

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

ROGÉRIO BERARDI PORTO

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
COBRANÇA BANCÁRIA**

CURITIBA

2020

ROGERIO BERARDI PORTO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
COBRANÇA BANCÁRIA**

Trabalho apresentado como requisito à conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica, Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2020

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COBRANÇA BANCÁRIA

RESUMO

Com a apresentação do cenário econômico entre os anos de 2014 e 2018, algumas empresas foram obrigadas a avaliar novo posicionamento estratégico e alterarem seus modelos de negócio para permanecerem em seus mercados de atuação. Este trabalho apresenta estudo de caso em que foi necessária a alteração do modelo de negócio para reposicionar estrategicamente uma empresa prestadora de serviços de cobrança bancária, buscando outro nicho para atuação comercial e novos direcionamentos internos. Neste trabalho de conclusão serão encontrados o embasamento e fundamentações para a redefinição estratégica, desenvolvimento das ferramentas de gestão utilizadas, alinhamento estratégico com o novo modelo e resultados obtidos. Para esta redefinição estratégica foi utilizada a ferramenta *Balanced Scorecard*, alinhando estrategicamente a empresa para este novo modelo.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; *Balanced scorecard*; Mapa estratégico; Reposicionamento estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo de caso é baseado no alinhamento estratégico com a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) realizado em empresa prestadora de serviços de cobrança bancária.

Com a crise econômica brasileira entre os anos de 2014 e 2018, e conseqüente redução das carteiras de cobrança, a empresa objeto deste estudo teve a necessidade de se reposicionar no mercado como uma empresa menor, mas com processos otimizados, melhor produção, menor custo e buscando mercados de maior rentabilidade. Esta necessidade fica evidenciada quando realizada a análise e desenvolvimento do estudo de caso.

Com a necessidade de alterar o modelo de negócio, a empresa, denominada CACC neste artigo, redefiniu sua visão, missão, mapa estratégico e realizou alinhamento estratégico para garantir a execução deste planejamento traçado em todas as áreas com o BSC.

2. PROBLEMA

Para toda empresa é importante estar preparada para mutações e alterações do mercado de atuação, principalmente em mercados que oscilam, como o mercado de crédito e cobrança brasileiro. Conhecer as vantagens competitivas da empresa e alinhar com as oportunidades do mercado pode fazer grande diferença para a definição da nova direção tomada.

Diante da alteração do cenário econômico nacional brasileiro se tornou necessária a alteração do modelo de negócio e redefinição estratégica para a empresa objeto deste estudo de caso, para que pudesse manter a saúde financeira e manter a estabilidade produtiva.

Neste sentido, o BSC se torna importante ferramenta para clarificar, avaliar e medir os resultados obtidos, auxiliando na execução das estratégias e para o acompanhamento de novas estratégias desenvolvidas.

3. OBJETIVOS

Este projeto de intervenção tem como objetivo geral apresentar modelo de BSC para a redefinição de modelo de negócio e consequente alinhamento estratégico da empresa CACC, prestadora de serviço de cobrança bancária.

Para alcançar o Objetivo Geral deste projeto de intervenção será apresentada a reformulação da Missão e Visão, análise SWOT, Mapa estratégico, BSC e detalhamento do alinhamento estratégico da empresa estudada para a redefinição e reposicionamento estratégico no mercado.

4. JUSTIFICATIVA

Apresentar estudo de caso na área de atuação profissional é grande motivação para este trabalho prático de conclusão. O estudo da empresa, estudo do mercado, compreensão do histórico-econômico, e a apresentação de redefinição estratégica e de modelo de negócio é de grande importância para qualquer tipo de negócio e traduz grande experiência prática de gestão, podendo ser replicado em outras situações semelhantes para reposicionamento estratégico.

A oportunidade de aprofundar os estudos teóricos da ferramenta BSC, e aplicá-la na prática, representa a grande colaboração para conhecimento pessoal e profissional, sendo a principal justificativa deste estudo de caso.

Não menos importante, o trabalho prático realizado neste estudo de caso também contribui socialmente no sentido de que mantém a empresa CACC operacional no setor de cobrança e mantendo diversas posições de trabalho ativas.

5. METODOLOGIA

O presente artigo de intervenção utiliza métodos de natureza aplicada por ter utilidade prática e gerar conhecimento. O objetivo do trabalho caracteriza-se de forma descritiva, correlacionando a revisão da literatura com fatos históricos, analisando e interpretando aspectos da ferramenta BSC adicionando valor ao estudo.

A caracterização é de pesquisa bibliográfica e documental, onde serão utilizadas obras elaboradas e publicadas por outros autores para a revisão literária e fontes disponibilizadas pela empresa para atender aos objetivos deste artigo.

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, realizado com base nas informações da revisão literária e nas informações fornecidas pela empresa, seu planejamento estratégico e gestores. Este estudo de caso é aplicado na prática e, por meio de coleta de dados, buscou-se informações e consequências da aplicação do BSC.

Aborda-se neste trabalho o método qualitativo, descrevendo a complexidade do problema, das variáveis e processos dinâmicos aplicados.

O delineamento deste estudo de caso, desta pesquisa qualitativa, compõe análise de dados coletados por observação e análise documental por fontes de dados secundários.

Com o objetivo de definir a metodologia, a Figura 1 detalha o fluxograma de base aplicado para formulação deste estudo de caso:

Figura 1: Fluxograma Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor

6. REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão da literatura deste artigo de intervenção segue a apresentação da fundamentação teórica das ferramentas estratégicas utilizados para a redefinição do modelo de negócio e alinhamento estratégico: Visão e Missão; Análise Swot; Blanced Score Card; Mapa estratégico. Também apresenta uma revisão do mercado em que a empresa se posiciona e breve histórico econômico para composição do cenário geral.

