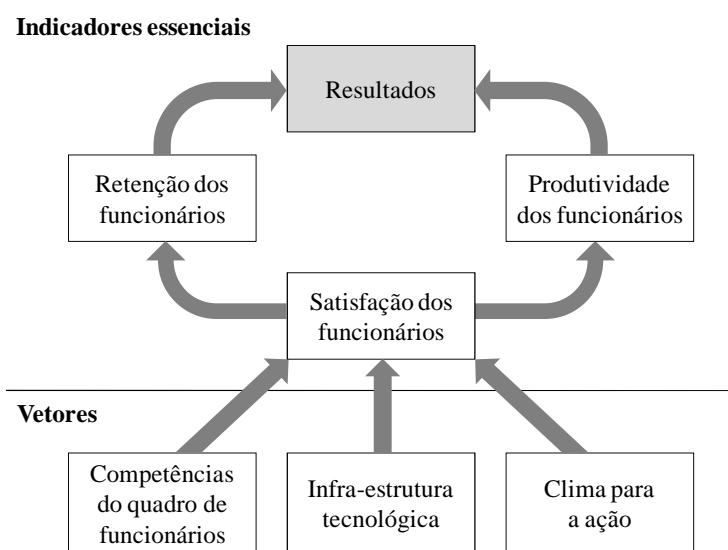


Figura 10 – Indicadores essenciais e vetores situacionais para o aprendizado e crescimento dos funcionários

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

Em relação ao conteúdo, Johnson et al. (2004, p. 165) afirmam que as pesquisas podem abordar uma extensa gama de tópicos, podendo concentrar-se em aspectos específicos do trabalho, como o salário e a interação com os colegas, ou em medidas de satisfação geral, que englobam elementos do trabalho e aspectos psicológicos. Cabe à organização decidir o que deseja medir em sua pesquisa.

A segunda medida essencial, a retenção dos funcionários, busca medir a lealdade dos colaboradores à organização. Como os investimentos em funcionários são de longo prazo, é importante que a empresa consiga retê-los, aproveitando seus conhecimentos e experiência. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a retenção de funcionários é tradicionalmente medida através do percentual de rotatividade de pessoas-chave, que representariam a saída de capital intelectual da organização – o que deve ser evitado ou minimizado. Heskett et al. (1994) ressaltam, porém, que, no caso de empresas de serviços, um nível de retenção de 100% é raramente desejável: para serem dinâmicas, elas exigem certo nível de *turnover*.

Por fim, a produtividade dos funcionários é uma medida já costumeiramente utilizada nas organizações, segundo Kaplan e Norton (1997). Ela pode ser calculada de diversas maneiras – dividindo-se o volume total produzido pelo número de funcionários ou pelo quociente da receita bruta pela remuneração total aos trabalhadores, por exemplo –, mas é sempre do interesse da organização que seja aumentada e melhorada, de forma a gerar mais resultados.

Capacidades dos sistemas de informação

Para desempenhar suas funções, os colaboradores devem dispor de informações completas, corretas e atualizadas sobre os clientes, os processos internos da organização e as consequências financeiras de suas decisões. Assim, é importante que a organização invista em sistemas de informação para suprir as necessidades dos colaboradores por informações.

No caso de empresas de serviços, a TI tem um papel de destaque. Johnston e Clark (2002, p. 345) afirmam que:

[...] a tecnologia e as estratégias de informação são exigências centrais para o desenvolvimento de serviços na maioria das organizações. [...] Provavelmente, o investimento em sistemas de informação seja o maior dispêndio de muitas organizações se serviços, tanto na implantação inicial da operação, quanto em intervalos frequentes, à medida que a concorrência avança e adota tecnologias similares.

Johnston e Clark (2002) defendem que a TI encontra diversos papéis na empresa: permite multiplicar os conhecimentos da organização (sobre seus clientes, seus produtos e serviços e sobre o uso que os clientes dão a seus produtos e serviços), garante fluidez (tornando o serviço mais rápido e não desperdiçando o tempo do cliente), permite customização e personalização, assegura aumento da confiabilidade, facilita as comunicações e aumenta as possibilidades de oferta de serviços. Além disso, ela permite a redução de custos (removendo etapas e diminuindo o tempo de atravessamento) e possibilita aos funcionários da organização ter rapidamente em mãos informações detalhadas sobre o cliente, passando-lhe a percepção de um serviço de qualidade.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que a organização pode medir o desempenho de seus sistemas de informação através de indicadores como os gastos incorridos *versus* os planejados para cada aplicação e o andamento de cada projeto do portfólio.

Motivação, empowerment e alinhamento

Por fim, Kaplan e Norton (1997) destacam a importância do clima organizacional para a motivação e iniciativa dos colaboradores. Não estimular funcionários capacitados e bem informados fará com que não contribuam para o sucesso organizacional.

Para Maximiano (2008), a motivação para o trabalho resulta de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas (relacionados a necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades) e os estímulos da situação ou ambiente (como as recompensas e punições, os padrões estabelecidos pelos colegas, os valores do meio social...). O autor defende que as práticas motivacionais costumeiramente:

[...] abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras. (MAXIMIANO, 2008, p. 244)

Kaplan e Norton (1997) propõem que a motivação dos funcionários possa ser medida através do número de sugestões de melhoria por trabalhador, de forma a aferir o envolvimento dos

colaboradores com a melhoria contínua da organização. O total de sugestões implementadas também pode ser utilizado como indicador, pois ajuda a controlar a qualidade das sugestões e transmitir aos funcionários o fato de que suas ideias são valorizadas e levadas a sério.

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional também têm papel de destaque nesta perspectiva. Kaplan e Norton (1997) explicam que eles permitem determinar se as metas individuais e departamentais estão alinhadas com os objetivos da organização definidos no BSC. Medidas como o percentual de unidades de negócios que tenham alinhado e desdobrado os objetivos estratégicos e os comunicado aos funcionários e o nível de conscientização dos funcionários quanto ao BSC podem ser aqui utilizadas.

Em suma, para alcançar seus objetivos estratégicos, as organizações devem investir nas habilidades de seus funcionários e na capacidade de seus sistemas de informação, e assegurar o alinhamento das pessoas, equipes e unidades de negócios com a estratégia da organização. Os indicadores utilizados na perspectiva do aprendizado e crescimento, todavia, são mais genéricos e menos desenvolvidos que os das outras perspectivas, sendo assim fundamental que a organização desenvolva medidas específicas e customizadas para mensurar corretamente o desempenho nesta perspectiva.

Fica claro, então, que os indicadores financeiros não são suficientes para medir total e corretamente o desempenho de uma organização. É necessário complementar a análise financeira com vetores de desempenho que indiquem o sucesso futuro da empresa. Os objetivos em cada perspectiva, porém, devem ser coerentes e estar alinhados com a estratégia da organização, para garantir que ela atinja suas metas e obtenha sucesso no longo prazo.

De forma resumida, pode-se afirmar que os ativos intangíveis representam a base para alcançar a excelência operacional, o que resulta em produtos de alta qualidade que satisfazem os clientes e os mantém fiéis à organização, aumentando as receitas e os lucros e impulsionando o resultado financeiro.

2.3 Ativos intangíveis

2.3.1 Definição

O BSC causou um verdadeiro impacto nos modelos de medição do desempenho organizacional ao incluir os ativos intangíveis entre os fatores a serem avaliados. A dificuldade, porém, de encontrar uma definição objetiva para esses ativos – e, mais ainda, de estabelecer formas de medi-los – torna seu gerenciamento uma tarefa árdua para executivos de muitas organizações.

Marion (2004, p. 209) define os ativos intangíveis como ativos incorpóreos, sem substância física, e que, apesar de não serem abstratos, não podem ser palpados, mas podem ser comprovados. Para obter tal comprovação, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 402) defendem que os ativos intangíveis devam primeiramente atender à definição de um ativo, qual seja, ser relevante e passível de mensuração e possuir valor preciso. A Lei nº 6.404/76 (alterada pela Lei nº 11.638/07) complementa a definição, atestando, no Art. 179, que no intangível devam ser classificados “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido”.

Lev (2001) destaca que os temas mais abordados na literatura específica sobre ativos intangíveis envolvem sua capacidade de criar valor e gerar crescimento. O autor, porém, ressalta que os ativos intangíveis, assim como os tangíveis, são governados pela gestão de custos e benefícios. Os benefícios, segundo Lev (2001), provêm essencialmente do fato de que os diferentes tipos de ativos intangíveis não competem entre si, podendo ser utilizados na organização simultaneamente e com usos múltiplos. Isso gera ganhos de escala, que são ampliados através da empresa por efeitos de rede.

Já os custos estão relacionados, em primeiro lugar, à excludabilidade parcial dos ativos intangíveis, uma vez que é praticamente impossível garantir que sejam de uso exclusivo da organização. Por exemplo, um funcionário treinado em uma empresa pode, pouco tempo

depois, mudar para outra, levando consigo o conhecimento e a experiência adquiridos. Isso torna o aproveitamento dos benefícios na organização mais difícil. Além disso, os ativos intangíveis estão relacionados a particularidades de cada empresa, o que torna a generalização de seu uso e tratamento bastante difícil.

Quanto ao risco, Lev (2001) e Hendriksen e Van Breda (1999) são categóricos ao estabelecer que o grau de incerteza quanto ao valor dos benefícios futuros a serem gerados pelos ativos intangíveis é substancialmente maior que aquele dos ativos tangíveis. Isso não significa, contudo, que este risco deva ser evitado – ele deve, antes, ser gerenciado, de forma a agregar valor à organização.

2.3.2 Tipos

Kaplan e Norton (2004) dividem os ativos intangíveis em três componentes. O primeiro, o *capital humano*, relaciona-se às competências estratégicas dos funcionários da organização, que devem possuir habilidades, talento e conhecimento para executar as funções necessárias à estratégia. O *capital da informação*, por sua vez, diz respeito às informações estratégicas da empresa, que devem ser disponibilizadas aos colaboradores através dos sistemas de informática e da infra-estrutura adequados. Por fim, o *capital organizacional* está relacionado à cultura da empresa, aos líderes e equipes, bem como ao alinhamento com a estratégia.

Sveiby (1997) propõe uma classificação levemente distinta. O autor também propõe três famílias de ativos intangíveis. A primeira, *competência dos funcionários*, equivale ao capital humano, enquanto a segunda, *estrutura interna*, reúne os capitais da informação e organizacional propostos por Kaplan e Norton (2004). A terceira família é a que diferencia a proposta do autor. A *estrutura externa* de Sveiby (1997) engloba a marca, a imagem e a reputação da companhia, e também seu relacionamento com o ambiente em que atua (clientes e fornecedores).

Sveiby (1997) defende também que os ativos intangíveis têm impacto sobre o balanço patrimonial de uma organização, como apresentado na Figura 11. Na parte superior do diagrama, pode-se encontrar o balanço patrimonial tradicional de qualquer organização, com

ativos de um lado e passivos e patrimônio líquido do outro. A inovação do modelo encontra-se na parte inferior da figura, em que se identificam as famílias de ativos intangíveis e as formas com que são financiadas.

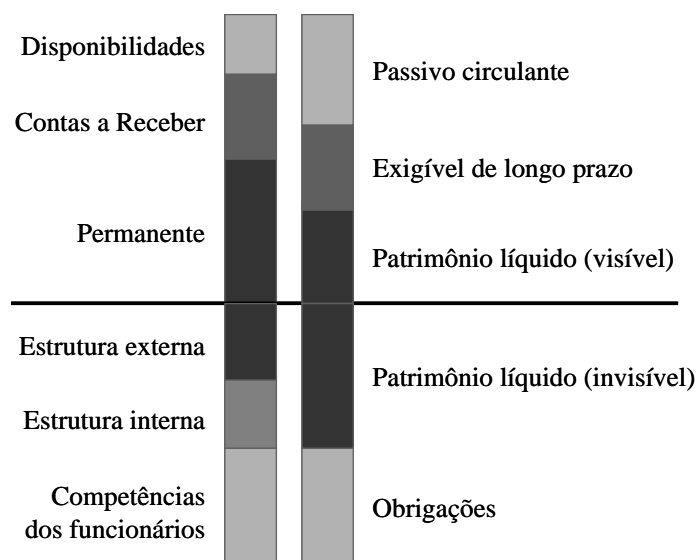


Figura 11 – Balanço patrimonial dos ativos intangíveis

Fonte: Sveiby (1997, p. 11)

Sveiby (1997) defende que, devido à dificuldade de conseguir empréstimos bancários para financiar ativos intangíveis, na maior parte das vezes o conhecimento nas organizações é autofinanciado. As competências dos funcionários sustentam-se através de obrigações, como o pagamento de bônus, pensões, etc., ofertados pela organização aos funcionários para mantê-los motivados – e leais.

A Figura 12 apresenta a relação entre o preço e o valor patrimonial ajustado (P/VPA) de algumas empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Essas empresas possuem valor de mercado entre 2,1 e 4,4 vezes superior ao seu valor contábil. Sveiby (1997) denomina essa diferença patrimônio líquido invisível, e defende que ela é explicada pelo valor atribuído aos ativos intangíveis da organização. O patrimônio líquido invisível, segundo o autor, respalda as estruturas interna e externa da empresa.

Após apresentar a definição e os tipos de ativos intangíveis, parte-se para a abordagem do conceito de prontidão estratégica, introduzido por Kaplan e Norton (2004).

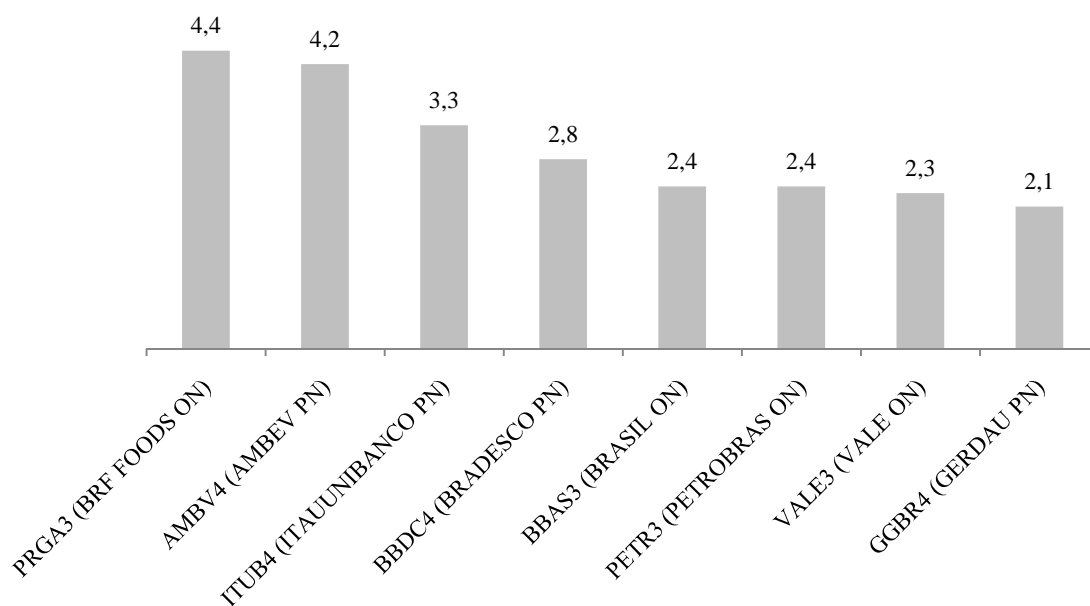


Figura 12 – P/VPA de ações listadas na Bovespa em 18 de setembro de 2009

Fonte: Bloomberg (Acesso em: 28 set. 2009)

2.3.3 Prontidão estratégica

Kaplan e Norton (2004) atestam que os ativos intangíveis da organização devam ser alinhados com a estratégia, de forma a criar valor, e devem ser explorados de forma integrada, potencializando as capacidades criadas e as sinergias obtidas. Os autores ressaltam, entretanto, que o custo dos investimentos não representa uma boa estimativa do valor criado pelos ativos intangíveis, já que eles não possuem valor de mercado.

Traçando um paralelo com a liquidez dos ativos tangíveis, os autores propõem que o capital intelectual possa ser medido através da *prontidão estratégica*, que reflete “o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 216), ou seja, a rapidez com que contribuem para a geração de caixa na empresa. A prontidão do capital humano, do capital da informação e do capital organizacional é condição necessária (mas, ressaltam os autores, não suficiente) para o sucesso da estratégia.

