UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINSITRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINSITRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

ESTÁGIO FINAL – ADM 01198

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO BANCO GERAÇÃO FUTURO DE INVESTIMENTOS

POR

SIMONE STADULNI FREIRE
134232

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientadora: Maria Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre, 21 de novembro de 2008

Simone Stadulni Freire

Proposta de elaboração do Balanced Scorecard no Banco Geração Futuro de Investimentos

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2008

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 5
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD 9
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO **..... 9**
1.1.1. Elementos do Planejamento Estratégico 10
1.1.1.1. Estratégia 11
1.1.1.2. Missão, Visão e Valores 12
1.1.1.3. Objetivos organizacionais e medidas de desempenho 13
1.1.1.4. Fatores críticos de sucesso 15
1.1.1.5. Matriz Swot: analisando o ambiente externo 16
1.1.2. Implementando o planejamento estratégico 17
1.2 BALANCED SCORECARD – BSC 19
1.2.1. Perspectivas do BSC 23
1.2.1.1. Perspectiva Financeira 25
1.2.1.2. Perspectiva de clientes 26
1.2.1.3. Perspectiva de processos Internos 28
1.2.1.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento 29
1.2.2. Relações de causa e efeito e o Mapa estratégico 31
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 34
3 SITUAÇÃO ATUAL NA GERAÇÃO FUTURO 34
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ÁREA DE ATUAÇÃO 35
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 41
3.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL 46
4 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD 49
4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA 49
4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES 52
4.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS 54
4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 58

4.5 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO 61
4.6 MAPA ESTRATÉGICO 63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 68
REFERÊNCIAS 72

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo criar uma proposta de planejamento estratégico para o Banco Geração Futuro de Investimentos, utilizando os conceitos de Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard atua no alinhamento da estratégia organizacional aos objetivos individuais, na comunicação desta estratégia a todas as áreas e funcionários e na criação de um ambiente de pensamento estratégico, permitindo, identificar medidas de desempenho tangíveis relacionadas a ativos críticos intangíveis, auxiliando no controle do andamento do seu planejamento estratégico. Através da análise dos principais elementos da estratégia da empresa estudada, como visão, missão, valores, fatores críticos de sucesso e diferenciais competitivos, foram criados objetivos e indicadores nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, traduzidas em mapas estratégicos. O trabalho mostra como esta ferramenta aperfeiçoa a criação, implantação e controle da estratégia organizacional, com o intuito de criar mais valor para o acionista, cliente e funcionário.

INTRODUÇÃO

Em uma economia dinâmica e competitiva é essencial que as empresas conheçam bem seus processos internos e o mercado em que estão inseridas para que consigam se planejar estrategicamente e, assim, estarem preparadas para captar da melhor forma as oportunidades existentes e enfrentarem imprevistos minando eventuais ameaças que apareçam no seu ambiente de atuação.

Mas para estar preparada dessa maneira e conseguir ganhar vantagem competitiva perante os concorrentes é importante que a empresa consiga implantar e controlar de forma eficiente seu planejamento estratégico, através da disseminação para todos os funcionários de sua estratégia e da criação de medidas de desempenho que traduzam ativos intangíveis em ativos tangíveis mensuráveis, levando em consideração não somente objetivos financeiros, mas aspectos críticos em todas as áreas da companhia.

Neste sentido, surge o Balanced Scorecard, uma ferramenta que traduz a estratégia da organização - compreendendo aqui sua visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso - para todos os níveis e áreas, através de um conjunto de medidas mensuráveis que leva em consideração estes elementos do planejamento estratégico, como poderão ser atingidos e a realização de *feedback* dessa estratégia. Assim, torna-se uma importante forma de gestão, para suprir a necessidade das empresas em aliar informações históricas financeiras a medidas de desempenho futuras tanto de ativos tangíveis, como de intangíveis.

Inserida em um ambiente competitivo e de mudanças rápidas, e tendo passado por significativas mudanças estruturais nos últimos anos, o Banco Geração Futuro de Investimentos - especializado em gestão de recursos em renda variável - torna-se um local propício para o uso dessa ferramenta de gestão.

Influenciada pelos últimos anos de estabilidade econômica no país e pela queda de atratividade das aplicações em renda fixa, a população brasileira, agora com maior poder de planejar o futuro e de criar sua poupança, descobriu o investimento em ações. A popularização das aplicações em Bolsa de Valores levou a uma forte expansão do mercado de gestão de fundos e clubes de investimento em renda variável.

Para captar esta expansão do mercado, a Geração Futuro passou por um grande crescimento das suas operações e da sua estrutura. Para acompanhar um incremento de cerca de 700% em sua base de clientes e um aumento expressivo no patrimônio que administra nos últimos três anos, a empresa aumentou seu quadro de funcionários em quase 150% e passou por uma mudança institucional, se transformando de Corretora em Banco de Investimento.

Mas não só a Geração Futuro expandiu suas atividades, outras instituições financeiras também ampliaram as suas operações, traçando um cenário de atuação competitivo, e também marcado pela volatilidade, característica inerente ao mercado de renda variável. Todos esses aspectos internos e externos à empresa, levam a Geração Futuro a ter que adaptar sua estratégia a estas mudanças, não só para sustentar o crescimento já conseguido, como para se preparar para futuros desafios.

Ao ampliar suas atividades e se colocar em um novo segmento de atuação, se faz necessário à Geração Futuro uma revisão da sua visão e estratégia, bem como da definição clara dos vetores críticos que põem em prática seus objetivos estratégicos. Atualmente, o Balanced Scorecard é um modelo altamente discutido e utilizado para traduzir esta visão e estratégia definida pelos executivos a todos os funcionários e também para melhor monitorar o alcance dos objetivos de desempenho estabelecidos através de medidas tangíveis. De acordo com Kaplan e Norton (1997), em um ambiente competitivo e sob transformação “é fundamental que exista uma perfeita compreensão das metas da empresa e dos métodos para alcançá-las”.

Oliveira (1993, p.52), após seu engajamento em atividades de planejamento estratégico nas empresas, relata a seguinte conclusão:

> Toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada ainda que de modo informal.

Este é o caso da empresa estudada. Passando por um momento de transição, a Geração Futuro está em constante adaptação das suas atividades de gestão e estrutura organizacional para melhor administrar a empresa em seu novo segmento. Por si só, os sócios já definem objetivos estratégicos e identificam os fatores críticos de sucesso da organização, bem como iniciam a criação de algumas medidas de desempenho para acompanhar o andamento destes processos. Todavia, não é sabido até que ponto este planejamento estratégico e medidas de controle estão formalizados e difundidos entre todos os funcionários da empresa. Outro questionamento a se levantar é se os vetores críticos de todas as perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) foram mapeados e se já estão sendo monitorados através de medidas de desempenho (e uma vez que estiverem, se as medidas são viáveis ou bem conectadas ao objetivo estratégico da organização). Ainda mais em uma empresa de serviços - onde muitas vezes medidas de desempenho para controle do planejamento não são fáceis de serem criadas - o estabelecimento somente de metas financeiras não é suficiente para o sucesso no cumprimento da sua estratégia.

Dessa forma, se torna importante indagar se as atuais práticas envolvendo o planejamento estratégico e o controle de desempenho da Geração Futuro são suficientes e adequadas para atingir os objetivos de longo prazo e qual seria a proposta de adaptação do sistema de gestão Balanced Scorecard que melhor se adaptaria a estrutura e visão estratégica da empresa após o grande crescimento das suas atividades.

Ao estar inserida em um mercado em forte expansão, é importante que a Geração Futuro, a fim de ampliar sua atuação e consolidar a qualidade dos serviços já prestados, utilize ferramentas que ajudem na maior formalização no seu processo de criação e acompanhamento do planejamento estratégico, tornando-o cada vez mais eficiente. Por ter se tornado a pouco em um banco de investimentos, a empresa está em plena transformação e se deparando com novidades e desafios, que poderão ser mais bem geridos com a ajuda de uma ferramenta como o Balanced Scorecard.

Com a utilização do Balanced Scorecard, os sócios da Geração Futuro poderão definir melhor os principais pontos do seu planejamento estratégico, enxergar quais

processos dentro da empresa os estão influenciando e criar medidas quantitativas de desempenho para controlar esses fatores. Além disso, o Balanced Scorecard pode atuar na disseminação da estratégia e cultura da empresa, ao ajudar os funcionários a pensar e, consequentemente, atuar de forma estratégica. Dessa forma, o Balanced Scorecard tornar-se-ia uma importante ferramenta de gestão para que a Geração Futuro pudesse prestar serviços utilizando recursos financeiros e humanos de forma mais eficiente, criando mais valor para seus clientes e para seus sócios.

Portanto, este trabalho tem como objetivo principal elaborar uma proposta de Balanced Scorecard para o Banco Geração Futuro de Investimentos, como modelo de gestão estratégica, alinhando a missão, visão e estratégia da companhia aos processos, e traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis com seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas desse sistema de gestão.

Para o alcance deste objetivo geral, é necessário o atingimento dos seguintes objetivos específicos:

a) Identificar os principais elementos do planejamento estratégico da empresa;
b) Identificar os principais objetivos estratégicos da empresa, bem como as principais mudanças estruturais ocorridas na organização para sustentar sua estratégia no ambiente de crescimento;
c) Classificar objetivos e criar indicadores nas quatro perspectivas;
d) Elaborar um modelo de Balanced Scorecard e o mapa estratégico para a empresa.

Para isso, este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente, é realizada uma revisão de conceitos teóricos sobre os assuntos trabalhados - que abrangem o estudo sobre o Planejamento Estratégico e a ferramenta de gestão Balanced Scorecard – seguida pelos processos metodológicos de pesquisa utilizados. Após, está a caracterização e análise da situação atual da Geração Futuro no que diz respeito aos conceitos estudados na teoria. E por último, encontra-se a proposta de Balanced Scorecard criada para a empresa, com objetivos e medidas de desempenho nas quatro perspectivas da ferramenta e o desenho de mapas estratégicos ilustrando a proposta.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD

Esta revisão teórica a seguir – que apresenta, em primeiro lugar, conceitos sobre planejamento estratégico e após, aspectos sobre o Balanced Scorecard, suas perspectivas e propósitos – visa dar suporte e direcionar o estudo sobre a criação de uma proposta de Balanced Scorecard na empresa em questão, a fim de relacionar estes elementos teóricos com a realidade encontrada na organização.

