

LINAMARA HENEQUI

**A EFETIVIDADE DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças - Turma 2006.

Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco

Dedico este trabalho aos meus pais,
pelo apoio, dedicação e compreensão.

“Os gerentes de hoje reconhecem o impacto que medições têm sobre performance, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias.”

Robert S.Kaplan e David P.Norton

RESUMO

HENEQUI, Linamara. A Efetividade do Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica das Instituições Financeiras. O Balanced Scorecard tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas na Gestão Estratégica das Empresas nas duas últimas décadas, pois permite a partir das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos, aprendizagem & crescimento), obter a situação real da empresa em vários aspectos. Este trabalho tem por objetivo analisar e avaliar a eficácia do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica, identificar os erros e acertos na implantação do processo nas Instituições, bem como fazer sugestões de melhoria no processo. O estudo foi delimitado na pesquisa e análise de alguns modelos de Balanced Scorecard implantados nas Instituições do Mercado Financeiro.

Palavras-chaves: visão; missão; estratégia; objetivos; controle.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo de Estudo.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivo Específico.....	12
1.3 Metodologia.....	12
1.4 Estrutura do Trabalho.....	12
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.1 Análise do Ambiente Externo (ameaças e oportunidades).....	15
2.2 Análise da Organização (pontos fortes e fracos).....	15
2.3 Missão e Visão.....	16
2.4 Visão da Organização.....	17
2.5 Missão da Organização.....	17
2.6 Planejamento Estratégico.....	18
2.7 Objetivos e metas Gerais.....	18
2.8 Objetivos e metas específicas.....	19
2.9 Divulgação e Implementação da Estratégia.....	19
2.10 Controle e avaliação de resultados.....	20
3 BALANCED SCORECARD.....	21
3.1 Origem BSC.....	21
3.2 Evolução do BSC.....	21
3.3 O que é o Balanced Scorecard.....	23
3.3.1 Perspectiva do Cliente.....	25
3.3.2 Perspectiva de Processos.....	26
3.3.3 Perspectiva de Aprendizagem & Crescimento.....	26
3.3.4 Perspectiva Financeira.....	26
3.4 Terminologias e elementos do BSC.....	27
3.4.1 Mapa Estratégico.....	27
3.4.2 Objetivos Estratégicos.....	27
3.4.3 Indicadores de Desempenho.....	28
3.4.4 Metas.....	28

3.4.5 Plano de Ação.....	28
3.5 O que não é o Balanced Scorecard.....	29
3.6 Implementação do BSC nas organizações.....	30
3.7 Dificuldades encontradas na implantação do BSC.....	33
3.8 O BSC hoje.....	34
CAPÍTULO 2	
4 ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 Dados da Empresa.....	35
4.1.1 Estrutura Global.....	35
4.1.2 Estrutura no Brasil.....	36
4.1.3 Linha de produtos.....	36
4.1.4 Disponibilidade para o Mercado.....	36
4.1.5 Principais concorrentes.....	37
4.2 Mercado Financeiro.....	37
4.3 Oportunidades.....	37
4.4 Ameaças.....	37
4.5 Pontos fortes da Organização.....	38
4.6 Pontos fracos da Organização.....	38
4.7 Visão.....	38
4.8 Missão.....	38
4.9 Planejamento Estratégico.....	39
4.10 Implantação do BSC no Grupo Henequi.....	39
4.10.1 Roteiro utilizado para construção do BSC no Grupo Henequi.....	41
4.10.2 Estrutura do BSC no Grupo Henequi.....	42
4.10.3 Perspectivas do BSC no Grupo Henequi.....	43
4.11 Alinhamento do BSC e demais ferramentas estratégicas.....	44
4.12 Temas estratégicos.....	44
4.13 Mapa Estratégico.....	45
4.14 Objetivos estratégicos.....	46
4.15 Indicadores e metas.....	46
4.16 Plano de Ação.....	47
4.17 Reuniões Estratégicas.....	49
4.18 A manutenção do Balanced Scorecard.....	49
4.19 Pontos fortes com a Implantação do BSC.....	50

4.20 Dificuldades com a Implantação do BSC.....	51
4.21 Sugestões e Recomendações.....	51
5 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Etapas de um modelo de Administração estratégica.....	14
Figura 02 – Balanced Scorecard – perspectivas.....	21
Figura 03 – Modelo Plano de Ação.....	28
Figura 04 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica.....	31
Figura 05 – O BSC como ferramenta estratégica.....	39
Figura 06 - Roteiro utilizado para construção do BSC no Grupo Henequi.....	41
Figura 07 - Perspectivas do BSC no Grupo Henequi.....	43
Figura 08 – Mapa Estratégico do Grupo Henequi.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT.....	15
Quadro 2 – Missão e Visão.....	17
Quadro 3 – Perspectivas BSC x Estratégia Grupo Henequi.....	39
Quadro 4 - Modelo Indicadores e Metas Grupo Henequi.....	47
Quadro 5 - Modelo de Plano de Ação no Grupo Henequi.....	48

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vem se destacando pelas altas taxas de juros praticadas, ocasionando um aumento da demanda de aplicações no mercado financeiro e conseqüentemente uma disputa crescente das Instituições Financeiras pelo mercado.

Várias instituições financeiras se destacam pela constante concorrência, marcada pelas grandes e arrojadas campanhas de marketing, para fortalecimento e solidificação da marca, bem como o lançamento de novos produtos para captar e manter a carteira de clientes.

Atualmente o mercado financeiro brasileiro tem boas perspectivas de negócio, pois apresenta um bom nicho de mercado, apresentando uma tendência gradual da sua margem de lucro.

Tendo em vista este cenário, tornou-se imprescindível um bom Planejamento Estratégico e a aplicação de ferramentas estratégicas para alcance e alinhamento das metas previstas pelas Organizações.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta muito importante para traduzir a estratégia e a missão de uma Empresa, possibilitando um acompanhamento real da situação da Empresa dentro de quatro expectativas:

1. Finanças;
2. Perspectivas do cliente;
3. Perspectiva de processos;
4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Este trabalho visa identificar a efetividade do Balanced Scorecard nas Instituições Financeiras, tomando como base um modelo já existente.

1.1 Objetivo do estudo

1.1.1 Objetivo geral

Identificar a efetividade do Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico das Instituições Financeiras e a eficácia desta ferramenta nos resultados da Empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

Conhecer e entender o mercado financeiro, bem como as variáveis que influenciam nos resultados.

Entender e aprofundar os conhecimentos na ferramenta Balanced Scorecard.

Identificar as principais causas/ motivos dos problemas apresentados na implantação do Balanced Scorecard nas Organizações.

Analisar a situação atual levantada e sugerir melhorias do processo, de acordo com as características do mercado financeiro e das Instituições concorrentes.

1.2 Metodologia

O estudo foi delimitado nos veículos públicos comuns de comunicação (Internet, Jornais, Revistas, Livros, etc), bem como na pesquisa e análise de alguns modelos de Balanced Scorecard implantados nas Instituições do Mercado Financeiro.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho será dividido da seguinte forma:

Análise da concorrência do mercado financeiro, com enfoque no mercado privado nacional.

Análise da evolução da economia nacional e tendência para os próximos anos.

Aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta para o planejamento estratégico e otimização da performance das Empresas financeiras.

Interação do Balanced Scorecard com as demais ferramentas estratégicas da Empresa.

Efetividade/ alinhamento dos indicadores do Balanced Scorecard com as estratégias da Empresa.

Formas de divulgação e controle.

Proposta de um modelo de Balanced Scorecard.

Conclusões do tema com base nos objetivos propostos (gerais e específicos).

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

“Administração Estratégica = Planejamento Estratégico + Desenvolvimento Estratégico + Controle Estratégico”. (Djalma de P.R.Oliveira)

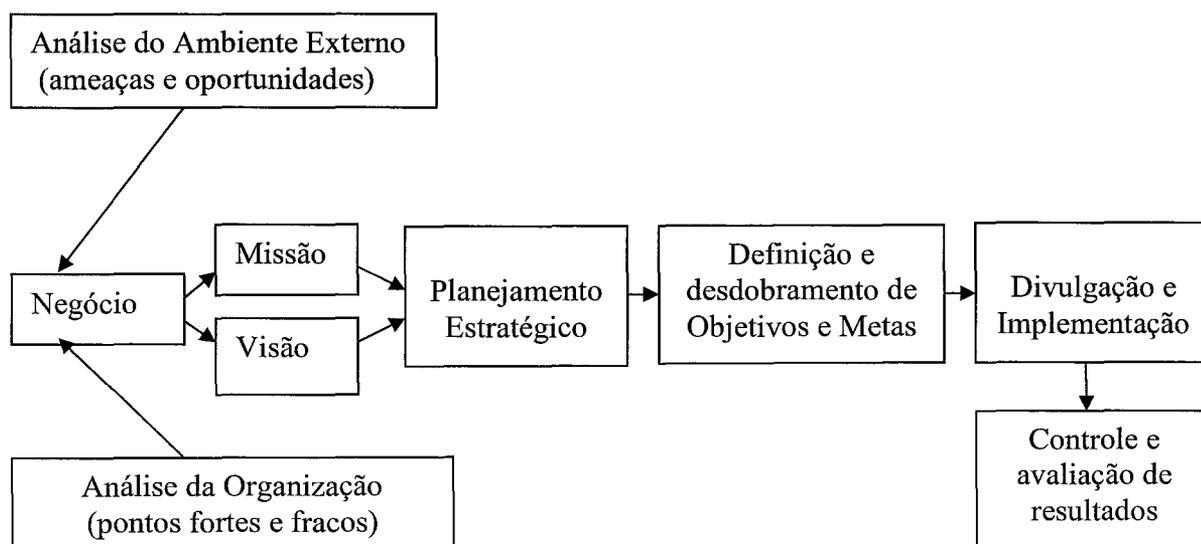
Bruce D. Henderson define a estratégia da seguinte forma:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base de sua vantagem. Se você participa do mercado e é auto-suficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, já estaria perdendo gradualmente os clientes, mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Portanto podemos dizer que segundo Henderson, a estratégia é um planejamento estruturado para a evolução da Organização.

As estratégias são normalmente definidas pela alta administração (presidente e seus diretores) e impactam na Organização como um todo, visando resultados de longo prazo.

Figura 01 – Etapas de um modelo de Administração estratégica



Fonte: criação própria, baseada no livro Administração Estratégica.

2.1 Análise do Ambiente Externo

No ambiente externo é importante ser considerado a evolução tecnológica, a legislação vigente, os aspectos sociais e culturais, a situação e a tendência econômica e política futura, variáveis demográficas e ecológicas, bem como os consumidores, concorrentes e fornecedores.

Um ponto crucial na Administração Estratégica é não desprezar seus concorrentes, porque a partir do momento que a Empresa se acomoda na situação de líder de mercado, já está perdendo mercado.

É necessário que a empresa realize constantemente análise minuciosa do mercado que atua e principalmente identifique suas principais ameaças e oportunidades.