No caso do capital humano, a organização deve garantir que seus funcionários possuam conhecimento, habilidades e talento suficientes para desempenhar funções estratégicas. Ela

deve traçar perfis de competência que descrevam as especificações necessárias para cada cargo, e então avaliar as capacidades existentes, identificando eventuais “lacunas de competência”, que definem a prontidão do capital humano. A organização deve então implementar programas de desenvolvimento das capacidades de seus funcionários para eliminar essas lacunas.

A prontidão do capital da informação, por sua vez, pode ser medida, em geral, através de indicadores numéricos que indiquem o *status* de cada aplicação, identificando a necessidade de melhorias e o grau de desenvolvimento. O indicador deve ser aplicado a todo o portfólio de TI, fornecendo assim um panorama completo da situação do capital da informação em toda a empresa.

Por fim, a prontidão do capital organizacional mede “[...] a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 281). Por envolver temas muito particulares a cada empresa – cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe –, a prontidão do capital organizacional é mais difícil de medir. Podem ser utilizados, por exemplo, indicadores como porcentagem de participação de funcionários em cursos de liderança, número de empregados pesquisados com regularidade, porcentagem de indicadores pessoais ligados ao BSC, número de colaboradores que utilizam canais de compartilhamento do conhecimento, etc. Independente da precisão, os autores ressaltam que é fundamental que toda empresa realize tal medição, e crie uma agenda de mudanças organizacionais para orientar o desenvolvimento de novos clima e cultura.

Pode-se afirmar, de maneira resumida, então, que os ativos intangíveis representam a infraestrutura de geração de valor em qualquer organização. Eles devem ser alinhados com a estratégia e ser tratados de forma integrada, de forma a explorar as sinergias existentes entre as habilidades dos colaboradores, as capacidades dos sistemas de informação e o clima e a cultura organizacionais para agregar valor.

2.4 Mapas estratégicos

As quatro perspectivas em que o BSC se fundamenta, como explicitado na seção 2.2.4, interligam-se através de relações de causa e efeito entre seus objetivos. Buscando tornar estas ligações mais claras, para auxiliar os executivos na definição da estratégia, Kaplan e Norton (2004) desenvolveram uma forma de representação gráfica dessas conexões: o *mapa estratégico*. Segundo os autores, “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10), constituindo um método uniforme e consistente de descrição da estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores das quatro perspectivas.

O mapa estratégico é uma das etapas do processo contínuo que ocorre dentro da empresa para descrever o que é valor e como ele é criado. O processo, ilustrado na Figura 13, tem início com a definição da missão da organização, e é desdobrado para o restante da empresa até os objetivos pessoais, de forma a serem atingidos os resultados almejados com a estratégia.

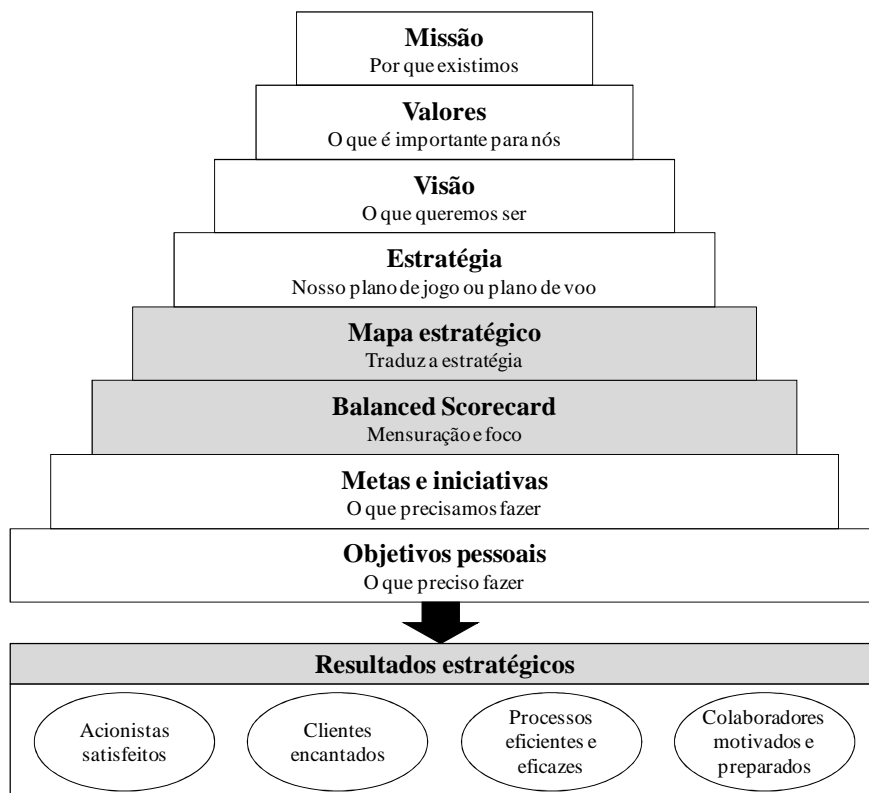


Figura 13 – Processo de descrição do valor e de sua criação

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35)

A Figura 14 apresenta um modelo genérico de mapa estratégico. Ele mostra claramente como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos criadores de valor na empresa. Os capitais humano, da informação e organizacional fornecem a base para processos internos eficazes e alinhados, que criam e sustentam valor para os clientes, os acionistas e a comunidade. Isso gera satisfação dos clientes da organização, o que se traduz em maiores retornos.

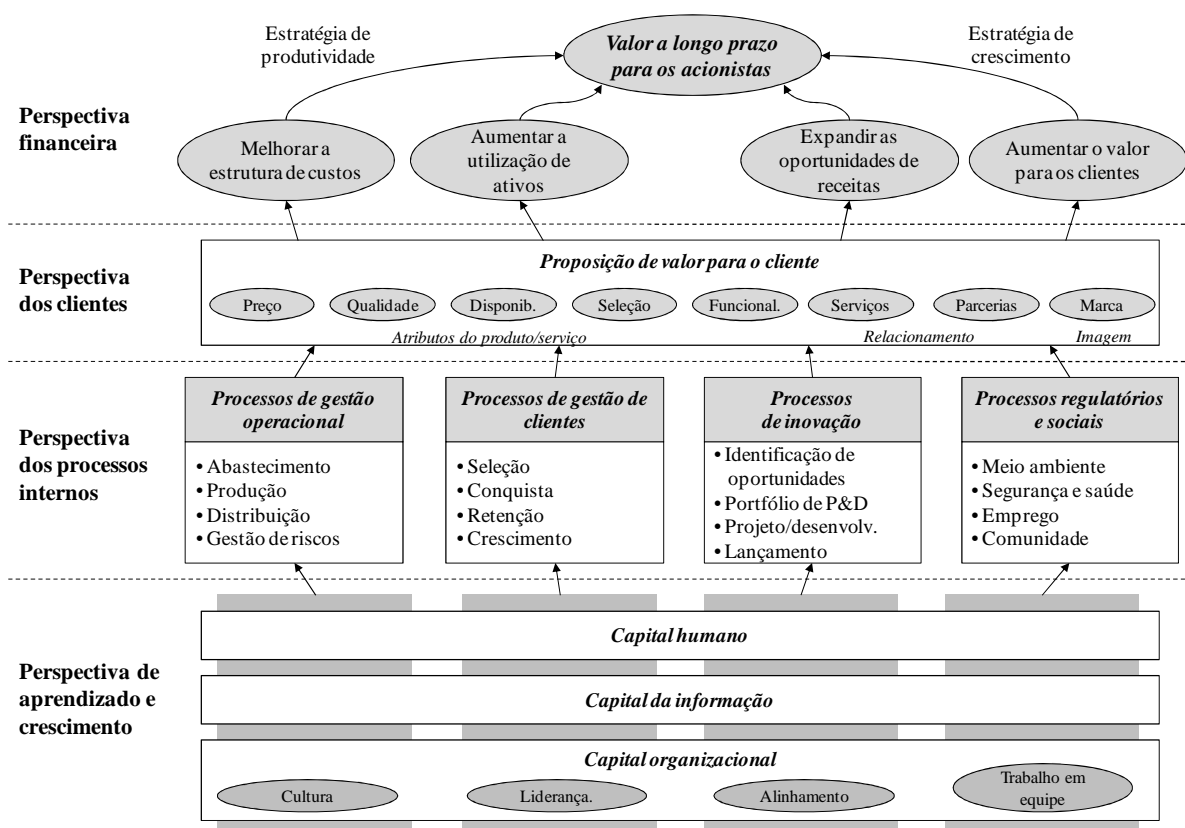


Figura 14 – Mapa estratégico genérico

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Após abordados os tópicos da estratégia, do *Balanced Scorecard* (sua origem, sua estrutura e suas perspectivas) e dos ativos intangíveis (sua definição, os tipos e a prontidão estratégica), encerra-se a discussão proposta na revisão bibliográfica com os mapas estratégicos. Dispondo agora dos fundamentos teóricos que suportam a tese defendida no presente trabalho, pode-se partir para a abordagem do método a ser empregado.

3 MÉTODO EMPREGADO

Este capítulo dedica-se à abordagem do método utilizado na presente obra. Inicialmente, explicam-se as razões que levaram à escolha do método selecionado, para então apresentar as etapas seguidas no desenvolvimento do trabalho.

3.1 Escolha do método

Há diversos tipos de abordagens metodológicas disponíveis para se realizarem pesquisas, porém nem todas são recomendáveis em qualquer situação. Para Yin (2005), o que define qual estratégia de pesquisa deve ser adotada são três condições básicas: o tipo de questão da pesquisa (questões do tipo “o que”, “como”, “quem”, etc.); a abrangência do controle sobre eventos comportamentais (grau em que comportamentos relevantes podem ser manipulados); e o nível de enfoque em acontecimentos contemporâneos, em contraste a acontecimentos históricos. As estratégias de pesquisa mais recomendadas em cada caso são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia de pesquisa	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: Yin (2005, p. 24)

O foco do trabalho recai sobre o BSC correntemente utilizado na área de GB&M do Banco X, selecionada como unidade de análise. A escolha pelo setor de GB&M deveu-se principalmente à facilidade de acesso a informações e à inserção do autor no contexto do problema identificado.

Aplicando a proposta de Yin (2005) ao presente trabalho, pode-se afirmar que as questões fundamentais a serem exploradas são as seguintes:

- Como o problema enfrentado pela unidade de análise pode ser resolvido, isto é, como o BSC pode ser aplicado na área de GB&M de forma mais alinhada e consistente com a estratégia do Banco X?
- Há indicadores que terão de ser alterados, acrescentados ou removidos para que isso possa ocorrer?

Considerando o exposto anteriormente, bem como as informações apresentadas na Tabela 6, fica claro, assim, que a abordagem metodológica recomendada para o presente trabalho é o *estudo de caso*. O estudo de caso pode ser definido como “a história de um fenômeno passado ou presente, extraída de fontes múltiplas de evidências” (LEONARD-BARTON, 1990), sendo tal fenômeno investigado de forma empírica, segundo um conjunto de procedimentos pré-especificados, dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2005). Quanto à aplicação, Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) esclarecem que estudos de caso podem ser empregados para diferentes propósitos de pesquisa, como exploração, construção de teorias, teste de teorias e expansão/refinamento de teorias.

Yin (2005, p. 82) ressalta, porém, que “[...] as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são muito maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa”. Para Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), os principais desafios de estudos de caso são o longo tempo que demandam, a necessidade por entrevistadores habilidosos e o cuidado que deve ser tomado ao tirar conclusões generalizáveis de um número limitado de casos. Apesar disso, os autores defendem que estudos de caso geram resultados de alto impacto, que levam a criativas descobertas e ao desenvolvimento de novas teorias.

3.2 Etapas da pesquisa

Após definido o método a ser utilizado no desenvolvimento do presente trabalho, e com base nas propostas de Yin (2005) e Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), o autor seguiu um projeto de pesquisa constituído das etapas apresentadas a seguir.

I) Conceituação do problema

No início de 2009, houve uma mudança no alto escalão do Banco X. O novo presidente passou a exigir de GB&M um desempenho excepcional em itens não abordados pelo BSC correntemente utilizado na área. Visto que a área de que faz parte (*Business Management*) está diretamente envolvida no processo de elaboração e medição de indicadores para o *scorecard* da área de GB&M, o autor teve oportunidade de, através de observação e entrevistas com os executivos da área, notar que estes consideravam que o BSC utilizado não media de forma precisa o desempenho que alcançavam.

Motivado pela percepção desse problema, o autor reuniu-se com seu superior hierárquico na instituição, para definir que este seria o tema abordado na presente obra. Após a aprovação de seu superior, o autor alinhou o tema com seu professor orientador, e partiu então para as etapas seguintes na elaboração deste Trabalho de Formatura.

II) Definição do objetivo

Após identificar o problema correntemente enfrentado pela instituição, o autor definiu como objetivo do presente trabalho solucionar precisamente essa questão, ou seja, propor para a área de GB&M um BSC mais completo e alinhado com a estratégia do Banco X, como abordado no Capítulo 1.

III) Revisão da literatura

Para fornecer embasamento teórico à análise pretendida no presente trabalho, o autor pesquisou na literatura (livros, artigos acadêmicos e periódicos, entre outros), temas relacionados aos tópicos abordados nesta obra. A Fundamentação Teórica foi apresentada no Capítulo 2, enquanto as referências bibliográficas podem ser consultadas ao final deste documento.

IV) Coleta de dados

A seguir, o autor levantou a situação atual do problema enfrentado pela instituição. Para tanto, foram realizadas consultas a documentações e registros de arquivos já existentes na unidade de análise sobre o tema abordado (como o BSC empregado, o mapa estratégico elaborado pela área, a missão, os valores e a visão da instituição estudada, disponíveis em seu site, etc.), entrevistas com executivos e pessoas ligadas ao BSC da área de GB&M e observação direta e participante (dada a inserção do autor no contexto da área e do problema identificado). A utilização de diversas fontes de evidência segue a proposta de Yin (2005) e Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) de triangulação de informações, para garantir consistência e corroboração. Os pontos fortes e fracos de cada fonte de evidências são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Pontos fortes e fracos das seis fontes de evidências (continua)

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação – pode ser baixa • Seletividade tendenciosa – se a coleta não estiver completa • Relato de vieses – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados para a documentação) • Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados para a documentação) • Acessibilidade aos locais devido a razões particulares

Tabela 7 – Pontos fortes e fracos das seis fontes de evidências (continua)

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devidos a questões mal-elaboradas • Respostas enviesadas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observações participantes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Os mesmos mencionados para as observações diretas)</i> • Perceptivas em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Os mesmos mencionados para as observações diretas)</i> • Vieses devidos à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais • Capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: Yin (2005, p. 113)

V) Análise dos dados coletados

Após levantar a situação atual através de fontes diversas de informações, o autor realizou uma análise crítica dos dados coletados. A análise foi baseada na comparação do BSC atual com a missão e a estratégia do Banco X, e fundamentada nos conceitos abordados no Capítulo 2. Tais contrastes auxiliaram o autor a identificar uma série de falhas no BSC correntemente utilizado na unidade de análise para medição do desempenho. O supervisor hierárquico do autor também contribui para orientá-lo e auxiliá-lo nesta etapa do processo.

VI) Validação dos problemas encontrados

Cada problema identificado na etapa anterior foi então debatido com o superior hierárquico do autor na instituição em uma reunião realizada entre ambos. O autor apresentou os motivos que o levaram a apontar cada uma das questões levantadas como um problema, e discutiu-os com o seu superior. Ao término da reunião, ficaram definidos quais problemas foram aprovados, para os quais o autor poderia buscar soluções, e quais foram rejeitados. A validação dos problemas também é apresentada no Capítulo 4.

VII) Proposta de solução

Em seguida, o autor encontrou soluções para os problemas validados na etapa anterior, que envolviam, essencialmente, a inclusão, exclusão e realocação de indicadores no BSC atualmente utilizado na área de GB&M do Banco X. As propostas de solução para os problemas levantados são abordadas no Capítulo 4, sendo posteriormente todas consolidadas no novo BSC proposto, apresentado no Capítulo 5.

VIII) Discussão dos resultados

Por fim, o autor calculou, com base em diversas fontes de informações internas, a evolução de cada novo indicador introduzido no BSC proposto, para então realizar uma análise mais abrangente do desempenho alcançado pela área de GB&M. Com essa nova mensuração de performance, foi possível discutir também o impacto que a implantação do BSC proposto na unidade de análise teria. Todas essas questões são tratadas no Capítulo 5.