6.1. MISSÃO E VISÃO

A Missão de uma empresa deve apresentar o seu propósito e o que a empresa faz. Segundo Oliveira (2011, pg. 109), “missão é a razão de ser da empresa”. Rodrigues (2009, pg. 41) detalha e ressalta que missão “é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras do mesmo ramo de negócios”. Em concordância, Fernandes e Berton (2005, pg. 149) conceituam missão como “para que existimos?” e dando sentido para às operações diárias. Também afirmam que a “missão deve ser o mais perene possível, pois, de alguma forma, caracteriza a organização – é sua carteira de identidade.” (Fernandes e Berton, 2005, pg. 153).

A visão de empresa deve responder “aonde a organização que chegar” (Fernandes; Berton, 2005). Segundo Rodrigues (2009, pg. 40) “A visão é a explicação do que se idealiza para a organização. O conceito de visão expressa a maneira pela qual a organização deseja

ser reconhecida no futuro.” Oliveira (2011, pg. 65) concorda com o conceito de que “a visão representa o que a empresa quer ser”.

6.2. ANÁLISE SWOT

SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma ferramenta de análise bastante popular no mundo corporativo. Em Administração de Empresas, a análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

- **Forças:** determinar os pontos fortes da organização. Isto deveria ser de ambos seus clientes internos e externos.

- **Fraquezas:** determinar as fraquezas da organização, não somente de seu ponto de vista, mas também, o mais importante, de seus clientes.

- **Oportunidades:** outro fator importante é determinar como a organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado. Afinal, oportunidades estão em todo lugar, tais como mudanças na tecnologia, política governamental, padrões sociais.

- **Ameaças:** é vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência.

Kaplan e Norton (1997, pg. 11) indicam que o primeiro passo para a implementação do BSC é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da companhia. Neste mesmo sentido a análise SWOT exerce importante papel para a contribuição do conjunto de estratégias que estão alinhados com as estratégias da empresa, portanto, serve para direcionar a implementação do BSC.

Conforme detalhado por Hofrichter (2017, pg. 2), a elaboração de uma análise SWOT - eficaz e significativa - requer tempo e recursos significativos da organização. No entanto, esse framework nos proporciona um quadro de referência, de maneira simples e consistente, dos aspectos externos e internos da organização.

A proposta desta ferramenta é, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), cruzar as oportunidades e ameaças com a intenção estratégica da organização, tomando como base a sua missão, visão e valores.

Transformar a análise SWOT em ações e estratégias é a parte mais importante deste processo.

6.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

O surgimento do *Balanced Scorecard* no início da década de 1990 preenche uma lacuna das corporações por indicadores que pudessem compor os seus sistemas de medições de desempenho e que não estivesse baseado exclusivamente nos sistemas contábeis tradicionais e seus consequentes controles financeiros, os quais não demonstravam relações com as estratégias não financeiras estabelecidas pelas organizações para a criação de valor futuro (TORRES; TORRES, 2014).

Antes da década de criação do BSC, os indicadores forneciam apenas dados de curto prazo, e após, os empresários passaram a iniciar as análises não só baseados em números, mas também em lógica de competição e concorrentes.

Foi com essa percepção que Kaplan e Norton (1997, pg. 8) criaram o BSC como uma ferramenta de melhoria do sistema de medição de desempenho. Assim, os executivos poderiam mobilizar com eficácia seus ativos intangíveis e gerar maiores oportunidades de criação de valor. Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, pg. 8 e 9) o BSC é muito mais do que um sistema de medidas, mas para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e estratégias, planejar, estabelecer metas, alinhar estratégias e melhorar o feedback e aprendizado estratégico.

A informação das estratégias da empresa se torna importante para o alinhamento de cada processo.

“O modelo BSC é fundamentado nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos. Isso fornece um equilíbrio na mensuração de desempenho estratégico, permitindo correções mais precisas para eventuais desvios no processo de implementação dos planos estratégicos, transformando a estratégia em ação” (Costa, 2007, pg. 361).

O BSC busca ser um sistema com uma representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais dentro de quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Externos; Processos internos; Aprendizado e crescimento.

6.4. MAPA ESTRATÉGICO

O desenvolvimento do BSC evoluiu para o mapa estratégico que, segundo Torres e Torres (2014), é uma representação gráfica que torna clara a colaboração que cada objetivo tem para os demais, sejam de uma mesma perspectiva ou não, “[...] cria condições para que a organização siga uma perspectiva holística” (KAPLAN; NORTON, 2004, pg. 376)

Corroborando, Silva, Santos e Santos (2006, pg. 96) mencionam que “o mapa estratégico tem a função de descrever a lógica da estratégia, constituindo-se na representação visual dela, mostrando, com clareza, os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los”.

Seguindo definição similar de Kaplan e Norton (2004, pg. 10), o mapa estratégico apresenta visualmente, e de forma simplificada, as relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização e é tão importante quanto o BSC, para comunicação e divulgação da estratégia definida.