2.2 Análise da Organização

Para ser realizado uma boa Administração Estratégica é imprescindível ser considerado o ambiente Interno da Organização, ou seja, a situação atual, seus pontos fortes e fracos (produtos, serviços, preço, promoções, distribuição, recursos humanos, tecnológicos e financeiros).

Após o levantamento das ameaças e oportunidades da Organização e dos pontos fortes e fracos, é possível utilizar uma ferramenta chamada Análise SWOT, que permite a visualização da Situação Atual da Empresa, demonstrando assim um direcionamento estratégico.

SWOT vem do inglês que significa strenghts (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Quadro 1 – Análise SWOT

Análise SWOT	
<p>Oportunidades</p> <p>Listar as oportunidades de mercado que a organização pode aproveitar.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Listar os obstáculos externos a serem enfrentados pela Organização, aqueles que impedem ou dificultam o desenvolvimento da organização.</p>
<p>Pontos Fortes da Organização</p> <p>Listar os pontos fortes das competências da organização. Podem ser diagnosticadas a partir da avaliação de competências e das áreas funcionais da empresa.</p>	<p>Pontos Fracos da Organização</p> <p>Listar os obstáculos internos a serem enfrentados pela organização, os quais impedem ou dificultam o aumento do seu desenvolvimento ou competitividade.</p>

Fonte: Livro Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho, pg.256

Tomando como base a análise de SWOT, é possível traçar Planos de Ação, para aproveitar as oportunidades, minimizar a influência das ameaças, manter ou reforçar os pontos fortes e evitar ou combater os pontos fracos.

As oportunidades perdidas impactam na receita e no lucro da Organização e as ameaças não evitadas ou combatidas podem resultar em prejuízo para organização.

A Análise de SWOT subsidia as decisões para definição da estratégia da Organização.

2.3 Missão e Visão

A missão e a visão são de extrema importância para o Planejamento Estratégico porque direcionam os objetivos e estratégias gerais da Organização.

O quadro abaixo demonstra de forma clara as diferenças entre Visão e Organização:

Quadro 2 – Missão e Visão

Missão e Visão	
Características da Missão	Características da Visão
Identifica o negócio	É o que se “sonha” para o negócio
É a partida	É a chegada
É a “carteira de identidade da empresa”	É o “passaporte para o futuro”
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a eternidade	É mutável, conforme os desafios

Fonte: Quadro 6.1 – Pg. 169 – Livro Administração Estratégica: da Competência empreendedora à avaliação de desempenho.

2.4 Visão da Organização

A visão demonstra aonde a Organização quer chegar. Com foco no futuro, demonstra o direcionamento que uma Empresa deve tomar, com base em seus valores e crenças.

2.5 Missão da Organização

A missão traduz o sentido pelo qual a organização existe, demonstra num sentido mais amplo a necessidade e a importância de atividades diárias para o alcance de um objetivo comum.

Normalmente as Organizações tradicionais refletem o que a mesma produz e os públicos alvos que devem ser beneficiados pela existência.

A missão deve ser amplamente divulgada na Organização para ser efetiva, ser constantemente aplicada nas decisões estratégicas da empresa e ser um ponto de estabilidade, mesmo que o ambiente esteja em constante mudança.

É o ponto de partida para se desenhar uma boa estratégia.

2.6 Planejamento Estratégico

“O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. (Philip Kotler)

“Planejamento Estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos. O produto final da utilização desta metodologia é o documento chamado Plano Estratégico”. (Paulo de Vasconcelos Filho)

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que define o rumo da Organização, aonde quer chegar e quais os objetivos e ações a serem tomadas para que o resultado esperado seja alcançado.

É de extrema importância para a Organização, pois através de um Planejamento Estratégico bem elaborado, é possível atingir bons resultados a curto e a longo prazo.

2.7 Objetivos e metas gerais

A análise do ambiente interno e externo da Organização, a identificação de oportunidades e ameaças, a definição de missão e visão são partes vitais para a Administração Estratégica, no entanto é necessário ser definido os objetivos para determinar as ações a serem tomadas, definir metas tangíveis para atingir o resultado esperado e para todo o processo de planejamento não cair em descrédito na Organização.

É necessário que os objetivos e as metas sejam bem definidos, que estejam interligados a missão e reflitam a visão da Organização da Empresa.

Os objetivos e metas gerais são definidos com base no negócio e abrangem a Organização como um todo. Depois são subdivididas em objetivos e metas menores, voltadas para as áreas e funcionários da Organização.

Na elaboração dos objetivos e metas é importante que seja considerado o histórico de anos anteriores, para os objetivos tornarem-se desafiadores e ao mesmo tempo alcançáveis.

A definição de Objetivos para Gestão das Empresas, surgiu na década de 60 com a divulgação da Administração por Objetivos de Peter Drucker. Segundo ele, a Administração deveria ser focada na definição de objetivos e a Organização deveria estar voltada para alcançá-los.

2.8 Objetivos e metas específicas

Os objetivos e metas específicas são desdobramentos dos objetivos gerais, porém são especificamente elaborados de acordo com a realidade de cada área.

Devem estar sempre alinhados com os objetivos e metas gerais para o alcance do objetivo geral final.

Devem ser claros, estar numa linguagem de fácil compreensão e estar acessível para consulta de todos da organização, a fim de ser evitado dúvidas dos funcionários e o comprometimento do alcance dos resultados por falha na comunicação.

Os objetivos e metas devem ser alcançáveis, mensuráveis e ser definido para todos os níveis da Organização. Eles devem refletir o caminho a ser percorrido para o alcance do resultado esperado.

Normalmente os objetivos e metas específicas são definidos em Planos de Ação e devem ser realizados em curto prazo.

2.9 Divulgação e Implementação da Estratégia

Não basta ter uma Estratégia bem definida, alinhada com os princípios da Organização, ter objetivos bem definidos e metas alcançáveis se estes não forem divulgados e implantados.

É imprescindível a ampla divulgação dos objetivos na Organização, pois para alcançá-los é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos os funcionários.

É necessário que todos saibam aonde a Organização quer chegar, a estratégia a ser adotada, os objetivos e metas a serem alcançadas e principalmente divulgar resultados parciais para que as chefias acompanhem seus resultados e possam ajustar suas ações, manter a equipe motivada e conseguir atingir o resultado desejado.

2.10 Controle e avaliação de resultados

Os controles são necessários para avaliar o andamento do processo e corrigir ou ajustar ações no decorrer do caminho, para que o resultado final não seja comprometido.

A avaliação de resultados permite comparar o que foi planejado com o resultado obtido, analisar o que foi ou não atingido e corrigir ações para o próximo período.

O controle e avaliação de resultados são importantes ferramentas na Administração Estratégica, pois fornecem aos Administradores uma visão geral dos resultados da Organização, proporcionando uma base histórica de informações para a elaboração de Estratégias futuras.

3 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard surgiu com a necessidade das Empresas de alinhar suas estratégias, através da avaliação de sua performance, com o objetivo de otimizar seus resultados.

3.1 Origem BSC

Nos Estados Unidos, na década de 90, surge o Balanced Scorecard de um estudo realizado pelo Instituto Nolan Norton, denominado como “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo da Empresa na época e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico.

Na época acreditava-se que os métodos para avaliação de desempenho Empresarial estavam tornando-se obsoletos.

Com o comprometimento de desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton se reuniam a cada dois meses, durante o ano de 1990.

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton, publicam o artigo “Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho”, na Harvard Business Review, para divulgar o conceito e os fundamentos do modelo de Gestão Estratégica.

Desde então, o Balanced Scorecard vem sendo implantando com sucesso em diversas Organizações do setor público e privado ao redor do mundo inteiro.

3.2 Evolução do BSC

As técnicas e os modelos de Gestão têm evoluído para atender a necessidade das Empresas, acionistas, grandes executivos, enfim do mercado em geral e com o Balanced Scorecard não foi diferente.

O Balanced Scorecard, desde 1990, quando começou a ser desenvolvido tem evoluído com base na experiência das Empresas que o utilizam, organizações com ou sem fins lucrativos em todo o mundo.

Em 1992 Kaplan e Norton lançam o BSC como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”.

Podemos dizer que inicialmente Kaplan e Norton definem o BSC como um conjunto de indicadores balanceados de desempenho em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado & inovação).

Em 1996, Kaplan e Norton publicam o livro “A Estratégia em Ação- Balanced Scorecard”, o primeiro livro sobre o tema. Neste livro, o conceito do BSC é evoluído, com as experiências das Empresas que o implantaram, e deixa de ser somente um conjunto de indicadores balanceados, para ter o objetivo de traduzir a estratégia em ação. Este livro também admite que possam ser necessárias outras perspectivas, dependendo da Organização e que estas devem ser adaptadas conforme a realidade da Empresa.

No final da década de 90, Kaplan e Norton amadureceram o Conceito do BSC e divulgaram novos artigos, tais como, “Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico” e “Problemas com sua Estratégia? Então mapei-a”, publicados pela Harvard Business Review.

Em 2001, Kaplan e Norton publicam seu segundo livro, “Organização Orientada para a Estratégia: como as organizações que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.” Neste livro é reforçado o conceito de que o BSC é um facilitador da implementação da estratégia nas Empresas e os autores baseados em empresas que tiveram sucesso na implementação do BSC, lançam os cinco princípios das Organizações Orientadas para a Estratégia, são eles:

- Transformar a estratégia em tarefas de todos – divulgar amplamente a estratégia da empresa e fazer com que todos a compreendam, não somente a alta diretoria. Tal procedimento permite que todos da organização estejam alinhados e que seja traçado um caminho para ser focado no que realmente é necessário para ser atingido o resultado esperado.

- Transformar a estratégia em processo contínuo – tornar a estratégia em processo contínuo e sistematizado na Organização, incluindo o uso do contínuo do BSC como ferramenta de Gestão Estratégica.
- Transformar a estratégia em termos operacionais – fazer com que a estratégia seja formalizada pelos gestores e seja implantada de acordo com os padrões do BSC (mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas e planos de ação).
- Alinhar a organização para criar sinergia – garantir que todos caminhem na mesma direção dentro da Organização, ou seja, estejam com foco na visão do futuro, integrando as áreas de negócio, operacionais e a alta administração em busca do resultado esperado.
- Liderança executiva para mobilizar a mudança – qualquer mudança na Organização somente se concretiza caso exista o envolvimento de todos e principalmente da alta direção. É preciso que todos estejam mobilizados para implementação da estratégia e alinhados em torno da mesma visão.

Em 2004, Kaplan e Norton lançam seu terceiro livro “Mapas Estratégicos”. Neste livro foi possível o acesso das Empresas a estudo de caso de várias empresas, tanto do exterior como do Brasil, reforçando a efetividade do Balanced Scorecard nas Organizações e a utilização destes como ferramenta de Gestão Estratégica.

Em 2006, Kaplan e Norton lançam seu quarto livro “Alinhamento”. Segundo Norton, em sua entrevista para Business Strategy Review (Maio/2007), o livro demonstra que as organizações não têm sistemas para administrar a estratégia e o alinhamento é uma peça importante do sistema de gestão estratégica.