A Tabela 8 apresenta, de forma resumida, cada etapa do método utilizado no desenvolvimento da presente obra e o capítulo em que a aplicação da etapa pode ser encontrada.

Tabela 8 – Etapas do método utilizado no trabalho

#	Etapas	Método	Capítulo
I	Conceituação do problema	Reunião com o superior hierárquico do autor para discussão sobre o problema	1
II	Definição do objetivo	Encontrar uma solução para o problema identificado	1
III	Revisão da literatura	Pesquisa em livros, artigos acadêmicos, periódicos, etc., sobre temas abordados no presente trabalho	2
IV	Coleta de dados	Levantamento da situação atual do problema enfrentado pelo Banco X, através de informações disponíveis no site da instituição, entrevistas, documentos internos e observação direta e participante	4
V	Análise dos dados coletados	Análise crítica da situação atual, identificando problemas com base na comparação com a estratégia da área e da instituição e nos conceitos apresentados na Fundamentação Teórica	4
VI	Validação dos problemas encontrados	Reunião com o superior hierárquico para validar os problemas identificados pelo autor (rejeição ou aprovação)	4
VII	Proposta de solução	Sugestões de melhoria para os problemas validados	4/5
VIII	Discussão dos resultados	Cálculo do histórico e análise de cada indicador introduzido, avaliação do impacto da implantação do BSC proposto na área de GB&M do Banco X	5

Os capítulos seguintes darão continuidade à aplicação do método aqui apresentado.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO

4.1 Análise da situação atual

Para realizar a análise da situação atual, será utilizado o modelo apresentado na Figura 13. Inicialmente, a análise abordará a missão, os valores e a visão da organização estudada, para então aprofundar-se na estratégia adotada pelo Banco X. Em seguida, apresenta-se o mapa estratégico desenvolvido na instituição, para então analisar detalhadamente o BSC atualmente empregado na área de GB&M.

4.1.1 Missão, valores e visão

Inicia-se a análise com um estudo da missão da organização. Conforme publicado em seu site, o Banco X definiu como missão a busca pela excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, visando à maximização de valor para seus clientes e acionistas. Além disso, o Banco X definiu que os valores que norteiam sua atuação referem-se a uma conduta ética, que se reflete em um relacionamento transparente com clientes e colaboradores, baseado na confiança mútua. A comunicação clara e precisa, tanto no interior quanto no ambiente da organização, bem como o gerenciamento consistente e focado de equipes, são outros valores considerados fundamentais pelo Banco X. Por fim, a instituição estudada tem como visão ser o melhor grupo financeiro do País em criação de valor para clientes, acionistas e colaboradores.

4.1.2 Estratégia

Para alcançar sua missão e atingir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros e maximizar o valor a clientes e acionistas, o Banco X segue uma estratégia baseada em diversas frentes, tratadas em detalhes a seguir.

A instituição estudada almeja a maximização do valor através da otimização da relação entre o crescimento das receitas e dos custos, assegurando que os lucros cresçam de forma sustentada. Além disso, é fundamental que o Banco X empregue o capital de seus acionistas de forma rentável e responsável, utilizando-o da melhor maneira possível para garantir retornos satisfatórios. Por fim, é também de vital importância que a instituição mantenha a liquidez de suas operações, para garantir seu funcionamento correto e cumprir com as exigências regulatórias.

O crescimento dos lucros está, é claro, diretamente relacionado ao aumento da base de clientes e à satisfação dos consumidores atuais, de forma a mantê-los fiéis e aumentar a participação de mercado da instituição. Um número maior de clientes, todos satisfeitos, garante sucesso, crescimento e longevidade à organização. O reconhecimento deste fato por parte do Banco X reflete-se em sua ambição de ser o “melhor banco de varejo para o varejista”. Para tanto, é de extrema importância alavancar o número de novos clientes e assegurar lealdade, ao mesmo tempo em que se oferecem aos consumidores soluções financeiras completas, que abranjam uma extensa gama de produtos e serviços.

A eficiência na oferta de produtos e serviços financeiros implica, porém, em processos internos também eficientes e de alta qualidade. Novos projetos ganham papel de destaque aqui, auxiliando a instituição a eliminar processos manuais e assegurar confiabilidade nas informações. Ademais, por tratar-se de uma instituição financeira, o gerenciamento eficiente de riscos é de extrema importância, além de ser exigência dos órgãos reguladores.

Por fim, o Banco X reconhece que, para ser uma instituição destacada, deve criar um ambiente e fomentar uma cultura que estimulem os trabalhadores a empenhar-se pela instituição e manterem-se fiéis e dedicados a ela. Para tanto, o Banco X vislumbra ser “a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar”. É também de vital importância para a instituição seguir os princípios de responsabilidade corporativa, principalmente por ser de capital aberto e possuir muitos acionistas.

O Banco X também delineou uma estratégia específica para a área de GB&M, igualmente fundamentada em diversas frentes, como exposto a seguir.

No caso do segmento de GB&M, o crescimento das receitas é focado nas áreas de *Sales* e *Trading*, consideradas estratégicas pela organização. No caso específico de *Global Banking*, selecionaram-se alguns nomes principais para realizar negócios, sendo a eles dedicada boa parte do balanço e dos esforços de venda do Banco X. Além disso, como forma de assegurar a melhor utilização possível do capital disponível, operações acima de US\$ 50 milhões devem ser detalhadamente explicitadas, estruturadas e defendidas na organização, em comitês com a participação da área de Crédito e dos executivos, para selecionar apenas os melhores negócios e garantir os maiores retornos.

4.1.3 Mapa estratégico

O mapa estratégico do Banco X, elaborado pela própria instituição, é ilustrado na Figura 15. Ele apresenta, de forma gráfica, como os diversos objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas que compõem o BSC, tratados na seção 4.1.2, se relacionam, e contribuem para que a instituição alcance a sua missão.

A perspectiva de aprendizado e crescimento do Banco X fundamenta-se no principal objetivo da instituição no que diz respeito a seus funcionários, isto é, tornar-se a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar. Para tanto, a motivação e o engajamento dos colaboradores, bem como o desenvolvimento da liderança e a retenção de talentos, são fundamentais. Assegurar o compromisso com a responsabilidade social também é de vital importância, principalmente para organizações de capital aberto.

A perspectiva dos processos internos, por sua vez, destaca o papel central da eficiência e da qualidade na prestação de serviços para que o Banco X alcance sucesso. O controle e o gerenciamento de riscos também são essenciais para uma instituição financeira.

Na perspectiva dos clientes, a principal meta é tornar-se “o melhor banco de varejo para os varejistas”. Para tanto, a oferta de soluções integradas e de alta qualidade aos clientes garante satisfação e fidelidade, sendo, assim, fundamental. A expansão dos negócios e aumento da participação de mercado nos *core products* (os principais produtos de GB&M) também ganham destaque na perspectiva.

Por fim, a perspectiva financeira destaca como uma gestão eficiente de custos e receitas, associada a operações líquidas e aumento de receitas operacionais, contribuem para que o Banco X alcance sua missão.

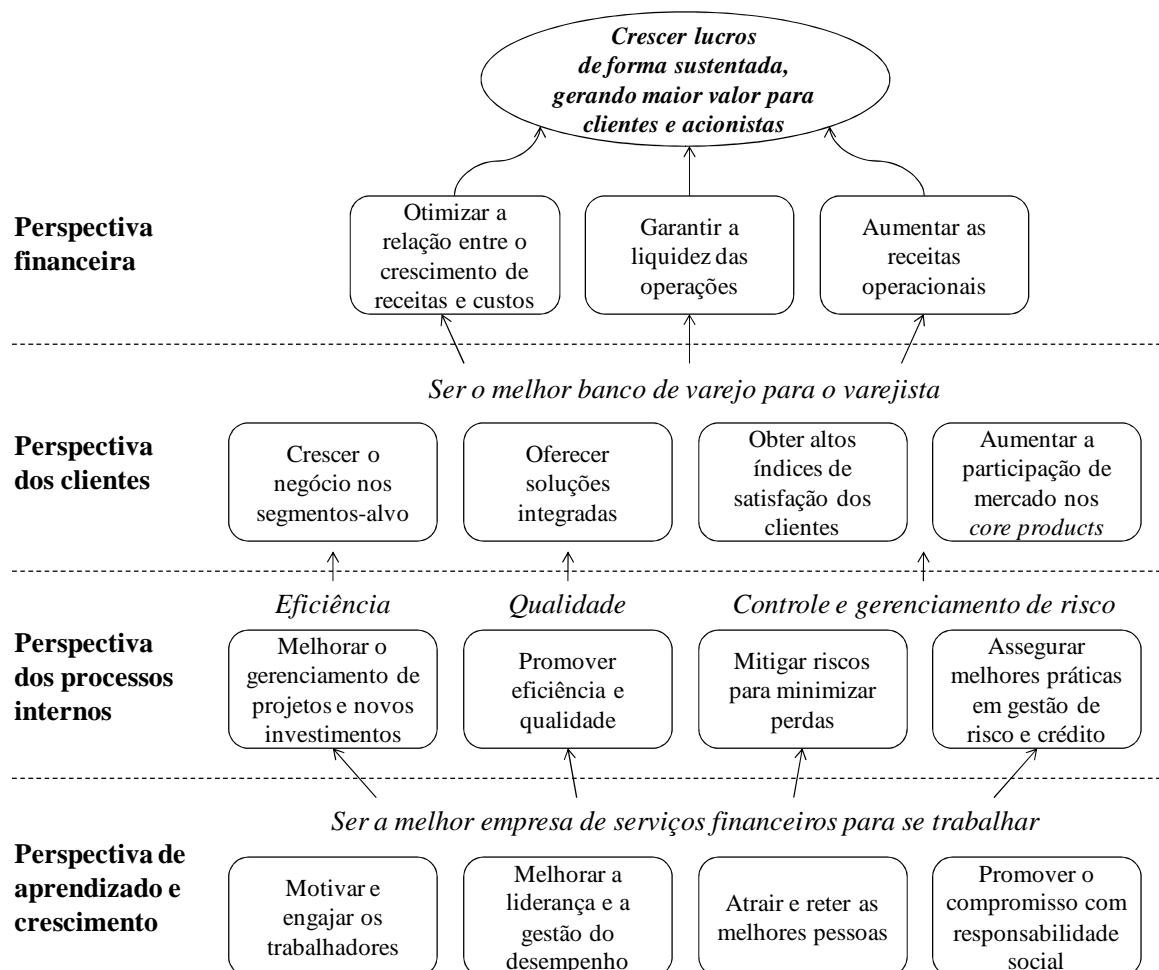


Figura 15 – Mapa estratégico do Banco X

Fonte: Documento interno da instituição

4.1.4 *Balanced Scorecard*

A partir da análise da estratégia e do mapa estratégico, os executivos do Banco X elaboraram um BSC para toda a instituição, que foi posteriormente desmembrado para cada uma das áreas principais. A análise a seguir se fundamentará sobre o BSC da área de *Global Banking & Markets*, foco do presente trabalho.

A perspectiva financeira do BSC da área de GB&M do Banco X possui grande destaque dentro do modelo, como era de se esperar no caso de uma instituição financeira. Ela mede, em essência, se a organização está utilizando seu capital de maneira eficiente, e se está alcançando a rentabilidade a que se propôs. Os indicadores utilizados na perspectiva financeira da área de GB&M do Banco X são apresentados na Tabela 9.

O objetivo estratégico de geração de rentabilidade de forma sustentada é medido através de quatro indicadores distintos. O primeiro, o lucro antes dos impostos, é calculado pela diferença entre as receitas totais e as despesas totais de GB&M, excluindo também a parcela referente à provisão para devedores duvidosos (PDD). Trata-se de um indicador de desempenho econômico tradicional, como explicitado na seção 2.2.4.1, e que reflete a geração efetiva de receitas por parte do segmento. A PDD por si só também é utilizada como indicador, buscando refletir a qualidade da carteira de crédito da instituição. Elevados valores de PDD indicam que o Banco X possui dúvidas quanto ao cumprimento das obrigações por parte de seus clientes, indicando uma carteira de crédito com qualidade duvidosa.

Tabela 9 – Indicadores da perspectiva financeira da área de GB&M do Banco X

Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Tendência
Crescer lucros de forma sustentada, com foco na gestão de receitas e custos	Lucro antes dos impostos	R\$ milhões	Maior, melhor
	PDD como percentual das receitas totais	%	Menor, melhor
	Percentual das receitas de <i>Sales/Trading</i> nas receitas totais	%	Maior, melhor
	Razão entre custos e receitas	%	Menor, melhor
Gerar eficiência na utilização de capital e na liquidez	Rentabilidade patrimonial	%	Maior, melhor
	Retorno sobre os ativos ponderados pelo risco	%	Maior, melhor
	Índices de liquidez	%	Maior, melhor

Fonte: Documento interno da instituição

O terceiro indicador relaciona-se às áreas consideradas estratégicas dentro da estrutura de GB&M. O setor de *Sales* corresponde à área comercial do banco, em que os colaboradores do Banco X vendem os produtos da instituição a empresas. A área de *Trading*, por sua vez, é responsável por operar com ações, opções, futuros, etc. no mercado financeiro. Ao utilizar o percentual com que essas duas áreas contribuem para as receitas totais, o Banco X busca verificar se elas estão realmente desempenhando seu papel de destaque.

Por fim, a razão entre custos e receitas também se relaciona diretamente à eficiência com que o Banco X gere suas receitas e despesas. Um alto valor deste indicador indica que os custos representam um percentual elevado das receitas, apontando para uma gestão ineficiente e que deve ser aprimorada.

No que diz respeito à eficiência com que a instituição utiliza seu capital, utilizam-se três indicadores. A rentabilidade patrimonial (*Return on Equity* – ROE) mede o retorno que a área de GB&M proporciona ao capital dos acionistas, enquanto o retorno sobre os ativos ponderados pelo risco corrige o valor da rentabilidade ao contemplar os riscos incorridos pela instituição (em sua carteira de crédito, com derivativos, etc.). Para comprometer-se com sua estratégia de gerar valor para os acionistas, devem-se buscar valores elevados de retorno sobre o capital investido e sobre os ativos.

Por fim, de forma a atender a exigências regulatórias e necessidades operacionais, o Banco X também deve garantir níveis confortáveis de liquidez. Índices como a razão entre o total de empréstimos e o total de depósitos (contemplando poupanças, depósitos a prazo, etc.) são aqui empregados.

Na perspectiva dos clientes, o Banco X volta o foco aos segmentos que considera estratégicos para sua atuação, e explicita seus objetivos de gerar valor para os clientes. A Tabela 10 reúne os indicadores adotados na perspectiva dos clientes no BSC da área de GB&M do Banco X.

Tabela 10 – Indicadores da perspectiva dos clientes da área de GB&M do Banco X

Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Tendência
Crescer os negócios nos segmentos-alvo	Receitas indiretas de GB&M	R\$ mil	Maior, melhor
	Receitas com clientes brasileiros	R\$ mil	Maior, melhor
	Participação de mercado em operações de câmbio e derivativos	%	Maior, melhor
Maximizar o valor ao cliente, oferecendo soluções integradas	Índice de vendas cruzadas	%	Maior, melhor

Fonte: Documento interno da instituição

Visando à expansão de negócios nos segmentos considerados estratégicos, o Banco X utiliza como primeiro indicador da perspectiva dos clientes as receitas indiretas geradas por GB&M. Classificam-se como receitas indiretas aquelas geradas fora da área de GB&M, mas com clientes desse segmento. Assim, operações relacionadas à área de varejo ou negócios fechados com clientes brasileiros em unidades do Banco X no exterior classificam-se como receitas indiretas, porque devem ser partilhadas com outras áreas. Elevadas receitas indiretas indicam que os clientes de GB&M geram receitas em diversos departamentos do Banco X, criando sinergias e ganhos através da organização. De forma semelhante, o índice de vendas cruzadas é outro indicador utilizado na perspectiva dos clientes do BSC analisado. Ele representa o número médio de famílias de produtos que os clientes de GB&M adquirem. Visto que o Banco X visa a oferecer soluções financeiras excelentes a seus clientes, é importante verificar se eles estão utilizando os diversos produtos e serviços que a instituição lhes pode oferecer.

Por se tratar de uma instituição com presença internacional, a área de GB&M do Banco X também considera importante medir o total de receitas geradas por clientes brasileiros, no País e no exterior. Um alto montante significa que muitas empresas nacionais optaram por realizar negócios com o Banco X, o que indicaria a posição consolidada da instituição no Brasil. Da mesma forma, a área de GB&M mede sua participação de mercado nos produtos que considera estratégicos: operações de câmbio (à vista, futuro, etc.) e derivativos (*swaps*, opções, termos de moedas, etc.).

