

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS ROBERTO BISCAIA

**BALANCE SCORECARD APLICADO AO CORRESPONDENTE DIGITAL
BANCÁRIO**

CURITIBA

2019

DOUGLAS ROBERTO BISCAIA

**BALANCE SCORECARD APLICADO AO CORRESPONDENTE DIGITAL
BANCÁRIO**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso MBA Inteligência de Negócios, do Setor de Relações Sociais e Humanas, da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Orientador: Prof. Dr. Thomás Sparano Martins

CURITIBA

2019

BALANCE SCORECARD APLICADO AO CORRESPONDENTE DIGITAL BANCÁRIO

RESUMO

Introdução: A construção do Balanced Scorecard deve ser iniciada com a participação e comprometimento da alta administração e do corpo de executivos, se não houver a participação da alta cúpula o BSC tende não dar certo. É uma iniciativa *top-down* que busca criar sinergias através dos processos sistemáticos que buscam consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização, em objetivos e medidas operacionais. **Objetivo geral:** Analisar a importância do Balance Scorecard como ferramenta aplicada ao correspondente digital bancário. **Objetivos específicos:** apresentar o histórico de surgimento do Balance Scorecard, definindo e caracterizando-o, relatar o passo a passo de implantação da ferramenta; abordar os principais benefícios; obter o feedback da empresa; levantar as medidas adotadas em relação à implantação da ferramenta em empresa que atua como correspondente digital bancário, localizada em Curitiba, Estado do Paraná, Brasil. **Metodologia:** Procurou-se analisar as quatro perspectivas do BSC para verificar a eficácia das estratégias aplicadas na empresa, sob a perspectiva: *Financeira, do Cliente, dos Processos Internos, do Aprendizado e de Crescimento*, no sentido de modificar as estratégias em curso e refletir sobre o aprendizado organizacional. A Norma Internacional ISO 11620:1998 trata dos indicadores de desempenho avaliados nesta pesquisa, que foram de *conteúdo informativo, confiabilidade, validade, idoneidade, praticidade e comparabilidade entre períodos do próprio negócio*. A pesquisa foi aplicada em uma empresa que atua como correspondente digital do setor bancário privado, representada por um gestor, no sentido de elevar a autoperformance empresarial. Utilizou-se de um estudo de revisão bibliográfica tendo como base Norton, Kaplan e Porter, em conjunto com uma pesquisa de campo, utilizando um instrumento de coleta de dados, contendo questões objetivo-subjetivas para responder aos objetivos inicialmente traçados. **Resultados:** A pesquisa permitiu responder os objetivos propostos. **Conclusão:** *perspectiva Financeira:* a empresa possuía formas para avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidas via sistema. Os orçamentos são elaborados para comparar o término do período permitindo avaliar a eficiência no uso dos recursos, revisto mensalmente. O orçamento considera a inflação e possíveis alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos; *perspectiva do Cliente:* o gestor conhecia a visão, missão ou estratégia institucional, mas não havia medidas de avaliação sobre o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados, nem identificação da participação no mercado, apenas pelo banco, não havia medidas que avaliassem a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados; *perspectiva dos Processos Internos:* a gestão não utilizava indicadores como medida de eficiência dos serviços prestados; mas acompanhava a eficiência na utilização dos recursos para realizar as atividades por meio de uma planilha de indicadores de eficiência; o gestor não era avaliado por sua contribuição com ideias de interesse da gestão uma vez que a empresa é individual; não havia indicadores para medir os índices de satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários e não sabiam como definir esses índices; *perspectiva do Aprendizado e Crescimento,* o gestor costuma ser avaliado representando outros colaboradores do setor, cada centro de responsabilidade trata a instituição à parte, em benefício do todo, gerando receitas. A

empresa compara os resultados das decisões adotadas com o que poderia obter com a segunda melhor alternativa e também possuía simuladores de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados segundo os padrões, tornando-a mais eficiente.

Palavras-chave: Organização. Balanced Scorecard. Medida de desempenho.

ABSTRACT

Introduction: The construction of the Balanced Scorecard should be started with the participation and commitment of top management and the executive body. If the top leadership does not participate, BSC tends not to work. It is a top-down initiative that seeks to create synergies through systematic processes that seek consensus and clarity on how to translate the organization's mission and strategy into operational objectives and measures. General objective: To analyze the importance of Balance Scorecard as a tool applied to the correspondent digital banking. Specific Objectives: To present the history of the emergence of the Balance Scorecard, defining and characterizing it, to report the step by step implementation of the tool; address key benefits; get company feedback; to survey the measures adopted in relation to the implementation of the tool in a company that acts as a digital banking correspondent, located in Curitiba, Paraná State, Brazil. Methodology: We sought to analyze the four perspectives of BSC to verify the effectiveness of the strategies applied in the company, from the perspective: Financial, Customer, Internal Processes, Learning and Growth, in order to modify the current strategies and reflect about organizational learning. The International Standard ISO 11620: 1998 deals with the performance indicators evaluated in this research, which were informative content, reliability, validity, suitability, practicality and comparability between periods of the business itself. The research was applied in a company that acts as a digital correspondent of the private banking sector, represented by a manager, in order to increase business self-performance. We used a literature review study based on Norton, Kaplan and Porter, in conjunction with a field research, using a data collection instrument, containing objective-subjective questions to answer the objectives initially set. Results The research allowed to answer the proposed objectives. Conclusion: Financial perspective: The company had ways to assess whether the objectives and strategic measures are being achieved via the system. Budgets are designed to compare the end of the period allowing you to evaluate the efficiency of resource use, reviewed monthly. The budget considers inflation and possible changes in performance plans and efficiency levels in relation to pre-established standards; Client's perspective: the manager knew the institutional vision, mission or strategy, but there were no measures to assess the degree of satisfaction of users of the services provided, nor identification