Portanto podemos dizer que houve uma evolução no conceito do BSC desde que foi lançado, passando de um conjunto de indicadores balanceados, para se tornar uma ferramenta efetiva na Gestão Estratégica das Organizações.

3.3 O que é Balanced Scorecard

Segundo KAPLAN e NORTON (1997) o balanced scorecard é:

O balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e medidas de desempenho organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser

interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

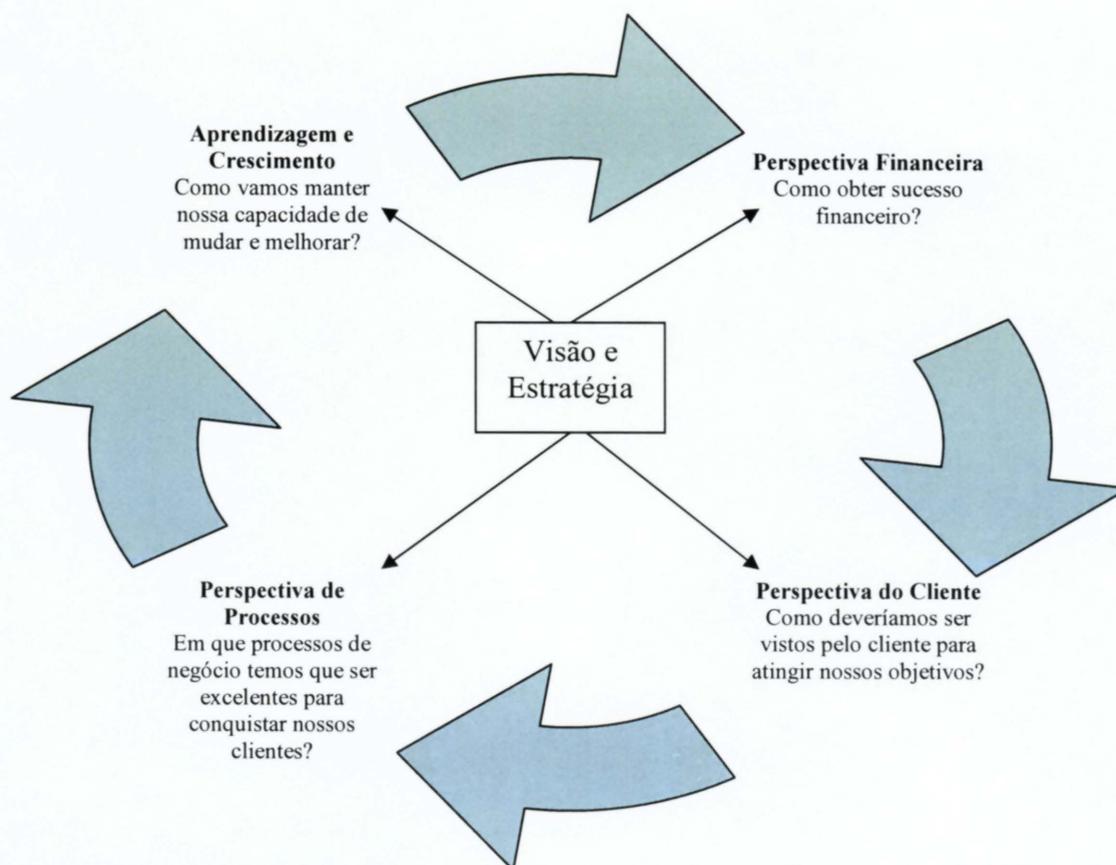
“O principal objetivo do Balanced Scorecard está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa”. (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard demonstra de forma clara a estratégia da Empresa, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas relacionadas entre si (finanças; perspectiva do cliente; perspectiva de processos; perspectiva do Aprendizado e Crescimento).

O BSC pressupõe o uso de indicadores para uma empresa e diz que estes não devem se restringir em indicadores financeiros, pois caso seja utilizado somente indicadores financeiros, estes não serão suficientes para saber se a empresa está no caminho certo para atingir seu resultado.

Os indicadores financeiros são necessários, porém só é possível ter uma visão da situação atual, se estes forem analisados em conjunto com o desempenho de mercado junto aos clientes, dos processos internos, bem como os indicadores de pessoas e de tecnologia.

Figura 02 – Balanced Scorecard – perspectivas



Fonte: Baseado na figura 1 – pg.79, Livro Avaliação das Estratégias

3.3.1 Perspectiva do Cliente

A maneira como os clientes vêem as Organizações, tornou-se um assunto de suma importância no mercado atual com o alto grau de competitividade.

As Empresas que atualmente não colocam foco nos clientes e não procuram encantá-los, estão com a sobrevivência de longo prazo comprometida.

No Balanced Scorecard é necessário que sejam definidos indicadores que reflitam as necessidades dos clientes, alinhados a missão da Organização e a estratégia definida a longo prazo.

Normalmente para definição de indicadores são consideradas quatro categorias: prazo, qualidade, serviços e custo.

3.3.2 Perspectiva de Processos

Para atendimento das expectativas dos clientes é necessário que os processos e atividades internas sejam adequados para atender a demanda dos clientes com qualidade.

No Balanced Scorecard os indicadores da perspectiva de processos devem refletir as atividades operacionais, a habilidade e a produtividade dos empregados, bem como a qualidade e otimização dos processos.

3.3.3 Perspectiva de Aprendizagem & Crescimento

Atualmente é necessário um aprendizado e uma melhoria contínua dos serviços e produtos ofertados, em virtude da alta competitividade do mercado. É necessário que seja investido constantemente nos recursos internos para o acompanhamento da evolução global.

Os indicadores da perspectiva de aprendizagem & crescimento procuram refletir a melhoria contínua de seus recursos, focando a capacidade de reciclar conhecimentos, para aprendizagem, criação e inovação de novos produtos ou serviços.

3.3.4 Perspectiva Financeira

Através da perspectiva financeira é possível mensurar os resultados da implementação da estratégia e verificar se esta está contribuindo positivamente na situação financeira da Empresa.

Normalmente os indicadores da perspectiva financeira são definidos com base no crescimento e na rentabilidade da Organização, bem como no valor para os acionistas.

Conforme mencionado anteriormente não é possível concluir se uma organização tem uma situação estável, caso possua uma situação financeira satisfatória. No BSC é preciso que as perspectivas estejam interligadas e que sejam

analisadas em conjunto para que se reflita a situação real da Organização e a partir daí verificar se a estratégia está atingindo os resultados almejados.

O Balanced Scorecard deve refletir a estratégia da Organização, estar interligado na Visão e Missão da Empresa, demonstrando de uma forma objetiva e clara os resultados da Empresa.

Algumas empresas utilizam o Balanced Scorecard como um dos principais instrumentos de gestão para Administração Estratégica de Longo Prazo.

3.4 Terminologias e elementos do BSC

No Balanced scorecard são utilizadas algumas terminologias para definição de alguns elementos integrantes do BSC, entre elas:

3.4.1 Mapa Estratégico

Reflete a estratégia da empresa interligados aos objetivos que são definidos e distribuídos nas quatro perspectivas da empresa (financeira, cliente, processos, aprendizado & inovação). As perspectivas podem ser modificadas, alteradas ou ainda ser adicionada novas perspectivas. O importante é que as perspectivas representem e reflitam corretamente a estratégia da Empresa.

Outro ponto a ser considerado no mapa estratégico é o tema estratégico. São representados no Mapa Estratégico como um conjunto de objetivos com uma finalidade ou um objetivo comum. Os temas permitem uma análise do negócio.

Alguns mapas estratégicos, além dos objetivos, relações de causa e efeito, temas estratégicos e perspectivas, também incluem uma proposta de valor na Organização, que representa o posicionamento estratégico e a forma como a empresa se apresenta ao mercado e aos seus clientes.

3.4.2 Objetivos Estratégicos

É o caminho a ser traçado para ser alcançado o resultado esperado, inter-relacionados por relações de causa e efeito, identificando impactos que um objetivo gera ou recebe.

3.4.3 Indicadores de Desempenho

Demonstram como medir e acompanhar os resultados dos objetivos estratégicos e o alcance da Estratégia proposta. É a partir dos indicadores que é possível identificar se é preciso ajustar os objetivos para atingir as metas e a estratégia da Empresa. É por isso que os indicadores de desempenho devem estar interligados nos objetivos estratégicos. Normalmente são definidos de quatro a cinco indicadores por perspectiva, conforme necessidade da Empresa.

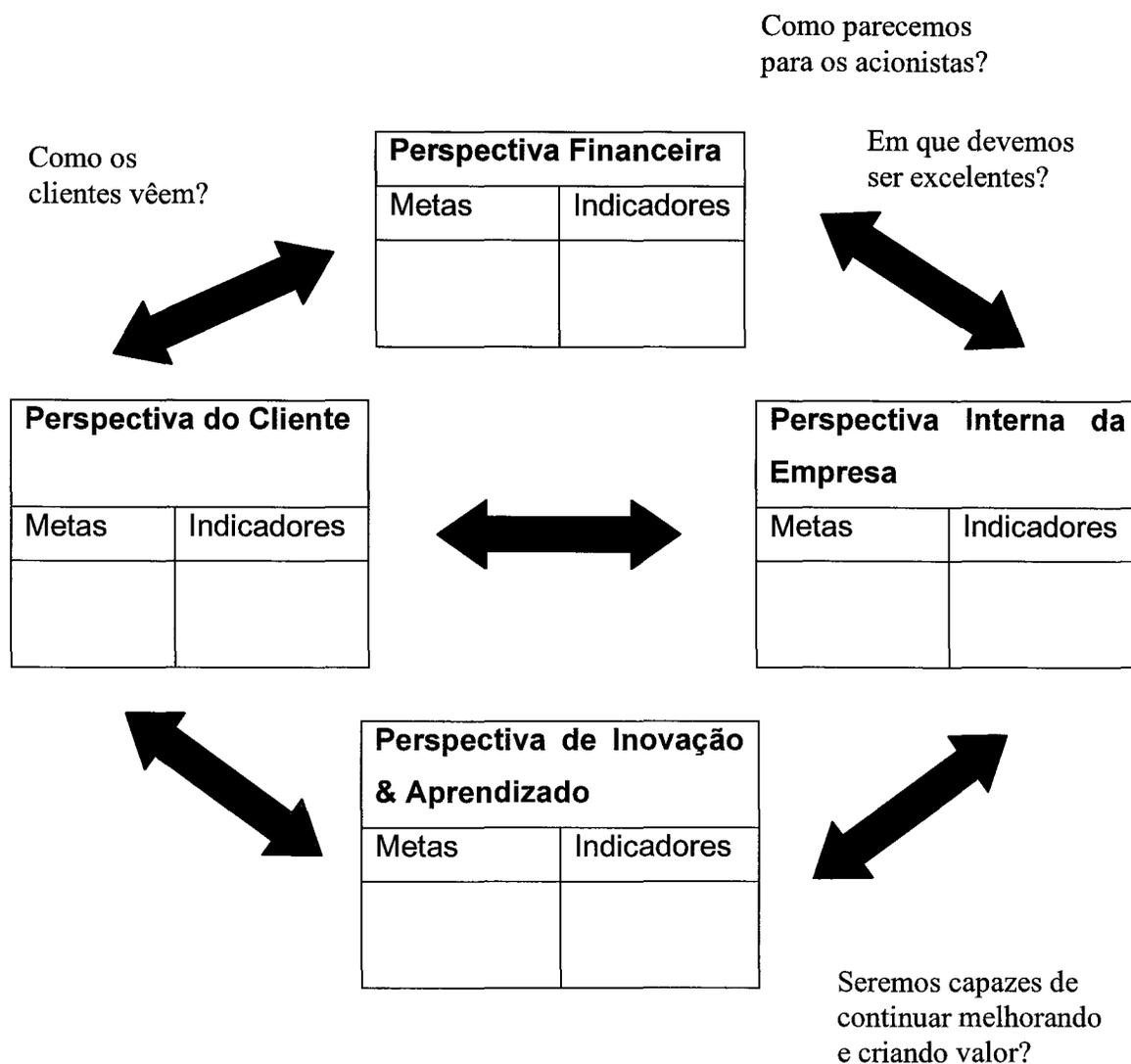
3.4.4 Metas

É a definição dos números e taxas necessários para o alcance do resultado esperado. É a especificação do resultado esperado por indicador. Por exemplo: Perspectiva – Aprendizado & Inovação – Treinar 95% dos funcionários de produção no treinamento de Segurança no Trabalho até o final do ano.