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto de economia dinâmica e mercados de forte concorrência, é clara a importância de a empresa conhecer bem seus processos internos e suas diretrizes, bem como seu cenário de atuação, para estar o mais preparada possível para enfrentar ambientes competitivos, adversos e rapidamente mutáveis. E para isso, é necessário planejamento. Conforme lembram Luce e Rossi (2002), a mais importante razão de se construir um planejamento estratégico é a contínua mudança sofrida pela realidade que nos cerca, já que, para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas evitem improvisações e falta de preparo para lidar com novidades e mudanças que interfiram em questões estratégicas empresariais.

Na mesma linha de pensamento dos autores acima de que a empresa deve estar preparada para influenciar o ambiente em que atua, e não apenas viver à deriva das suas intensas transformações, Zdanowicz (2003), ao definir a utilidade de um planejamento financeiro, mostra a importância de se planejar de maneira estratégica dentro das empresas atualmente. Segundo o autor, a sobrevivência das organizações num ambiente competitivo passa pelo planejamento, pois é a forma como as empresas podem antecipar oportunidades futuras e organizar seus caminhos de forma estratégica para atingir seus objetivos. Zdanowicz (2003, p. 122) diz:

> O que a empresa pode fazer, é tornar a tarefa de planejar mais sistematizada, eficaz e rentável, bem como ter tempo para administrar as exceções de mercado que irão surgir no futuro. As empresas precisam analisar sua posição de mercado no que se refere à legitimação das premissas básicas como visão, missão, negócios, valores e os aspectos pertinentes ao planejamento financeiro. Não se pode esquecer de focalizar e atuar sobre os objetivos e metas da empresa, para o período projetado.

Planejamento estratégico para Oliveira (1993) é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro. É o estabelecimento de um estado futuro desejado pela empresa e um delineamento de meios efetivos para alcançá-lo, processos esses que antecedem à decisão e à ação. Para o autor, o planejamento estratégico deve ter como principais resultados o direcionamento de esforços para atingimento de objetivos comuns, o entendimento por todos os funcionários de diferentes níveis hierárquicos da missão, visão, valores, vantagens competitivas e objetivos da organização e o estabelecimento de uma agenda de trabalho que permita à empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas e controlar se os planos de ação traçados estão sendo cumpridos de forma satisfatória.

Por isso, nas próximas páginas serão encontradas definições dos elementos do planejamento estratégico, permeados por análises da importância de se planejar no atingimento dos objetivos organizacionais e no alinhamento de todos os funcionários à estratégia empresarial na conquista do sucesso e de vantagem competitiva.

1.1.1. Elementos do Planejamento Estratégico

A seguir, estão conceituados os principais elementos de um planejamento estratégico que devem ser estabelecidos pela empresa, que dizem respeito à estratégia, missão, visão e valores, bem como aos fatores críticos de sucesso da organização e seus objetivos e medidas de desempenho.

1.1.1.1. Estratégia

A estratégia pode ser definida como um conjunto de planos a serem criados, que levam a empresa a se organizar operacionalmente para alcançar seus objetivos de longo prazo em relação aos seus clientes. Segundo Kotler (2006), as metas indicam aquilo que a unidade de negócios quer alcançar e a estratégia é um plano de ação para chegar lá, por isso todos os negócios devem preparar estratégias.

A importância central do cliente no direcionamento estratégico das organizações é ratificada por Kaplan e Norton (1997, p. 38):

> Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Em complemento a essa definição, os mesmos autores conceituam estratégia da seguinte forma: “A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5). Em seu artigo sobre alinhamento da estratégia às operações empresariais, Manzini e Castro [2007 ou 2008] ressaltam que a proposta de valor ao cliente é o cerne da estratégia, e que é através desta estratégia que a organização alinhará seus processos internos para entregar da melhor forma esse valor proposto.

Baseado no conceito de Matos e Chiavenato (1999), de que a estratégia deve ser capaz de contemplar a situação atual da empresa, as tendências futuras e aonde a mesma deseja chegar, percebemos a importância do planejamento estratégico dentro das organizações atuais, no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento de todas as áreas com os seus objetivos, à maior facilidade na gestão e tomada de decisões e à economia de recursos – financeiros e humanos. É através dele que se instrumentaliza as medidas a serem tomadas, e se controla as variáveis envolvidas para que seja possível medir a eficiência dos planos e ações e realizar correções necessárias.

1.1.1.2. Missão, Visão e Valores

A definição da missão e visão da organização é o ponto de partida do processo de planejamento estratégico e da entrega de valor ao cliente e a todos os demais *stakeholders*. São esses dois elementos que definem de forma clara tanto para empregados, como para clientes e acionistas as diretrizes e caminhos que serão seguidos pela empresa.

A missão – ao ser bem comunicada – orienta e motiva os funcionários a trabalhar de forma coesa para o atingimento das metas da empresa. Para a sua elaboração, a organização deve saber claramente qual é o seu negócio, quem é o seu cliente, o que tem valor para esse cliente e qual será ou como deveria ser o seu negócio. Kaplan e Norton (2004, p. 36) definem a missão como sendo:

> Uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Da mesma forma, Matos e Chiavenato (1999) explicam que a missão é a razão de existência da organização, ou seja, o motivo pelo qual ela foi criada, envolvendo os objetivos do negócio e o atendimento das demandas do cliente que serão atendidas. Segundo Kotler (2006), boas declarações de missão têm três características principais: a) concentram-se em um número limitado de metas; b) enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar, possibilitando aos funcionários atuar com consistência em questões importantes; c) definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará – seja ela setorial, de produtos e aplicações, de competências, de segmento de mercado ou geográfica. O autor também afirma que as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, sendo que é essa visão que promove à empresa o direcionamento para o longo prazo.

A visão, de acordo com Niven (2002) provê a quem a lê a idéia concreta de como a organização deseja ser, ou como ela deseja ser vista pela sociedade no seu futuro e, segundo o autor, deve estar de acordo com a missão para, assim, impulsionar o trabalho de todas as áreas em direção a construção desse potencial negócio. O mesmo

conceito é compartilhado por Kaplan e Norton (2004), que definem a visão como o instrumento que aponta ao mercado de forma clara as metas de médio e longo prazo e como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Matos e Chiavenato (1999, p. 42), alertam que “A falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e fortemente competitivo”. A visão só é atingida quando todos dentro da organização a conhecem e estão mobilizados para a sua realização.

Para que a missão e visão sejam cumpridas, a empresa trabalha ancorada em determinados valores, estando eles definidos de forma formal ou não. Os valores estabelecem no que a empresa acredita, o que ela acha importante na gestão de seus produtos, processos e na relação com seus *stakeholders*. Para Niven (2002), os valores são os princípios que guiam a organização, demonstrados pelo comportamento dos funcionários no seu dia-a-dia, e que definem a forma como a empresa espera que todos que trabalhem ali se comportem no alcance dos objetivos organizacionais.

1.1.1.3. Objetivos organizacionais e medidas de desempenho

Os objetivos são importantes em todos os níveis de uma organização, pois são os resultados finais que uma empresa deseja atingir. Se seus objetivos estratégicos não são consistentes e bem conhecidos por todos dentro da organização, não é possível que a mesma consiga trabalhar de forma coesa e unificada em direção a um mesmo foco e, principalmente, não é possível controlar o seu desempenho e o seu alinhamento à estratégia definida. Dessa forma, os objetivos fazem parte da base da estratégia e do posicionamento da empresa, devendo ser integrados, estimulados, possíveis de serem atingidos e mensuráveis.

Conforme Matos (1999), são os objetivos que dão a descrição clara dos alvos que se deseja atingir, sendo, assim, os indicadores à ação, ou as intenções que devem gerar comprometimento, para se chegar aos resultados. Seguindo a mesma linha de pensamento, Olve et al (1999) afirma que os objetivos estratégicos servem para orientar a organização no alcance da sua visão - à medida que a possibilita verificar seu curso de forma contínua e a corrigi-lo a tempo quando necessário – e é de grande importância que estes objetivos sejam alinhados entre si e coerentes também com a missão e estratégia da empresa.

Segundo Matos (1999), todos os objetivos devem ser complementados por metas, que são a quantificação destes objetivos, que devem conter, principalmente, o percentual de atingimento pretendido e o prazo de execução, e também os resultados, custos e responsáveis relacionados a esses objetivos. Kaplan e Norton (1997) costumam dizer que o que não é medido não é gerenciado, salientando, dessa forma, que um objetivo não mensurável não possui utilidade alguma à empresa. Niven (2002) define objetivos estratégicos e suas respectivas metas como declarações concisas que definem quais áreas, processos ou pessoas dentro da organização devem obter um bom desempenho para que a estratégia seja implementada de forma eficiente, possibilitando o acompanhamento do progresso da empresa em direção à execução dessa estratégia.

Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que “Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. A medida de desempenho tem, portanto, a finalidade de avaliar o resultado de um processo, ao se comparar com um parâmetro já estabelecido através da meta. Mas para Kaplan e Norton (1997), as medidas de desempenho também devem ser usadas para articular e comunicar a estratégia, de forma a alinhar as atividades individuais com os objetivos comuns e finais da organização.

Manzini e Castro [2007 ou 2008] também concordam que o caminho para o alinhamento estratégico dos processos envolve analisar o comportamento dos mesmos através de suas variáveis e comparar com o nível esperado das demandas

estratégicas. Segundo os autores, sem estas medidas não existe gerenciamento de processos, priorização de problemas, nem o completo entendimento por parte das pessoas do que delas é esperado e se seu desempenho está na direção correta.