A seguir, tem-se a perspectiva dos processos internos, cujos indicadores utilizados no BSC da área de GB&M do Banco X são apresentados na Tabela 11. Aqui, o foco recai sobre a melhoria dos processos internos, buscando a mitigação de riscos e maior eficiência.

O *status* dos projetos-chaves da instituição em relação ao cronograma planejado é utilizado como principal indicador para aferir a melhoria do gerenciamento de projetos e novos investimentos na área de GB&M do Banco X. Quanto à mitigação de riscos na instituição, utiliza-se, na área de GB&M, o percentual que as perdas operacionais representam das receitas totais como indicador, de forma a indicar em valores monetários o impacto dessas perdas. Além disso, o Banco X está sujeito a constantes auditorias internas e externas, que definem se as diversas unidades que o compõem possuem gerenciamento de riscos satisfatório. A meta da área de GB&M é, claro, que não haja unidades abaixo dos padrões exigidos.

Tabela 11 – Indicadores da perspectiva dos processos internos da área de GB&M do Banco X

Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Tendência
Melhorar o gerenciamento de projetos e novos investimentos	Andamento dos projetos-chave	%	Maior, melhor
Mitigar riscos para minimizar perdas	Perdas operacionais como percentual das receitas totais	%	Menor, melhor
	Unidades de negócios abaixo dos padrões/insatisfatórias	Número absoluto	Menor, melhor
Aumentar o retorno do portfólio de crédito	Retorno sobre o investimento ajustado	%	Maior, melhor

Fonte: Documento interno da instituição

Por fim, o retorno sobre o investimento ajustado busca medir a eficiência dos processos internos no que tange ao retorno do portfólio. O indicador é calculado através da razão da diferença entre as receitas totais e a despesa total de PDD sobre os ativos ponderados pelo risco, isto é, considerando os riscos relacionados aos produtos e às contrapartes da carteira de crédito, como definido pelo Comitê de Basileia e pelo Banco Central do Brasil.

A última perspectiva do BSC, a de aprendizado e crescimento, relaciona-se ao engajamento dos colaboradores, à liderança e ao compromisso com a responsabilidade social da instituição. Os indicadores utilizados pela área de GB&M do Banco X são listados na Tabela 12.

Tabela 12 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento da área de GB&M do Banco X

Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Tendência
Motivar e engajar os colaboradores	Índice de engajamento	%	Maior, melhor
Melhorar a liderança e a gestão do desempenho	Índice de diversidade	%	Maior, melhor
	Retenção de talentos	%	Maior, melhor
Promover o compromisso com a responsabilidade social	Percentual de colaboradores envolvidos com trabalho voluntário	%	Maior, melhor

Fonte: Documento interno da instituição

O comprometimento dos trabalhadores com a instituição é medido através do índice de engajamento, aferido em pesquisas semestrais obrigatórias realizadas com todos os colaboradores através da intranet da instituição. Utilizando um questionário padrão, o Banco X visa a mensurar o engajamento de seus colaboradores. A retenção de talentos, também de vital importância, é medida através do número de desligamentos voluntários e involuntários de colaboradores que tenham apresentado alta performance em sua avaliação semestral.

A responsabilidade corporativa também faz parte desta perspectiva, e evidencia-se no BSC da área de GB&M através do índice de diversidade, que mede o número de aprendizes, deficientes, negros, mulheres e pessoas acima de 45 anos na instituição e em cargos de chefia. A responsabilidade social também tem papel de destaque, e é medida na área de GB&M do Banco X através do percentual de colaboradores envolvidos com trabalho voluntário.

4.2 Críticas à situação atual

Ao considerar a situação atual, apresentada na seção 4.1, os executivos de GB&M do Banco X notaram que o BSC utilizado para medição do desempenho da área deixava de cobrir importantes objetivos estratégicos, bem como não se utilizavam indicadores referentes a medidas significativas de performance. Com isso, os executivos da unidade de análise – bem como os superiores a eles – passaram a compartilhar a percepção de que o BSC da área não aferia de maneira precisa o desempenho alcançado.

Motivado pelo problema enfrentado pela empresa, e buscando encontrar uma solução para ele, o autor partiu para uma análise crítica da situação atual observada na instituição, apresentada nos itens a seguir. Como a área de que faz parte (*Business Management*) é responsável por propor e medir os indicadores utilizados no BSC de GB&M, o autor obteve facilmente aval de seus superiores hierárquicos para tratar do problema. A seguir, cada perspectiva é analisada separadamente, e os problemas identificados dizem respeito a inconsistências entre as medidas correntemente empregadas e a estratégia da unidade e da instituição, à inexistência de indicadores para medir certos objetivos estratégicos e à redundância de medidas.

4.2.1 Perspectiva financeira

A análise da perspectiva financeira do atual BSC da área de GB&M do Banco X permite identificar dois problemas, explicitados a seguir.

Problema 1: Redundância dos indicadores de retorno

A área de GB&M do Banco X utiliza o retorno sobre os ativos ponderados pelo risco para medir o desempenho financeiro, e o retorno sobre o investimento ajustado para medir o desempenho dos processos internos. Considere-se a forma como os retornos são calculados:

$$\text{Retorno sobre os ativos ponderados pelo risco} = \frac{\text{Lucro antes dos impostos}}{\text{Ativos ponderados pelo risco}}$$

$$\text{Retorno sobre o investimento ajustado} = \frac{\text{Receitas totais} - \text{PDD}}{\text{Ativos ponderados pelo risco}}$$

Considere-se também que:

$$\text{Lucro antes dos impostos} = \text{Receitas totais} - \text{Despesas totais} - \text{PDD}$$

A área de GB&M do Banco X já utiliza o lucro antes dos impostos como indicador do desempenho financeiro, como explicado no item 4.1.4. Além disso, a razão entre as despesas totais e as receitas totais já indica a eficiência com que a instituição gerencia seus custos. Assim, a informação fornecida pelo retorno sobre o investimento ajustado parece ser mais útil do que aquela proporcionada pelo retorno sobre os ativos ponderados pelo risco, por ser menos redundante e refletir a geração efetiva de receitas, descontando-se despesas com PDD.

Quanto ao ROE, ele constitui a base de comparação entre diversos bancos, por representar o retorno que a instituição oferece ao capital dos acionistas, cuja maximização constitui o objetivo máximo das instituições financeiras. Por essa razão, aconselha-se mantê-lo no BSC da área de GB&M do Banco X.

Problema 2: Inexistência de indicador que meça o SVA

Os indicadores atualmente utilizados na perspectiva financeira medem essencialmente a eficiência com que a área de GB&M gera lucros e gerencia seus custos, porém não se mede o valor criado na área. Como discutido na seção 2.2.4.1, o SVA é uma importante medida do desempenho financeiro de instituições, principalmente bancárias. Considerando que o Banco X tem como parte de sua missão maximizar o valor a seus acionistas, parece pertinente que GB&M meça o Valor Agregado ao Acionista, para verificar se está contribuindo para a geração de valor na instituição. A adoção do SVA, indicador proposto por Rappaport (2000), no BSC de instituições, também é defendida por Olve; Roy e Wetter (2001).

4.2.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes, como atualmente tratada no BSC da área de GB&M do Banco X, também apresenta, na visão do autor, problemas, abordados a seguir.

Problema 3: “Receitas indiretas de GB&M” relaciona-se ao objetivo estratégico errado

O indicador “receitas indiretas de GB&M” mensura o montante financeiro gerado por clientes de GB&M fora da área de *Global Banking & Markets* (i.e., com seguros, aquisição de folhas de pagamento, operações *offshore*, etc.). Dessa maneira, o indicador está relacionado com a capacidade da instituição em fornecer soluções integradas a seus clientes, e não ao crescimento do negócio nos segmentos-alvo, seguindo a proposta de Kaplan e Norton (1997).

Problema 4: Inexistência de indicadores relacionados ao varejo

O Banco X almeja ser “o melhor banco de varejo para o varejista”, entretanto parece não considerar a contribuição que a área de GB&M pode prestar. Uma maneira eficiente de

conquistar novos clientes (pessoas físicas), por exemplo, é através da aquisição de folhas de pagamentos de empresas, de forma que os salários dos funcionários sejam depositados em contas correntes do Banco X. Dessa maneira, os colaboradores das empresas tornam-se automaticamente clientes da instituição, passando a adquirir também, provavelmente, outros serviços, como previdência, financiamentos, poupanças, etc. Além disso, ao menos enquanto permanecerem na empresa, os funcionários serão necessariamente clientes do Banco X, assegurando uma fidelidade importante (mesmo que quase obrigatória) à instituição.

O posicionamento de um posto de atendimento bancário (PAB) na empresa também contribui para estimular os colaboradores a adquirir produtos e serviços do Banco X. Como os funcionários passam a maior parte do dia (ou, pelo menos, o intervalo de tempo em que as agências bancárias estão em funcionamento) em seus locais de trabalho, aproximar o Banco X dos empregados contribui para aumentar a satisfação deles com os serviços do banco e para estimulá-los a adquirir mais produtos. Além disso, os gerentes dos PABs conseguem conhecer melhor as particularidades da empresa e de seus funcionários, oferecendo assim soluções mais ajustadas ao contexto da organização.

Outra maneira de impulsionar o crescimento e a excelência no varejo através da área de GB&M é por meio de acordos e mediações financeiras para funcionários de empresas clientes do Banco X. A oferta de crédito consignado, planos de previdência e até a intermediação de tickets refeição e alimentação, por exemplo, são formas de atrair novos clientes para a instituição. Logo, fica claro que a área de GB&M contribui de forma significativa para a expansão do varejo da instituição, devendo esta contribuição ser devidamente medida.

Problema 5: Inexistência de indicadores referentes à aquisição e à retenção de clientes

O Banco X almeja aumentar sua base de clientes no Brasil, porém não há indicadores relacionados à aquisição de clientes no BSC de GB&M. Tampouco são empregadas medidas de retenção de clientes, que permitiriam averiguar a fidelidade dos clientes e sua satisfação com os serviços prestados pela instituição. Com isso, deixa-se de medir – e controlar – um dos objetivos estratégicos da instituição. A adoção desses indicadores no BSC segue em linha com as propostas de Kaplan e Norton (1997) e Lawfer (2004).

Problema 6: Inexistência de indicador referente a reclamações de clientes

Para alcançar a excelência nos produtos e serviços que almeja, o Banco X deve tratar as reclamações dos clientes e buscar minimizá-las através de alto desempenho e qualidade. Ao acompanhar a evolução do número de reclamações de clientes, a área de GB&M pode verificar se seus clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, e agir para equacionar eventuais problemas apontados por eles. Tal medição, sugerida por Kaplan e Norton (1997) como boa prática, não é correntemente realizada na unidade de análise.

Problema 7: Inexistência de indicador referente a operações perdidas

Os clientes de GB&M – pessoas jurídicas dos mais diversos portes – ligam o dia todo para os operadores da área em busca de cotações para operações que desejam fazer, ou seja, procurando saber a taxa que o Banco X lhes cobraria em operações de capital de giro, *swap*, termo de moeda, contratos de câmbio, etc. Os clientes tradicionalmente consultam diversos bancos, optando quase sempre por aquele que lhes oferece a melhor taxa. Assim, é importante que a área de GB&M acompanhe o percentual (em termos de volume financeiro) de operações perdidas devido a *spreads* elevados, de forma a identificar a magnitude das operações perdidas. De posse desses dados, a instituição pode reunir seus executivos e adotar estratégias diferentes, buscando fontes mais baratas de captação ou reduzindo os *spreads*.

Taxas altas não são, entretanto, a única razão pela qual o a área de GB&M perde operações. A falta de crédito disponível é outro fator que prejudica o fechamento de operações, quer seja porque o cliente ultrapassaria o limite que o Banco X lhe concedeu, ou porque não possui limite aprovado. Logo, é recomendado que o Banco X acompanhe também o percentual (em termos de volume financeiro) de operações perdidas devido à falta de crédito disponível, e tome ações quando cabível, para evitar perder negócios.

Problema 8: Inexistência de indicador referente à utilização de assinatura digital

A área de GB&M do Banco X adotou, no início de 2009, um novo sistema que permite aos clientes assinar os contratos que firmem com a instituição, ao fechar operações, de forma digital, através da internet. É interessante que a área de GB&M estimule o maior número possível de clientes a utilizar o novo sistema, que possibilita acelerar o processamento de contratos e evitar eventuais pendências devidas à assinatura. É claro, porém, que, para atingir um percentual elevado de utilização do serviço na base de clientes, a área de TI deve assegurar a confiabilidade e a qualidade do sistema para os usuários.

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Os indicadores da perspectiva dos processos internos do BSC atualmente empregados pela área de GB&M do Banco X também apresentam problemas, apontados a seguir.

Problema 9: Inexistência de indicador referente a boletagens erradas

Cada operação fechada com os clientes de GB&M deve ser inserida (“boletada”) no sistema da área pelos operadores, de forma a cobrir as informações necessárias (produto, *spread*, valor nominal, prazo, etc.) para que seja processada. Após inserida no sistema, a boleta é encaminhada automaticamente para a área operacional, que verifica com a contraparte todos os detalhes da operação antes de processá-la. A boletagem constitui, assim, o processo operacional rotineiro mais importante da área de GB&M, devendo, por isso, ser controlado e ter seu desempenho medido através do BSC proposto por Kaplan e Norton (1997).

Diversas vezes, porém, os operadores, por pressa ou desatenção, cometem erros na boletagem, digitando detalhes incorretos da operação. Quando a área operacional realiza a verificação com o cliente, tais erros são identificados. O operador deve então ser notificado e a operação deve ser boletada novamente. Isso gera retrabalho e ineficiência operacional, além de desgaste com clientes internos (área operacional) e externos. Logo, o acompanhamento do percentual de boletagens erradas é um indicador importante para verificar a eficiência dos processos da área, tida como fundamental para o sucesso da organização por Womack; Jones e Roos (1990). (O fluxograma do processo de boletagem é apresentado no Anexo A.)

Problema 10: Emprego inadequado do andamento dos projetos-chave

O andamento dos projetos-chave é um indicador que se refere ao investimento da organização nas capacidades de seus sistemas de informação, relacionando-se assim, segundo a proposta de Kaplan e Norton (1997), à perspectiva de aprendizado e crescimento, e não à perspectiva dos processos internos. Dessa forma, ele deveria ser realocado.

Problema 11: Emprego inadequado do retorno sobre o investimento ajustado

O indicador do retorno sobre o investimento ajustado, como abordado na seção 4.2.1, está relacionado à capacidade de geração de receitas e de utilização eficiente de ativos por parte da área de GB&M do Banco X, e não à eficiência dos processos internos. Trata-se, assim, de uma medida do desempenho financeiro, segundo o modelo de Kaplan e Norton (1997), devendo ser realocada para a perspectiva correspondente (financeira).

4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento do atual BSC da área de GB&M do Banco X também apresenta problemas, como listado a seguir.

Problema 12: Inexistência de indicador referente aos gastos com projetos

A área de GB&M do Banco X controla os novos projetos através de um único indicador, que mede o andamento dos projetos em relação ao cronograma planejado. A eficiência com que os recursos são utilizados nos projetos, sugerida por Kaplan e Norton (1997, 2004), contudo, não é medida no atual BSC. De nada adianta possuir projetos em estágios avançados de desenvolvimento, mas que tenham sido alavancados por gastos muito além do orçamento. Por

isso, a comparação dos gastos incorridos com os valores orçados é uma medida importante para a perspectiva de aprendizado e crescimento da área de GB&M do Banco X.

4.3 Validação dos problemas identificados

Após identificar os problemas apresentados na seção 4.2, o autor partiu para a validação dos mesmos junto a seu superior hierárquico na instituição. Para cada problema debatido, foram apresentadas também as causas que motivaram sua escolha como um problema, bem como o impacto que tinham sobre a medição do desempenho da unidade de análise. O superior hierárquico do autor na instituição compreendeu e aceitou dez dos doze problemas levantados, como ilustra a Tabela 13.