3.4.5 Plano de Ação

É um plano que define as ações para o alcance dos objetivos propostos. São meios que levarão a Organização a atingir os desafios impostos pelas metas.

Figura 03 – Modelo Plano de Ação



Fonte: Livro Avaliação das Estratégias, pg.268

Um Balanced Scorecard bem estruturado deve ter um mapa estratégico que transmita de forma clara a Estratégia da Empresa, com objetivos interligados e distribuídos nas quatro perspectivas (financeira, cliente, processos, aprendizado & inovação), com indicadores e metas adequadas com a realidade da Organização.

3.5 O que não é o Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard não é um projeto isolado da Empresa. É necessário que atinja toda a Organização de forma uniforme. Que todos estejam envolvidos e acreditem na efetividade da ferramenta.

No entanto o BSC não é uma ferramenta que elabora a estratégia da Empresa, mas é uma ferramenta que facilita a gestão e o acompanhamento dos resultados para o alcance do resultado final, da estratégia proposta.

O BSC não é um sistema automático de informações, é necessário discutir e definir bons indicadores e metas, baseado na estratégia para que sejam analisados os resultados. Uma informação por si só, não adequada à realidade da Empresa não atende as necessidades de Gestão da Empresa.

O Balanced Scorecard deve ser um sistema de Gestão Estratégica, auxiliando todos na Organização no alcance de um resultado comum, não apenas o controle de atividades operacionais e a Gestão destas.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que reflete o equilíbrio de objetivos de curto e longo prazo, com indicadores financeiros e não-financeiros de acordo com a estratégia da Empresa, não é somente um novo sistema de indicadores financeiros, que visam somente o lucro da Organização.

3.6 Implementação do BSC nas organizações

Depoimentos de algumas empresas:

Na Sears, utilizamos com sucesso os princípios do Balanced Scorecard para orientar a nossa transformação. Endosso fortemente as idéias de Kaplan e Norton sobre a comunicação da visão e a execução da estratégia como meios de redirecionar a empresa para o caminho do sucesso. (Richard T.Quinn, Vice-presidente de Qualidade – Sears Roebuck and Company – Livro Estratégia em Ação - 1997)

Kaplan e Norton apresentam uma perspectiva gerencial inovadora que pode ser utilizada para traduzir estratégias de crescimento em termos operacionais. Por isso, representa a base de uma teoria abrangente e viável de gestão corporativa. (Chris Argyris, James B Conant, Professor Emérito de Educação e Comportamento Organizacional, Harvard Business School – Livro Estratégia em Ação - 1997).

A CIGNA Property & Casualty Insurance Company utilizou o Balanced Scorecard para gerenciar sua transformação, de uma empresa generalista a uma organização especializada de primeira linha. A estrutura do scorecard nos

ajudou a esclarecer nossa estratégia e a manter o empenho da organização em tornar nossa visão uma realidade. (Gerald A. Isom – Presidente, Cigna Property & Casualty – Livro Estratégia em Ação - 1997)

Atualmente é essencial que as Empresas utilizem Sistemas de Gestão interligados a Estratégia da Organização. O Balanced Scorecard, com indicadores e metas bem definidas, é uma das ferramentas que auxiliam na Gestão, pois reflete a Situação da Empresa e permite medir o desempenho, se bem aplicado.

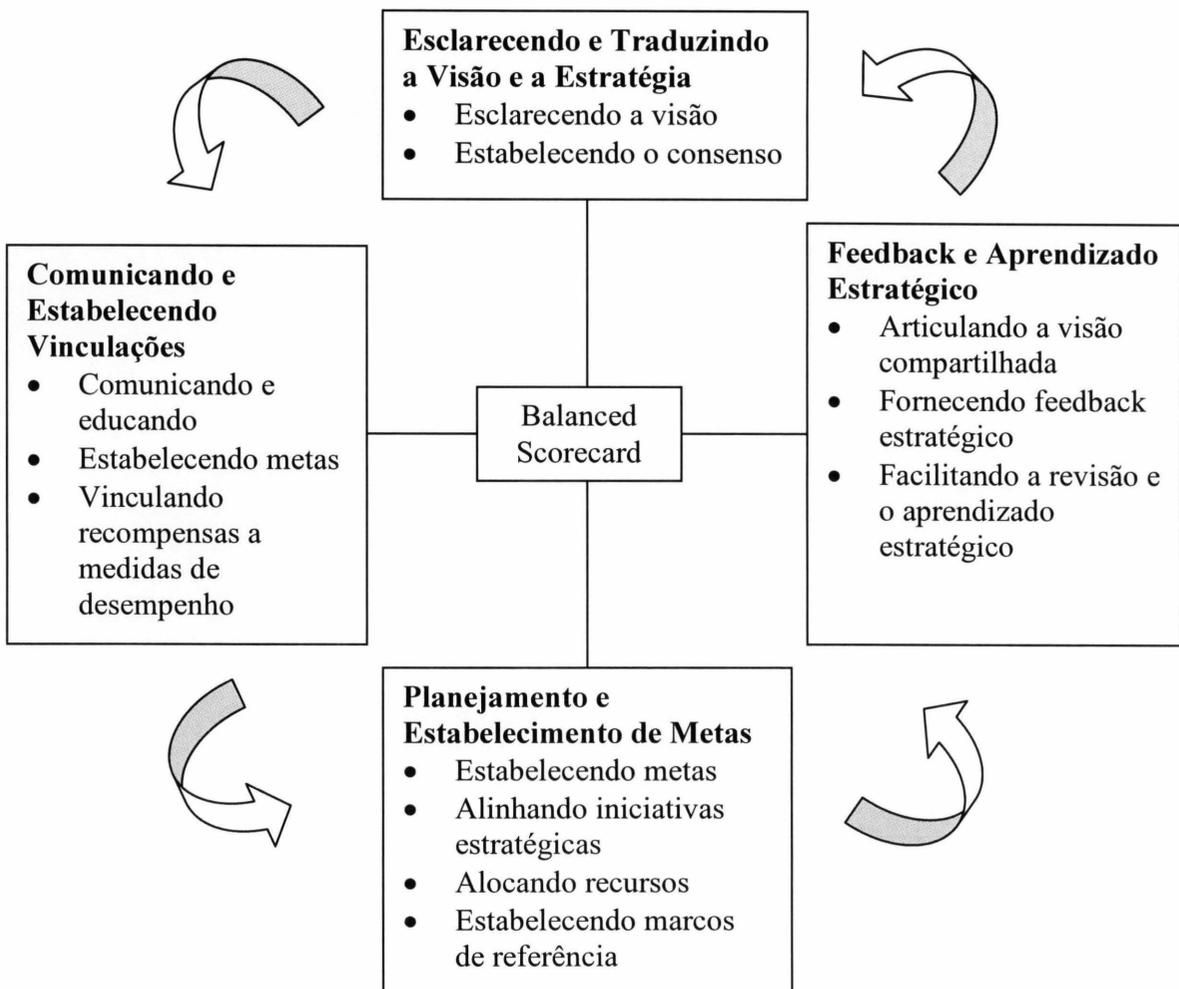
No entanto o Balanced Scorecard torna-se efetivo na Organização, se for utilizado de forma correta, ou seja, não ser utilizado somente como apenas mais um controle de resultados, mais sim ser utilizado como um instrumento efetivo de Gestão Estratégica.

As empresas que implementam o BSC nas suas Empresas, procuram bons desempenhos em vários aspectos, não só no financeiro, mas também em processos internos, nas avaliações dos clientes e analisa recursos humanos como um todo, identificando oportunidades de capacitação e aprendizado para melhoria da performance.

Segundo Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard pode ser utilizado para várias finalidades, tais como esclarecer e divulgar a visão, a estratégia e os objetivos da Organização, bem como planejar, estabelecer metas, ajustar as ações e melhorar o processo estratégico da Organização.

A figura abaixo ilustra a idéia de Kaplan e Norton:

Figura 04 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Figura 1-2, pg. 12, Livro A Estratégia em Ação

A construção e a implementação do BSC estimula o diálogo entre a alta administração da Empresa, bem como permite criar um alinhamento com a estratégia e um consenso do significado e como ela será alcançada.

O BSC põe foco na estratégia e permite um alinhamento de objetivos e ações a serem realizadas para o alcance do resultado comum.

Estes são os principais motivos que levaram as empresas optarem por implantar o Balanced Scorecard em suas Organizações.

3.7 Dificuldades encontradas na implantação do BSC

Uma das maiores dificuldades encontradas na implantação do Balanced Scorecard é a credibilidade e o envolvimento da alta administração. Algumas Empresas implantam ferramentas de Gestão porque o mercado está utilizando com bons resultados (modismos), porém a própria administração não acredita nos resultados da ferramenta e não se compromete. Tal atitude transmite um descrédito para a Gerência Média e os demais funcionários, comprometendo assim todo o processo.

A elaboração de objetivos e metas, a forma de comunicação aos funcionários e a divulgação de resultados, muitas vezes não é muito transparente para todos na Organização. Algumas vezes os objetivos não são muito claros ou estão numa linguagem muito complexa, interferindo no comprometimento dos funcionários e conseqüentemente na motivação para o alcance do resultado esperado.

Como vimos anteriormente as quatro perspectivas se relacionam entre si. Caso a Organização não reconheça a devida importância de cada uma no contexto geral para implantação do Balanced Scorecard, a ferramenta tende a não funcionar.