Para se certificar que o andamento dos processos está em linha com o atingimento dos objetivos, Niven (2002) afirma que se faz necessário o estabelecimento de medidas de desempenho, já que elas são padrões, normalmente quantitativos, usados para avaliação e comunicação da performance em comparação aos resultados esperados. Mas o autor, em consonância com Kaplan e Norton (1997), ressalta que além de prover aos gestores informações para a tomada de decisão, as medidas de desempenho comunicam a criação de valor realizada pela empresa e dá aos funcionários a direção de como o seu trabalho influencia o desempenho de toda a organização.

1.1.1.4. Fatores críticos de sucesso

Para mensurar o desempenho da empresa no atingimento dos seus objetivos, é essencial que sejam definidos quais os processos críticos e mais importantes que levam a empresa à realização de suas metas, em outras palavras, que sejam essenciais para a criação de valor ao longo prazo.

É de grande valia que a empresa tenha conhecimento de forma clara de quais atividades mais impactam sua estratégia e o seu desempenho, para que esses processos recebam mais atenção no momento de criação dos planos estratégicos e das medidas de controle. Para Olve et al (1999), a identificação dos fatores críticos de sucesso envolve discutir e priorizar o que é necessário para que os resultados e a visão da empresa sejam bem-sucedidos, mostrando, assim, a importância da definição desses fatores no alinhamento dos processos produtivos à estratégia organizacional.

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento da organização. Estes fatores

precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades.

A importância de se definir os fatores críticos de sucesso antes de se iniciar um planejamento estratégico, é destacada também por Kaplan e Norton (2004, p.50), que ressaltam que "A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes". É importante que todos os processos dentro da empresa sejam monitorados e gerenciados, mas as demandas estratégicas críticas merecem maior atenção por serem essenciais na manutenção das vantagens competitivas e na diferenciação da estratégia da organização em relação ao mercado.

1.1.1.5. Matriz Swot: analisando o ambiente externo

Além de analisar os seus processos internos e identificar o que a empresa quer ser no futuro e como ela pretende chegar lá, é necessária a análise das variáveis do ambiente externo que podem afetar o desenvolvimento de sua estratégia – que podem ser de natureza econômica, demográfica, socioculturais, regulatória, bem como relacionadas aos concorrentes, clientes e fornecedores - e de como ela interage ou poderá interagir com esses elementos do cenário em que está inserida.

A importância de levar em consideração estes aspectos ao se criar o planejamento estratégico pode ser entendida na teoria de Oliveira (1993), que diz que ao se planejar a empresa espera:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas; e

d) Conhecer e evitar as ameaças externas

Uma forma conhecida de análise a interação entre os elementos do ambiente externo e interno da empresa é a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em que são definidos os pontos fortes e fracos da empresa e oportunidades e ameaças do seu mercado com as quais a empresa deverá lidar.

Pontos fortes são características do negócio que dão à empresa vantagem competitiva em relação aos concorrentes, enquanto um ponto fraco é uma característica interna que a coloca em desvantagem ou a traz dificuldades de atingir seus objetivos. Enquanto a oportunidade deve ser entendida como uma força do ambiente que pode favorecer sua estratégia e lhe trazer benefícios, a ameaça é uma situação externa que prejudica o andamento do negócio e dificulta o atingimento dos objetivos estratégicos.

Luce e Rossi (2002) enfatizam o uso desse conceito quando definem que o processo de criação do planejamento estratégico deve passar por três etapas: o momento filosófico – onde se definem o negócio, a missão, os princípios e a intenção estratégica da empresa; o momento analítico – que inclui o planejamento de cenários e a matriz SWOT; e o momento das decisões e ações – onde se cria planos de ações, o princípio da estratégia e define-se objetivos, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o Balanced Scorecard.

1.1.2. Implementando o planejamento estratégico

Um ambiente altamente competitivo e de rápidas transformações exige das organizações novas habilidades para garantir seu sucesso. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.3), na chamada Era da Informação, “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”, já que estes intangíveis permitem à empresa desenvolver uma estratégia de fidelidade de clientes, de lançamento de produtos e serviços inovadores, customizados e com preços competitivos, de

mobilização das habilidades e motivação dos funcionários para realização de processos cada vez mais eficientes e de utilização de tecnologia de informação e sistemas.

Mas criar a estratégia não vem sendo a principal dificuldade dos administradores das empresas na atualidade e, sim, colocar em prática essa estratégia e monitorá-la ao longo do percurso. Em outra obra de sua autoria, Kaplan e Norton (2004) citam que, de acordo com suas estimativas, 70% das estratégias fracassadas das empresas não têm como causa uma má formulação de estratégia, mas, sim, uma má execução.

A partir da teoria de Niven (2002), podemos também concluir que a implantação da estratégia é uma grande dificuldade encontrada pelos gestores atuais. Em pesquisa apresentada em seu livro, conforme Figura 3.1, podem-se entender as principais barreiras à execução da estratégia: a) Somente 5% da força de trabalho entendem a estratégia da organização, dificultando a sua mobilização para o atingimento dos seus objetivos individuais; b) somente 25% dos gerentes possuem incentivos financeiros ligados à estratégia, diminuindo a sua propensão a se focar em criação de valor no longo prazo; c) 85% das equipes executivas passam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia de sua empresa; e d) somente 60% das organizações interligam seus orçamentos com a estratégia criada, resultando novamente em dificuldades na criação de valor para clientes e acionistas no longo prazo.

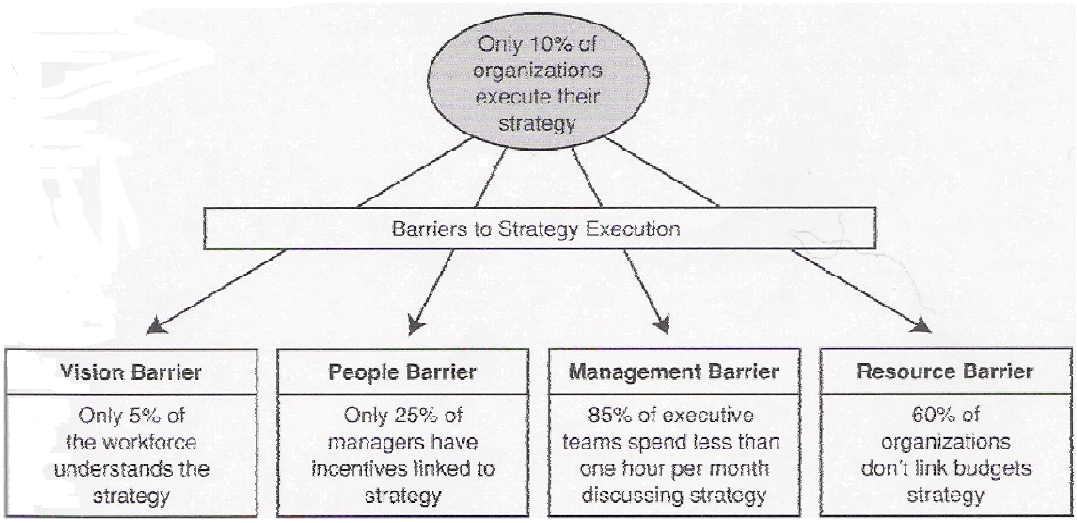

Figura 1 – Barreiras à implementação da estratégia
Fonte: Niven (2002, p. 9)

Na visão de Kaplan e Norton (2004, p. 6) esta dificuldade na propagação da estratégia é extremamente prejudicial à competitividade e sucesso das empresas:

> Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias no novo ambiente de competição global, desregulamentação, soberania dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente, capital humano e da informação.

Um grande defeito da execução de um planejamento estratégico é a falta de revisão do mesmo, onde se monitora a evolução no atingimento dos objetivos, fazem-se correções necessárias e se reafirmam os objetivos, responsabilidades e valores da organização. Segundo Luce e Rossi (2002), a periodicidade da revisão depende de cada empresa, mas caso a utilização do planejamento estratégico seja incipiente, recomendam uma revisão trimestral. Para estes autores, as revisões cumprem dois principais objetivos:

a) Manter o plano atualizado sempre, combatendo eventuais engessamentos e ajustando a empresa a um ambiente mutável; e

b) Aculturar de forma contínua a organização ao planejamento estratégico, transformando-o em ferramenta habitual de gestão e referência para discussões estratégicas.

É nesse contexto que a proposta do Balanced Scorecard, desenvolvida e estudada por Robert Kaplan e David Norton se apresenta como uma ferramenta adequada no alinhamento estratégico e controle gerencial, transformando recursos intangíveis em ativos de criação real de valor, como pode ser visto a seguir.

1.2 BALANCED SCORECARD – BSC

O Balanced Scorecard surgiu para suprir a necessidade das empresas em aliar informações históricas financeiras a medidas de desempenho futuras tanto de ativos tangíveis, como de intangíveis. O BSC complementa as medidas financeiras com

objetivos e medidas de todas as unidades de negócio, apontando como cada área – envolvendo seus processos, sistemas, funcionários - pode trabalhar para contribuir com a criação de valor para o cliente e maximização das metas financeiras no longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (2000) o Balanced Scorecard, ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro, é capaz de medir como as unidades de negócio criam valor para os clientes atuais e futuros, descentralizando o foco antes colocado no orçamento para todas as unidades organizacionais e as suas contribuições para o desempenho de longo prazo da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), e como pode ser visualizado na figura 3.2, a adoção do BSC propicia às empresas:

a) Esclarecer, obter consenso e comunicar a estratégia a toda à empresa;

b) Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;

c) Associar objetivos estratégicos com metas e orçamentos de longo prazo;

d) Realizar revisões estratégicas sistematicamente;

e) Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoa-la.