of market share by the bank alone, no measures to evaluate the resolution. problems of users of the services provided; Internal Processes perspective: management did not use indicators as a measure of efficiency of the services provided; but tracked resource efficiency to carry out activities through a spreadsheet of efficiency indicators; The manager was not rated for his contribution to ideas of interest to management since the company is individual; there were no indicators to measure employee satisfaction, retention, or productivity, and they did not know how to define these; From a Learning and Growth perspective, the manager is usually evaluated representing other employees in the sector, each responsibility center treats the institution separately, for the benefit of the whole, generating revenue. The company compares the results of the decisions made with what it could get with the second best alternative and also had alternative simulators and ongoing monitoring of planned and performed performance to standards, making it more efficient.

Keywords: Organization. Balanced Scorecard. Performance measure.

1 INTRODUÇÃO

Esse estudo versa sobre a importância do Balance Scorecard aplicado ao correspondente digital bancário. Segundo Willian Thompson – Lorde Kelvin (1824-1907), um físico conceituado o qual deu sua contribuição à termodinâmica diz o seguinte: “Se algo não pode ser medido [ele] realmente não existe”. Portanto, medir objetos, eventos e projetos em andamento não é uma necessidade somente científica, mas de dar significado à complexidade dos fenômenos naturais. O ato de medir é algo rotineiro ao ser humano e sua interação com a natureza. No entanto, para fazer medições deve haver métricas e instrumentos de trabalho adequados. Nesse sentido, nota-se que instrumentos de mensuração de dados ou valor têm uma variedade de características que impactam em sua eficiência (ROZADOS, 2005).

No Brasil, atualmente, as empresas devem ser flexíveis para que respondam rapidamente às alterações competitivas de mercado, devendo comparar-se com as empresas rivais (*benchmarking*) para que obtenham uma maior eficiência e evoluam continuamente no setor onde atuam, para isso, devem possuir competências centrais para que se mantenham sempre à frente de rivais competitivas (PORTER, 1996).

O posicionamento no mercado é a alma da estratégia de negócio, embora estático em face às mutações dos mercados e tecnologias. Veja-se que quando as empresas copiam posicionamentos estratégicos de suas rivais as vantagens competitivas são temporárias, por isso, devem desenvolver estratégias harmônicas para que sejam de longa duração (PORTER, 1996).

A eficiência operacional e a estratégia são elementos essenciais ao adequado e excelente desempenho do negócio, principal objetivo da empresa, mas funcionam diversamente um do outro. Para que uma empresa ultrapasse seus rivais deve preservar algumas características peculiares, proporcionando valor aos consumidores ou criando valor de baixo custo, ou ainda ambos os procedimentos. Ao proporcionar maior valor permite trabalhar com preços mais elevados, maior eficiência significa custos unitários mais baixos (PORTER, 1996).

Esse artigo procura analisar a importância do Balance Scorecard aplicado ao correspondente digital bancário.

E como objetivos específicos procura apresentar o histórico de surgimento do Balance Scorecard, definindo e caracterizando-o, relatar o passo a passo de

implantação da ferramenta; abordar os principais benefícios; obter o feedback da empresa; levantar às medidas adotadas em relação à implantação da ferramenta em uma empresa que atua como correspondente digital bancário, localizada em Curitiba, Estado do Paraná, Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CORRESPONDENTE DIGITAL

No Brasil, segundo Vazquez (2018), os correspondentes digitais transformaram-se em fonte de profunda reconfiguração do emprego no setor financeiro; seu aparecimento operou no sentido de flexibilizar as relações de trabalho no setor, por meio da terceirização da atividade fim das instituições financeiras, tendo como consequência a heterogeneização do emprego no setor financeiro e que opera, por sua vez, no sentido de polarizar a estrutura ocupacional.

Não se trata de mera diversificação dos contratos, mas da composição de uma estrutura de empregos em que os postos com piores remunerações e condições de trabalho se proliferam, em detrimento do emprego com melhores condições de estabilidade e remuneração, alocados em posições intermediárias da estrutura ocupacional (KREIN et al., 2012). Disso resulta a tendência de constituição de uma estrutura ocupacional polarizada entre empregados que de um lado ocupam postos chave das empresas (elite de trabalhadores) e na outra extremidade concentra-se um volume expressivo e crescente de empregos mal remunerados e instáveis, como a terceirização (VAZQUEZ, 2018).