Outra dificuldade para implementação do BSC nas Empresas é que as metas e objetivos devem ser definidos para obter resultados de longo prazo, acompanhando a estratégia da Empresa, no entanto algumas empresas têm cultura imediatista, visam lucro e querem resultados de curto prazo, isto dificulta a implementação e a manutenção do BSC nestes locais.

Um planejamento estratégico mal elaborado ou a falta de um planejamento de longo prazo dificulta a identificação dos resultados esperados da Organização e a definição de um BSC adequado.

A falta de uma liderança forte que atue na Organização como um todo, compromete a tomada de decisão e conseqüentemente a implantação do BSC.

Muitas vezes o orçamento não acompanha a estratégia e quando vamos implantar o BSC na Organização, nos deparamos com o conflito de metas e objetivos desafiadores, arrojados e um orçamento conservador. Tal situação vai de encontro ao princípio do Balanced Scorecard que justamente é atuar em todas as perspectivas para alcançar o resultado.

3.8 O BSC hoje

Este ano, uma pesquisa recente sobre as ferramentas de Gestão mais usadas no mundo, realizada pela Bain & Co., indicou que nos Estados Unidos 62% das empresas afirmam utilizar o Balanced Scorecard. Na América Latina o percentual é 40% e na Ásia 71%.

Segundo David Norton, em entrevista para a Business Strategy Review (Maio-Junho/07), no Brasil temos várias empresas que implantaram o Balanced Scorecard, entre elas: Gerdau, Açominas, Polibrasil, Unibanco e Petrobrás.

Portanto, podemos dizer que atualmente existem muitas empresas do setor público e privado que implantaram o BSC em suas empresas, porém no setor público o objetivo está concentrado em cumprir a missão e no setor privado está concentrado no retorno do investimento para os acionistas.

CAPÍTULO 2

4 ESTUDO DE CASO

O mercado financeiro é alvo de muita especulação. Com a oferta constante de novos serviços e a excelência no atendimento a clientes, é de extrema importância um diferencial competitivo e para isso as ferramentas estratégicas têm que ser bastante eficazes.

Atualmente é necessário saber como fortalecer a marca e torná-la referência de confiabilidade e solidez para o investidor escolher determinada Instituição ao invés da concorrente.

Como obter o comprometimento da Organização na implantação do Balanced Scorecard e garantir a efetividade deste como ferramenta estratégica?

Hoje em dia percebemos que não é dada a devida importância para o Balanced Scorecard nas Organizações e muitas vezes esta ferramenta é utilizada de forma inadequada, distorcendo os resultados reais e não refletindo seu real objetivo de alinhar as metas/ estratégias para todos da Organização.

Mas como utilizar o Balanced Scorecard para otimizar os resultados, aumentar a margem de lucro e interligá-lo as demais ferramentas estratégicas da Empresa para um adequado direcionamento do negócio?

4.1 Dados da Empresa

4.1.1 Estrutura Global

O Grupo Henequi (o nome foi alterado para manter a confidencialidade da Empresa) é uma das maiores Organizações de serviços bancários e financeiros do mundo, bastante tradicional, com negócios na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África.

O Banco Henequi Brasil S/A faz parte de um Grupo que está presente em mais de 80 países e territórios, possui cerca de 10 mil Agências, com 125 milhões de clientes e conta com cerca de 300 mil funcionários.

A Henequi Holdings tem ações listadas nas Bolsas de Valores de Londres, Hong Kong, Nova York, Bermudas, com cerca de 200 mil acionistas em aproximadamente 100 países e territórios.

O Grupo mantém sua própria rede de telecomunicações, utiliza uma tecnologia avançada, tornando-se uma das maiores do mundo.

Buscando o reconhecimento e a solidez da marca nos mercados internacionais, em 1998 o Grupo Henequi unificou sua marca. Atualmente sua marca está avaliada em U\$11.622 bilhões de dólares.

4.1.2 Estrutura no Brasil

O Banco Henequi Brasil representa um dos principais grupos financeiros, com base em quatro pilares (solidez, proximidade, relacionamento e know-how), o qual segue princípios e valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

Está presente em 563 municípios brasileiros, com 934 agências, 458 postos de atendimento bancário, 828 postos de atendimento eletrônico e possui cerca de 4 milhões de clientes pessoa física e cerca de 339 mil clientes pessoa jurídica.

4.1.3 Linha de produtos

Produtos e serviços financeiros voltados para o varejo; commercial banking; corporate, investment banking and markets; private banking; seguros entre outros.

4.1.4 Disponibilidade para o Mercado

Os produtos e serviços disponíveis do Grupo Henequi são vendidos nas Agências e postos de atendimento aos clientes, tais como telemarketing, internet banking, e-mail banking e celular banking, ou em Empresas através de visitas dos Gerentes de Relacionamento.

4.1.5 Principais concorrentes

Os concorrentes diretos no Brasil do Grupo Henequi são os Bancos Privados, de grande porte, com marcas tradicionais e com grande número de postos de atendimento distribuídos ao longo do país.

4.2 Mercado Financeiro

Diversos acontecimentos globais estão direcionando as estratégias das instituições financeiras, tais como: instabilidade da Economia Global, novos entrantes, globalização, pressão por redução na taxa de juros, entre outros.

Por essas razões, os bancos estão buscando alternativas para aumentar sua performance, racionalizando custos e seus modelos operacionais, atuando em paralelo as ações do aumento da rentabilidade de seus clientes.

Este cenário leva os bancos a conhecerem cada vez mais o perfil de seus clientes, bem como a perspectiva do mercado com relação à demanda de produtos e serviços financeiros.

Uma constante modernização é exigida dos bancos que operam em todos os nichos de mercado.

Atualmente o sistema bancário chama a atenção pela grande concentração de ativos. O Grupo Henequi Brasil S/A faz parte do rol dos 10 maiores bancos brasileiros.

4.3 Oportunidades

- Marca forte no Mercado Nacional.
- Empresa tradicional e com ótima credibilidade no mercado internacional.

4.4 Ameaças

- No Brasil possui fortes concorrentes com grandes volumes de ativos e com grande credibilidade no mercado nacional.

- É uma Empresa que possui muitos clientes pessoas jurídicas e físicas com alto poder aquisitivo. Sua marca e marketing são voltados para este público e tal atitude faz com que as pessoas optem pela concorrência, justamente por tratar-se de um banco mais “popular”.
- É um banco conservador e por este motivo muitas vezes perde mercado para seus concorrentes, agressivos e inovadores.

4.5 Pontos fortes da Organização:

- Marca sólida no mercado nacional e internacional.
- Alta tecnologia e um sistema integrado nacionalmente.
- A quantidade de Agências e os postos de atendimento distribuídos ao longo do Brasil.
- A diversidade de produtos e serviços financeiros disponibilizados no mercado financeiro.
- Estratégias e objetivos bem definidos, planejados a longo prazo (três anos), refletindo a visão e a missão global da Organização.
- Distribuição Global.

4.6 Pontos fracos da Organização:

- Alguns sistemas utilizados pelos diversos departamentos não são integrados.
- Seu sistema global ainda não atende a necessidade de todos os países.
- Os funcionários ainda não estão preparados para a integração global.

4.7 Visão

Ser o melhor grupo financeiro do Brasil para os acionistas, clientes e funcionários.

4.8 Missão

Garantir a excelência em produtos e serviços financeiros, otimizando resultados para clientes e acionistas.

4.9 Planejamento Estratégico

No Grupo Henequi a Estratégia e o Planejamento Estratégico é realizado a cada três anos e está interligado ao Balanced Scorecard, através das quatro perspectivas, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Perspectivas BSC x Estratégia Grupo Henequi

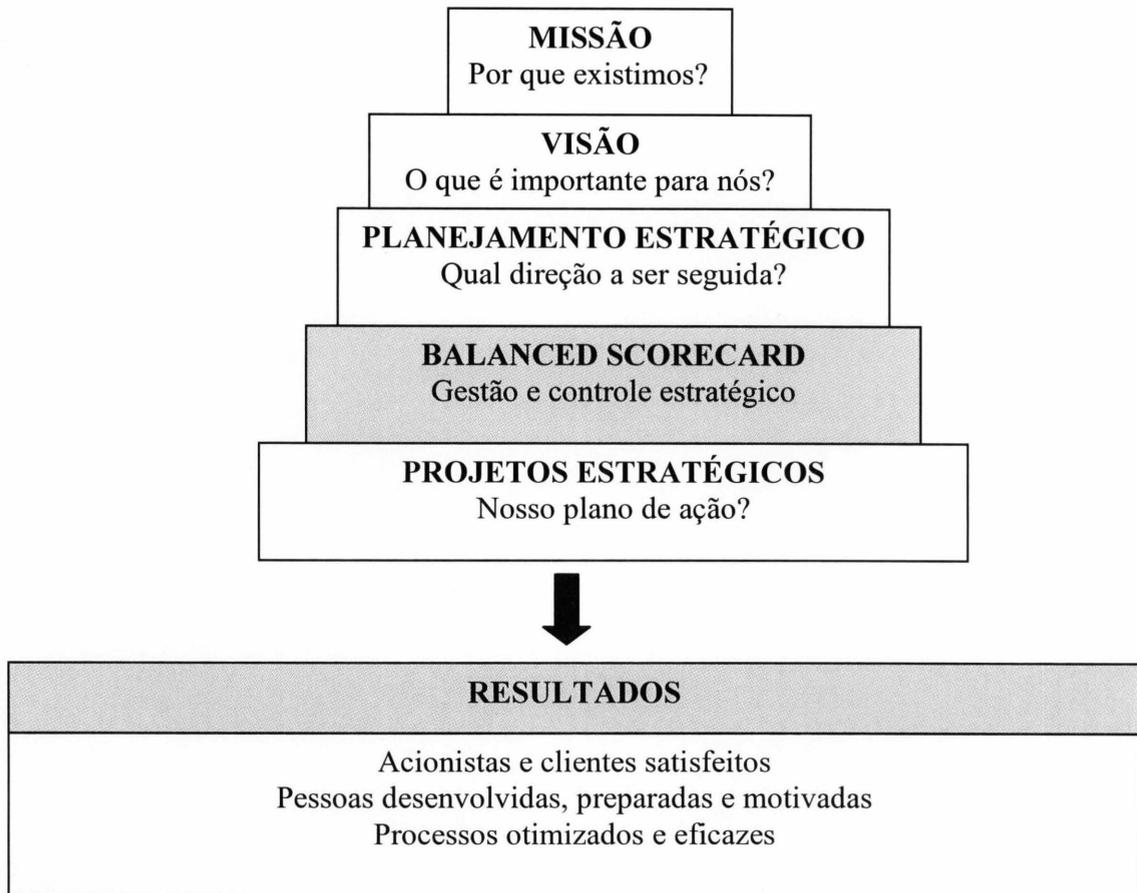
Perspectiva	Estratégia
Financeira	Obter melhores resultados
Processos	Excelência em processos
Clientes	Relações duradouras e de credibilidade com os clientes
Pessoas	Ser a melhor empresa de serviços financeiros para trabalhar

Fonte: Criação própria, baseado no modelo já existente na Organização.