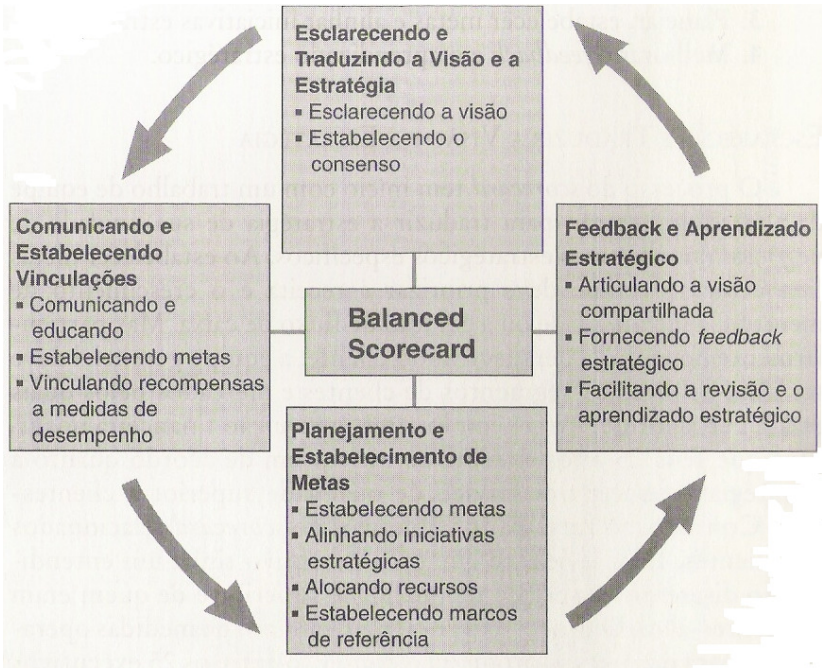

Figura 2 – O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica
Fonte: Kaplan e Norton (1999, p. 12)

O BSC é, portanto, uma ferramenta que traduz a estratégia da organização – compreendendo aqui sua visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso - para todos os níveis e áreas, através de um conjunto de medidas mensuráveis que leva em consideração estes elementos do planejamento estratégico, como poderão ser atingidos e a realização de *feedback* dessa estratégia. Assim, torna-se uma importante forma de gestão, com poder de auxiliar no planejamento e comunicação de estratégias, bem como no esclarecimento dos vínculos entre a missão e a visão da empresa com as atividades diárias dos funcionários e do aprimoramento de um aprendizado estratégico dentro da organização.

Conforme citação de Kaplan e Norton (1997), uma unidade organizacional estará capacitada a implantar o Balanced Scorecard no momento em que ela possua uma missão, uma estratégia, clientes (internos ou externos) e processos internos que a deixem apta a realizar esses elementos do seu planejamento estratégico.

A relação entre a missão, visão e estratégia da empresa com o método BSC pode ser melhor entendida através da explicação de Niven (2002). O BSC tem como *input* a missão e visão da empresa para inspirar a mudança nos colaboradores a partir da transformação destas declarações em objetivos concretos a todos, fornecendo de forma mais eficiente direção e foco para seus trabalhos. E é a partir da quebra dessa estratégia em objetivos e medidas de desempenho para cada unidade de negócio que o BSC consegue dar aos gestores condições de criar um mix correto de competências humanas e de processos para que se atinjam os objetivos futuros da companhia. Dessa forma, pode-se concluir que a estratégia da empresa guia a construção do BSC, como mostra a figura 3.3.

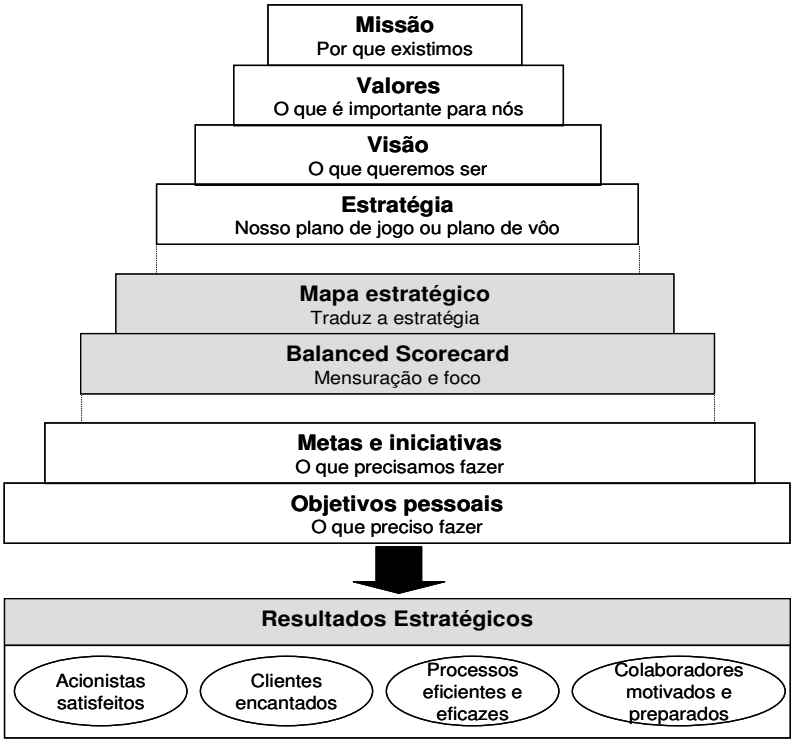

Figura 3 – BSC como ferramenta de um processo contínuo de planejamento estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.35)

Outra grande vantagem da construção de um BSC pode ser vista a partir da teoria de Kaplan e Norton (1997), que é o modelo consensual da empresa inteira, resultado do desenvolvimento em conjunto do scorecard pelos executivos. Os objetivos e medidas criados passam a ser ponto de referência para vários processos realizados em equipes e tornam-se responsabilidade de todos dentro da empresa.

Da mesma forma, o aprendizado estratégico pode ser considerado como uma das mais inovadoras e importantes conseqüências da implantação do Balanced Scorecard, já que, no momento que propicia monitoramento, *feedback* e ajustes na estratégia ao longo do desenvolvimento da mesma, a ferramenta não só mede, mas também estimula a mudança nas unidades organizacionais (KAPLAN e NORTON; 1997). Ao mesmo tempo, o BSC, ao comunicar os processos críticos de sucesso e suas medidas mais eficientes, leva os funcionários à consciência do impacto de suas atividades no sucesso da estratégia da empresa, ajudando-os a pensar de forma estratégica e a disseminar essa cultura por todas as áreas da organização.

1.2.1. Perspectivas do BSC

O BSC capta as atividades críticas de geração de valor e os transforma em objetivos e medidas focalizadas no desempenho organizacional, em um conjunto equilibrado de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas correspondem a quatro questões essenciais que as empresas devem se perguntar (KAPLAN E NORTON; 2000):

a) Como consideramos os nossos acionistas? (perspectiva financeira);

b) Como os clientes nos vêem? (perspectivas de clientes);

c) Como devo ser excelente em meus processos? (perspectiva de processos internos);

d) Como podemos continuar aprendendo a melhorar nossa criação de valor? (perspectiva de aprendizado e crescimento).

A integração de todas essas perspectivas no BSC (figura 3.4) pode ser compreendida pela afirmação de Kaplan e Norton (1997, p. 18):

> Um Balanced Scorecard bem construído é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa. O *scorecard* deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*. Por exemplo, quanto tempo levará para que as melhorias na qualidade e no prazo de entrega de um produto resultem no aumento da base de clientes e das margens de lucro sobre as vendas existentes.

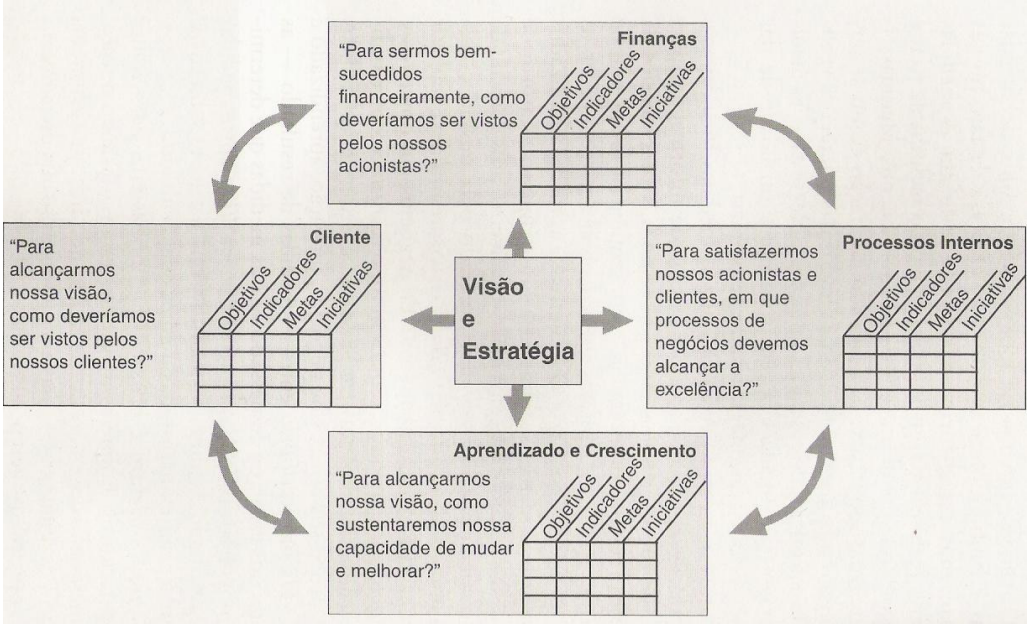

Figura 4 – Integração das perspectivas do BSC alinhadas à estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

O processo se inicia por uma abordagem *top-down* (de cima para baixo) ao se definir com clareza a estratégia de criação de valor para os acionistas e clientes. Após o estabelecimento das suas metas financeiras e do cliente, a empresa deve apontar como pretende obter um desempenho destacado a esses *stakeholders*, através da identificação das metas e medidas para seus processos internos mais críticos e para o aprendizado e crescimento dos seus funcionários e sistemas. Kaplan e Norton (2000, p.90) resumem que "A estrutura do BSC tem uma lógica do geral para o particular, começando com os resultados almejados, tanto os de natureza financeira, como de clientes, e em seguida, se movimenta para a proposição de valor, para os processos de negócio e para a infra-estrutura, que são os vetores de mudança".

Uma melhor definição das quatro perspectivas será dada a seguir.