Tabela 13 – Validação dos problemas identificados

Problema	Descrição	Aprovado?
1	Redundância dos indicadores de retorno	Sim
2	Inexistência de indicador que meça o SVA	Não
3	“Receitas indiretas de GB&M” relaciona-se ao objetivo estratégico errado	Sim
4	Inexistência de indicadores relacionados ao varejo	Sim
5	Inexistência de indicadores referentes à aquisição e à retenção de clientes	Sim
6	Inexistência de indicador referente a reclamações de clientes	Sim
7	Inexistência de indicador referente a operações perdidas	Sim
8	Inexistência de indicador referente a boletagens erradas	Sim
9	Inexistência de indicador referente à utilização de assinatura digital	Não
10	Emprego inadequado do andamentos dos projetos-chave	Sim
11	Emprego inadequado do retorno sobre o investimento ajustado	Sim
12	Inexistência de indicador referente aos gastos com projetos	Sim

Fonte: Reunião com o supervisor hierárquico do autor

O indicador referente ao cálculo do SVA foi rejeitado porque envolve cálculos com bases de dados complexas e elevado nível de informação, que ainda não estão disponíveis no Banco

X⁷. Há, no entanto, a possibilidade de utilizar abordagens mais simplificadas para aferição do indicador, porém o superior hierárquico do autor considerou que mesmo assim os esforços operacionais exigidos seriam bastante significativos, levando à rejeição do tratamento do problema na proposta de solução.

Além disso, a inclusão do indicador referente à utilização de assinatura digital também foi rejeitada. Por ser incipiente na organização, o sistema ainda apresenta uma série de erros e problemas, que comprometem sua confiabilidade e fazem com que os operadores da área de GB&M hesitem em recomendá-lo aos clientes. Assim, enquanto a área de TI não assegurar a qualidade do sistema, o superior hierárquico do autor na instituição não considera prudente medir a penetração do serviço na base de clientes da unidade de análise.

Depois de validar os problemas com seu superior hierárquico no Banco X, o autor partiu então para a elaboração de propostas de melhoria para as questões levantadas (e aprovadas).

4.4 Sugestão de melhorias

Após identificar os problemas existentes, deve-se agora propor melhorias para o atual BSC da área de GB&M do Banco X. A seguir, tratar-se-á de cada problema individualmente, identificando também uma sugestão de aprimoramento.

Problema 1: Redundância dos indicadores de retorno

Proposta de solução 1: Eliminar o indicador “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco” e substituí-lo pelo indicador “retorno sobre o investimento ajustado”

A semelhança entre os indicadores faz com que surja redundância de medidas. Como é vital que o BSC concentre apenas poucos indicadores essenciais, que forneçam um painel completo

⁷ Essas informações estarão plenamente disponíveis apenas em 2012. Segundo a proposta do Acordo de Capital de Basileia II, abordado na seção 2.2.4.1, os órgãos reguladores exigem que todas as instituições financeiras utilizem bases de dados de pelo menos 5 anos para calcular indicadores como o SVA, para refletir corretamente o risco que incorrem em suas atividades. Dado que as bases começaram a ser geradas no final de 2006, o cálculo avançado será possível, de fato, apenas em 2012.

do desempenho da área (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000, 2004), indicadores equivalentes devem ser eliminados. Assim, propõe-se aqui substituir o indicador “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco” pelo indicador “retorno sobre o investimento ajustado”, por ser mais pertinente e complementar a perspectiva financeira, como debatido na seção 4.2.1.

Problema 2: Inexistência de indicador que meça o SVA

Não será abordado por não haver sido aprovado.

Problema 3: “Receitas indiretas de GB&M” relaciona-se ao objetivo estratégico errado

*Proposta de solução 3: Realocar o indicador para referir-se ao objetivo estratégico
“Maximizar o valor ao cliente, oferecendo soluções integradas”*

O indicador “receitas indiretas de GB&M” mede a intensidade com que a área estudada gera receitas com seus clientes em outros setores do banco, ou seja, mensura como aproveita e gera sinergias dentro da instituição. Com isso, o indicador está mais relacionado ao objetivo de “Maximizar o valor ao cliente, oferecendo soluções integradas”, que ao objetivo “Crescer os negócios nos segmentos-alvo”. Recomenda-se, assim, a realocação do indicador.

Problema 4: Inexistência de indicadores relacionados ao varejo

Proposta de solução 4: Mensurar o saldo de contas correntes em clientes de GB&M

O objetivo do Banco X de consolidar-se como o melhor banco de varejo para os varejistas também não é refletido no atual BSC de GB&M. Com isso, deixa-se de mensurar – e estimular – a cooperação entre os segmentos, de extrema importância para que o objetivo seja atingido, visto que GB&M é capaz de alavancar rapidamente o número de clientes de varejo através da aquisição de folhas de pagamento, instalação de PABs, acordos e intermediações com empresas, etc. Por essa razão, recomenda-se medir o saldo de contas correntes adquiridas pela

área de GB&M, para suprir essa deficiência. O saldo é controlado pela área de Aquisição de Folhas de Pagamentos, que possui informações detalhadas sobre o número de contas abertas, ou seja, do número de funcionários clientes do Banco X através de suas empresas.

Problema 5: Inexistência de indicadores referentes à aquisição e à retenção de clientes

Proposta de solução 5: Incluir os indicadores “Número de novos clientes no ano” e “Penetração na base de clientes” na perspectiva dos clientes

A estratégia do Banco X está fundamentada na expansão de sua base de clientes, porém a área de GB&M não mede a evolução do número de clientes. Assim, propõe-se que seja acrescentado, à perspectiva dos clientes, o indicador “número acumulado de novos clientes no ano”, para refletir a eficiência com que a área adquire clientes, seguindo a proposta de Kaplan e Norton (1997). Clientes são considerados novos quando fazem negócios com a área pela primeira vez ou não realizavam negócios há 18 meses ou mais.

Outro fator fundamental na estratégia do Banco X é manter seus clientes fiéis. O BSC da área de GB&M tampouco faz referência à lealdade dos consumidores, considerada essencial por Lawfer (2004), não havendo indicadores para medi-la. Com isso em mente, sugere-se que, na perspectiva dos clientes do BSC da área, seja introduzida a medida “penetração na base de clientes”, calculada da seguinte forma:

$$\text{Penetração na base de clientes} = \frac{\text{Número de clientes que geraram receitas}}{\text{Número total de clientes}}$$

Dessa maneira, evidencia-se a capacidade da área de GB&M de atender e satisfazer o maior número possível de clientes na base, mantendo-os fiéis. O indicador deve ser calculado considerando apenas os resultados de cada mês, para identificar flutuações de atividade no ano.

Problema 6: Inexistência de indicador referente a reclamações de clientes

Proposta de solução 6: Mensurar o número de reclamações de clientes

O Banco X enseja a maximização de valor para os clientes, buscando uma oferta excelente de produtos e serviços financeiros a eles. Todavia, a área de GB&M não mede em seu BSC o número de reclamações de clientes, que são uma reflexão direta da satisfação (ou insatisfação) dos clientes com o serviço prestado pela instituição. Os clientes podem fazer reclamações diretamente com os operadores e funcionários da área de GB&M, ou então utilizar os meios específicos para isso, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor, que encaminha as reclamações às áreas relacionadas dentro da instituição. A área de *Compliance* de GB&M já realiza um acompanhamento das reclamações de clientes referentes ao segmento, porém a medida não está presente no BSC da área. Considerando que Kaplan e Norton (1997) defendem que o indicador seja utilizado, sugere-se, então, acrescentá-lo ao BSC proposto.

É fundamental, contudo, que o Banco X vá além do simples acompanhamento do número de reclamações de clientes. Ao indicador deve-se associar um plano de ação com medidas para compreender as reclamações, estudar as possíveis causas e então implementar melhorias nas áreas sensíveis, para eliminar a razão da insatisfação dos clientes, reduzindo assim as reclamações e aumentando também a qualidade dos processos internos.

Problema 7: Inexistência de indicador referente a operações perdidas

Proposta de solução 7: Medir o volume de operações perdidas por taxa ou crédito

Para aumentar sua participação de mercado nos produtos que considera estratégicos, a área de GB&M do Banco X deve realizar um volume significativo de operações. Entretanto, como é tradicional em instituições financeiras, apenas uma parcela de todas as operações cotadas durante o dia por clientes são efetivamente fechadas.

É interessante, portanto, analisar as razões pelas quais a área de GB&M perde operações. Os dois principais motivos, como já discutido, referem-se a taxas mais altas que as oferecidas por outros bancos e à indisponibilidade de crédito para operações. Propõe-se, então, o acréscimo de um indicador à perspectiva dos clientes do BSC de GB&M do Banco X: o percentual de operações perdidas em termos de volume financeiro. Sugere-se que cada motivo seja controlado separadamente, visto que as causas são independentes e não-relacionadas, porém, para fins de controle e gestão, recomenda-se o acréscimo de apenas um indicador ao BSC.

Dessa forma, os executivos podem controlar a eficiência com que as operações são convertidas na área, tomando ações quando necessário para impulsionar o número de operações fechadas. O volume financeiro perdido por cada motivo pode ser levantado através de relatórios gerados pelo sistema interno utilizado para boletagem, visto que o operador deve sempre informar o motivo quando boleta uma operação perdida (vide Anexo A).

Problema 8: Inexistência de indicador referente a boletagens erradas

Proposta de solução 8: Medir o percentual de boletagens erradas

As boletagens de operações constituem o processo operacional mais importante da área de GB&M, como já debatido. A ausência de indicadores referentes a boletagens erradas indica que a área de GB&M simplesmente não está medindo a eficiência de seus processos internos. Por esse motivo, sugere-se acrescentar, à perspectiva dos processos internos do BSC da área estudada, o indicador “percentual de boletagens erradas”, medido da seguinte maneira:

$$\text{Percentual de boletagens erradas} = \frac{\text{Número de boletas erradas}}{\text{Número total de boletas}}$$

Ao acompanhar o número de boletagens erradas, os executivos da área podem tomar ações como reprimendas aos operadores ou treinamento dos funcionários, para reduzir erros e, com isso, aumentar a eficiência e eliminar o retrabalho no processo.

O número de boletagens erradas pode ser fornecido aos executivos de GB&M pela área operacional, que já realiza um controle interno desse tipo para medir a eficiência de seus próprios processos desde o ano de 2007. Isto permitiria construir facilmente o histórico do indicador. Além disso, fica claro que a meta para essa medida deva ser zero, ou seja, deve-se assegurar que os operadores não cometam nenhum erro de boletagem para garantir um processo interno realmente eficiente.

Problema 9: Inexistência de indicador referente à utilização de assinatura digital

Não será abordado por não haver sido aprovado.

Problema 10: Emprego inadequado do andamento dos projetos-chave

Proposta de solução 10: Realocar indicador para a perspectiva de aprendizado e crescimento

A área de GB&M do Banco X considera que o acompanhamento do *status* de novos projetos esteja relacionado à perspectiva dos processos internos, quando se refere, na realidade, na visão de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), à perspectiva de aprendizado e crescimento, por tratar-se de um investimento na capacidade dos sistemas de informação da instituição. Por essa razão, recomenda-se realocar o indicador para a perspectiva pertinente.

Problema 11: Emprego inadequado do retorno sobre o investimento ajustado

Proposta de solução 11: Realocar indicador para a perspectiva financeira

O retorno sobre o investimento ajustado não mede, em absoluto, a eficiência dos processos internos da área de GB&M, estando diretamente relacionado, na realidade, à perspectiva financeira. Por isso, sugere-se que o indicador seja realocado para esta perspectiva, substituindo a medida “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco” (como já discutido na Proposta de solução 1).

Problema 12: Inexistência de indicador referente aos gastos com projetos

Proposta de solução 12: Mensurar os gastos incorridos em relação aos valores orçados

Ao optar por não mensurar o gasto incorrido em seus projetos, a área de GB&M deixa de medir a eficiência com que os recursos que dedica a eles são empregados. Considerando que

investimentos em sistemas de informação são costumeiramente milionários, um controle eficiente de gastos é fundamental para controlar os projetos da área. Assim, propõe-se que seja acrescentado o indicador “gastos acumulados com projetos” na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC da área de GB&M do Banco X.

As informações sobre os gastos já incorridos podem ser facilmente levantadas nos controles de despesas realizados pela área de gerenciamento do negócio (da qual o autor faz parte) de GB&M, o que permite construir o histórico da medida. Quanto às metas, cada projeto possui um orçamento preestabelecido, permitindo verificar se os gastos estão dentro do planejado.

As considerações das seções anteriores são descritas, de forma resumida, na Tabela 14.

O próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos através da utilização do método proposto, com base nos problemas identificados e nas soluções propostas no presente capítulo.

Tabela 14 – Quadro-resumo dos problemas identificados e melhorias propostas para o BSC estudado

#	Descrição do problema	Impacto	Sugestão de melhoria
1	Redundância dos indicadores de retorno	Dois indicadores equivalentes no BSC analisado	Exclusão do indicador “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco”
2	Inexistência de indicador que meça o SVA	<i>Não foi abordado por não haver sido aprovado</i>	
3	“Receitas indiretas de GB&M” relaciona-se ao objetivo estratégico errado	O indicador não mede a capacidade da área de atingir o objetivo estratégico correto	Realocar o indicador para que se relacione ao objetivo “Maximizar o valor ao cliente, oferecendo soluções integradas”
4	Inexistência de indicadores relacionados ao varejo	Não se mede a contribuição da área de GB&M para a criação de um excelente banco de varejo	Inclusão do indicador “saldo de contas correntes em clientes de GB&M” na perspectiva dos clientes
5	Inexistência de indicadores referentes à aquisição e à retenção de clientes	A área de GB&M não mede a expansão de sua base de clientes nem a fidelidade de seus clientes	Inclusão dos indicadores “número acumulado de novos clientes no ano” e “penetração na base de clientes”
6	Inexistência de indicador referente a reclamações de clientes	Sem tratar as reclamações, a área de GB&M não pode melhorar seus processos e satisfazer melhor seus clientes	Inclusão do indicador “número de reclamações de clientes”
7	Inexistência de indicador referente a operações perdidas	A área de GB&M não controla o volume de operações perdidas	Inclusão dos indicadores “percentual (em volume) de operações perdidas”
8	Inexistência de indicador referente a boletagens erradas	Boletagens erradas geram retrabalho e ineficiência operacional	Inclusão do indicador “percentual de boletagens erradas”
9	Inexistência de indicador referente à utilização de assinatura digital	<i>Não foi abordado por não haver sido aprovado</i>	
10	Emprego inadequado do andamento dos projetos-chave	O indicador refere-se a investimentos em TI, relacionando-se à perspectiva de aprendizado e crescimento, e não à dos processos internos	Realocação do indicador para a perspectiva de aprendizado e crescimento
11	Emprego inadequado do retorno sobre o investimento ajustado	O indicador não está relacionado com a perspectiva dos processos internos	Realocação do indicador para a perspectiva financeira, substituindo o indicador “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco”
12	Inexistência de indicador referente aos gastos com projetos	A área de GB&M não mede a eficiência com que os recursos são empregados em seus projetos	Inclusão do indicador “gastos acumulados com projetos” na perspectiva de aprendizado e crescimento

5 RESULTADOS OBTIDOS

Com base nos problemas identificados e nas melhorias propostas, pode-se, então, elaborar um novo BSC para a área de GB&M do Banco X, apresentado na Tabela 16. Com a exclusão, realocação e inclusão de indicadores, buscou-se construir um *scorecard* mais completo e alinhado à estratégia da instituição em análise. Almejava-se, assim, um BSC que medisse de forma mais precisa o desempenho da área de GB&M, solucionando o problema atualmente enfrentado pela unidade de análise. O BSC proposto é estruturado em torno de 25 medidas, distribuídas da maneira apresentada na Tabela 15.

Tabela 15 – Número de indicadores no BSC atual e no BSC proposto para a área de GB&M do Banco X

Perspectiva	BSC atual	BSC proposto
Financeira	7	7
Clientes	4	9
Processos internos	4	3
Aprendizado e crescimento	4	6
Total	19	25

O BSC proposto ainda mantém a ênfase na perspectiva financeira, fundamental para uma instituição bancária, com um total de sete medidas para aferição de desempenho. Os indicadores correntemente empregados já fornecem um panorama completo da situação financeira da unidade de análise, medindo a capacidade de geração de receitas, a liquidez das operações e a rentabilidade dos negócios, mas também a gestão de custos e a qualidade da carteira de crédito da área de GB&M. Com isso, cria-se um painel de medidas balanceadas que refletem a capacidade da unidade de análise de aumentar os lucros de forma sustentada e empregar o capital de maneira eficiente. Por essa razão, não foi necessário realizar mudanças significativas nas medidas da perspectiva financeira: apenas se substituiu o indicador “retorno sobre os ativos ponderados pelo risco” pela medida “retorno sobre o investimento ajustado”, para eliminar redundâncias no BSC.