No Brasil, após profundo processo de ajuste durante os anos 1990 o emprego bancário brasileiro voltou a crescer nos anos 2000, fruto da expansão da atividade econômica, da relação crédito/PIB e do aumento do emprego formal no país. O número de clientes do sistema financeiro apresentou expansão de 171% entre 2000 e 2016, impelindo as instituições financeiras a expandirem sua estrutura de atendimento. Nos primeiros dezesseis anos dos anos 2000, o aumento geral do emprego direto nos bancos foi na ordem de 23% (VAZQUEZ, 2018).

A análise otimista do emprego no setor bancário, muitas vezes, foi reforçada pelo cenário de melhoria nas negociações coletivas experimentadas pelo sindicalismo

bancário. Alguns entusiastas do momento de crescimento econômico que o país atravessava, observaram o setor financeiro, a partir dessa óptica, também correta, porém, insuficiente para explicar suas contradições (VAZQUEZ, 2018).

Enquanto os saldos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho (CAGED-MTE) apontavam aumento contínuo do emprego bancário direto, desenrolava-se profunda mudança na estratégia das empresas do setor financeiro, exercendo efeito numa transformação que, embora subterrânea, era extensa e profunda: durante os anos 2000, proliferando-se a terceirização da atividade fim dos bancos, viabilizada por meio do estabelecimento de “parcerias” entre instituições financeiras e CNPJs do setor de comércio varejista, imobiliárias, correios, lotéricas, entre outros, para prestação de uma ampla gama de serviços financeiros, porém, executados por trabalhadores do comércio. Estes estabelecimentos parceiros são chamados correspondentes bancários.

A extensão dessa alteração se expressa no avanço do número de pontos de atendimento por meio de correspondentes que alcançou o patamar de 380 mil em maio de 2014, seu ápice, superando em dezesseis vezes o total de agências bancárias no país¹. Sua profundidade é expressa no avanço constante da regulamentação dos correspondentes bancários, sobretudo, a partir das normativas emitidas pelo Banco Central do Brasil (BCB) no início de 2011², que os autorizaram, por fim, a realizarem um amplo rol de serviços financeiros, incluindo os de câmbio, concessões de crédito, propostas de emissão de cartão de crédito, etc. em estabelecimentos abertos com fim exclusivo de ser correspondente bancário e que admite que seu controle societário seja exercido pela própria instituição contratante. Em outras palavras, a própria instituição financeira contratante pode abrir um CNPJ e torná-lo seu correspondente³, sem a necessidade de realizar parcerias com instituições do comércio (KREIN, 2012).

Cernev et al. (2009) afirmam que o aumento do atendimento por meio dos correspondentes bancários se desenvolveu em velocidade superior ao ritmo de

¹ O emprego bancário direto declina a partir de 2013 e o número de estabelecimentos que atuam como correspondentes bancários também começa declinar a partir de junho de 2014.

² Resoluções nº 3.954 e 3.959 de 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/buscaNormativo.asp>>. Acesso em 10 abr 2019.

³ A Resolução nº 3954 é a atual balizadora do funcionamento dos correspondentes no país. Segundo seu conteúdo, o CNPJ que realizará os serviços de correspondente bancário pode estar vinculado a um controlador da empresa contratante. A Resolução nº 3959, que complementa a nº 3954, autorizou a existência de estabelecimento cujo objeto social principal ou único é exercer função de correspondente bancário.

contratação de bancários diretos. E faz frente à expansão dos negócios, realizando, simultaneamente, cortes de despesas, para isso, as instituições financeiras lançaram mão, nos anos 2000, de duas estratégias fundamentais, que compõem o que esses autores denominaram quinta onda de inovação bancária: o *mobile banking* e os correspondentes bancários. Essa nova onda de tecnologias consiste, basicamente na transferência de realização de operações financeiras, sejam transacionais ou comerciais⁴, a “parceiros” não pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional.

O *mobile banking* é um fenômeno de grande potencial, regulamentado no Brasil, em 2013, com impacto reduzido sobre o emprego bancário no período de 2000-2016. Pode ser compreendido como decorrência do processo de automação e investimento em tecnologias ou aprofundamento do modelo que leva o atendimento bancário para dispositivos e equipamentos pertencentes ao próprio cliente. Por meio do *mobile banking*, consolidou-se o arcabouço tecnológico que sustenta a realização de operações financeiras em smartphones. Apesar de sua regulamentação recente no Brasil⁵ seu alcance é expressivo. Em 2016, 34% do total de transações do sistema financeiro foram realizadas por meios digitais⁶ (FEBRABAN, 2017). Dessa forma, os correspondentes bancários impactaram fortemente o emprego no período. Consistem em um fenômeno consolidado que apresentou crescimento contínuo entre 2000-2013 e um período de retração entre 2014-2016. É fruto de parcerias estabelecidas entre instituições financeiras e firmas do setor de comércio, sobretudo, varejista, para comercializar produtos e serviços bancários e executar operações transacionais e comerciais, sem intermediação do trabalhador bancário direto. A expansão foi fomentada pelo interesse das instituições financeiras em alcançar novos filões de clientes, expandindo seus negócios para além da população de classe média e alta que compõe o público tradicional bancário (KUMAR et al., 2006).

⁴ Os serviços bancários transacionais compreendem levantamentos, depósitos, transferências, saldos, extratos, etc. e os serviços comerciais são aqueles baseados em relacionamentos para a venda de produtos e serviços bancários.