“As unidades de negócios desenvolvem Mapas estratégicos e Balanced Scorecards para promover o consenso entre os grupos de executivos, para comunicar a estratégia aos empregados de modo que possam colaborar na sua execução, para alocar recursos com base nas prioridades estratégicas e, finalmente, para monitorar e orientar a execução da estratégia. Todas estas atividades proporcionam melhores condições às unidades de negócio para a criação de valor em seus relacionamentos com os clientes (KAPLAN; NORTON, 2017, pg. 5)”

O mapa estratégico é estruturado segundo as quatro perspectivas do BSC, estabelecendo a relação de causa e efeitos entre elas para alcançar o objetivo macro da organização.

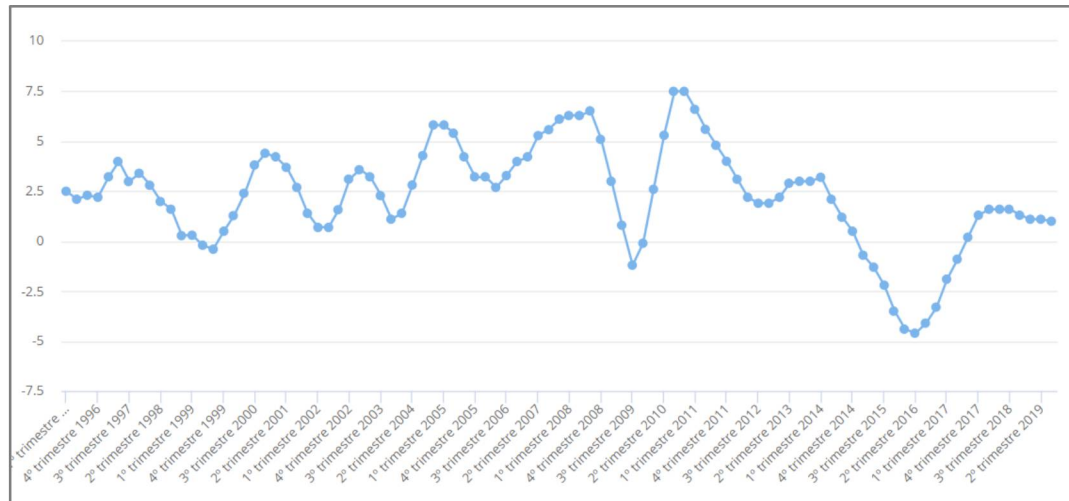
6.5. RECENTE HISTÓRICO ECONÔMICO BRASILEIRO

Para a apresentação deste estudo de caso, é imprescindível apresentar o cenário econômico nacional que foi configurado nas últimas décadas e que motivou a alteração do modelo de negócios da empresa estudada.

Segundo dados do IBGE (IBGE - Sistema de Contas Nacionais Trimestrais – SCNT), a economia brasileira projetada média 0,9% ao ano, para a década, sendo esta taxa menor do que a chamada “década perdida”, dos anos 80 e a mais baixa de toda a série histórica registrada. Esta taxa apresenta a gravidade da profunda crise econômica desta década trazendo diversos reflexos para os negócios e pessoas.

Conforme dados apresentados pelo IBGE (Sistema de Contas Nacionais Trimestrais), no Gráfico 2, os acumulados trimestrais do PIB apresentaram profunda retração nos anos de 2015 a 2016, sendo estes anos os anos mais críticos da crise econômica recente.

Gráfico 2: PIB a preço de mercado – Taxa acumulada em 4 Trimestre (%).
1ª Trimestre 1996 – 3º Trimestre 2019



Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Trimestrais – SCNT

A piora na situação econômica brasileira impulsionou a crise e elevou a dívida, trazendo desconfiança com as finanças do país e afetando diretamente a taxa de crescimento econômico.

A crise econômica agravada em 2015 e 2016, e a fraca retomada após seu epicentro, apresentam um cenário bastante obscuro para os investimentos externos e internos, e consequentemente interferindo diretamente, e negativamente, na disponibilidade e concessão de crédito em geral. Na Tabela 1, compilada com dados abertos do departamento de Estatísticas do Banco Central, podemos verificar a retração da concessão de crédito no Brasil (2015 e 2016), vindo de um grande crescimento do consumo de crédito no mercado interno brasileiro (2012 a 2014).

Tabela 1: Concessões de crédito – Total – Valor em milhões de reais

ANO	Crédito TOTAL BR (MM)	% CRESCIMENTO CRÉDITO
⊕ 2011	2.474.171,00	-
⊕ 2012	3.140.923,00	27%
⊕ 2013	3.477.237,00	11%
⊕ 2014	3.645.123,00	5%
⊕ 2015	3.507.245,00	-4%
⊕ 2016	3.218.992,00	-8%
⊕ 2017	3.322.197,00	3%
⊕ 2018	3.706.387,00	12%
⊕ 2019	4.198.563,00	13%

Fonte: Compilação de dados abertos - Banco Central do Brasil – Departamento de Estatísticas

A redução do crédito, originada pela crise econômica nacional, traz como consequência a diminuição do crédito concedido e aumento dos filtros de critério para concessão, reduzindo as taxas de inadimplência e reduzindo as carteiras de cobrança em geral. A Tabela 2, compilada com dados abertos do departamento de Estatísticas do Banco Central, evidencia o aumento da inadimplência nos anos de 2015 e 2016.