Tabela 16 – Proposta de novo BSC para a área de GB&M do Banco X (continua)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo
Financeira	Crescer lucros de forma sustentada, com foco na gestão de receitas e custos	Lucro antes dos impostos	R\$ milhões	Receitas totais – despesas totais – PDD
		Percentual das receitas de <i>Sales/Trading</i> nas receitas totais	%	$\frac{\text{Receitas de Sales/Trading}}{\text{Receitas totais}}$
		Razão entre custos e receitas	%	$\frac{\text{Custos totais}}{\text{Receitas totais}}$
		PDD como percentual das receitas totais	%	$\frac{\text{PDD}}{\text{Receitas totais}}$
	Gerar eficiência na utilização de capital e na liquidez	Rentabilidade patrimonial	%	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$
		Índices de liquidez	%	Três índices calculados internamente relativos à relação entre depósitos e adiantamentos e classes de liquidez
		Retorno sobre o investimento ajustado ^(1, 11)	%	$\frac{\text{Receitas totais – PDD}}{\text{Ativos ponderados pelo risco}}$
Clientes	Crescer os negócios nos segmentos-alvo	Receitas com clientes brasileiros	R\$ mil	Receitas totais geradas com clientes brasileiros de GB&M
		Participação de mercado em operações de câmbio e derivativos	%	Rankings divulgados por instituições responsáveis
		Saldo de contas correntes em clientes de GB&M ⁽⁴⁾	Número absoluto	Número de contas correntes abertas em clientes de GB&M
		Número acumulado de novos clientes no ano ⁽⁵⁾	Número absoluto	Número de novos clientes, que geraram receita, no ano
		Penetração na base de clientes ⁽⁵⁾	%	$\frac{\text{Número de clientes com receitas}}{\text{Número total de clientes}}$
		Percentual (em volume) de operações perdidas ⁽⁷⁾	%	$\frac{\text{Volume perdido}}{\text{Volume total negociado}}$
	Maximizar o valor ao cliente, oferecendo soluções integradas	Receitas indiretas de GB&M ⁽³⁾	R\$ mil	Receitas totais com clientes de GB&M geradas fora de GB&M
		Índice de vendas cruzadas	Número absoluto	$\frac{\text{Famílias de produtos vendidas}}{\text{Número total de clientes}}$
		Número de reclamações de clientes ⁽⁶⁾	Número absoluto	--

Tabela 16 – Proposta de novo BSC para a área de GB&M do Banco X (conclusão)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo
Processos internos	Mitigar riscos para minimizar perdas	Perdas operacionais como percentual das receitas totais	%	$\frac{\text{Despesas com perdas operacionais}}{\text{Receitas totais}}$
		Unidades de negócios abaixo dos padrões/insatisfatórias	Número	--
	Promover eficiência e qualidade	Percentual de boletagens erradas ⁽⁸⁾	%	$\frac{\text{Número de boletas erradas}}{\text{Número total de boletas}}$
Aprendizado e crescimento	Motivar e engajar os colaboradores	Índice de engajamento	%	Calculado em função de pesquisa interna anual com os colaboradores
	Melhorar a liderança e a gestão do desempenho	Índice de diversidade	%	Mede o número de mulheres, negros, deficientes e pessoas acima de 45 anos empregados na instituição
		Retenção de talentos	%	Mede o tempo de casa médio dos funcionários e o número de demissões
	Promover o compromisso com a responsabilidade social	Percentual de colaboradores envolvidos com trabalho voluntário	%	Razão entre o total de colaboradores envolvidos em trabalho voluntário e o total de colaboradores
	Melhorar o gerenciamento de projetos e novos investimentos	Andamento dos projetos-chave ⁽¹⁰⁾	%	--
		Gastos incorridos com novos projetos ⁽¹²⁾	R\$ mil	--

Nota: Os números entre parênteses indicam o problema/proposta de solução a que o indicador se refere.

A perspectiva dos clientes, por sua vez, apresentou o maior número de alterações em relação ao BSC atualmente utilizado na área de GB&M. A unidade de análise não realiza, no momento, medições suficientes quanto à expansão dos negócios nos segmentos estratégicos para a instituição ou à maximização de valor aos clientes do Banco X, afetando, portanto, sua capacidade de controlar e gerenciar essas questões. Foram, assim, acrescentados cinco novos indicadores à perspectiva dos clientes no BSC proposto, para que o desempenho e o alinhamento com a estratégia possam ser efetivamente mensurados.

Dessa forma, ainda se medem as receitas geradas com clientes brasileiros (cuja matriz esteja sediada no Brasil) e a participação de mercado em operações de câmbio e derivativos, de maneira a aferir a consolidação da presença da instituição no País. Entretanto, propõe-se agora, também, mensurar o número de novos clientes e a penetração na base de clientes, bem como controlar o percentual de operações perdidas, em volume financeiro, para verificar se o Banco X está efetivamente conseguindo crescer seus negócios nos segmentos-alvo e garantir a fidelidade de seus clientes. Considerando a importância que a instituição em análise dedica à expansão de sua área de varejo, propôs-se também calcular o saldo de contas correntes abertas de funcionários de empresas clientes da área de GB&M.

Além disso, para oferecer soluções completas aos clientes, maximizando valor, é importante medir não apenas as receitas com clientes da unidade de análise geradas fora dela, mas também o número médio de famílias de produtos que os clientes da área de GB&M adquirem, para evitar que haja concentração de receitas em poucas áreas (índice de vendas cruzadas). Um tratamento adequado das reclamações dos clientes, com processos para identificação e eliminação das causas, também é fundamental para assegurar a satisfação dos clientes.

A perspectiva dos processos internos também sofreu mudanças significativas no BSC proposto, principalmente porque nela são atualmente empregados indicadores que se referem a outras perspectivas. Assim, foram mantidos aqui apenas os indicadores referentes a perdas operacionais e ao atendimento aos padrões e exigências de auditorias, por relacionarem-se diretamente com os processos internos da unidade de análise, e acrescentou-se a medida relativa ao percentual de boletagens erradas, para verificar a eficiência do processo interno mais importante da área de GB&M.

Por fim, manteve-se na perspectiva de aprendizado e crescimento o foco no engajamento e desenvolvimento dos trabalhadores e na responsabilidade corporativa e social, porém acrescentou-se também a dimensão do acompanhamento dos gastos e do andamento dos projetos relativos à ampliação da capacidade dos sistemas de informação da área de GB&M.

O BSC proposto apresenta assim, com um maior número de indicadores, um panorama mais amplo do desempenho da área de GB&M nas diferentes perspectivas. Em busca de informações que fornecessem suporte à proposta do presente trabalho, o autor realizou as medições para cada um dos novos indicadores recomendados (visto que os demais já haviam

sido mensurados). A seguir, cada medida acrescentada ao BSC proposto será tratada individualmente.

Saldo de contas correntes em clientes de GB&M

O saldo de contas correntes abertas através da aquisição de folhas de pagamento, instalação de PABs ou acordos com empresas clientes de GB&M foi obtido junto à área de Aquisição de Folhas de Pagamento, que controla, para cada conta corrente, a empresa correspondente e a área dentro do Banco X de que essa empresa é cliente. Foi possível obter um histórico completo desde janeiro de 2008 sobre a evolução mensal do saldo de contas correntes em clientes de GB&M, possibilitando criar o histórico do indicador⁸, ilustrado no Gráfico 1.

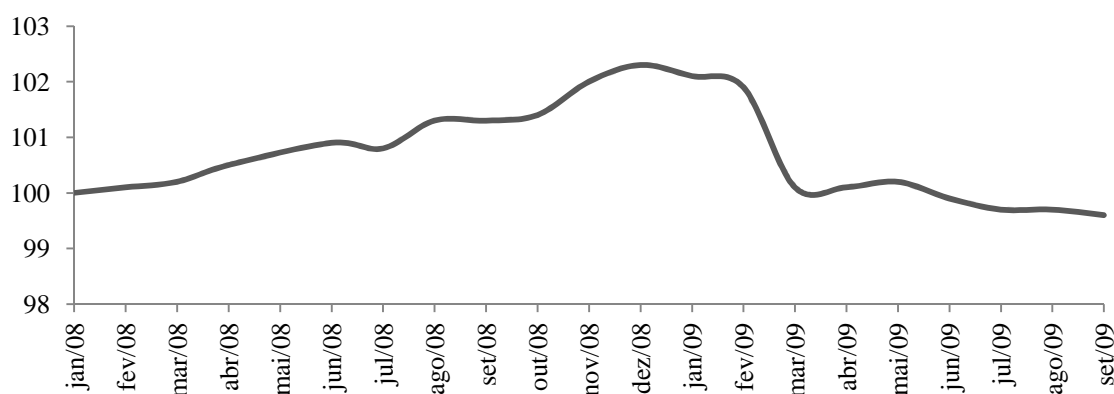


Gráfico 1 – Evolução do saldo de contas correntes em clientes de GB&M

A análise do Gráfico 1 permite notar que a área de GB&M não apresentou expansão visível no número de contas correntes abertas com seus clientes – na realidade, houve uma pequena retração no valor do indicador de janeiro de 2008 até setembro de 2009. Com isso, nota-se que a unidade de análise não está contribuindo para o objetivo estratégico de expandir a base de clientes do varejo do Banco X, o que deve ser remediado. A liberação de capital para aquisição de folhas de pagamento ou novos acordos com empresas clientes, por exemplo, são maneiras interessantes de aumentar os valores registrados para esse indicador.

⁸ Devido ao compromisso de confidencialidade assumido com a empresa, os valores exatos de cada indicador não puderam ser apresentados nesta seção. Para ilustrar então a evolução dos indicadores, calculam-se os valores de cada mês com base em um mês de referência (janeiro de 2008), ao qual se atribuiu o valor 100.

Número acumulado de novos clientes no ano

O número acumulado de novos clientes no ano foi calculado pelo próprio autor, em função de informações fornecidas pela área de Finanças de GB&M. Visto que a unidade de análise considera cada CNPJ básico⁹ em sua base como um cliente, adotou-se esse conceito para o cálculo aqui proposto. Além disso, um cliente é considerado novo quando realiza negócios pela primeira vez com a instituição, ou então quando não fechava operações com o Banco X havia mais de 18 meses. Trabalhando com bases de resultados mensais, foi possível verificar o número de novos clientes em todo o ano de 2008, e o valor acumulado no ano de 2009 até o mês considerado (fechamento de setembro), como ilustra o Gráfico 2.

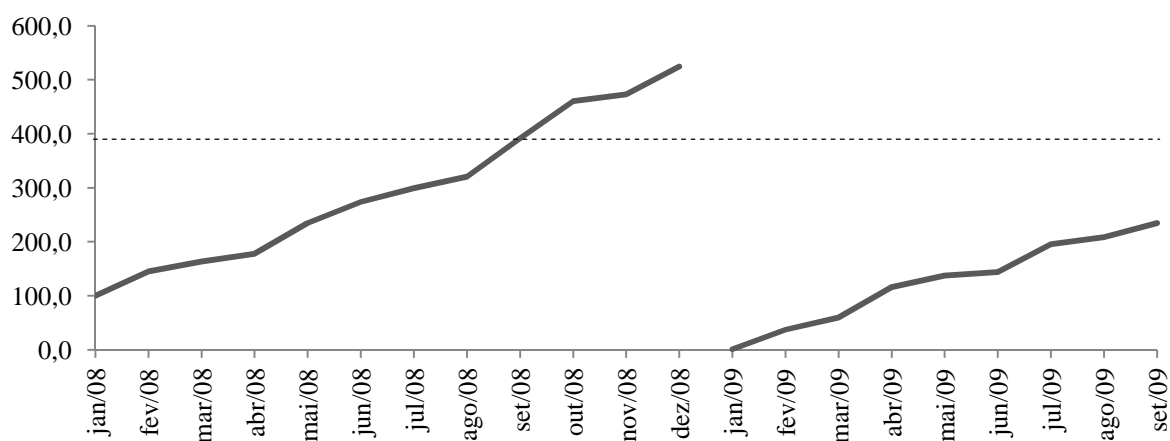


Gráfico 2 – Evolução do número acumulado de novos clientes no ano

Através da observação do Gráfico 2, fica claro que a área de GB&M do Banco X está adquirindo clientes em 2009 a uma taxa significativamente menor que em 2008. Com isso, a unidade de análise está apresentando desempenho fraco no objetivo estratégico de expandir sua base de clientes. Medidas como maiores investimentos em publicidade (tanto para a instituição como especificamente para a área) e a contratação de *bankers* e operadores do mercado, que tragam consigo novos relacionamentos para o Banco X, são opções viáveis para impulsionar o desempenho nesse aspecto.

⁹ Para o CNPJ 123.456.789/0001-XX, o CNPJ básico seria 123456789. Com isso, considera-se que matriz e filiais equivalham a um único cliente.

Penetração na base de clientes

O cálculo da penetração na base de clientes também foi realizado pelo autor, dividindo o número de clientes (CNPJs básicos) que geraram receitas pelo número total de clientes presentes na base de GB&M do Banco X, para cada mês considerado. O indicador refere-se portanto à penetração mensal na base, e não acumulada, precisamente para identificar eventuais flutuações na atividade da unidade de análise ao longo do ano que impactem o resultado e dificultem prever o comportamento dos clientes.

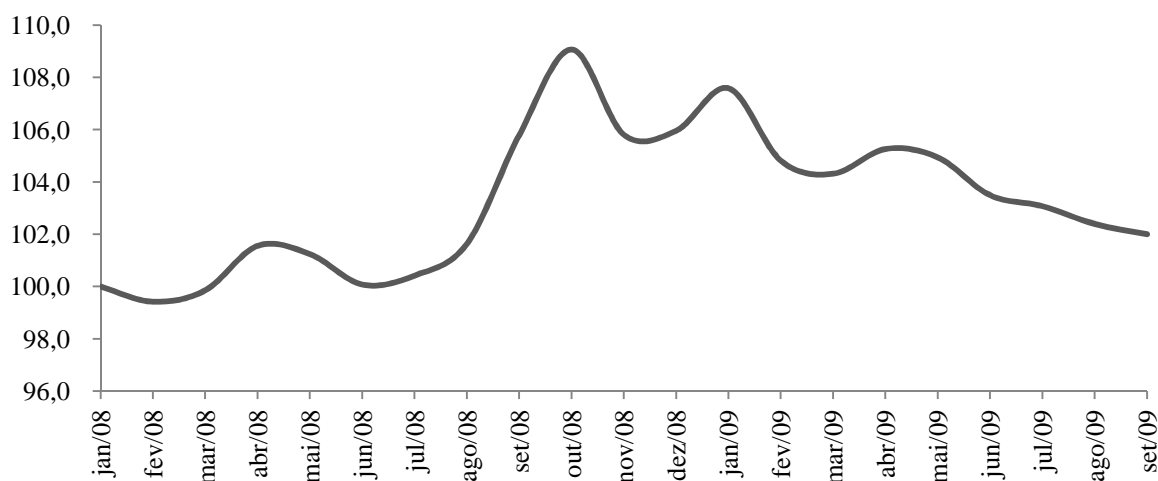


Gráfico 3 – Evolução da penetração na base de clientes

O Gráfico 3 apresenta a evolução do indicador, e através dele pode-se notar que o valor registrado em setembro de 2009 é superior ao de janeiro de 2008, porém observa-se uma tendência significativa de queda ao longo do ano de 2009, o que é preocupante. Uma análise mais detalhada do indicador permitiu notar que o número de novos clientes que geraram receitas (cuja evolução foi apresentada no Gráfico 2), a cada mês, cresceu a uma taxa menor do que o número de clientes adicionados à base de clientes. Isso leva à conclusão de que a taxa de penetração é principalmente baixa entre novos clientes.

Esse fato aponta para problemas que possam estar ocorrendo dentro da área de GB&M do Banco X. Uma taxa de penetração em queda pode indicar que os clientes não estão satisfeitos com os serviços prestados pela área, reduzindo sua fidelidade à instituição, ou mesmo

evidenciar fatores sistêmicos, que podem afetar o desempenho da unidade de análise¹⁰. É fundamental, portanto, realizar um estudo aprofundado sobre as causas da penetração em queda na base de clientes, para compreender quais são os fatores que estão causando a redução e agir para minimizá-los ou mitigá-los.