⁵ MP n. 615/2013. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/112770> Acesso em 13 abr 2019.

⁶ Apesar do aumento do número de transações via Mobile Banking ser expressiva, ela ainda não concorre com o atendimento bancário presencial, dado que a comercialização de produtos e serviços é pouco executada por este meio. Até o momento, parece que o aumento das operações em Mobile Banking está reduzindo a importância do Internet Banking e da utilização de Caixas Eletrônicos, que concentravam 64% do total de transações do sistema em dezembro de 2012 e reduziram sua participação para 38% em dezembro de 2016, uma queda de 26 pontos percentuais. Para mais informações, consultar Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, 2017.

No âmbito desse trabalho assistiu-se a um processo contraditório que contava com o crescimento e consolidação das empresas do setor financeiro no Brasil, advindas de um cenário de crescimento econômico, formalização do emprego e expansão do crédito no país, com impactos positivos sobre o emprego direto nos bancos; mas por outro, há um processo profundo de reestruturação que economizou força de trabalho por meio da automação, do aprofundamento de ferramentas de autoatendimento, com a introdução do *mobile banking* e da terceirização, sobretudo, da atividade fim das instituições financeiras, por meio dos correspondentes bancários. Estes serão o foco da análise dada a proeminência que tiveram para a redefinição do modelo de negócios no período abrangido entre 2000-2016 (VAZQUEZ, 2018).

2.2 ESTRATÉGIA

Segundo Prieto et al. (2005), para facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton (2000) propuseram o BSC. Nesse sentido, cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Todas as diferenças entre empresas em termos de custos ou preços resulta de um conjunto de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega de produtos ou serviços. Os custos são gerados pelo exercício das atividades, já as vantagens de custo surgem com o desempenho dessas atividades de forma mais eficiente que as estratégias da concorrência. A diferenciação surge da escolha de uma atividade única e da forma como é executada. Nesse sentido, nota-se que as atividades são fatores-chave da vantagem competitiva. Vantagem e desvantagem competitiva resultam do conjunto de atividades empresariais, não apenas de algumas delas (PORTER, 1996).

Perspectiva financeira: Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (PRIETO et al., 2005).

Os objetivos e medidas financeiras desempenham duplo papel: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard (PRIETO et al., 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Perspectiva do cliente: Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente, são definidos indicadores da satisfação e resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade (PRIETO et al., 2005).

Perspectiva dos processos internos: Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor aos acionistas (PRIETO et al., 2005).

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa. Visto de maneira integrada, o Balanced Scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) - (PRIETO et al., 2005). Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para implementar o BSC:

O processo de **tradução da visão** ajuda construir um consenso em torno da visão e estratégia organizacional. Os autores advertem que devem ser evitadas declarações vagas como “o melhor da classe”, pois o processo deve conduzir a

definição das medidas de desempenho. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, BSC (PRIETO et al., 2005).

O **processo de comunicação e ligação** consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos objetivos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização. Esse processo consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para esses processos (PRIETO et al., 2005).

O processo de **planejamento do negócio** consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas (PRIETO et al., 2005).

O **processo de feedback e aprendizado** visa fornecer à organização a capacidade de aprendizado estratégico, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo modificar as estratégias em curso e refletir o aprendizado organizacional. Esses quatro processos refletem em uma sequência interativa de ações (PRIETO et al., 2005). Para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado, segundo o exemplo apresentado por Kaplan e Norton (1996), talvez seja necessário em torno de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

2.2.1 Eficiência operacional e posicionamento estratégico

Eficiência operacional significa a empresa exercer atividades semelhantes e melhores, comparada as atividades de seus rivais, incluindo práticas que permitam utilizar, da melhor forma possível, todos os seus recursos, para reduzir os defeitos dos produtos ou desenvolver produtos melhores, em menor tempo de produção (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1996), posicionamento estratégico significa exercer atividades diversas do rival ou exercer atividades semelhantes, mas de forma diferente.

As diferenças na eficiência operacional são marcantes às empresas, algumas conseguem mais com seus recursos, eliminando esforços redundantes, empregando tecnologia avançadas, motivando os funcionários ou possuem melhores

competências para gerir certas atividades ou um conjunto de atividades. Não obstante, as diferenças na eficiência operacional explicam diferenças de rentabilidade entre concorrentes. Nota-se que durante certo período de crise as diferenças na eficiência operacional foram o trunfo utilizado pelos japoneses para desafiar as empresas ocidentais nos anos 80, às quais encontravam-se muito desenvolvidas comparativamente ao concorrente, em termos de eficiência operacional, oferecendo baixos custos e qualidade superior, simultaneamente (PORTER, 1996).

A relevância entre alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada. Várias sugestões podem ser encontradas na bibliografia e na prática acadêmica, enfatizando a importância de estabelecer uma relação entre eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização (KAPLAN e NORTON, 2000).

Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medida de desempenho eficaz possui necessariamente as seguintes partes: (i) métricas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações; (ii) um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo; e (iii) uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados”.