Tabela 2: Inadimplência da carteira de crédito - Total

Ano	Inadimplencia Média	Varição
⊕ 2011	3,41	-
⊕ 2012	3,70	0,29
⊕ 2013	3,26	-0,12
⊕ 2014	2,90	-0,11
⊕ 2015	3,05	0,05
⊕ 2016	3,63	0,19
⊕ 2017	3,70	0,02
⊕ 2018	3,15	-0,15
⊕ 2019	2,99	-0,05

Fonte: Compilado de dados abertos - Banco Central do Brasil – Departamento de Estatísticas

O aumento do PIB baseado em crédito e consumo interno até 2011, e drástica redução do indicador pós crise, direcionaram para grande oscilação das carteiras de cobrança, e consequentemente, das empresas que atuam neste ramo de atuação. Empresas que precisaram se adaptar às alterações da economia, e do mercado, e para absorverem os prejuízos oriundos de passivos trabalhistas e queda de receitas criados.

7. ESTUDO DE CASO

A empresa CACC, objeto deste estudo de caso, iniciou suas atividades em 1991 operando com pequenos bancos, e passou a prestar serviços na década de 1990 para o maior banco privado brasileiro expandindo consideravelmente sua operação. A expansão do crédito ocorrida no Brasil no início dos anos 2010 levou a empresa à aproximadamente 1.800 colaboradores e 17 filiais.

Após passar pela mais grave crise econômica brasileira, intensificada em 2015 e 2016 a empresa se deparou com a necessidade de alterar seu modelo e redefinir a estratégia para se reposicionar no mercado e voltar a construir resultados financeiros positivos.

Com a necessidade criada pelo mercado atuante, a empresa realizou importante brainstorm com equipe de gestão definida como responsável e elaborou plano estratégico para remodelar o negócio, evoluindo para o cronograma estabelecido.

- **1ª Etapa – Análise SWOT**
 - Para definição dos pontos focais de alteração e direcionamentos para o novo modelo.
- **2ª Etapa – Visão e Missão**
 - Redefinir a razão da empresa e aonde a empresa deseja chegar.
- **3ª Etapa – *Balanced Scorecard***
 - Detalhamento das estratégias e definição dos principais indicadores.
- **4ª Etapa – Mapa Estratégico**
 - Novas estratégias para 4 perspectivas: Econômico / Financeiro; Mercados / Clientes; Processos internos / Tecnologia; Patrimônio humano / Comunidade;
 - Alinhamento e divulgação para todas as áreas da empresa.
- **5ª Etapa – Key Performance Indicators (KPI's)**
 - Detalhamento e desenvolvimento dos indicadores que apresentarão o novo direcionamento estratégico.
- **6ª Etapa – Painel Indicadores**
 - Desenvolvimento de painel visível para divulgação da evolução de todos os indicadores e para todos os setores.

7.1. 1ª Etapa: Análise SWOT

A análise SWOT, apresentada graficamente na Tabela 3, foi a ferramenta inicialmente determinada para a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, das oportunidades e das ameaças para que fosse traçado o planejamento e para a definição do novo modelo de negócio.

A dificuldade identificada no mercado, a baixa performance operacional e a concentração de receita em clientes específicos, foram identificadas como as principais fraquezas. Quanto aos pontos fortes, foram destacadas a experiência de equipe de gestão e jurídica, confiabilidade da marca no mercado e as reservas financeiras conservadoras.

A matriz SWOT também apresentou que seria necessário reduzir o tamanho do negócio, distribuindo melhor a receita, focar nos clientes de maior rentabilidade e enxugar a estrutura em busca de melhor performance financeira. Para chegar a este objetivo também

se mostrou importante se posicionar comercialmente em busca de clientes de maior rentabilidade, como por exemplo máquinas e equipamentos.

Tabela 3: Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<u>Pontos Fortes (Strengths)</u> - Equipe experiente e competente - Reservas financeiras conservadores - Processos administrativos, RH bem definidos - Clientes importantes de alta rentabilidade - Planejamento estratégico sênior para produção de relatórios e acompanhamento estratégico	<u>Pontos Fracos (Weaknesses)</u> - Ciclo financeiro operacional negativo - Carteiras com perfil muito diversificado - Processos operacionais sem padrão - Baixa performance Operacional - Comunicação interna inoperante - Alta rotatividade de talentos e manutenção demasiada de colaboradores de baixa performance - Tecnologia defasada - Capacity acima do necessário
FATORES EXTERNOS	<u>Oportunidades (Opportunities)</u> - Marca de valor no mercado, reconhecida como boa performance e confiabilidade - Grande procura de profissionais diante da credibilidade - Empresas do mesmo setor com dificuldades financeiras	<u>Ameaças (Treats)</u> - Carteira operacional concentrada 95% em 1 cliente - Concorrentes com alta performance - Impacto da economia na redução do crédito e consequente redução das carteiras de cobrança

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a matriz SWOT, podemos identificar que os pontos fortes, que apresentam uma equipe de performances consistentes, fazem com que as ameaças possam ser neutralizadas. A ameaça do impacto da economia, é suprida pela reserva financeira conservadora que a empresa possui, e a alta performance dos concorrentes é combatida pela equipe experiente e competente, equilibrando os desempenhos e resultados. A concentração da carteira em apenas um cliente (95%) apresentou claramente a necessidade de contratação de novos clientes, e eliminação dos clientes já existentes que apresentavam resultados financeiros nocivos.

Os pontos fracos são concentrados na baixa performance operacional, comunicação e tecnologia deficientes, e desequilíbrio das carteiras dos clientes. Estes pontos são minimizados quando cruzamos com as Oportunidades, que indicam bom posicionamento da CACC no mercado e possibilidade de contratação de profissionais qualificados do mercado e também na lacuna que será gerada no mercado pela dificuldade do setor e falência de empresas do setor, possibilitando à a contratação de novos clientes.