Percentual (em volume) de operações perdidas

O percentual (em volume) de operações perdidas pôde ser obtido através de um relatório extraído do sistema interno utilizado para boletagem. Como se deve registrar, para cada operação perdida, o volume cotado e o motivo da perda, é possível calcular o percentual total de operações perdidas, para ser incluído no BSC proposto, e também o percentual de operações perdidas por cada um dos motivos separados, de forma a aferir o impacto que a falta de disponibilidade de crédito e taxas mais altas que as de concorrentes têm sobre a taxa de conversão da unidade de análise. O Gráfico 4 apresenta a evolução do indicador.

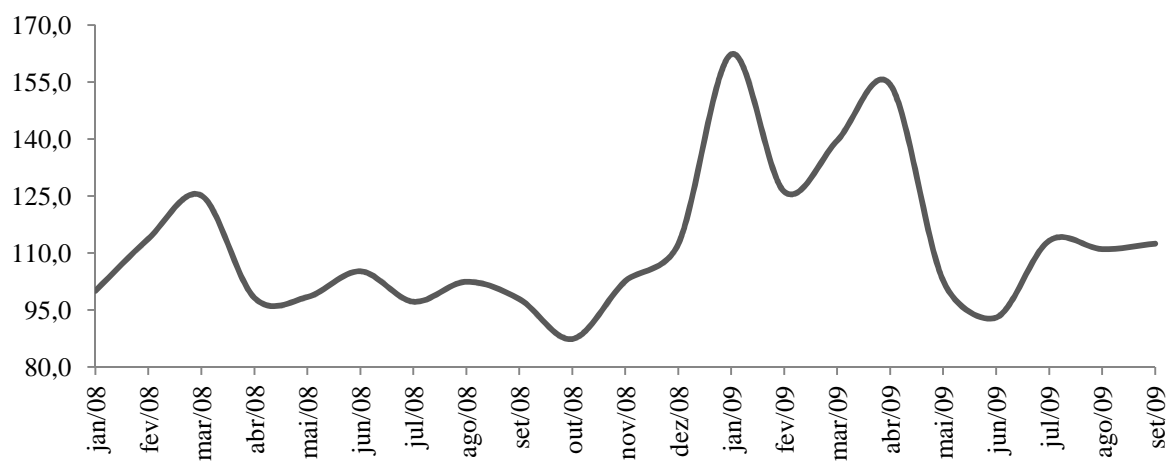


Gráfico 4 – Evolução do percentual (em volume) de operações perdidas

Uma observação cuidadosa do Gráfico 4 permite notar que o percentual (em volume) de operações perdidas na área de GB&M do Banco X apresenta variações significativas a cada mês. Tal comportamento pode ser explicado tanto por variáveis internas – como restrições nos

¹⁰ Por exemplo, durante o ano de 2009 diversas montadoras de automóveis reduziram suas operações no mercado financeiro por possuírem um elevado montante em caixa, resultante de vendas excepcionais impulsionadas pelo corte no Imposto sobre Produtos Industrializados promovido pelo governo federal.

limites de crédito a clientes, elevação dos custos de operações, tornando as taxas mais altas que as de concorrentes, ou relacionamentos prejudicados com clientes, que optam por outras instituições –, quanto por fatores sistêmicos – como a influência da política monetária do governo sobre a cotação do dólar, o impacto da taxa de juros sobre a rentabilidade de operações prefixadas ou mesmo efeitos adversos da crise econômica sobre os clientes.

Para compreender melhor quais variáveis estão contribuindo para o comportamento da curva, é interessante analisar a evolução dos percentuais (em volume) de operações perdidas por cada um dos motivos internos mais comuns (taxas mais elevadas que a de concorrentes ou falta de disponibilidade de crédito), como apresentado no Gráfico 5.

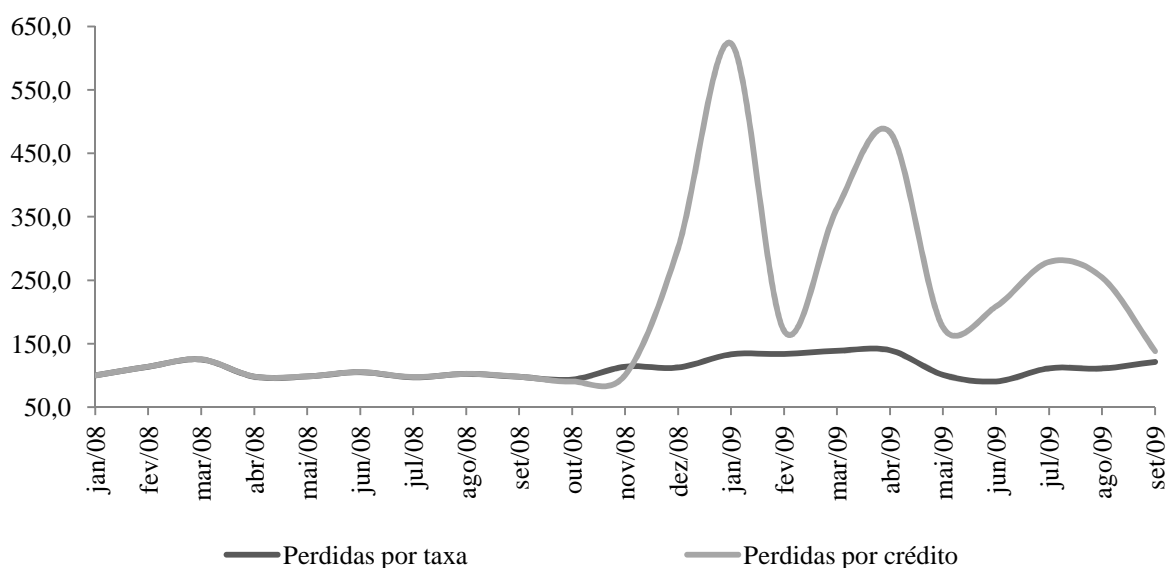


Gráfico 5 – Evolução dos percentuais (em volume) de operações perdidas por taxa e por crédito

Os picos no percentual de operações perdidas por crédito no começo de 2009 explicam-se pelas revisões anuais que a área de Crédito realiza para todos os clientes, e que ocorrem em sua maior parte entre os meses de janeiro e abril. Como, no início de 2009, os efeitos da crise financeira ainda se faziam sentir de forma intensa no Brasil, o Banco X optou por uma postura conservadora e restringiu os limites de crédito da maior parte de seus clientes. Com isso, reduziu-se a possibilidade de calotes, mas também a disponibilidade de crédito para novas operações, o que explica os saltos observados no Gráfico 5.

O percentual (em volume) de operações perdidas por taxa permanece relativamente constante, indicando que o Banco X aparentemente se empenhou pouco para reduzir o custo de captação para suas operações, o que permitiria reduzir *spreads* e tornar as taxas mais atraentes para os clientes. Levando-se em conta que muitas vezes os clientes fecham operações com outras instituições por diferenças de poucos *base points*¹¹, qualquer pequeno ganho que se consiga pode assegurar uma operação de muitos milhões de reais. Por isso, é importante que o Banco X estude sua estratégia e busque fontes menos onerosas para captação, para conseguir *spreads* menores e aumentar a taxa de conversão, reduzindo o volume de operações perdidas por taxa.

Número de reclamações de clientes

O número de reclamações de clientes também pôde ser obtido facilmente. A área de Controle de Qualidade de Processos do Banco X é comunicada a cada reclamação realizada contra a instituição, sendo responsável por registrá-las, consolidá-las, e repassá-las, diariamente, aos setores relacionados. No caso de GB&M, cabe, desde janeiro de 2009, à área de *Compliance* receber o relatório diário e acompanhar o andamento de cada reclamação. A evolução do número de reclamações de clientes da unidade de análise é apresentada no Gráfico 6.

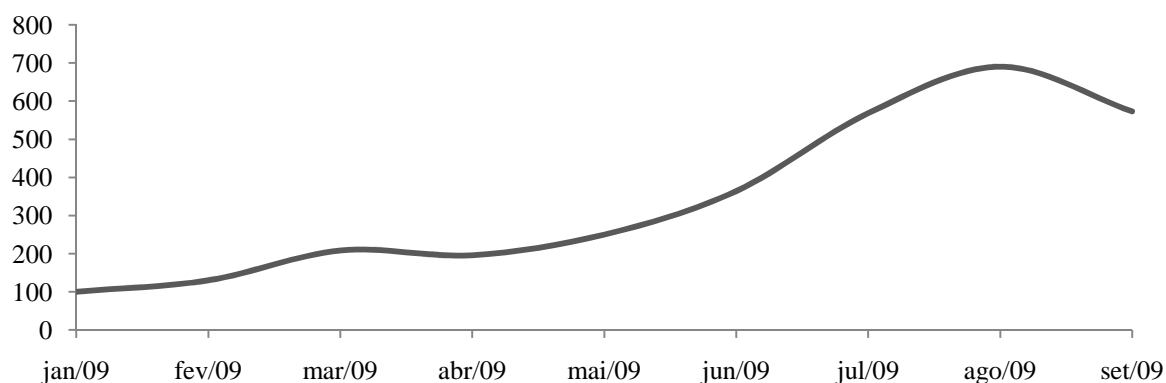


Gráfico 6 – Evolução do número de reclamações de clientes

As reclamações de clientes estão, em sua maioria, relacionadas a questões com contratos, problemas operacionais e insatisfação com o serviço do Banco X (ou com a forma como é prestado). O salto observado no mês de julho de 2009 no Gráfico 6 pode ser explicado pela

¹¹ Um *base point* é definido como um centésimo de um ponto percentual;

implantação na área de GB&M de um novo sistema relacionado a contratos adotado na instituição, o qual não conseguiu atender a toda a demanda e gerou motivos de reclamação para os clientes – o que pode estar ligado, por exemplo, à menor penetração na base de clientes. Ao notar a evolução significativa do indicador, em agosto de 2009 a área de *Compliance* notificou os executivos de GB&M – que até então desconheciam o fato – do problema, e somente então foram tomadas ações. Assim, é de extrema importância que a área de GB&M associe ao acompanhamento do indicador uma análise detalhada das causas de insatisfação e prepare planos de ação para eliminar problemas.

Percentual de boletagens erradas

O percentual de boletagens erradas foi obtido pelo autor junto à área operacional (*back-office*) de GB&M, que realiza um controle desse tipo desde 2007. Erros de boletagem têm impactos significativos não só no desempenho de GB&M, mas principalmente no da área operacional, que desperdiça tempo conferindo informações incorretas com o cliente. Os funcionários do *back-office* imprimem durante o dia todas as boletas, certas e erradas, e as compilam ao final do expediente, quando um colaborador fica incumbido de atualizar uma planilha em Excel com as informações do total de boletas e o número de boletas erradas. Com essa planilha, foi relativamente fácil levantar o histórico do percentual de boletagens erradas de GB&M, apresentado no Gráfico 7.

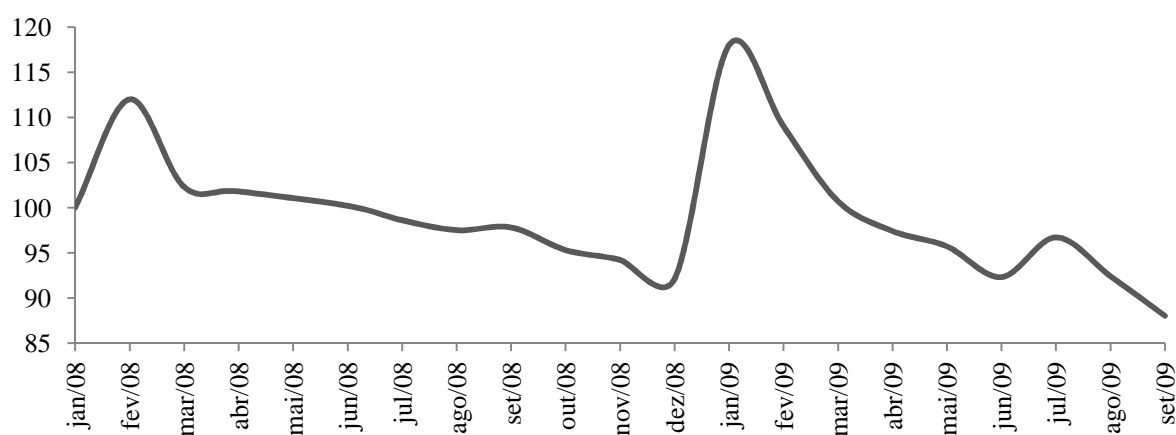


Gráfico 7 – Evolução do percentual de boletagens erradas

Nota-se que o indicador apresenta tendência de queda, porém, considerando que o valor percentual em janeiro de 2008 de boletagens erradas era significativamente alto, em setembro de 2009 ele continua bastante expressivo. Os saltos no início de cada ano explicam-se pela troca de funcionários, que cometem inicialmente um maior número de erros devido à inexperiência, o que é posteriormente minimizado ao longo do ano.

Gastos incorridos com novos projetos

Por fim, os gastos incorridos com projetos puderam ser calculados através das planilhas de despesas mensais elaboradas pela área de Finanças de GB&M. Considerando apenas as linhas referentes aos projetos atualmente existentes na área, foi possível levantar o valor total gasto até o mês considerado (fechamento de setembro de 2009), e compará-lo com os valores orçados, disponíveis em controles realizados pela área de *Business Management*, da qual o autor faz parte, conforme ilustra o Gráfico 8.

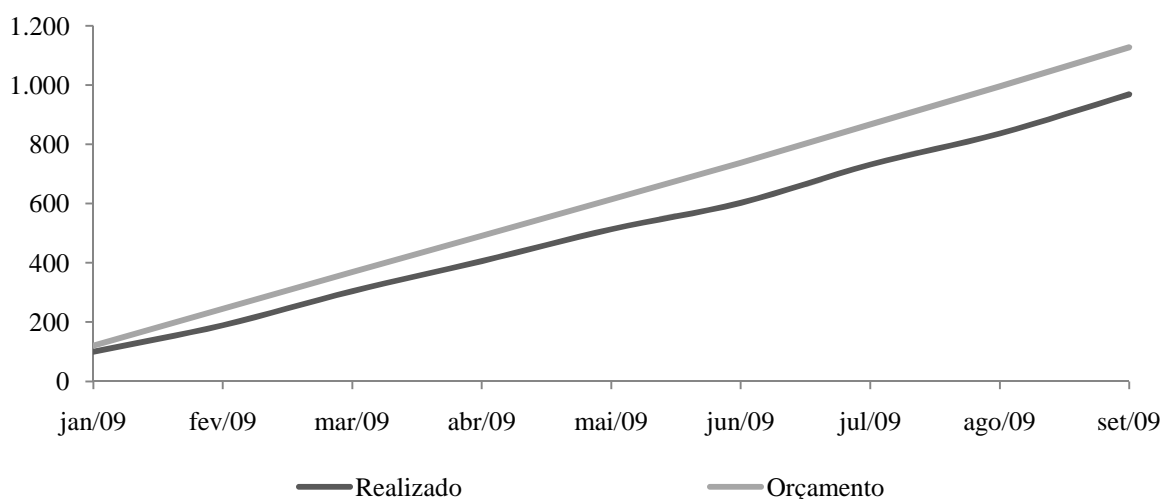


Gráfico 8 – Evolução dos gastos incorridos com novos projetos

A análise do Gráfico 8 permite notar que os gastos com projetos-chave estão abaixo do montante para eles orçado, até o mês de setembro de 2009. Entretanto, para que se possa concluir se essa diferença se deve a uma eficaz gestão de custos ou outros fatores, é importante também analisar o indicador “andamento dos projetos-chave”, já presente no BSC

atual da unidade de análise. A evolução da medida, apresentada no Gráfico 9, indica que os projetos estão atualmente com um percentual de conclusão abaixo do planejado.