2.2.2 Indicadores

As Normas Internacionais ISO 11620 (ISSO-1998) divulgam critérios à aplicação de indicadores, também comentados por Gómez Hernández (2002) e encontram eco em Geisler (2000), os quais enfatizam que ao utilizar indicadores em sistemas e serviços de informação deve-se assegurar que o indicador reúna as seguintes características:

- a) Conteúdo informativo: se o indicador aporta informação esclarecedora, de tal forma que se mostre útil para medir uma atividade, identificar os sucessos obtidos, localizar problemas ou deficiências para atuar na sua prevenção ou remédio. Deve auxiliar na tomada de decisão, na fixação das metas e prioridades (ROZADOS, 2005, p. 13);
- b) Confiabilidade: indicando que é confiável na medida que produz o mesmo resultado sempre que se apresentam as mesmas circunstâncias. O fato de um indicador refletir a variabilidade implícita dos dados, por exemplo,

as variações sazonais ou as flutuações nas atividades de empréstimo, não significa que não seja confiável (ROZADOS, 2005, p. 13);

- c) Validade: o indicador deve medir o que se quer medir (ROZADOS, 2005, p. 13);
- d) Idoneidade: deve adequar-se ao objetivo para o qual foi formulado. As unidades e escala devem ser adequadas e as operações necessárias para implantar o processo de medida precisam ser compatíveis com os procedimentos habituais dos sistemas e serviços de informação documental;
- e) Praticidade: ao referir-se ao fato o indicador deve utilizar dados acessíveis, com esforço razoável, em termos de tempo e grau de capacitação pessoal, custos operativos, tempo e paciência requeridos aos usuários (ROZADOS, 2005, p. 13);
- f) Comparabilidade: se o indicador é utilizado para comparar unidades e serviços de informação documental deve permitir que aconteça. Tal fato ocorre se levados em conta possíveis defeitos de exatidão, o mesmo resultado obtido significa que o nível de qualidade de serviços ou de deficiência, das unidades e serviços de informação comparados é o mesmo (ROZADOS, 2005, p. 13).

2.3 BALANCE SCORECARD

Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do Balanced Scorecard deve ser iniciada com a participação e comprometimento da alta administração e do corpo de executivos. Se não houver a participação da alta cúpula o BSC tenderá não dar certo. É uma iniciativa *top-down* que busca criar sinergias através dos processos sistemáticos que buscam consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização, em objetivos e medidas operacionais.

O primeiro passo é obter o consenso sobre os motivos para desenvolver o Scorecard, identificando e chegando a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto, cujos objetivos servem para orientar o estabelecimento dos objetivos e das medidas para o Scorecard. Obter o consenso entre os participantes do projeto e

esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção do primeiro Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997).

Uma vez alcançado o consenso, a organização deve definir a pessoa que atuará como arquiteto do projeto, responsável por organizar, pela filosofia, metodologia e desenvolvimento do Balance Scorecard, à qual deve manter o processo no rumo certo, disponibilizar todos os recursos necessários, abrangendo meios orientativos para o processo, supervisão do cronograma de entrevistas e reuniões a serem realizadas, disponibilizar a documentação, o material de leitura, informações de mercado e informações competitivas. O responsável gerencia todo o processo cognitivo e analítico, traduzindo opiniões subjetivas e genéricas, sobre estratégias e intenções, em objetivos explícitos e mensuráveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para uma construção adequada do BSC há quatro etapas fundamentais a serem seguidas no sentido de produzir um BSC útil, que ajude a alcançar os objetivos do programa, trata-se de definir a arquitetura de indicadores; o consenso em função dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração dos indicadores; elaboração do plano de implementação (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo a International Standard Organization (ISO), indicadores são a: “expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor” (ISO, 1998, p. 3).

As ideias, incluindo medida, qualitativo e quantitativo são constantes nos conceitos apresentados e conduz a perceber que o indicadores são unidades que permitem medir – no caso de elementos quantitativos ou verificar – no caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos e as mudanças previstas, possibilitam conhecer os avanços em termos de resultados ou impactos. Um indicador é uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar os aspectos quantitativos ou qualitativos de certo fenômeno, com vistas à avaliação e subsidiar a tomada de decisão (ROZADOS, 2005).

Primeira etapa: Na etapa de definição da arquitetura de indicadores são duas as tarefas que devem ser desenvolvidas: seleção da unidade organizacional adequada, em uma organização diversificada, seleciona a unidade de negócio adequada para aplicar o BSC, onde haja facilidade de criar medidas agregadas de desempenho financeiro. A segunda tarefa dessa etapa é identificar as relações entre a unidade de negócios escolhida e a corporação. Nessa etapa analisam-se os

relacionamentos da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa (KAPLAN e NORTON, 1997). A entrevista com os executivos nessa tarefa visa conhecer:

- a) Os objetivos financeiros estabelecidos para unidade - crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração;
- b) Os temas corporativos primordiais - meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação; e
- c) Relações com outras unidades - clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

Segunda etapa: Na etapa da formação do consenso, em função dos objetivos estratégicos, existem três tarefas a serem realizadas. Na primeira tarefa dessa fase realiza-se a primeira série de entrevistas com os executivos da empresa visando obter informações precisas sobre os objetivos estratégicos e ideias preliminares da empresa para adotar as medidas do BSC, mas abrange quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas feitas a todos os executivos para seguir o mesmo critério. Nessa entrevista comunica-se ao executivo o conceito de BSC, tirando todas as dúvidas sobre o conceito, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e informado como se traduzem em objetivos de medidas para o BSC (KAPLAN e NORTON, 1997).