4.10 Implantação do BSC no Grupo Henequi

O BSC foi implantado no grupo para acompanhamento trimestral do Planejamento Estratégico de longo prazo e para avaliação da efetividade dos projetos e ações. Tem o apoio da alta administração e está alinhado com a missão, visão e planejamento estratégico definidos pela Organização, com a finalidade de Gestão Estratégica.

Figura 05 – O BSC como ferramenta estratégica



Fonte: Criação própria, baseado no modelo já existente na Organização.

O Grupo Henequi visa garantir o alinhamento das áreas com a Estratégia da Organização com a implantação do BSC.

No Grupo Henequi o BSC foi implantado em 2001, porém em apenas uma Diretoria (Diretoria de Processamento).

O objetivo inicial era gerenciar o processo de centralização do processamento das operações da Empresa.

Houve um amadurecimento do uso da metodologia durante dois anos nesta Diretoria, até que o BSC fosse implantado nas demais áreas de Operações.

No final de 2004 o Grupo identificou a necessidade de utilizar uma ferramenta que proporcionasse o acompanhamento do Planejamento Estratégico da Empresa. A

alta administração escolheu expandir o Balanced Scorecard para todas as áreas do Grupo.

A partir da decisão da alta administração, foi formada equipes com representantes de diversas áreas do Grupo.

Em 2005 foi concluído o BSC corporativo que é Gerenciado por um Comitê e realizado a primeira reunião deste para apresentação do BSC.

Em 2006 ocorreu no Grupo Henequi um maior compartilhamento da visão estratégica e discussões integradas de temas anteriormente tratados separadamente, através de workshops realizados a cada três meses, com as pessoas responsáveis pelo BSC nas áreas.

Em 2007 o BSC foi consolidado no Grupo Henequi e expandido para todas as áreas.

Atualmente as reuniões são trimestrais e inclui a discussão dos principais temas estratégicos.

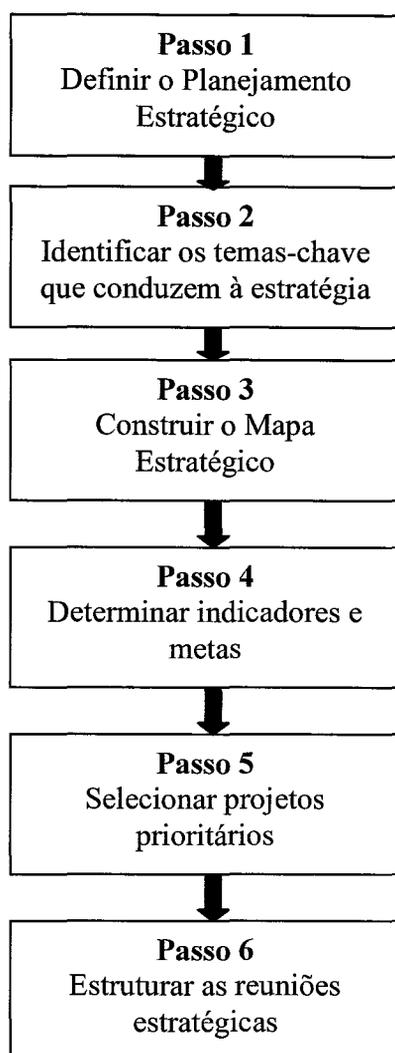
No Grupo Henequi, o presidente apóia o BSC e comunica a estratégia pessoalmente aos seus funcionários através de meios de comunicação interno.

Também em 2007, a área de Operações, pioneira na implantação do BSC na Organização, replicou as metas do BSC para as metas individuais de cada funcionário, sendo que o resultado destas metas será avaliado anualmente e interligadas a remuneração variável do funcionário. Tal ação gerou um maior envolvimento dos funcionários no processo, não só para atingir as metas estabelecidas, mas também conhecer a metodologia aplicada.

Em Setembro/07 foi divulgado pela alta administração, através de canais internos de comunicação que em 2008 as metas do BSC serão replicadas para todos os funcionários, a exemplo da Diretoria de Operações.

4.10.1 Roteiro utilizado para construção do BSC

Figura 06 - Roteiro utilizado para construção do BSC no Grupo Henequi



Fonte: Criação própria, baseado no modelo já existente na Organização

4.10.2 Estrutura do BSC no Grupo Henequi

No Grupo Henequi existe o BSC Corporativo(Geral do Grupo) que reflete a estratégia da Empresa e baseado no BSC Corporativo são desmembrados os demais BSC das áreas, um por Diretoria e a partir destes são replicados para as áreas e finalmente para as metas individuais de cada funcionário.

Nos BSC das áreas existem mais indicadores do que no corporativo, pois estes contemplam todos os Projetos Estratégicos da área envolvida.

As informações são carregadas mensalmente pelos focais das áreas e guardadas no Sistema Cognos.

As informações são controladas e trabalhadas pela área de Planejamento, no entanto tanto a definição e acompanhamento das metas, a efetividade dos indicadores, o levantamento e o lançamento das informações no Sistema Cognos é de responsabilidade dos focais das áreas.

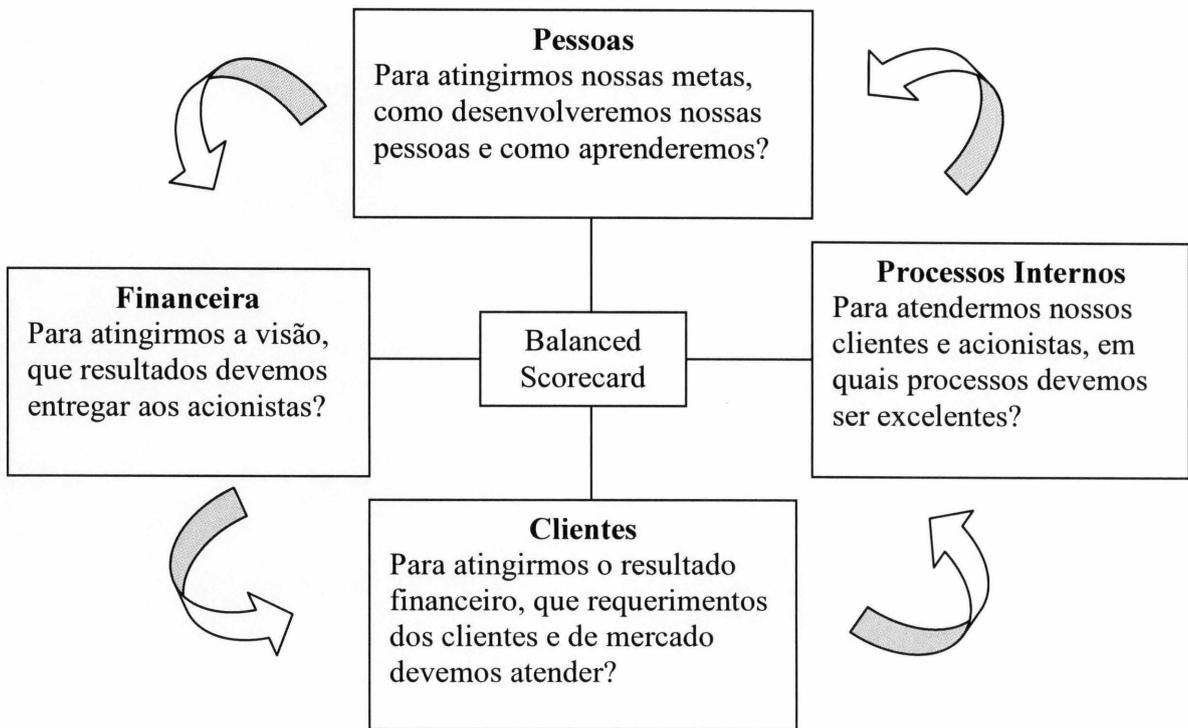
Os focais atuam com o apoio da área de Planejamento, que é responsável pelo BSC dentro da organização. Para garantir o alinhamento dos BSCs, é feito todo mês uma vídeo-conferência entre os focais e a área de Planejamento, para divulgar as melhores práticas, trocar conhecimento e acompanhar como está cada uma das estruturas.

A estrutura do BSC são avaliadas e acompanhadas mensalmente, no entanto somente podem ser alteradas anualmente. Toda e qualquer alteração nos indicadores ou metas devem ser realizados no início do período. Se existe a inclusão de um determinado indicador, é realizado um levantamento de histórico para definição de meta e acompanhamento da evolução do indicador.

4.10.3 Perspectivas do BSC no Grupo Henequi

No Grupo Henequi a perspectiva de Aprendizagem & Crescimento é chamado de perspectiva de pessoas, pois segundo a Equipe de Planejamento, a alta administração acredita que faz mais sentido para o Grupo Henequi em virtude desta perspectiva tratar não só de assuntos relacionados à Aprendizagem & Crescimento, mas sim de Recursos Humanos como um todo na Organização.

Figura 07 - Perspectivas do BSC no Grupo Henequi



Fonte: Criação própria, baseado no modelo já existente na Organização e na Figura 1-2, pg. 12, Livro A Estratégia em Ação

4.11 Alinhamento do BSC e demais ferramentas estratégicas

O Grupo Henequi está na fase do Alinhamento do Balanced Scorecard com as demais ferramentas estratégicas da Empresa.

O processo de implantação do Balanced Scorecard já está atingindo um nível de amadurecimento e fortalecimento na Organização, no entanto agora se faz necessário alinhá-lo ao Orçamento da Empresa, na estratégia global do Grupo e principalmente as metas individuais dos funcionários.