7.2. 2ª Etapa: Visão e Missão

A análise SWOT demonstrou a necessidade de alteração do modelo de negócio e de recriar a Visão e Missão da empresa, sendo o passo subsequente para alinhar a razão de existir da empresa e aonde a empresa quer chegar.

Segue apresentada na Tabela 4 a Missão, Visão e Valores redefinidos pela empresa CACC.

Tabela 4: Missão, Visão e Valores

<p>MISSÃO</p> <p>Prestar serviços advocatícios de qualidade, tanto no âmbito judicial como no âmbito extrajudicial, recuperando ativos e fidelizando clientes com tradição, credibilidade, dinamismo, alto padrão de qualidade e performance.</p>
<p>VISÃO</p> <p>Ser a melhor recuperadora de ativos e a melhor sociedade para se trabalhar no seu segmento.</p>
<p>VALORES</p> <p>Ética: nossas ações são pautadas pela ética;</p> <p>Respeito: respeitamos os Clientes, as Autoridades, a Comunidade e a Natureza;</p> <p>Transparência: somos verdadeiros com todos os públicos que nos relacionamos;</p> <p>Inovação: estimulamos a criatividade através de campanhas internas, para que possamos estar constantemente gerando soluções e serviços de alta performance aos nossos clientes;</p> <p>Resultado: foco na geração de resultados para os acionistas, clientes e colaboradores;</p> <p>Qualidade de vida no trabalho: estimulamos a qualidade de vida no trabalho, com ambiente agradável e respeito ao próximo;</p> <p>Valorização e Reconhecimento: estimulamos e valorizamos o desempenho de nossos colaboradores;</p> <p>Melhoria Contínua: acreditamos que sempre há uma maneira de fazer melhor o que de melhor já fazemos;</p> <p>Regionalidade: entendemos as diferentes culturas e com isso nossas ações de cobrança ficam mais eficazes.</p>

7.3. 3ª Etapa: Mapa Estratégico

Evoluindo no novo modelo definido, a empresa definiu o mapa estratégico apresentando as estratégias para as 4 perspectivas, conforme apresentados na Tabela 5.

- **Econômico / Financeira:** Destacadas a buscar melhor eficiência financeira, com aumento da rentabilidade e busca de novos negócios dentro do novo perfil traçado.
- **Mercados / Clientes:** Destaque para a manutenção dos clientes importantes já existentes, conquistar novos clientes dentro deste mesmo perfil e fortalecer a marca no mercado atuante.
- **Processos Internos / Tecnologia:** Perspectiva concentrada em aprimorar os processos e assegurar a qualidade.
- **Patrimônio Humano / Comunidade:** Destacadas as necessidades de valorizar o desenvolvimento dos colaboradores, líderes, padrão nas admissões, promover a cultura de inovação e contribuir com a sociedade gerando empregos e desenvolvimento pessoal.

O mapa estratégico, apresentado na Tabela 5, foi desenvolvido para divulgação interna e alinhamento do novo modelo com todos os colaboradores e de todas as áreas para maior difusão das necessidades.

Tabela 5: Mapa Estratégico



7.4. 4ª Etapa: *Balanced Scorecard* (BSC)

Em decorrência da necessidade de auxílio gerencial para a melhora do desempenho organizacional, a ferramenta *Balanced Scorecard* detalha cada uma das perspectivas e determina os indicadores de performance e os índices necessários para que as estratégias sejam realizadas e acompanhadas.

O BSC separa a estratégia nas 4 perspectivas (Econômico Financeira, Mercado Clientes, Processos internos Tecnologia e Patrimônio Humano Comunidade) e detalha cada uma delas em Estratégias, Objetivos, Indicadores, Metas, Ações, ou seja, dentro de cada estratégia apresentada para cada objetivo específico são definidos os indicadores de acompanhamento e estipuladas as metas para cada indicador e as ações necessárias para a garantia de que as metas serão atingidas.

A perspectiva Econômico Financeira, detalhada na Tabela 6, apresenta como objetivos o aumento de receita, redução de custos, aumento do retorno sobre o investimento (ROI), descentralização das receitas e reinvestimento na empresa. As metas estabelecidas se baseiam no cumprimento do orçamento trimestral definido, retorno de 20% sobre o investimento e concentração máxima de, no máximo, 40% em um cliente específico.

Na perspectiva dos Mercados e Clientes, as estratégias definidas pelo plano estratégico é de alterar o perfil da empresa para a cobrança bancária no ramo de pesados, máquinas e implementos, que a empresa possui grande experiência e resultados expressivos. Fortalecer as parcerias importantes existentes e buscar novos clientes neste perfil traçado de mercado passou a ser o mais importante objetivo desta perspectiva. A meta buscada é a redução da concentração das receitas em um cliente, diluindo e reduzindo o risco e a dependência de um único cliente, conforme detalhado na Tabela 6.

Aprimorar os processos internos, assegurar a qualidade e *performance* para os clientes chave e aprimorar os fluxos de comunicação interna são os principais objetivos definidos no planejamento estratégico para a perspectiva de Processos Internos e tecnologia, detalhados na Tabela 7. Estabelecidas também metas de receitas para cada cliente específico e de performance.

Para a perspectiva de patrimônio Humano e Comunidade, apresentada em detalhes na Tabela 8, os principais objetivos são baseados em Valorizar o desenvolvimento de colaboradores internos e de lideranças, estabelecer padrão para as novas contratações, promover cultura de inovação e ampliar a atuação da empresa para contribuir com a sociedade na criação de novos e bons postos de trabalho.