1.2.1.1. Perspectiva Financeira

O BSC tem como uma das suas principais características a descentralização do foco da empresa somente em seus objetivos e indicadores financeiros. Mas pouco adianta melhorar a qualidade dos processos internos e aumentar a satisfação do cliente se, no longo prazo, essas melhorias não se refletirem no retorno financeiro da organização. A importância de se vincular os objetivos financeiros à estratégia da empresa, descrevendo como ela pretende aumentar o valor gerado ao acionista, continua presente.

É por isso que o BSC mantém a perspectiva financeira na sua metodologia, já que serão os objetivos nela contidos que servirão de foco para os objetivos das demais perspectivas. Kaplan e Norton (1997, p. 26) enfatizam essa idéia: "O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas".

Em sua outra obra, Kaplan e Norton (2004. p. 40) avaliam a essencialidade dos vetores de desempenho financeiros para o fortalecimento da gestão estratégica da seguinte forma:

> Sob pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos acionistas, a tendência é favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo. O desenvolvimento da primeira camada do mapa estratégico força as organizações a manejar essa tensão. O objetivo financeiro maior é, e deve ser, sustentar o crescimento de valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

Portanto, pode-se concluir que os objetivos e indicadores dessa perspectiva são influenciados diretamente pelas condições de mercado, competitividade e nível de maturação dos negócios da empresa que, levando em consideração todos esses aspectos, estabelece sua estratégia em relação ao crescimento e mix de sua receita, redução de custos e melhoria de produtividade e estratégia de investimentos e utilização dos ativos, visando tanto o lucro, como o gerenciamento de risco que envolve o negócio. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Cada unidade de negócio, de acordo com os elementos acima desenvolve seus próprios indicadores financeiros. Mas exemplos dos mais comuns indicadores podem ser vistos na figura 5 a seguir.

Exemplos de Indicadores Financeiros comuns	
Ativo total ($)	Custos totais ($)
Ativo total / empregado ($)	Fluxo de caixa ($)
Rentabilidade do ativo - ROA (%)	Taxa de crescimento anual média - CAGR (%)
Rentabilidade do capital próprio - ROE (%)	Dividendos ($)
Margem bruta	Preço da ação ($)
Margem líquida (%)	Dívida líquida ($)
Receitas de novos produtos ($)	Valor econômico agregado - EVA
Lucro por empregado ($)	Valor de mercado ($)

Figura 5 – Exemplos de Indicadores financeiros
Adaptado de: Niven (2002, p. 119)

1.2.1.2. Perspectiva de clientes

A perspectiva de clientes é focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção, com conseqüente aumento da rentabilidade dos mesmos e de participação de mercado, indicadores estes com relações de causa e efeito entre si. Kaplan e Norton (2004, p. 7) explicam a perspectiva de clientes:

> O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.

Essa proposição de valor pode levar em consideração questões referentes a preço, nível de serviço, qualidade do produto e atendimento, experiência de compra induzida, imagem percebida da empresa, entre outros, conforme visto na figura 6.

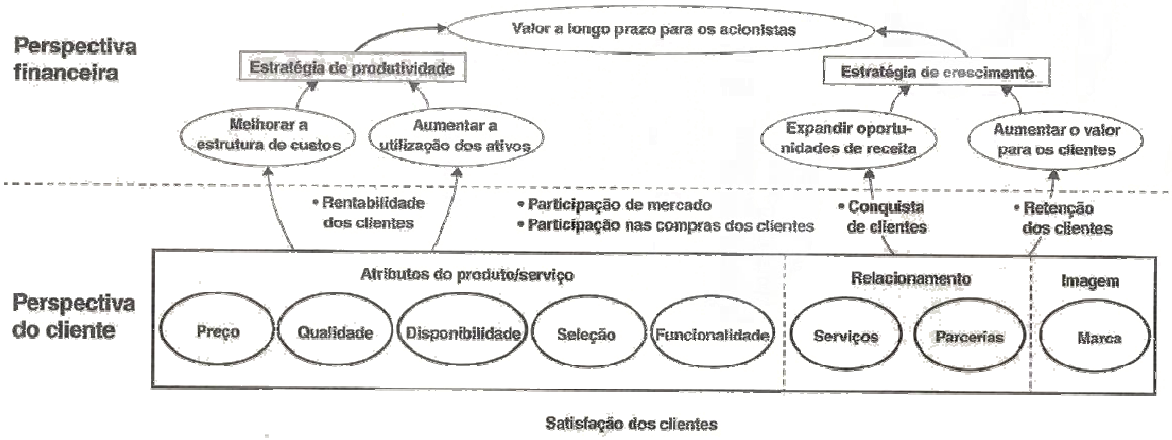

Figura 6 – Perspectiva do cliente e sua relação com a perspectiva financeira
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 42)

A mesma idéia pode ser percebida na teoria de Niven (2002), que cita a proposição de valor ao cliente como a descrição da forma pela qual a organização irá se diferenciar e, dessa maneira, de quais segmentos de mercado ela pretende atingir. Segundo o autor, isto pode ser feito de acordo com três focos de atributos diferentes: a) *a excelência operacional*, em que a companhia prioriza questões como preço competitivo, qualidade do produto e do atendimento e facilidade de compra; b) *a liderança do produto*, através de produtos inovadores e referências no mercado, com reconhecimento de marca e forte proposta de funcionalidade; e c) *a intimidade com o cliente*, em que são priorizadas as relações de longo prazo com o cliente, através do oferecimento de soluções integradas, alta penetração e conhecimento de mercado.

Kaplan e Norton (1997) definem estas propostas de valor como vetores, ou indicadores de tendência, para as medidas essenciais de resultados nesta perspectiva. Os mesmos ressaltam que nessa perspectiva de clientes os executivos devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados nos clientes e nos mercados em que estão inseridos. Estas medidas de resultados se traduzem em metas e indicadores para as áreas de logística, operações, marketing e desenvolvimento dos produtos e serviços. Alguns dos indicadores mais comuns na perspectiva de clientes encontram-se abaixo na figura 7.

Exemplos de Indicadores de Clientes comuns	
Número de clientes (Nº)	Clientes perdidos (Nº ou %)
Participação de mercado (%)	Clientes novos (Nº ou %)
Vendas anuais / cliente ($)	Número de reclamações (Nº)
Vendas vindas de novos clientes ($ ou %)	Custo de marketing / cliente (%)
Tempo médio de atendimento (Nº)	Tamanho médio dos clientes ($)
Clientes / empregado (Nº)	Visitas do cliente à empresa (Nº)
Vendas fechadas / contataos de vendas (%)	Tempo de resposta aos clientes (Nº)
Número de visitas aos clientes (Nº)	Vendas / canal de venda ($ ou %)

Figura 7 – Exemplo de Indicadores de clientes
Adaptado de: Olve et al (2001, p. 347)

1.2.1.3. Perspectiva de processos Internos

São os processos internos que criam a proposição de valor para o cliente e para o acionista. Segundo Kaplan e Norton (2004), após a organização ter de forma clara os seus objetivos financeiros e de clientes, utiliza-se de seus objetivos de processos internos para colocar a estratégia em execução, já que produzem efetivamente a proposição de valor estabelecida e melhoram os processos a fim de aumentar a produtividade buscada na área financeira.

De acordo com Niven (2002), um dos principais desafios na criação do scorecard é identificar os processos internos críticos que dão suporte as perspectivas anteriores e levam a estratégia da empresa ao sucesso. Kaplan e Norton (2004), por sua vez, ressaltam que o BSC é eficaz não só no monitoramento e controle de medidas de processos internos já conhecidas e mensuradas pela empresa, mas também, e principalmente, na identificação de novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos e monitorados para atingir a excelência no cumprimento do planejamento estratégico.

É de grande relevância a medição de processos como pedidos atendidos, qualidade, custos e tempo das atividades e controle da produção no atingimento de certos objetivos estratégicos. Mas Kaplan e Norton (1997) relembram que não são essas prováveis melhorias que garantirão à empresa vantagens competitivas

sustentáveis no longo prazo, e sim, a identificação de processos de negócios novos que terão potencial de criar maiores valores aos clientes e acionistas. Para isso, os autores recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos (KAPLAN E NORTON; 1997, p. 97):

> Para o BSC, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós venda – oferta de serviços pós-venda que complementam pó valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

As principais medidas de desempenho genéricas da perspectiva de processos internos, permeando toda essa cadeia de valor são mais facilmente identificadas na figura 8.

Exemplos de Indicadores de Processos internos comuns	
Giro de estoques	Porcentagem de re-trabalhos (%)
Prazos de entrega (Nº)	Cumprimento de prazos (%)
Porcentagem de defeitos (%)	Lead-time médio (Nº)
Novos produtos lançados em x meses (Nº)	Pedidos de garantia (N°)
Vendas / novos produtos ($ ou %)	Emissões ao meio ambiente (Nº)
Lançamento de novos produtos / lançamento concorrentes (%)	Tempo de desenvolvimento de novos produtos (Nº)

Figura 8 – Exemplo de Indicadores de processos internos
Adaptado de: Olve et al (2001, p. 347) e Niven (2002, p. 134).

1.2.1.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca, através de seus objetivos, criar um ambiente propício à mudança e ao crescimento, para que se consiga atingir a estratégia estabelecida no planejamento da empresa. Representa a base para o desenvolvimento de processos internos mais eficientes, que levarão a organização a criar valor ao cliente e oferecer retorno financeiro aos acionistas da maneira planejada.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e crescimento organizacional provêm de três principais fontes, que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Para que essas três fontes trabalhem e contribuam de forma mais eficiente possível para o atingimento dos objetivos das demais perspectivas já vistas, é necessário que as empresas invistam em capacitação de funcionários, reciclagem de tecnologia de informação e de sistemas empregados e no alinhamento das rotinas diárias à gestão estratégica.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento são avaliadas questões relacionadas à motivação, habilidades e produtividade dos funcionários, alinhamentos das tecnologias e sistemas de informação ao modelo e estratégia de negócios da empresa à sustentabilidade da organização.