4.12 Temas Estratégicos

No Grupo Henequi os temas estratégicos são definidos a cada três anos e são definidos conforme a estratégia da Empresa. Os temas sempre estão alinhados com as demais ferramentas estratégicas da empresa. Atualmente os temas estratégicos são:

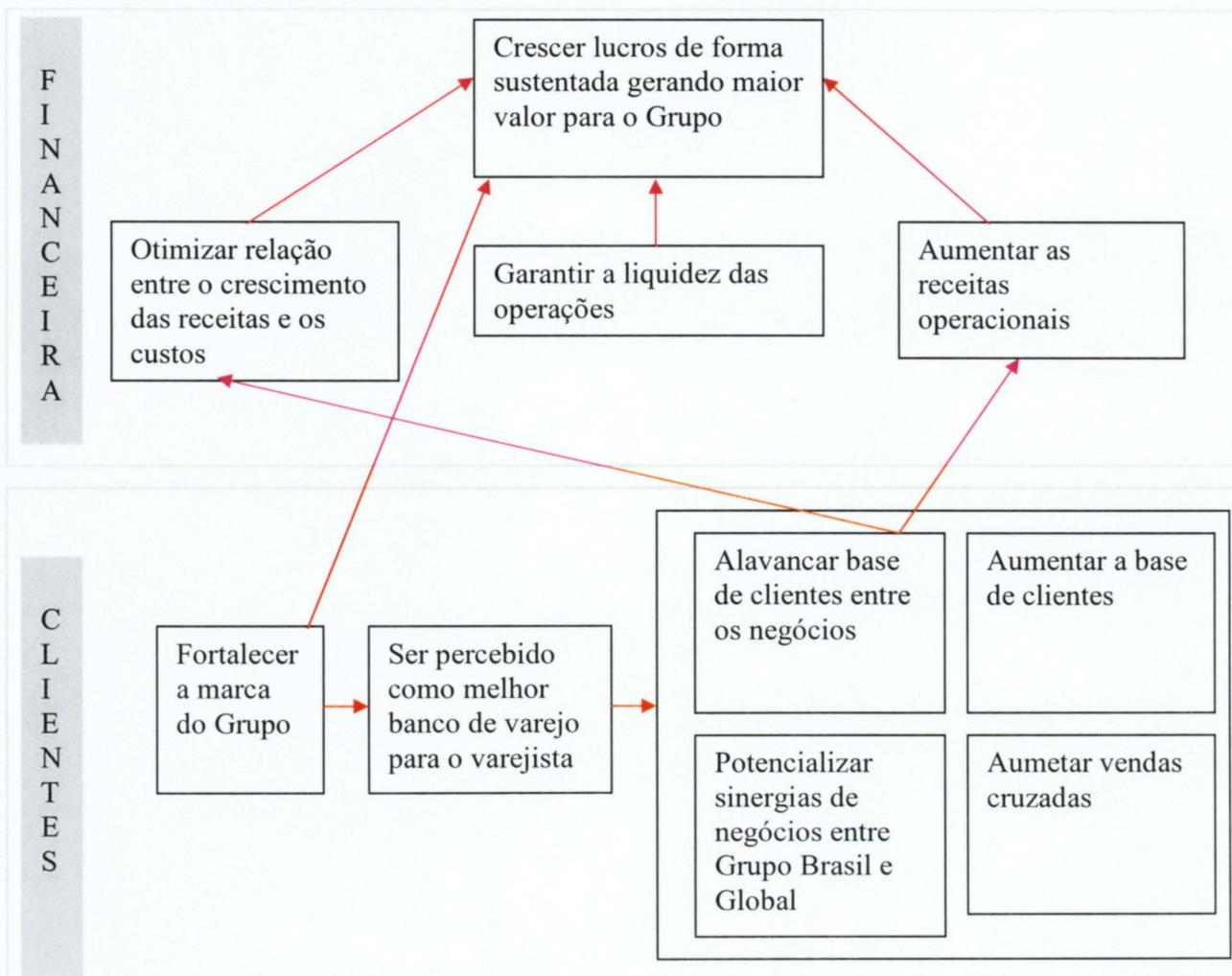
- Ser o melhor banco de varejo para os varejistas.

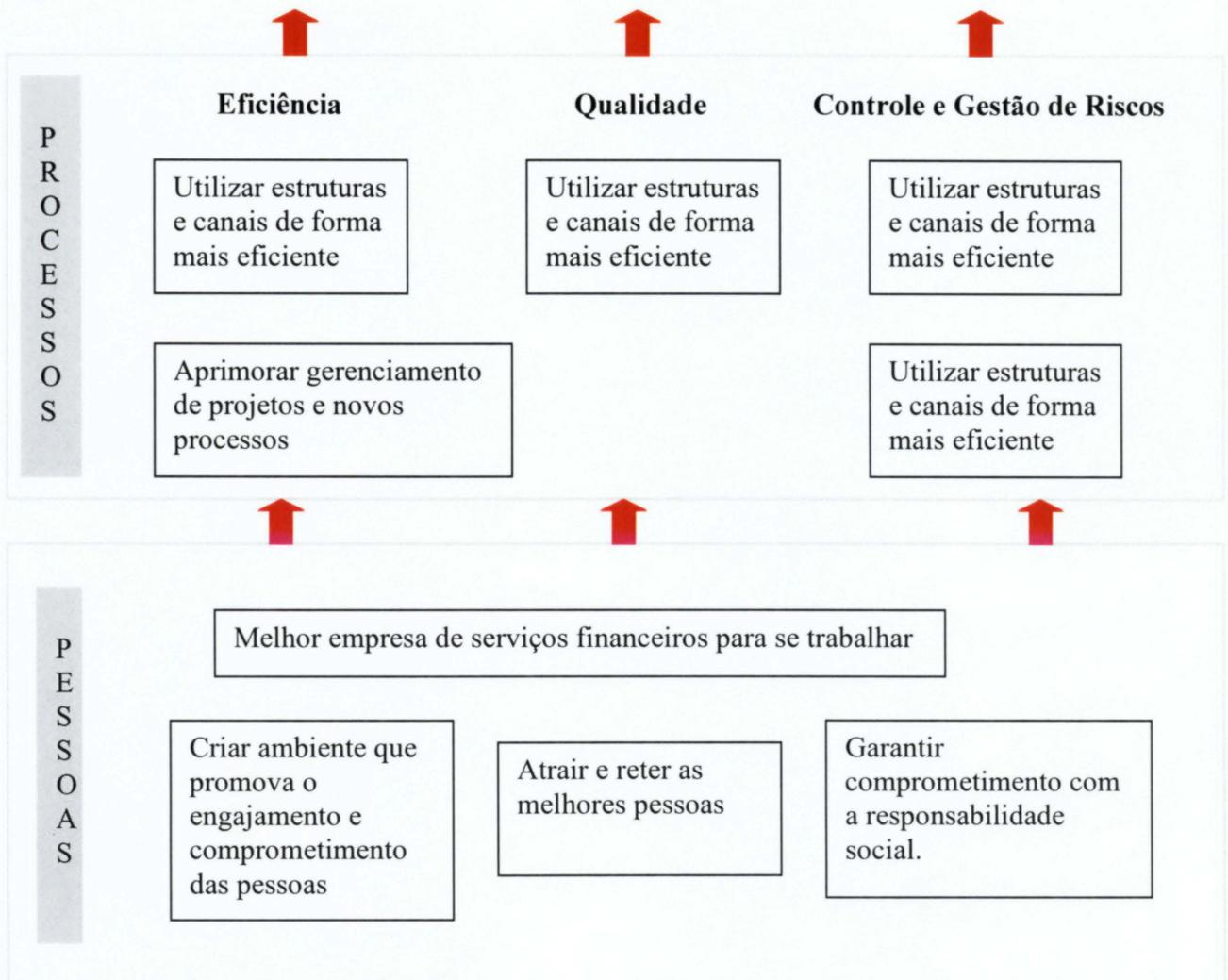
- Ser a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar.
- Crescer com Eficiência – melhor relação custos/receitas.
- Crescer em Qualidade – atuar preventivamente nos erros, evitando reclamações.
- Controle e Gestão de Riscos – garantir reputação e evitar perdas.

Os temas estratégicos abrangem as quatro perspectivas do Balanced Scorecard e a partir dos temas estratégicos, são definidos os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem alcançadas no Balanced Scorecard.

4.13 Mapa Estratégico

Figura 08 – Mapa Estratégico do Grupo Henequi





Fonte: Criação própria, baseado no modelo já existente na Organização

4.14 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos estão atrelados aos temas estratégicos e ao mapa estratégicos, podem ser adequados ou ajustados caso seja identificado distorções nos resultados esperados.

Os temas e objetivos estratégicos estão indicados no mapa estratégico.

4.15 Indicadores e metas

No Grupo Henequi os indicadores são definidos anualmente a partir dos objetivos estratégicos, no entanto sua efetividade é analisada periodicamente, para definição da eficiência do indicador perante o Plano de Ação. Os indicadores podem ser: valores monetários, números absolutos, porcentagem ou ranking (Ex: 1º lugar).

As metas definem o nível de desempenho de melhoria esperada ou necessária, normalmente são elaboradas pela área de planejamento em conjunto com a Diretoria responsável pelo assunto. As metas normalmente são definidas com base em históricos anteriores e são avaliadas mensalmente, porém somente podem ser alteradas anualmente.

Abaixo segue alguns indicadores do Grupo Henequi. As metas são sugeridas no BSC Corporativo e normalmente seguem um histórico de anos anteriores, motivo pelo qual variam quando são desdobradas para as áreas.

Quadro 4 – Modelo Indicadores e Metas Grupo Henequi

GRUPO HENEQUI				
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta 2006	Meta 2007
Financeira	Crescer lucros de forma sustentada gerando maior valor para o Grupo	PBT	1.231	Meta Orçamento
	Crescer as receitas operacionais	TOI	7.665	Meta Orçamento
Clientes	Aumentar a base de clientes	PIF - Penetração de Mercado	12,35%	12,57%
	Estar entre os 5 maiores fornecedores de serviços de investimentos	Posição no Ranking ANBID Top Asset	5	5
Processos	Aprimorar gerenciamento de projetos e novos investimentos	Status dos Projetos-Chave	100,00%	100,00%
	Utilizar estruturas e canais de forma mais eficiente	No de unidades vendidas (Phone+Connect)	51.575	100.000
	Garantir controles para minimizar perdas	% de agências que apresentam graduação Bom ou Satisfatório	97,00%	97,00%
Pessoas	Criar ambiente que promova o engajamento e comprometimento das pessoas.	Pesquisa de Satisfação do funcionário	75,00%	76,00%
		Desligamentos Voluntários - TOTAL	1436	1364
	Garantir comprometimento com a responsabilidade social	Diversidade: % Sexo Feminino (nível 25 e acima)	21,00%	23,10%
		Número de Portadores de Deficiência	250	571

Fonte: Baseado num modelo existente na Organização.

4.16 Plano de Ação

Os projetos estratégicos e os Planos de Ação no Grupo Henequi são definidos nas áreas de responsabilidade, com base na estratégia e diretrizes definidas, bem como atrelado aos indicadores e metas previamente estabelecido. Normalmente existe um Plano de Ação geral, definido de acordo com o estabelecido e aprovado pelo Comitê Executivo (alta direção) que serve de base para definição dos Planos de Ação a serem definidos pelas áreas.

Quadro 5 - Modelo de Plano de Ação no Grupo Henequi

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Tendência	Meta	Frequência de Apuração	Critério Acomp. da meta	Área	Nome Focal
Financeira									
Clientes									
Processos									
Pessoas									

Fonte: Baseado num modelo existente na Organização.

No campo “perspectiva” são relacionadas às quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e pessoas.

No campo “objetivo estratégico” são relacionados os objetivos definidos no Mapa Estratégicos.

Em “indicador” relacionamos os indicadores definidos pelas áreas em conjunto com a área de planejamento.

“Descrição” demonstra a descrição do indicador definido.

O campo “tendência” demonstra o parâmetro a ser utilizado para analisar o indicador, ou seja, “quanto maior, melhor” ou “quanto menor, melhor”. É isto que vai

definir se o indicador está verde (está atingindo a meta esperada), amarelo (necessita de atenção) ou vermelho (que não está atingindo a meta esperada).

No campo “meta” é lançado os números absolutos, ranking ou percentual (%) que são necessários para atingirmos o resultado esperado. Estas metas são lançadas de forma consolidada no Plano de Ação Anual, porém são desmembradas posteriormente no relatório de acompanhamento mensal.