Tabela 6: Balanced Scorecard – Perspectivas 1 - Econômico Financeira / 2 - Mercados Clientes

BSC ESTRATÉGICO - 2020					
Perspectiva	Estratégias	Objetivos	Indicadores (KPTs)	Metas	Ações
1. Econômico - Financeira	1.1. Melhorar a eficiência financeira do escritório	1.1.1. Aumentar Recebimentos e Receitas	1.1.1.1. Planejamento Financeiro	1.1.1.1.1. Receitas dentro do orçamento	Buscar aumento de receitas
		1.1.2. Atuar com menor custo possível	1.1.2.1. Planejamento Financeiro	1.1.2.1.1. Custo total dentro do orçamento	Buscar redução de custos
		1.1.3. Aumentar Retorno sobre o investimento	1.1.3.1. Desempenho Financeiro	1.1.3.1.1. Meta de ROI acima de 20%	Analisar desempenho financeiro e projeção de resultados
	1.2. Assegurar e aumentar a Rentabilidade	1.2.1. Com maior desempenho financeiro, assegurar rentabilidade para a sociedade	1.2.1.1. Desempenho Financeiro	1.2.1.1.1. Cumprir resultado financeiro positivo dentro do orçamento	Analisar detalhadamente as receitas e custos
	1.3. Atuar em novos negócios visando aumento de receita	1.3.1. Buscar novos negócios para não concentrar receitas e reduzir risco	1.3.1.1. Recebimento x Receita	1.3.1.1.1. Limite de 40% de concentração de receita em uma carteira	Trabalho comercial dedicado com especialista
1.4. Manter aplicações e formato conservador de investimentos	1.4.1. Ampliar reinvestimento na sociedade com aplicações financeiras	1.4.1.1. Desempenho Financeiro	1.4.1.1.1. Aumentar mensalmente aplicações financeiras	Recuperar aplicações financeiras	
2. Mercados - Clientes	2.1. Fortalecer relacionamento e fidelizar clientes chave, agregando valor aos serviços prestados	2.1.1. Estar sempre em contato com os clientes (Visitas, almoços, cafés, ligações, encontros formais e informais)	-	-	Buscar contato com clientes de todas as formas de contato
		2.1.2. Apresentar material mensal de resultados aos clientes	-	-	Enviar e-mail de resultado mensal para todos os clientes
		2.1.3. Enviar constantemente sugestões de melhorias dos processos, fluxos e rotinas aos clientes	-	-	Buscar melhorias para parceiros e clientes
		2.1.4. Superar concorrentes nas carteiras de atuação com objetivo de ganho de carteira	-	-	Buscar bom desempenho para ganho de carteiras
	2.2. Conquistar novos clientes para atuação no segmento de Pesados / Maquinas / Implementos Administrativas e jurídicas	2.2.1. Conquistar novos clientes para pulverizarmos a receita em maior quantidade de clientes diversificando o portfólio	2.2.1.1. Recebimento x Receita	1.3.1.1. Limite de 40% de concentração de receita em uma carteira	Trabalho comercial dedicado com especialista
		2.2.2. Não concentrar receita em poucos clientes, reduzir risco da operação	-	-	Trabalho comercial dedicado com especialista
	2.3. Fortalecer a marca e posicionar estrategicamente no segmento de Pesados / Maquinas / Implementos	2.3.1. Manter estratégia da diretoria comercial no segmento de Pesados / Maquinas / Implementos	-	-	Trabalho comercial dedicado com especialista
	2.4. Nos manter atentos à oportunidades no mercado de aquisição de recebíveis	2.4.1. Manter atenção da diretoria comercial nas oportunidades de compra de carteiras de recebíveis para precificação e avaliação	-	-	Trabalho comercial dedicado com especialista

Tabela 7: Balanced Scorecard – Perspectivas 3 – Processos internos Tecnologia

BSC ESTRATÉGICO - 2020					
Perspectiva	Estratégias	Objetivos	Indicadores (KPI's)	Metas	Ações
3. Processos internos - Tecnologia	3.1. Aprimorar processos internos com adoção das melhores práticas priorizando a simplificação dos fluxos	3.1.1. Buscar continuamente simplificar os procedimentos e fluxos para melhor fluidez	-	-	Simplificar fluxos para que o trabalho seja direcionado para o resultado final
		3.2. Assegurar qualidade e resultados sólidos em todas as carteiras e setores	3.2.1. Buscar evolução comparativa positiva com os meses anteriores e concorrentes	3.2.1.1. Evolução Carteiras	3.2.1.1.1. Evoluir acima da média histórica
	3.2.2. Aplicar monitorias para assegurar a qualidade dos atendimentos		3.2.2.1. Monitorias	3.2.2.1.1. Não obter nenhuma reclamação procedente	Buscar melhores estratégias para obtenção dos melhores resultados com qualidade
	3.2.3. Buscar alto desempenho de performance		3.2.3.1. DashBoard carteiras	3.2.3.1.1. 115% Painel Caminhões	Buscar melhores estratégias para obtenção dos melhores resultados com qualidade
				3.2.3.1.2. 40 mil Receita Mauinas	
				3.2.3.1.3. 80 mil receita Massificado	
			3.2.3.2. Ações massivas	3.2.3.2.1. Giro de Ações massivas por carteira	Buscar melhores estratégias para obtenção dos melhores resultados com qualidade
	3.2.3.3. Control Desk		3.2.3.3.1. Control Desk estratégias por carteira	Buscar melhores estratégias para obtenção dos melhores resultados com qualidade	
	3.2.3.4. Mapeamento jurídico	3.2.3.4.1. Manter 100% de mapeamento dos status processuais	Mapeamento do status dos processos para direcionamentos estratégicos		
	3.4. Melhoria continua na eficiência dos negociadores	3.4.1. Mensurar performance dos negociadores objetivando eficiencia e receita	3.2.3.1. Performances Individuais	3.2.3.1. Receita de acordo com carteira	Acompanhar performance, resultados e desempenhos dos negociadores individualmente
	3.5. Aprimorar processos de comunicação interna e externa	3.5.1. Padronizar marca GS nas divulgação de informações internas e externas	-	-	Definir padronização das apresentações (Marca, logo, Office)
		3.5.2. Centralizar a postagem de informações no Blog interno	-	-	Todas informações padronizadas e enviadas pelo Planjamento estratégico
		3.5.3. Instalação de quadros com indicadores semanais	3.5.3.1. DashBoard carteiras	-	Intalação de paineis de informações para os negociadores (Resultados, Projeções e Índices)