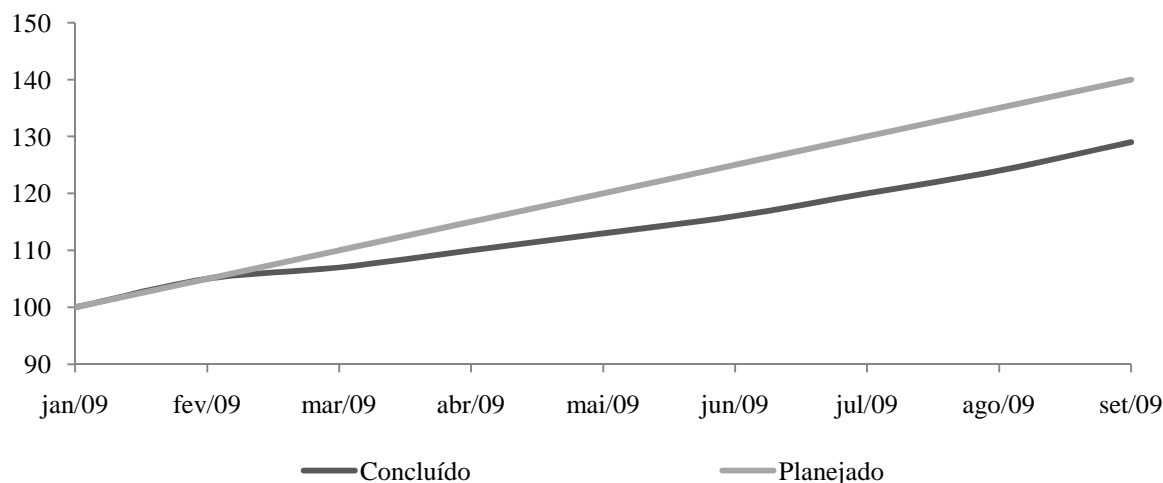


Gráfico 9 – Evolução do andamento dos projetos-chave

Uma forma de acelerar o andamento dos projetos-chave seria, por exemplo, através de um aporte mais significativo de capital à área de TI, o que significaria, porém, aumento de gastos. Como a área de GB&M está abaixo do orçamento, todavia, as despesas poderiam ser incrementadas ainda sem que se ultrapassasse o valor orçado para os projetos. A análise combinada dos indicadores permite, assim, identificar uma oportunidade importante para a expansão da capacidade dos sistemas de informação da área de GB&M do Banco X.

Pode-se notar, portanto, que os resultados obtidos através do cálculo da evolução dos novos indicadores propostos são diversos, e apontam para uma série de problemas – e oportunidades – aos executivos de GB&M do Banco X. A Tabela 17 reúne as tendências observadas para cada nova medida proposta.

Os novos indicadores introduzidos no BSC proposto contemplam, assim, importantes dimensões correntemente ignoradas no *scorecard* utilizado na área de GB&M, indicando sérios problemas a serem enfrentados – mas também valiosas oportunidades a serem exploradas. Acompanhar cada um dos novos indicadores propostos permite aos executivos identificar pontos passíveis de melhoria, e adotar planos de ação para garantir que a estratégia seja obtida, e o sucesso, alcançado.

Tabela 17 – Tendências dos novos indicadores do BSC proposto para GB&M

Indicador	Tendência	Observação
Saldo de contas correntes em clientes de GB&M	Negativa	Pior que 2008
Número de novos clientes no ano	Negativa	Pior que 2008
Penetração na base de clientes	Negativa	Tendência de queda, penetração baixa entre novos clientes
Percentual (em volume) de operações perdidas	Negativa	Maior que 2008, percentual devido a crédito elevado
Número de reclamações de clientes	Negativa	Tendência de alta, principalmente a partir de julho de 2009
Percentual de boletagens erradas	Negativa	Em queda, mas percentual ainda elevado
Gastos incorridos com novos projetos	Positiva	Abaixo do orçamento, mas percentual concluído abaixo do planejado

Ao longo do trabalho, foram apresentadas diversas propostas de melhorias para cada um dos problemas evidenciados através da análise dos indicadores introduzidos, e que servem como orientação para eventuais soluções. É extremamente importante que tais pontos sejam debatidos pelos executivos, para encontrar respostas rápidas e adequadas às questões que se apresentem através do novo BSC, de forma a impulsionar o desempenho global da área de GB&M – e, com isso, o do Banco X como um todo.

Além disso, tanto por contemplar um maior número de objetivos estratégicos definidos pela instituição, quanto por adicionar indicadores que permitam mensurar mais adequadamente o desempenho em cada uma das perspectivas, o BSC proposto está mais alinhado com a estratégia do Banco X, assegurando uma aplicação mais consistente e correta do modelo na área de GB&M. Se considerarmos ainda que o BSC é um dos fatores utilizado na instituição para definir os bônus dos executivos e funcionários de todas as áreas, assegurar uma medição precisa e alinhada do desempenho é fundamental para garantir uma distribuição justa da remuneração variável, de vital importância no mercado financeiro.

Outro ponto positivo do BSC proposto diz respeito ao fato de que as novas medidas introduzidas não requerem esforços operacionais significativos para serem obtidas, podendo ser facilmente levantadas junto a áreas que já fornecem, correntemente, informações para os

indicadores do BSC. A Tabela 18 reúne, de maneira resumida, as fontes de informação e a necessidade de cálculos por parte de área de *Business Management* de GB&M (da qual o autor faz parte) para cada um dos indicadores acrescentados ao BSC proposto para a unidade de análise. Mesmo nos casos em que cálculos são envolvidos, tratam-se de contas simples, que podem ser rapidamente realizadas, não gerando grandes esforços extras.

Tabela 18 – Fontes e necessidade de cálculos para os novos indicadores do BSC proposto para GB&M

Indicador	Fonte de informação	Exige cálculos?
Saldo de contas correntes em clientes de GB&M	Aquisição de Folhas de Pagamento	Não
Número de novos clientes no ano	Finanças	Sim
Penetração na base de clientes	Finanças	Sim
Percentual (em volume) de operações perdidas	Sistema interno de boletagem	Não
Número de reclamações de clientes	<i>Compliance</i>	Não
Percentual de boletagens erradas	Área operacional	Sim
Gastos incorridos com novos projetos	Finanças	Sim

De posse das medições realizadas para todos os indicadores, então, o autor apresentou sua proposta para o novo BSC a três executivos de altos cargos da área de GB&M no Banco X, no dia 15 de outubro de 2009. Os diversos argumentos apresentados no decorrer do presente trabalho serviram como base para explicitar a importância das mudanças sugeridas, e os cálculos realizados nesta seção auxiliaram a ilustrar o impacto que tais alterações teriam na medição de desempenho da unidade de análise. Os executivos reagiram de forma variada para cada um dos indicadores:

- Desconheciam que o saldo de contas correntes havia diminuído em relação a 2008;
- Sabiam que o número de novos clientes em 2009 havia diminuído, mas não de forma tão significativa;
- Desconheciam o fato de que a taxa de penetração na base de clientes estava em queda;
- Afirmaram saber o impacto das restrições de crédito sobre o fechamento de operações, porém ignoravam sua magnitude;

- Estavam cientes de que o número de reclamações de clientes havia aumentado (havia sido informados pela área de *Compliance* em função do salto significativo observado a partir de julho de 2009);
- Ignoravam o elevado número de boletagens erradas registrado na área;
- Estavam cientes de que os gastos com projetos estavam abaixo do orçado, e que o andamento dos mesmos também estava aquém do planejado.

Assim, pode-se afirmar que os executivos desconheciam o desempenho da área de GB&M em praticamente todos os importantes aspectos introduzidos através das novas medidas no BSC proposto, com exceção dos indicadores referentes ao número de reclamações dos clientes (que conheciam devido a uma causa extraordinária) e aos gastos com projetos (que acompanhavam de forma indireta através do indicador já existente no BSC atual, o andamento dos projetos-chave). O desconhecimento dos executivos quanto aos resultados das medidas propostas não é motivo de surpresa, afinal, não se consegue controlar aquilo que não se mede.

Sensibilizados pelas informações expostas, os executivos solicitaram ao autor do presente trabalho que estruturasse sua proposta nos moldes padrões do Banco X, para que fossem levados para discussão com a área de Planejamento Estratégico da instituição no início de novembro. Após este debate inicial, o BSC deve então ser analisado no Comitê para Executivos, a ser realizado no fim de novembro de 2009, quando se dará a revisão anual dos BSCs de todas as áreas do Banco X. Nesta data, o presidente da instituição deve validar os indicadores de todas as áreas e, com isso, decidir a estrutura final do BSC da instituição como um todo – e, assim, também da área de GB&M.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo realizar uma análise crítica do *Balanced Scorecard* atualmente empregado na área de GB&M do Banco X para medição de desempenho, visando à verificação de falhas e inconsistências, para então propor um novo BSC, mais abrangente e alinhado com a estratégia definida pela instituição. Buscava-se, dessa forma, solucionar o problema identificado pelo autor na empresa. O tema apresentou-se como adequado para a elaboração deste Trabalho de Formatura, não apenas por envolver um problema concreto enfrentado em uma área estratégica da instituição em que foi realizado, mas também por estar estreitamente relacionado à Engenharia de Produção.

Através do contraste com a missão e a estratégia do Banco X, foi possível identificar falhas no BSC atual de GB&M. Para cada problema identificado, apontaram-se soluções, que envolveram não apenas o acréscimo, a exclusão e a realocação de indicadores no BSC, mas também – e principalmente – uma mudança na forma de medição do desempenho da área. As novas medidas posicionam-se em contraste aos indicadores correntemente empregados no BSC da área de GB&M, os quais apresentam, em sua maioria, valores significativamente acima de suas metas. Logo, isto significaria que se introduziriam ao *Balanced Scorecard* da unidade de análise medidas que reduziriam o percentual de “atingimento” global das metas definidas para a mesma, ou seja, resultariam em um desempenho inferior ao correntemente registrado.

Este fato representou a principal dificuldade encontrada pelo autor no desenvolvimento do trabalho junto à instituição. Como são colaboradores de GB&M que definem os indicadores que medirão o desempenho da própria área, é natural que surjam conflitos de interesse quanto à escolha das medidas que integrarão o BSC, dado o impacto negativo que teriam sobre o desempenho atualmente medido. Isto poderia, em última instância, significar uma possível redução do bônus dos colaboradores da área de GB&M, o que explica a relutância e hesitação dos executivos no que diz respeito à utilização das medidas sugeridas.

No entanto, como se explicitou ao longo da presente obra, os indicadores atualmente utilizados no BSC da área de GB&M do Banco X não são suficientes para contemplar todos

os aspectos necessários para uma medição correta e justa do desempenho da unidade de análise, gerando um resultado “falso” e inflado. A adoção do BSC proposto pode, à primeira vista, parecer que prejudica a área de GB&M, porém o emprego de um conjunto de medidas mais abrangentes e consistentes com a estratégia da instituição permite uma aferição mais apropriada do desempenho, e atende às demandas do alto escalão do Banco X. Além disso, criam-se assim novos desafios para a área, de forma a estimular os colaboradores a atingirem um desempenho ainda mais elevado e fortalecer a instituição em um importante momento de sua história no País.

As questões levantadas no decorrer da presente obra apontam para aspectos correntemente desconsiderados pelos executivos da área de GB&M do Banco X, por não realizarem nenhum controle ou medição específicos para eles. Tais pontos relacionam-se a problemas críticos enfrentados na área, mas também a interessantes oportunidades a serem exploradas, de forma a impulsionar o desempenho da unidade de análise.

Dessa maneira, o BSC proposto parece, de fato, solucionar o problema enfrentado atualmente na instituição, ao contemplar um conjunto de indicadores mais abrangente e alinhado com a estratégia do Banco X e da área de GB&M. As novas medidas propostas não requerem esforços operacionais extras significativos, podendo ser facilmente obtidas junto a áreas que já fornecem informações para o atual BSC utilizado em GB&M. Além disso, foi possível construir o histórico de cada indicador sugerido, faltando apenas que os executivos da área definam, com aprovação do presidente da instituição, metas para cada medida, caso o BSC proposto no presente trabalho seja efetivamente implantado.

A medição de aspectos desconsiderados no atual BSC permite que os executivos da unidade de análise controlem um maior número de aspectos importantes relacionados ao negócio, conseguindo elaborar planos de ação com base no panorama que o *scorecard* lhes apresente e assegurando assim que os objetivos estratégicos da área (e, também, da instituição) sejam atingidos. A aprovação do superior hierárquico do autor na instituição, bem como o respaldo de importantes executivos de GB&M, parecem indicar que o BSC proposto será, de fato, adotado para medição do desempenho da área ao longo do ano de 2010¹².

¹² A decisão do Banco X quanto à adoção do BSC proposto, a ser tomada em um comitê de executivos da instituição, vai além do escopo da presente obra.

Como sugestão a trabalhos futuros, poder-se-ia recomendar uma proposta de desdobramento individual do BSC de GB&M para os principais executivos da área e, eventualmente, para todos os colaboradores. *Scorecards* individuais permitem que todos na organização acompanhem se estão atingindo as metas propostas, e garante alinhamento com a estratégia. Além disso, poder-se-ia também abordar mais a fundo os indicadores utilizados para medição do engajamento dos colaboradores, padronizados pelo setor de Recursos Humanos do Banco X, para verificar se são mesmo eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Business logistics management**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 681 p.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Leaders: the strategy for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985. 244 p.

BIS. Bank for International Settlements. **Basel II: International convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework**. Basileia, 2004. 251 p. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

BOYNTON, Andrew C.; ZMUD, Robert W. **An assessment of critical success factors**. MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 25, n. 4, p. 17-27, 1984.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2009.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em: 23 ago. 2009.

BROWN, Mark G.; HITCHCOCK, Darcy E.; WILLARD, Marsha L. **Por que o TQM falha e como evitar isso**. São Paulo: Nobel/Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996. 254 p.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press, 1962. 463 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 930 p.

DAVENPORT, Thomas. Thinking for a living. In: THE ECONOMIST. **The new organization:** a survey of the company. The Economist, New York, p. 9-11, jan. 2006.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

FALCONI, Vicente C. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 334 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

GRIFFIN, Abbie; PAGE, Albert. **PDMA Success Measurement Project:** recommended measures for product development success and failure. Journal of Product Innovation Management, Philadelphia, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992. 590 p.

HENDERSON, Bruce. Concorrência estratégica e natural. In: STERN, Carl W.; STALK JR., George (Ed.). **Estratégia em perspectiva:** The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 24-30.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDa, Michael F. **Teoria da Contabilidade.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 553 p.

HESKETT, James L. et al. **Putting the service-profit chain to work.** Harvard Business Review, New York, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

JOHNSON, Kevin et al. Job and life satisfaction. In: GARTNER, William B. (Org.). **Handbook of entrepreneurial dynamics:** the process of business creation. Beverly Hills: Sage Publications, 2004. p. 163-170.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações em serviços.** São Paulo: Atlas, 2002. 563 p.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 551 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review, New York, v. 71, n. 5, p. 134-147, set.-out. 1993.

_____. **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, New York, v. 73, n. 1, p. 74-88, jan.-fev. 1996.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 471 p.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. 413 p.

_____. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 73-94.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 343 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Leadership challenge.** San Francisco: Jossey-Blass, 1990. 362 p.

KPMG. **Basel II: A closer look.** Amstelveen, 2004. 36 p. Disponível em: <http://us.kpmg.com/microsite/FSLibraryDotCom/docs/Basel_EconomicCapital_web.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2009.

LAWFER, Manzie R. **Why customers come back:** how to create lasting customer loyalty. Franklin Lakes: Career Press, 2004. 224 p.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **A dual methodology for case studies:** synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. Organization Science, Hanover, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LEV, Baruch. **Intangibles:** management, measurement, and reporting. Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001. 216 p.

MARION, José C. **Contabilidade básica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 257 p.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MINTZBERG, Henry. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, New York, v. 65, n. 4, p. 66-75, jul.-ago. 1987.

MUSCAT, Antônio R. M.; FLEURY, Afonso C. C. **Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade, Brasília, v. 1, n. 2, p. 81-107, set. 1993.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1994. 293 p.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 383 p.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, New York, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2000. 219 p.

REICHHELD, Frederick F.; TEAL, Thomas. **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business Press, 2001. 323 p.

SILVESTRO, Rhian. **Positioning services along the volume-variety diagonal**: the contingencies of service design, control and improvement. International Journal of Operations & Production Management, Bradford, v. 19, n. 4, p. 399-421, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences**. Beverly Hills: Sage Publications, 1997. 96 p.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2007. 141 p.

QUINN, James B. **Strategic outsourcing**: leveraging knowledge capabilities. MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 40, n. 4, p. 9-21, 1999.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, Bradford, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002. 179 p.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **The machine that changed the world**: the story of lean production. New York: HarperCollins Publishers, 1990. 324 p.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZARIFIAN, Philip. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, Rosa M. (Org.) **Gestão da empresa, automação e competitividade**: novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

ZEITHAML, Valarie A. **Consumer perceptions of price, quality and value**: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, New York, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990. 226 p.

ANEXO A – Fluxo operacional de boletagem