A segunda tarefa dessa etapa é a síntese que se resume em discutir tudo quanto tenha sido levantado na entrevista, sugere-se consolidar questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objetivos e medidas nas quatro perspectivas, servindo como base à primeira reunião com a equipe da alta administração (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nesse sentido, a terceira tarefa será o *workshop* executivo com a alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao Scorecard. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, mas na hora de decidir sobre quais os objetivos irão permanecer deve haver um processo democrático. Ao final do *workshop* a equipe terá identificado três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Albarnoz e Polcuch (1997), os indicadores, além de serem instrumentos de avaliação, são instrumentos de gestão. E assim, a gestão implica na

capacidade de operar sobre dimensões-chave de sistemas e processos distintos, modificando seus estados e seus rumos.

Rozados (2005) afirma que o requisito para que indicadores sejam úteis à gestão implica que estejam normalizados e que sua produção histórica (temporalidade) se atenha à mesma norma ou forma de medida e permita comparar.

Ao eleger indicadores deve-se ter uma concepção precisa das organizações e sistemas a serem gerenciados, fato este que poderá apresentar diferentes níveis de facilidade ou complexidade. Portanto, os diferentes tipos de indicadores existem para que adequações a organizações, a objetivos, a metas e à missão possam ser efetuadas, permitindo medir diferentes tipos de atividade ou atingir objetivos diversos (ROZADOS, 2005).

Para que os indicadores se tornem ferramentas úteis devem ser produzidos com regularidade, visando formar séries temporais e permitam visualizar tendências no tempo e nos dados, possibilitando comparações internacionais. Os dados devem estar disponíveis para um público amplo, de forma acessível (ROZADOS, 2005).

Terceira etapa: é uma etapa de escolha e elaboração dos indicadores, duas tarefas a serem desenvolvidas, na primeira faz-se reuniões de subgrupos que terão quatro objetivos principais:

- a) Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo;
- b) para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- c) Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- d) Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do Scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

Deve-se identificar os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia cuja arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho, são capazes de fazer com que as coisas aconteçam e permitem obter os resultados esperados. No final dessa tarefa o subgrupo deve produzir uma lista de objetivos para a perspectiva acompanhada da descrição detalhada de cada objetivo, da descrição de indicadores para cada objetivo ilustrando como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, além do modelo gráfico de como os indicadores se inter-

relacionam na mesma perspectiva e entre as quatro perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Rozados (2005), indicadores de desempenho procuram medir a eficiência e eficácia da unidade de informação. Ao pensar em termos de aquisição e fornecimento de documentos os indicadores de desempenho tendem medir sua rapidez no fornecimento (eficiência), exatidão no fornecimento (eficácia), custo unitário no fornecimento (custos), número de documentos disponibilizados para empréstimo em determinado período de tempo (produtividade).

A segunda tarefa é o desenvolvimento do segundo workshop, envolve a equipe da alta administração, os subordinados diretos e maior número de gerentes de nível médio, a finalidade é debater a visão, as estratégias, os objetivos e os indicadores experimentais da organização ao Scorecard, passando a desenvolver um plano de implementação (KAPLAN e NORTON, 1997).

Quarta etapa: vem ser a etapa de elaboração do plano de implementação, composta por três tarefas, na primeira desenvolve-se o plano de implementação. Uma nova equipe é composta por líderes de cada subgrupo formalizando as metas de superação, desenvolve um plano de implementação para o Scorecard, devendo incluir a maneira como os indicadores legam-se aos bancos de dados e aos sistemas de informações, comunicando o Balanced Scorecard à organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível às unidades (KAPLAN e NORTON, 1997).

Após a equipe executiva se reúne para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos em workshops anteriores e para validar as metas de superação propostas. O processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997).

Por último, finaliza-se o plano de implementação do BSC, integrado ao sistema gerencial da empresa, devendo o plano de implementação ser progressivo, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do Scorecard. O projeto típico de introdução do Scorecard poder durar até 16 semanas. Em resumo, seguem-se as atividades para a criação do Balanced Scorecard na ordem a seguir:

- I. Arquitetura do programa de medição: Escolha da unidade organizacional e identificação das relações entre a unidade e a corporação
- II. Definição dos objetivos estratégicos: Entrevistas da primeira etapa, Sessão de síntese e Workshop executivo da primeira etapa;
- III. Escolha dos indicadores estratégicos: Reuniões dos subgrupos e Workshop executivo da segunda etapa;
- IV. Elaboração do plano de implementação: Desenvolvimento do plano de implementação, Workshop executivo da terceira etapa. Finalização do plano de implementação (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 3).

Executivos e gerentes devem ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia, em objetivos e indicadores específicos às quatro perspectivas, definidas no plano de implantação para consolidar o Scorecard (ROYER, 2010).