Tabela 8: Balanced Scorecard – Perspectivas 4 – Patrimônio Humano Comunidade

BSC ESTRATÉGICO - 2020					
Perspectiva	Estratégias	Objetivos	Indicadores (KPIs)	Metas	Ações
4. Patrimônio Humano - Comunidade	4.1. Promover a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores com foco nos Resultados	4.1.1. Aplicação de conversa direcionada mensal em busca de melhora no desempenho, postura, atendimento, aproximação	4.1.1.1. Quantidade de conversas direcionadas formais	4.1.1.1.1. Ao menos uma conversa direcionada com cada negociador por mês	Realização de conversas direcionadas para aproximação dos gestores com a equipe e direcionamento em busca do objetivo
		4.1.2. Premiação simples e bem divulgada	-	-	Redefinição da premiação padronizada para todas carteiras e de simples entendimento
		4.1.3. Aplicação de campanha motivacionais trimestrais	-	-	Definir, validar e apresentar campanhas trimestrais com premiação por desempenho
	4.2. Desenvolver liderança atual e preparar a futura	4.2.1. Aplicação de conversa direcionada mensal com o gestor para avaliação dos direcionamentos estratégicos e da carreira	-	4.2.1.1.1. Ao menos uma conversa direcionada com cada gestor por mês	Realização de conversas direcionadas para a aproximação dos diretores com os gestores
		4.3. Admitir sempre o perfil definido de colaboradores para as necessidades da GS	4.3.1. Recrutamento e seleção baseado em colaboradores que busquem estudos, perfil de cobrança de pesados, boa postura	-	-
	4.3.2. Avaliação rígida no período de experiência		-	-	Avaliar criteriosamente o período de experiência de 60 dias e mais ainda em 90 dias
	4.4. Promover a cultura de inovação e de alta performance	4.4.1. Implantar canais para sugestões dos colaboradores	4.4.1.1. Quantidade de sugestões postadas	4.4.1.1.1. Buscar ao menos 4 sugestões mensais	Criação de e-mail interno, chat e caixas de sugestões
		4.4.2. Implantar cultura para que não aceitem resultado diferente de 1º lugar	-	-	Reforçar em todas conversas e reuniões a cultura de atingir metas, resultados e conquistar a liderança de mercado
	4.5. Contribuir socialmente com a geração de emprego e desenvolvimento de pessoas	4.5.1. Procurar sempre mais clientes e carteiras para contribuir com a sociedade gerando empregos e desenvolvendo pessoas	-	-	Buscar novos clientes e atingir excelentes resultados nos clientes antigos para aumento do portfólio, aumento de carteiras e geração de mais postos de empregos

7.5. 5ª Etapa: Key Performance Indicators (KPI's)

Os indicadores definidos no BSC, apresentados na Tabela 9, foram definidos e direcionados para áreas específicas para elaboração, desenvolvimento e definição da periodicidade de divulgação.

Tabela 9: KPI's

KPI's - 2020			
Responsável	Relatório	Detalhamento	Periodicidade
DIRETOR	DESEMPENHO FINANCEIRO	Desempenho financeiro detalhado dos custos e receitas	MENSAL
GERENTE	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Planejamento de receita e custo baseado no orçamento semestral	MENSAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	RECEBIMENTO X RECEITA	Acompanhamento diário de recebimento e receitas em comparação com o mês anterior	DIÁRIO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	DASH BOARD PERFORMANCE	Dashboard geral da carteira, projeções, acordos, metas, acionamentos, histórico	DIÁRIO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS MENSAIS	Apresentação de resultados mensais para apresentação aos clientes	MENSAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CAPACITY	Capacity detalhado empresa	MENSAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PERFORMANCES INDIVIDUAIS	Detalhamento da Performance operacional por colaborador (Acionamentos, resultados, receita, tempo falado, tempo trabalhado)	MENSAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	MAPEAMENTO JURÍDICO	Acompanhamento dos status processuais	PONTUAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	EVOLUÇÃO CARTEIRAS	Evolução SLA Volvo, Evolução pagamentos, Evolução produção, Movimentação de carteira, Eficiência portfólios, Projeção Caixa e honorários.	DIÁRIO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	AÇÕES MASSIVAS	Detalhamento das ações massivas enviadas de e-mail e SMS (Quantidade e valor x orçamento)	DIÁRIO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CONTROLDESK	Detalhamento das estratégias de ControlDesk para acompanhamento	SEMANAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	MONITORIAS	Relatório detalhado de monitorias aleatórias de todos negociadores para mensuração da qualidade do atendimento	MENSAL

7.6. 6ª Etapa: Painel Indicadores

Definida a nova estratégia nas 4 perspectivas, e os formatos de acompanhamento e divulgação, foi necessária a criação de um painel de indicadores simplificado para divulgação de melhor compreensão das áreas. Esta apresentação bastante gráfica de acompanhamento, demonstrada na Tabela 10, mantém toda a equipe em contato com o andamento das estratégias definidas e alinhados com a visão do novo modelo de negócio.