A representatividade dessa perspectiva é potencializada ao levarmos em consideração, conforme lembra Niven (2002), que a criação de valor dentro das organizações atuais é largamente influenciada pelo capital humano – com seu conhecimento, habilidades e meios de propagação destas. Kaplan e Norton (2004, p. 7) compartilham da mesma idéia quando citam que: “Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia”.

Para Kaplan e Norton (2004), os objetivos e medidas de desempenho de aprendizado e crescimento devem contemplar três categorias de ativos intangíveis: *a) capital humano*, que envolve habilidade, talento e know-how dos funcionários; *b) capital da informação,* que envolve a disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação; e *c) capital organizacional*, referente à capacidade de mobilização e sustentabilidade das mudanças conquistadas.

Todos esses vetores podem ser medidos por indicadores como estes mais comuns representados na figura 9.

Exemplos de Indicadores de Aprendizado e Crescimento comuns	
Nº de empregados vinculados a sindicatos (Nº)	Nº de acidentes no mês (Nº)
Investimento em treinamentos / funcionário ($)	Nº de casos de violação das normas de ética
Absenteísmo (%)	Funcionários que também são acionistas (%)
Tempo médio de serviço (Nº)	Nº de promoções de cargos internas
Rotatividade de empregados (%)	Incentivos ligados ao sucesso do projeto (Nº)
Horas de treinamento por ano (Nº)	Nº de funcionários com computadores
Nº de sugestões de empregados	Acessos eletrônicos de clientes à empresa (Nº)
Nº de sugestões empregados implantadas (Nº)	Nº de reclamações sobre sistemas à TI (Nº)

Figura 9 – Exemplos de Indicadores de aprendizado e crescimento
Adaptado de: Niven (2002, p. 140)

1.2.2. Relações de causa e efeito e o Mapa estratégico

De acordo com, Niven (2002), um BSC eficiente precisa conter relações de causa e efeito que conectem as medidas e objetivos de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento até a melhora dos indicadores financeiros na perspectiva Financeira. Essas relações explícitas asseguram que as medidas serão monitoradas, gerenciadas e validadas. Segundo o autor, essa pode ser uma das etapas mais difíceis na construção de um BSC, mas quando realizada, possibilita à organização obter um sistema de estratégia articulado, utilizado na comunicação e no aprendizado estratégico.

As relações de causa e efeito sinalizam o caminho a ser seguido até se atingirem os principais objetivos da organização – explicitados na sua estratégia, missão e visão. É através delas que se torna mais simples a visualização do impacto do trabalho de cada funcionário no atingimento das metas e objetivos comuns da empresa, bem como facilita aos gestores perceber possíveis “buracos” ou falta de integração entre áreas, perspectivas e objetivos.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 30), “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para

que elas possam ser gerenciadas e validadas". Não é difícil perceber na maioria das organizações a relação da satisfação e capacitação dos funcionários com a qualidade do serviço prestado que, por sua vez, impacta diretamente na satisfação e retenção de clientes, interferindo, por conseqüência, no desempenho financeiro do negócio.

A principal maneira de representar de forma visual essas hipóteses e relações de causa e efeito e complementaridade entre objetivos estratégicos e seus indicadores é o mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 14):

> O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidade.

Os indicadores de cada perspectiva não possuem valor em termos de gestão estratégica ao serem olhados individualmente. É o mapa estratégico que possibilita a descrição e comunicação da estratégia de forma consistente e clara, facilitando o entendimento do impacto de cada objetivo e sua respectiva medida na estratégia global e no gerenciamento destes objetivos durante as mudanças organizacionais rumo à visão da empresa.

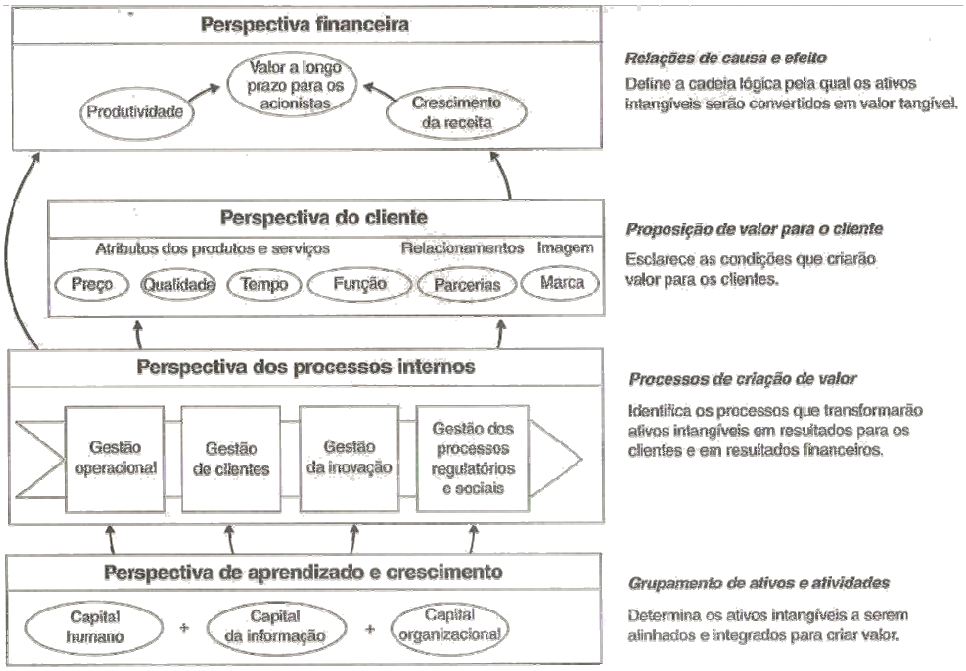

Figura 10 – Mapa estratégico como visualização das relações de causa e efeito do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

O Balanced Scorecard, após a clara definição da visão, missão, fatores críticos de sucesso e objetivos, é uma eficiente ferramenta de gestão que conecta estes elementos do planejamento estratégico entre si e com os objetivos individuais das áreas e funcionários, instrumentaliza a execução dessa estratégia e propicia o acompanhamento das mudanças realizadas bem como o aprendizado estratégico, tudo isso através da transformação de objetivos e ativos intangíveis em medidas de desempenho tangíveis e da criação de relações de causa e efeito entre os mesmos, facilmente visualizadas pelo mapa estratégico.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do princípio que o intuito desse trabalho foi analisar o planejamento estratégico e conjunto de medidas de desempenho do Banco Geração Futuro de Investimentos e elaborar uma proposta de Balanced Scorecard que seja a mais útil possível para a empresa, o método escolhido para a sua realização foi o de pesquisa participante, não só pelas relações comunicativas com as pessoas relacionadas ao objeto de estudo como também pela interação e participação do pesquisador na criação de soluções e melhorias para o problema estudado. Roesch (2005) define a pesquisa participante como um processo em que não há definição clara entre ser pesquisador e consultor e o propósito é facilitar para os indivíduos, explicitar, analisar e construir propostas considerando valores e crenças sobre a situação, método esse que vai ao encontro do processo de elaboração de um Balanced Scorecard.

Para isso, foi feita uma análise crítica qualitativa de dados do banco e do seu mercado de atuação, com coleta dos dados realizadas através de observação pessoal de elementos organizacionais, conversas informais com funcionários e sócios, bem como análise de documentos, relatórios e apresentações criadas e fornecidas pela empresa.

Após a identificação dos elementos do planejamento estratégico utilizados, foram identificadas novas práticas que melhor se adaptariam ao modelo de negócios da empresa, com conseqüente proposta de Balanced Scorecard e construção de mapa estratégico.

Ao ser atingido o objetivo geral desse trabalho, será apresentado o resultado às pessoas interessadas da organização. A decisão de aplicar efetivamente o modelo proposto ficará a critério da empresa, dado prováveis custos, tempo e esforços necessários para a implantação de gestão estratégica através do Balanced Scorecard, sendo, o objetivo desse trabalho, portanto, oferecer novas informações e idéias à empresa no que diz respeito ao planejamento, execução e controle eficientes da sua estratégia em seu ambiente competitivo.

3 SITUAÇÃO ATUAL NA GERAÇÃO FUTURO

Neste capítulo encontram-se a caracterização da empresa estudada, seu mercado de atuação, os principais elementos do seu planejamento estratégico, bem como uma breve análise da situação atual dos processos descritos neste trabalho, que embasam a utilidade de se criar uma ferramenta como o Balanced Scorecard na gestão da estratégia da organização.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ÁREA DE ATUAÇÃO

A Geração Futuro teve sua história iniciada com a criação em 1994 em Porto Alegre da Geração Corretora de Valores Ltda., empresa formada por analistas de investimentos e gestores de recursos, que mais tarde passou a possuir também escritório em São Paulo. Após alguns anos de atuação e de consolidação no mercado de gestão de recursos, a Geração Corretora de Valores Ltda. integrou-se, em maio de 2002, à Futuro Corretora de Valores, com sede no Rio de Janeiro, criando assim uma nova instituição denominada Geração Futuro Corretora de Valores, empresa de atuação nacional.

No dia 15 de maio de 2008, foi constituído o Banco Geração Futuro de Investimentos, resultado de uma evolução natural dos negócios da empresa nos últimos anos e da criação de um *upgrade* institucional para os seus clientes e demais investidores, representando uma maior segurança para os mesmos. O controle do Banco Geração Futuro de Investimentos (BGFI) é exercido pela Geração Participações SA, empresa holding que também detém o controle da Geração Futuro Corretora de Valores, especializada na negociação de títulos na Bovespa. Ainda que haja a intenção de criar novos produtos de investimento de forma gradual, o principal negócio do banco continua sendo a gestão de recursos em renda variável, dado a grande experiência dos sócios e gestores nesta área. A intenção dos sócios com a nova instituição, conforme

palavras dos mesmos, é que o Banco de Investimento se torne o maior investidor de ações brasileiras, reunindo os recursos da maioria dos brasileiros, ainda pouco acostumados e aculturados ao investimento no mercado de capitais.