“Frequência de Apuração do BSC” é lançado com que frequência o indicador é medido, podendo ser mensal, bimestral, trimestral, semestral ou anual. Por exemplo: A pesquisa de satisfação dos funcionários é realizada anualmente, portanto este indicador tem frequência de apuração anual.

“Critério de Acomp. da meta” é o critério utilizado para acompanhamento da apuração da meta, podendo ser posição mensal (número absoluto), posição no ano, análise mensal, acumulado mensal, acumulado ano, posição no trimestre, etc.

No campo “área” é lançado à área responsável pelo levantamento das informações e lançamento no sistema.

O campo “nome focal” é lançado o nome da pessoa responsável pelo levantamento das informações na área de responsabilidade.

Este plano de ação tem periodicidade anual. A partir deste são desenvolvidos os Planos mensais que são disponibilizados para as áreas para preenchimento.

4.17 Reuniões Estratégicas

Trimestralmente são feitas reuniões de Análise Estratégica pelo Comitê, aonde são discutidos assuntos relativos à situação atual do desempenho estratégico, qual desempenho em relação às metas, qual o desempenho dos projetos relacionados, enfim nestas reuniões são discutidas questões chave, as implicações, os riscos e as ações futuras.

Após as reuniões, a equipe de Planejamento do Grupo Henequi leva os assuntos discutidos para a reunião do Comitê Executivo da Empresa, aonde são discutidas e aprovadas as ações futuras.

4.18 A manutenção do Balanced Scorecard

A manutenção das informações do Balanced Scorecard são feitas pelos focais das áreas e administradas pela equipe de Planejamento junto ao Sistema Cognos.

Até o décimo dia útil do mês as áreas levantam as informações do mês anterior e lançam no modelo pré-definido pelo Planejamento no Sistema.

O Balanced Scorecard consolidado da Organização (corporativo) e o BSC consolidado das Diretorias estão automatizados no Sistema Cognos e são alimentados pelas áreas. Já os desmembrados dentro de cada diretoria ainda não está disponível no Cognos para lançamentos e estes ainda são feitos em planilhas de Excel e são passíveis de alteração.

Os temas e objetivos estratégicos são acompanhados mensalmente, no entanto seguem a estratégia da Empresa e são revisados a cada três anos quando a estratégia da Empresa é revisada.

Os indicadores e metas também são acompanhados mensalmente, no entanto podem ser alterados anualmente caso não estejam sendo efetivos no alcance dos resultados.

4.19 Pontos fortes com a Implantação do BSC

O BSC foi desdobrado até o nível operacional e alinhado à remuneração. A consequência foi um alto comprometimento de todos os níveis com o alcance dos resultados.

Outro ponto forte com a implantação do Balanced Scorecard foi a divulgação da Estratégia para todos na Organização. No Grupo HSBC além dos meios de comunicação tradicionais, tais como e-mail, comunicados, normativos, existe um site de Planejamento Estratégico que esclarece assuntos relacionados ao Balanced Scorecard, seu conceito, os benefícios para organização com a implantação da ferramenta, além de explicar o Planejamento Estratégico da Empresa, a Missão, Visão e algumas informações do Grupo perante a concorrência no mercado como um todo.

Os resultados do BSC no Grupo Henequi são acompanhados mensalmente, com reuniões do Comitê a cada três meses. Tal ação permite que seja analisado e identificado em curto prazo se existem distorções no processo e como está a situação atual da Empresa perante a estratégia escolhida. Tomando como base estes resultados, é possível corrigir os objetivos escolhidos, sem comprometer os resultados de longo prazo e a estratégia adotada.

Estas atitudes transmitem maior credibilidade ao processo e torna transparente para todos os funcionários o caminho a ser seguido para atender os resultados esperados.

4.20 Dificuldades com a Implantação do BSC

Não havia um sistema integrado entre as áreas que pudesse centralizar todas as informações.

Algumas pessoas responsáveis pelo BSC nas diretorias conheciam da área que atuavam, no entanto não tinham conhecimento da metodologia para definir indicadores e metas adequados.

Algumas áreas, preocupadas com o reflexo em sua remuneração variável, estabeleciam ou modificavam indicadores para que fossem atingidos os resultados definidos.

No início da implementação do BSC na Organização, não existia uma auditoria efetiva do Projeto, o que permitia muitas vezes os indicadores e metas serem modificados ao longo do período, impossibilitando o histórico destes.

4.21 Sugestões e Recomendações

- Atuar de forma mais efetiva no mercado nacional para fortalecer sua marca, conquistar o mercado e atrair mais clientes.
- Investir em tecnologia para integrar alguns sistemas que ainda não estão integrados.

- Proporcionar treinamento da língua universal (inglês) para as pessoas que necessitam se comunicar com demais países para realizar suas atividades.
- Preparar o Sistema Cognos para replicar a estrutura do Grupo e gerar automaticamente os Balanced Scorecard não só corporativo ou Diretoria, mas pelas demais áreas, uma vez que as metas já estão sendo replicadas nas metas individuais dos funcionários.
- Estabelecer uma Auditoria a cada seis meses de Sistema e nas áreas envolvidas para evitar a manipulação de dados.

5 CONCLUSÃO

As instituições financeiras visam em sua essência à otimização da margem de lucro e tomando como base o cenário brasileiro, percebe-se que o Balanced Scorecard é uma ferramenta muito importante para traduzir a estratégia e a missão de uma Empresa.

Á partir da implantação do Balanced Scorecard na Empresa, é possível uma análise da performance da Empresa e um comparativo com seus concorrentes diretos, porém os indicadores inseridos no Balanced Scorecard devem refletir a estratégia da Empresa e todos os funcionários devem estar comprometidos para atingir as metas propostas e isto nem sempre ocorre nas Organizações.

Esta pesquisa procurou identificar os problemas existentes na Implantação do Balanced Scorecard e a partir da situação levantada, propor melhorias na implantação da ferramenta.

Após análise do material pesquisado na Organização Henequi, das situações apresentadas nos livros de Kaplan e Norton e ter acesso ao material de algumas consultorias que atualmente atuam neste assunto, percebe-se que os problemas enfrentados para implantação e manutenção do Balanced Scorecard não está na metodologia, mas sim na forma como é implantada na Organização e muitas vezes na resistência das pessoas para aceitá-lo.

Entre as dificuldades podemos listar a falta de envolvimento da Alta Administração, falta de definição de visão, missão, planejamento ou objetivos não claros. Outra situação que podemos citar é a falta de conhecimento e divulgação adequada da metodologia pelos membros da Organização. Esta falta de conhecimento leva a elaboração de indicadores e metas não atrelados a estratégia da empresa e conseqüentemente ao não alcance do resultado esperado. Outra dificuldade percebida foi a falta de sistemas interligados entre as áreas para utilização da ferramenta, o que facilita a manipulação de informações e até apresentação de informações que não reflitam a realidade. É necessário que seja unificado o Sistema de Informações e realizado um auditoria periódica do processo para que seja evitada tal situação.

Sem objetivos claros, não sabemos que caminho seguir e conseqüentemente aonde queremos chegar. A definição de objetivos claros, indicadores e metas interligados a Estratégia e um bom Plano de Ação, facilita o acompanhamento da Situação da Empresa e a correção de distorções em curto prazo, sem implicar no resultado final.

Uma missão e visão bem definida e amplamente divulgada na Organização, ajudam na compreensão e na motivação de todos para realização de esforços em comum.

O Balanced Scorecard não é somente um grupo de indicadores distribuídos em quatro perspectivas, se bem aplicado pode ser um excelente modelo de Gestão.

As Empresas que possuem um BSC bem aplicado na Organização, atualmente têm um diferencial competitivo, pois o Balanced Scorecard permite:

- Envolver toda a Organização em prol a um resultado comum;
- Um processo contínuo de aprendizado para todos na Organização;
- Uma base mais racional para previsões orçamentárias;
- Uma visão mais clara das melhorias de desempenho para todos;
- Melhora na comunicação e na transparência dentro da Organização;
- Criar uma base de comparação entre áreas e empresas.
- Maior integração das ferramentas estratégicas e conseqüentemente um melhor resultado.
- Produzir informações, não dados.

Atualmente é necessário que as Empresas não se acomodem e procurem um desenvolvimento contínuo, mesmo que seu desempenho atual seja o esperado, pois caso não acompanhem a evolução do mercado, serão facilmente superados pelos seus concorrentes. A principal perspectiva que pode contribuir para o desenvolvimento é a do crescimento e aprendizado, pois uma empresa pode ter uma carteira de clientes satisfatória, uma boa situação financeira e bons processos internos, no entanto se a empresa não preparar seus funcionários para este crescimento, com certeza em longo prazo não conseguirá manter o resultado esperado.

No Grupo Henequi o objetivo maior da implantação do Balanced Scorecard é utilizá-lo como instrumento de Gestão Estratégica, para auxiliar a traduzir a estratégia

do Grupo em objetivos operacionais que avaliem o desempenho do Grupo e a performance dos funcionários, possibilitando assim ter uma visão geral da Situação da Empresa, facilitando ações administrativas e conseqüentemente o alcance dos resultados desejados.

A Empresa está tentando mudar a cultura dos funcionários, fazendo com que eles visualizem o alcance de objetivos de longo prazo e que estes sejam atingidos através de objetivos de curto prazo. A cultura de trabalhar com transparência, uma estratégia bem definida e um planejamento bem estruturado, transmite seriedade ao processo, deixando os funcionários mais seguros para trabalhar e com maior motivação, justamente por saber o caminho exato a seguir.

Portanto podemos concluir que o Balanced Scorecard é uma importante ferramenta de Gestão Estratégica, não só para as Instituições Financeiras, mas para toda Empresa que queira se estabelecer no mercado atual, extremamente competitivo. No entanto a decisão de implantação do Balanced Scorecard não é suficiente, é necessário um trabalho árduo e contínuo de todos na organização para tornar-se uma ferramenta séria e efetiva dentro da Empresa. E para atingir a motivação de todos é importante que seja um processo sério e transparente, com um envolvimento e acompanhamento contínuo da alta administração para maior credibilidade.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

FERNANDES, Bruno H. Rocha e BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Curitiba, Posigraf, 2004.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília, Universidade de Brasília, 2001.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

FERREIRA, Daniele Martins. Monografia: **Balanced Scorecard utilizado como ferramenta na Gestão Estratégica**. Curitiba, UFPR, 2005.

HANAI, Henry. **Monografia: Balanced Scorecard**. Curitiba, UFPR, 2004

MASUTTI, Vilson José. **Apostila de Planejamento e Gestão Estratégica, Especialização em Contabilidade e Finanças B**. Curitiba, UFPR, 2006.

BUFREM, Leilah Santiago. **Apostila de Metodologia do Trabalho Científico, Especialização em Contabilidade e Finanças B**. Curitiba, UFPR, 2006.

HSM Manangement (Artigo), 11 de Novembro - Dezembro 1998, pg.120 a 126.

HSM Manangement (Artigo), 62 de Maio - Junho 2007, pg.106 a 112.