3 METODOLOGIA

Esse artigo utilizou o método qualitativo, empregando a técnica de raciocínio lógico dedutivo, no sentido de analisar a importância do Balance Scorecard aplicado a um gestor de uma empresa que atua na modalidade de correspondente digital do setor bancário (de uma grande instituição privada nacional), tendo em vista a aplicação ou não das métricas do BSC, visando elevar a auto-performance empresarial. Para medir a importância das métricas do BSC o autor utilizou-se (i) da perspectiva do cliente (ii) da perspectiva dos processos internos (iii) da perspectiva do aprendizado e crescimento (iv) dos processos gerenciais de implementação do BSC, como: tradução da visão, comunicação e ligação, planejamento do negócio, *feedback* e aprendizado. A pesquisa foi aplicada no mês de março de 2019, diretamente ao gestor da empresa correspondente digital da instituição privada.

Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, reunindo artigos, dissertações, livros e teses coletadas em plataformas físicas e virtuais, em busca de autores que versassem sobre o tema, inspirando-se em autores renomados como Norton, Kaplan e Porter, em conjunto com uma pesquisa de campo aplicada diretamente ao gestor, utilizando um instrumento modelo de coleta de dados (Quadro 1), contendo quatorze perguntas objetivo-subjetivas no sentido de responder aos objetivos inicialmente traçados.

QUESTÕES

¹ Você conhece a visão, missão ou estratégia organizacional da Instituição?

-
- () Sim () Não
- 2 Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados por esta Instituição:
() Sim () Não. Qual:
- 3 Existe a identificação, com frequência, da participação no mercado por parte da Instituição:
() Sim () Não. Qual: no âmbito do banco sim
- 4 Existe uma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados por esta instituição:
() Sim () Não. Qual:
- 5 A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos serviços prestados?
() Sim () Não. Qual:
- 6 Existe acompanhamento da eficiência na utilização dos recursos para a realização das atividades?
() Sim () Não. De que forma:
- 7 O gestor é avaliado pela contribuição dada com ideias de interesse da gestão?
() Sim () Não. Como:
- 8 Existem indicadores que medem a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários?
() Sim () Não. Qual:
- 9 Com relação ao desempenho financeiro, a empresa possui alguma forma de avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?
() Sim () Não. Qual:
- 10 - Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos:
() Sim () Não
- 11 O gestor de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores do setor, pois a entidade atua com uma política de que cada centro de responsabilidade é tratado como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não só custos, mas também receitas:
() Sim () Não. Como:
- 12 Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão:
() Sim () Não.
- 13 Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados de acordo com padrões preestabelecidos:
() Sim () Não
- 14 O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, as alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos:
() Sim () Não
-

QUADRO 1: Instrumento de coleta de dados
FONTE: O autor (2019).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Norma Internacional ISO 11620 (ISO-1998) traz os indicadores de desempenho avaliados pelo autor nesta pesquisa, sendo de *conteúdo informativo, confiabilidade, validade, idoneidade, praticidade e comparabilidade entre períodos do negócio*.

Em relação à utilização dos princípios do BSC avaliados na empresa que atua como correspondente digital, a pesquisa aplicada revelou que o gestor organizacional conhecia a visão, missão ou estratégia institucional, mas não havia medidas de avaliação sobre o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados; porém,

havia a identificação sobre a participação no mercado por parte da instituição, apenas em âmbito de banco e que também não havia medidas que avaliassem a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados pela instituição. Segundo Prieto et al. (2005), para facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton (2000) entendem que cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, que viabilizem o cumprimento da estratégia e da visão da organização. Conhecer a visão ajuda a construir um consenso em torno da visão e a estratégia organizacional (PRIETO et al., 2005).

Ter eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes e melhores, comparadas aos rivais, incluindo práticas que permitam utilizar todos os recursos, para reduzir os defeitos dos produtos ou desenvolver produtos melhores, em menor tempo de produção (PORTER, 1996). Segundo Porter (1996), posicionar-se estrategicamente no mercado significa exercer atividades diversas do rival ou exercer atividades semelhantes, mas de forma diferente.

Em relação às diferenças na eficiência operacional, algumas conseguem com seus próprios recursos, eliminando esforços redundantes, empregando tecnologias avançadas, motivando os funcionários ou possuem competências melhoradas para gerir certas atividades ou um conjunto de atividades. As diferenças na eficiência operacional explicam também as diferenças na rentabilidade entre os concorrentes (PORTER, 1996).

Verificou-se que na unidade pesquisada o sistema de gestão empregado não utilizava os indicadores do BSC como medida de eficiência para os serviços prestados; mas havia acompanhamento sobre a eficiência na utilização dos recursos para realizar as atividades por meio de uma planilha de indicadores de eficiência; que o gestor não é avaliado por sua contribuição com ideias de interesse da gestão, pois *a empresa é individual*; que não existiam indicadores para medir os índices de satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários e não sabiam como definir esses índices; em relação ao desempenho financeiro, a empresa possuía formas para avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estavam sendo atingidas via sistema.

Segundo Prieto et al. (2005), o *feedback* e aprendizado visa aumentar a capacidade de aprendizado estratégico, faz da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar os seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas: *financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento*, modificando as estratégias em curso e refletir sobre o

aprendizado organizacional. Esses quatro processos refletem em uma sequência interativa de ações (PRIETO et al., 2005). No entanto, para chegar a um sistema gerencial estável, segundo Kaplan e Norton (1996), talvez seja necessário em torno de trinta meses, podendo a organização percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

De igual forma, verificou-se que os orçamentos são elaborados no intuito de comparar o término do período, permitindo a instituição avaliar sua eficiência na utilização dos recursos, revisto mensalmente. Planejar o negócio significa alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas (PRIETO et al., 2005). A entidade atua com uma política de que cada centro de responsabilidade é tratado como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não apenas custos, mas também receitas.

Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medida de desempenho eficaz possui as (i) métricas individuais que quantificam a eficiência e eficácia das ações (ii) um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo (iii) uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados. De acordo com a pesquisa, comparam-se os resultados das decisões tomadas com o que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão; a empresa possuía simuladores de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados segundo padrões preestabelecidos; o orçamento elaborado considerava a inflação, possíveis alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações. Entre suas principais contribuições está a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa.

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação. Este

método resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Hauser e Katz (1998, p. 517) advertem: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Neste sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa.

Sobre a perspectiva Financeira verificou-se que em relação ao desempenho financeiro, a empresa possuía formas para avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estavam sendo atingidas via sistema. Os orçamentos eram elaborados para comparar o término do período, permitindo a instituição avaliar a eficiência na utilização dos recursos, revisto mensalmente. O orçamento elaborado considerava a inflação, as possíveis alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos.

Sob a perspectiva do Cliente verificou-se que o gestor conhecia a visão, missão ou estratégia institucional, que não havia medidas de avaliação sobre o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados, mas havia a identificação sobre a participação no mercado por parte da instituição, apenas em âmbito de banco. Não havia medidas que avaliassem a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados pela instituição.

Sob a perspectiva dos Processos Internos verificou-se que o sistema de gestão não utilizava indicadores como medida de eficiência dos serviços prestados; mas havia acompanhamento sobre a eficiência na utilização dos recursos para realizar as atividades por meio de uma planilha de indicadores de eficiência; o gestor não era avaliado por sua contribuição com ideias de interesse da gestão uma vez que a empresa é individual; não havia indicadores para medir os índices de satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários e não sabiam como definir esses índices;

Sob a perspectiva do aprendizado e do crescimento, o gestor costuma ser avaliado representando outros colaboradores do setor, a política é que cada centro de responsabilidade seja tratado como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não apenas custos, mas receitas. Comparam-se os resultados das decisões tomadas com o que poderia ser obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão; a empresa possuía simuladores de alternativas e monitoramento permanente

dos desempenhos planejados e realizados segundo os padrões preestabelecidos, tornando-a mais eficiente.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Sugere-se que a empresa que atua como correspondente digital bancário adote medidas de avaliação sobre o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados; medidas de identificação sobre a participação no mercado por parte da instituição e medidas que avaliem a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados pela instituição; que adote indicadores como medida de eficiência dos serviços prestados; que o gestor seja avaliado por sua contribuição com ideias de interesse da gestão; que haja indicadores para medir os índices de satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários e saibam como definir esses índices.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Mario; POLCUCH, Ernesto Fernández. **Indicadores en CyT: reencuentro de la política con la gestión**, 1997. Disponível em: <<http://rucyt.edu.ar>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

CERNEV, A. K; DINIZ, E.H; JAYO, M. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, São Francisco, Califórnia, Agosto de 2009. AMCIS 2009 Proceedings. Paper 4. <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>>. Acesso em 12 abr 2019.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**. 2017.

GEISLER, Eliezer. **The Metrics of Science and Technology**. Connecticut: Quorum, 2000.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. **Gestión de Bibliotecas: la planificación y el marketing da** Série. Disponível em: <<http://gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bibgen/intranet/03gestiona.PDF>>. Acesso em: 22 ago.2018.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**. v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

INTERNATIONAL for Organization Standardization - ISO. **ISO 11620:1998(F)**. Information et Documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques. Genebra: ISO, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KUMAR, A.; NAIR, A; PARSONS, A.; URDAPILLETA, E. **Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil**. Washington: World Bank Working Paper. 2006; n.85, 50p.

KREIN, J. D.; SANTOS, A. L; NUNES, B. T. **Trabalho no Governo Lula: avanços e contradições**. Texto para Discussão n. 201. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, fevereiro de 2012.

PORTER, Michael. **O que é estratégia?** condensado de what is strategy? de Michael Porter, Harvard Business Review. Harvard Business Review. 1996.

PRIETO, Fábio Luis Alves Pereira; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin, CORREIA, Vanderli. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr. 2006.
RESOLUÇÕES nº 3.954 e 3.959 de 2011, atual balizadora do funcionamento dos correspondentes no país.

RESOLUÇÃO nº 3959, de 2011, complementa a Resolução nº 3954, autorizou a existência de estabelecimento cujo objeto social principal ou único é exercer função de correspondente bancário.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. 2005;3(1):60-76.

ROYER, Rogério. As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção: Competitividade das Empresas, Condições de Trabalho, Meio Ambiente. São Carlos/SP, Brasil, 12-15 out/2010.

VAZQUEZ, Bárbara Vallejos. **Correspondentes bancários e terceirização: o subterrâneo das relações de trabalho no setor financeiro no Brasil / Bárbara Vallejos Vazquez**. Campinas/SP: 2018.