O cenário no qual o novo Banco está inserido é de grande expansão do mercado acionário no país, crescimento esse influenciado pelas ações de popularização dos investimentos em Bolsa de Valores realizadas pela Bovespa e também pela estabilidade econômica no Brasil. Esta estabilidade, além de impulsionar o crescimento das empresas brasileiras que têm ações negociadas em Bolsa e de trazer novas empresas ao mercado, proporciona à população uma maior tranqüilidade e confiança quanto ao seu futuro e a incentiva a criar suas poupanças e investimentos de longo prazo. Com os bons retornos das aplicações em ações nos últimos anos e a baixa atratividade da renda fixa pela queda paulatina da taxa de juros no Brasil, o investimento em renda variável se tornou a opção de uma grande parte dos brasileiros, que passaram a aceitar um maior nível de risco em troca de maior rentabilidade de suas aplicações.

Em contraponto ao ambiente mencionado, extremamente favorável à expansão dos seus negócios, o cenário competitivo, traçado pela própria empresa, compreende uma forte concorrência, com o domínio de Bancos de forte captação de recursos e com o surgimento de alianças estratégicas a grandes Corretoras, competição essa que pode impactar em pressão de margens de lucratividade e em guerra de marcas para conquistar o varejo. Além de grandes bancos de varejo que oferecem produtos de investimento em renda variável aos seus clientes, os outros concorrentes no seu mercado de atuação são as instituições financeiras menores e independentes – similares a Geração Futuro – que expandem suas atividades através do reconhecimento da sua qualidade de gestão e da sua marca, oferecendo serviços mais personalizados e próximos do cliente.

Diretamente influenciada por este cenário de popularização da bolsa dentre as pessoas físicas e sendo uma empresa formada por analistas de cunho fundamentalista, o foco de atuação da Geração Futuro é a administração de fundos e clubes de investimento, pautada na gestão ativa de recursos em uma perspectiva de médio e

longo prazo, com escolha criteriosa de empresas que farão parte destes fundos e clubes através de um trabalho de pesquisa e análise do cenário macroeconômico, microeconômico e dos fundamentos das empresas inseridas no mercado de ações.

Os clientes do BGFI são, sobretudo, investidores pessoas físicas, além de empresas e investidores institucionais – fundos de investimento e fundos de pensão. No gráfico abaixo é possível ver a alocação do patrimônio por tipo de cliente em junho de 2008. Em relação à renda e à faixa etária, o público da Geração Futuro é bastante diversificado. Pode-se dizer que o cliente-alvo do Banco é qualquer pessoa que possui algum recurso financeiro disponível, e que deseja investi-lo com o intuito de obter rendimentos no longo prazo.

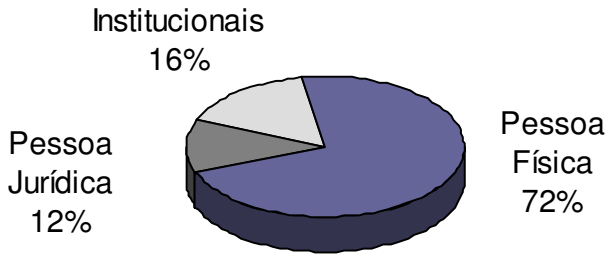

Figura 11 – Alocação do patrimônio por tipo de cliente em junho de 2008
Fonte: Apresentação Geração Futuro (2008)

Os principais produtos da Geração futuro alinhados a este foco são:

a) *Fundo de Investimento Geração FIA:* criado em 1997, o fundo mais antigo da Geração Futuro é destinado a investidores qualificados e já ganhou vários prêmios devido a sua rentabilidade. No final de junho possuía um patrimônio de R$ 503 milhões e mais de 850 clientes. A aplicação inicial é de cinqüenta mil reais, a taxa de administração é de 3% e a taxa de performance é de 20% sobre a rentabilidade que for superior a do Ibovespa, principal índice *benchmark* da renda variável;

b) *Fundo de Investimento Geração Programado FIA:* criado em 2006 com o intuito de instigar a realização de aportes programados em ações por parte dos clientes, o Fundo Programado possuía, em junho de 2008, trinta e nove mil clientes e um patrimônio de cerca de R$ 1,1 bilhão. É um fundo aberto

para aplicações iniciais de cem reais, com o intuito de ser a porta de entrada no mercado de ações para investidores, e a taxa de administração é de 4%;

c) *Fundo de Investimento em cotas de Fundo de Investimentos Referenciado DI*: o primeiro fundo de renda fixa da Geração Futuro iniciou-se em 2007 e investe em cotas de um fundo de investimento administrado por uma gestora experiente na área. As aplicações mínimas são de cem reais e taxa de administração é de 0,6% a.a, bastante baixa em comparação com outros fundos de mesma característica do mercado;

d) *Administração de clubes de Investimento:* a Geração Futuro administra clubes de investimento – instrumento financeiro com no máximo cento e cinqüenta cotistas com afinidades entre si que visam investir seu patrimônio juntos em ações. Em junho existiam mais de trezentos clubes de investimento que somavam cerca de um bilhão de reais investidos e treze mil investidores;

e) *Corretora de Valores:* serviço destinado à intermediação de títulos na Bovespa.

A sede do BGFI é atualmente em Porto Alegre e os outros dois escritórios se localizam em São Paulo e no Rio de Janeiro, Contudo, os clientes da empresa se encontram em todo o país, sendo atendidos de forma não-presencial em várias outras cidades, tendo a Geração Futuro, assim, abrangência nacional.

As principais áreas que podem ser identificadas na empresa são:

a) Pesquisa e Análise: a área de análise e pesquisa é composta de analistas e economistas, que analisam a situação macroeconômica e microeconômica dos mercados do Brasil e de outros países e avaliam as empresas listadas em Bolsa – tanto desempenho histórico como projetado - a fim de dar embasamento para a área de Gestão de fundos e clubes escolher as melhores alternativas de Investimento. As principais atividades da área são identificar uma empresa como oportunidade de investimento, elaborar um modelo de projeção de resultados e relatório para apresentar ao comitê de gestão. Ao mesmo tempo, a área acompanha de forma minuciosa as

perspectivas e resultados das empresas já investidas, mantendo sempre contato com os executivos destas organizações e criando relatórios sobre o desempenho das mesmas com o intuito de informar os clientes. Além destes relatórios sobre as empresas que estão em carteira, são elaborados materiais sobre empresas concorrentes às do portfolio de investimentos, análise dos cenários econômicos e sobre rentabilidades e características dos produtos de investimento do Banco, sempre a fim de disponibilizar informação aos seus clientes e também aos sócios e gestores;

b) Comercial: a área Comercial tem como principais atividades prospectar novos clientes e reter os antigos, captando recursos destes através da divulgação de material sobre as empresas produzido pela Análise, bem como da filosofia e práticas de gestão da Geração Futuro. Os atendentes comerciais esclarecem dúvidas dos clientes sobre seus investimentos – antes e após a aplicação dos recursos – e este contato pode-se dar através de reuniões, palestras, internet ou telefonemas;

c) Administrativo e Financeiro: dentro dessas áreas pode-se agrupar as demais atividades de *back-office* da Geração Futuro como manutenção do site e demais atividades de tecnologia e informação, cadastramento de clientes, tesouraria e controladoria, recursos humanos e organização de eventos e palestras.

A Geração Futuro é uma empresa que possuía em junho de 2008 um patrimônio sob gestão de R$ 7,2 bilhões. O número de clientes vem crescendo de forma bastante expressiva nos últimos anos e, para acompanhar este crescimento, vem expandindo-se também a quantidade de funcionários. Desde o final de 2005 até junho de 2008, a base de clientes aumentou em 694%, para 56.411 e o número de funcionários cresceu 140%, para 144 pessoas. Nos gráficos a seguir, estão representados a evolução do patrimônio sob gestão e o crescimento do número de clientes e funcionários.

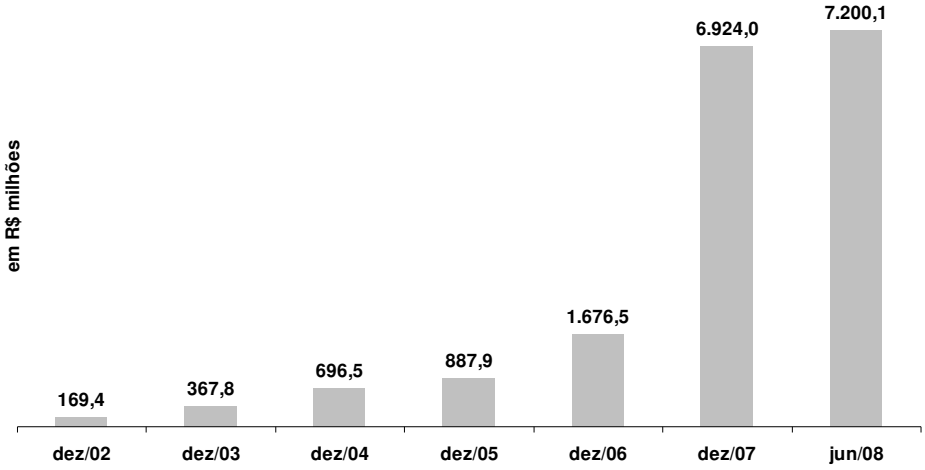

Figura 12 – Evolução do patrimônio administrado (em R$ milhões)
Fonte: Apresentação Geração Futuro (2008)