Tabela 10: Painel de Indicadores

PAINEL INDICADORES - 2020														
Indicador	Detalhamento	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TENDENCIA
DESEMPENHO FINANCEIRO	Desempenho financeiro detalhado dos custos e receitas	✓												
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Planejamento de receita e custo baseado no orçamento semestral	✗												
RECEBIMENTO X RECEITA	Acompanhamento diário de recebimento e receitas em comparação com o mês anterior	✓												
DASH BOARD PERFORMANCE	Dashboard geral da carteira, projeções, acordos, metas, acionamentos, histórico	✗												
APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS MENSAIS	Apresentação de resultados mensais para apresentação aos clientes	✓												
CAPACITY	Capacity detalhado empresa	✗												
PERFORMANCES INDIVIDUAIS	Detalhamento da Performance operacional por colaborador (Acionamentos, resultados, receita, tempo falado, tempo trabalhado)	✗												
MAPEAMENTO JURÍDICO	Acompanhamento dos status processuais	✗												
EVOLUÇÃO CARTEIRAS	Evolução SLA Volvo, Evolução pagamentos, Evolução produção, Movimentação de carteira, Eficiência portfólios, Projeção Caixa e honorários.	✓												
AÇÕES MASSIVAS	Detalhamento das ações massivas enviadas de e-mail e SMS (Quantidade e valor x orçamento)	✓												
CONTROLDESK	Detalhamento das estratégias de ControlDesk para acompanhamento	✓												
MONITORIAS	Relatório detalhado de monitorias aleatórias de todos negociadores para mensuração da qualidade do atendimento	✗												

8. CONCLUSÃO

No difícil ambiente corporativo brasileiro, mudar é questão de sobrevivência e o processo de planejamento estratégico, aliado às ferramentas administrativas aplicadas neste estudo de caso definiram a necessidade de alteração do modelo de negócio da empresa, para novamente voltar a ser competitiva no novo mercado pós-crise. O direcionamento e acompanhamento estratégico alinhado com o novo modelo e o novo posicionamento levaram à tomada de decisões importantes, como a contratação de um Diretor Comercial para a busca de clientes para o novo modelo, devolução de grande carteira que concentrava 95% do faturamento, mas sem lucratividade, redução do quadro em 90%, redução do passivo trabalhista e conseqüentemente redução significativa do risco.

Pode-se concluir que foram cumpridos os objetivos específicos deste artigo de intervenção com a reformulação da missão e visão da empresa CACC, análise da matriz SWOT desenvolvida, apresentação do mapa estratégico e detalhamento do alinhamento estratégico. Os objetivos gerais também foram concluídos apresentando o modelo de BSC para redefinição do modelo de negócio e conseqüente alinhamento estratégico da empresa CACC.

Os acompanhamentos posteriores à implementação do BSC, e do alinhamento estratégico, apresentaram resultados bastante satisfatórios, melhorando a eficiência financeira já no primeiro mês após as alterações e apresentando melhor eficiência operacional com a manutenção do melhor quadro de colaboradores possível.

O acompanhamento e a divulgação dos mapas estratégicos foram fundamentais para que toda a equipe pudesse entender e se comprometerem com o novo modelo de negócio, mais enxuto, de maior produtividade e com a comunicação mais direta.

Pode-se concluir que a alteração do modelo de negócio e o alinhamento estratégico ocorreram de forma bastante eficaz e com sucesso imediato, alterando resultados negativos constantes em positivos no primeiro mês de atuação no novo formato e com projeção de evolução progressiva quando os novos clientes do ramo de máquinas e equipamentos forem adicionados ao modelo.

REFERENCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Departamento Econômico. Concessões de crédito – Total. Criado em 31/07/2017 às 20h03 <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/20631-concessoes-de-credito---total> [capturado em 20/02/2020]

Santos, Chico. De boletim a revista, sete décadas de análise da economia brasileira. Conjuntura Econômica, Volume 71, nº 11, novembro 2017 [On-line]. https://portalibre.fgv.br/data/files/38/05/40/51/3EE60610410C26068904CBA8/Conjuntura%20Econ_mica%202017%2011%20baixa.pdf [capturado em 20/02/2020].

IBGE, Diretoria de Pesquisas. PIB a preços de mercado - Taxa acumulada em 4 trimestres (%), 1º trimestre 1996 - 3º trimestre 2019. https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-taxa [capturado em 20/02/2020].

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Departamento Econômico. Inadimplência da carteira de crédito – Total. Criado em 31/07/2017 às 20h03. <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/21082-inadimplencia-da-carteira-de-credito---total/resource/75bc94a5-6ff2-49c7-a914-66976db8ca8c> [capturado em 20/02/2020].

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2009.

COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOFRICHTER, M. Análise SWOT: Quando usar e como fazer. Editora Simplíssimo Livros Ltda, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S.; FILHO J. M.; LOBATO. D. M, Gestão Estratégica. 9 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SILVA, J. A. T. da; SANTOS, R. F. dos; SANTOS, N. M. B. F. Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TORRES, M. C.; TORRES, A. P. Balanced scorecard. Rio de Janeiro: FGV, 2014.