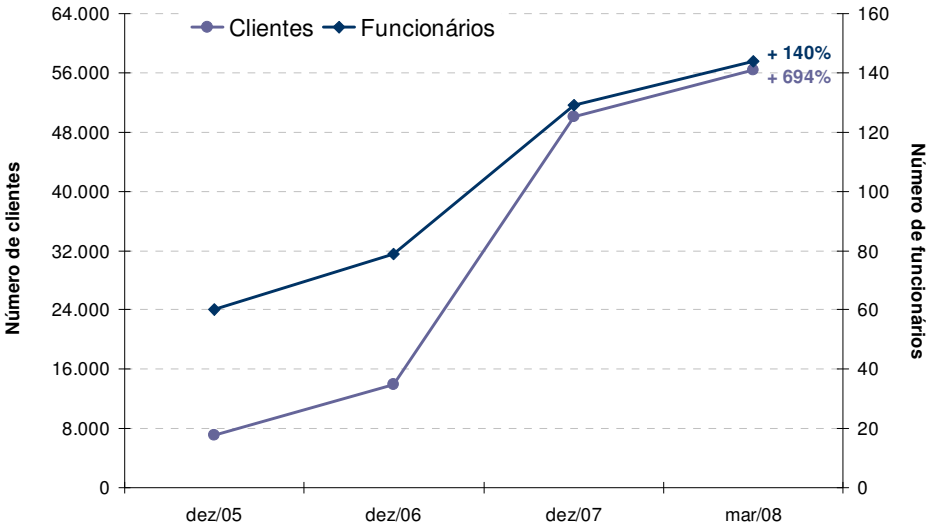

Figura 13 – Crescimento do número de clientes e de funcionários
Fonte: Apresentação Geração Futuro (2008)

Após a descrição da empresa e do cenário em que ela está inserida, serão descritos no próximo capítulo aspectos do planejamento estratégico da Geração Futuro, que é relacionado com as suas características internas e com o seu ambiente externo descritos neste capítulo, descrevendo seus diferenciais competitivos, visão, missão, valores, fatores críticos de sucesso e objetivos.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Geração Futuro tem como posicionamento ser reconhecida como uma empresa especializada na gestão de recursos variáveis que proporciona aos clientes retornos consistentes, com foco no longo prazo, baseada em escolhas de empresas para investimento através de análise fundamentalista, atendimento personalizado e qualificado, e oferecimento de produtos que apresentam aplicações iniciais baixas e / ou taxas de administração competitivas, a fim de possibilitar a entrada de investidores pessoas físicas no mercado de ações. O Banco se coloca como um veículo competente e facilitador à participação dos brasileiros no capital de empresas sólidas, bem como no crescimento das suas operações e no desenvolvimento da economia do país.

Dessa forma, podem-se destacar como diferenciais da Geração Futuro em relação aos seus concorrentes, tanto gestoras de recursos de pequeno porte, como bancos maiores:

a) *Análise fundamentalista:* a empresa é reconhecida pela capacidade da sua área de Análise e Pesquisa em identificar boas oportunidades de investimento aos clientes. E isso é realizado através de uma importante expertise em análise fundamentalista, baseada no entendimento aprofundado de macroeconomia, dos fundamentos econômico-financeiros das companhias e de um acompanhamento próximo da administração das mesmas;

b) *Experiência no negócio:* A companhia possui mais de 10 anos de atividade, com gestores que possuem em média cerca de 20 anos de atuação de mercado, além da grande experiência dos analistas que produzem as avaliações de empresas e dos setores da economia;

c) *Atendimento Comercial qualificado e personalizado*: os atendentes comerciais possuem conhecimento especializado em ações e preza-se um atendimento personalizado e próximo a cada cliente, independente do seu porte financeiro, diferentemente do que costuma acontecer em grandes bancos comerciais que oferecem produtos de investimento;

d) *Produtos acessíveis a clientes de menor porte:* os fundos da Geração Futuro, notadamente o Geração Programado FIA e o FIC referenciado DI, exigem aplicações iniciais baixas (nestes casos de R$ 100,00), captando pessoas físicas de menor porte financeiro que também têm interesse em entrar no mercado de ações e diversificar suas aplicações;

e) *Reconhecimento e grande base de clientes:* reconhecida pelos investidores e pelo mercado pela consistência de resultados durante seus anos de atuação e pelo perfil de produtos oferecidos, a Geração Futuro criou uma base grande de clientes em comparação às demais empresas do seu porte, o que, além de fortalecer sua imagem, não permite a concentração de recursos investidos em poucos clientes;

f) *Transparência na gestão dos recursos e na divulgação de informações:* além do contato próximo e aberto dos consultores comerciais com os clientes, a área de gestão também se mostra transparente ao mercado. É divulgada semanalmente a composição da carteira de investimentos dos seus fundos e clubes; as análises e projeções sobre as empresas do portfólio e sobre cenário econômico estão disponíveis a todos, a fim também de informar e educar os novos clientes que estão a pouco no mercado acionário; e a comunicação com os analistas dessas empresas é bastante aberta, através de contatos por email, telefone e palestras realizadas pelo Banco regularmente;

g) *Foco no longo prazo*: o foco de investimento da Geração Futuro é de longo prazo, não sendo realizadas operações de especulação e de curto prazo em Bolsa na gestão de fundos e clubes. A partir da análise da situação econômico-financeira das empresas e dos seus mercados de atuação, a principal estratégia do Banco é comprar parcelas significativas do capital dessas companhias e continuar investidas nas mesmas por períodos maiores de tempo, captando assim seus crescimentos e investimentos de longo prazo.

A definição do negócio, dos seus clientes e do valor que se deseja criar aos mesmos pode ser entendida ao visualizar a missão do Banco que é: “Criar valor para

nossos clientes, com ética, transparência, responsabilidade, atendimento qualificado e resultados consistentes, com o compromisso de oferecer oportunidades para que nossos clientes participem do desenvolvimento e crescimento de empresas brasileiras líderes, a partir de um investimento mínimo de R$100,00".

A visão traçada pelo Banco Geração Futuro de Investimentos, que mostra como ela gostaria de estar posicionada no futuro, é: "Ser reconhecido como um Banco de Investimentos que contribui para o desenvolvimento das empresas brasileiras, através da participação acionária e capitalização de suas atividades, e que oferece a oportunidade aos investidores de participar no capital destas selecionadas companhias, beneficiando-se da expansão de suas atividades e resultados".

Os valores que norteiam os processos e decisões da empresa no atingimento de sua visão são:

a) Ética, transparência e honestidade na condução dos negócios;

b) Pessoas comprometidas e realizadas;

c) Decisões fundamentadas no conhecimento, com foco e disciplina;

d) Compromisso com os melhores resultados;

e) Relacionamentos baseados no respeito e na integridade;

f) Investidores satisfeitos.

É possível traçar uma análise SWOT simplificada da organização e do seu mercado de inserção da seguinte forma:

a) Pontos fortes:

    I. Grande base de clientes, que confiam no trabalho da empresa;

    II. Grande propaganda positiva boca-a-boca da empresa;

    III. Foco na pessoa física – mercado de importante potencial de crescimento - através de produtos acessíveis a esse segmento de mercado e com taxas de administração competitivas em relação aos concorrentes que oferecem produtos similares;

IV. Foco em renda variável bastante definido, com larga experiência de atuação neste mercado;

V. Reconhecimento por nível de capacitação e atendimento personalizado da equipe comercial, pautado em transparência das informações.

b) Pontos fracos:

I. Presença física somente em três cidades;

II. Grande número de clientes por consultor em alguns casos;

III. Site da empresa sem sofrer remodelações estruturais há algum tempo, sem grande crescimento de acessos;

IV. Falta de controle de custos de material de escritório em algumas unidades e áreas;

V. Maioria dos produtos voltados somente à renda variável – segmento de maior conhecimento da empresa - mas que pode não atender a demanda de alguns novos clientes.

c) Oportunidades:

I. Crescimento e popularização do mercado de ações;

II. Aumento do interesse e da possibilidade do brasileiro em criar poupanças e / ou previdência privada;

III. Captação de clientes vindos de outros grandes bancos que não oferecem atendimento personalizado nem nível de transparência dado pela Geração Futuro.

d) Ameaças:

I. Concorrentes que possam oferecer soluções de investimento mais integradas, com disponibilidade de produtos mais diversificados;

II. Concorrentes que venham a conseguir aplicar em seus produtos taxas de administração competitivas como a da Geração Futuro;

III. Crises financeiras mundiais, que dificultam projeções de investimento e geram aversão ao risco por parte dos investidores.

Dada a descrição das atividades da empresa, seus principais diferenciais e estratégias, podem ser definidos seus fatores críticos de sucesso, fundamentais para a manutenção do negócio e de suas vantagens competitivas:

a) *Análises e projeções de resultados corretas das empresas:* análises corretas aumentam a probabilidade de boas escolhas de empresas para o portfolio de investimentos, que tragam rentabilidade consistente ao cliente;

b) Manutenção do contato e criação de vínculo de confiança com o cliente: fundamental para obter captação de recursos constantes, reduzir resgates e proporcionar propaganda positiva gerada pelos clientes;

c) Produtos que captem clientes de pequeno porte: mantêm foco do Banco na sua principal competência e diferencia a organização de demais concorrentes.

d) *Operações internas eficientes, mas também rentáveis:* importante para tornar a empresa mais competitiva e para garantir posição sólida da companhia em momentos de crise;

e) *Profissionais capacitados e preparados para realizar suas funções*: é importante a existência de profissionais com conhecimentos específicos para atuar em sua área e proporcionar resultados condizentes às expectativas do cliente;

f) Transparência nas ações e estratégias de investimento: um dos principais diferenciais que os clientes encontram na Geração Futuro em comparação a outros grandes bancos, que fortalece a confiança e credibilidade da organização;

g) Resultados consistentes de desempenho do portfólio de ações dos fundos, clubes e carteiras administradas: geram clientes satisfeitos e fiéis e aumentam credibilidade da marca.

O planejamento estratégico na Geração Futuro é conduzido pelos sócios e diretores de áreas, que analisam as variáveis internas e externas à companhia e tomam decisões sobre as diretrizes da empresa. Não existe nenhuma metodologia específica para o exercício dessa formalidade, ao passo que as reuniões para análises, decisões e formulações de novos objetivos estratégicos são feitas de acordo com a necessidade. Os diretores, bem como os sócios, estão em contato diário entre si e com as equipes de trabalho - conversando pessoalmente ou por telefone – e assim tomando as decisões necessárias.

A avaliação e revisão das estratégias e objetivos estabelecidos a nível organizacional não são feitas por nenhum método estruturado ou em periodicidade pré-determinada, sendo realizadas também a partir da percepção de sua necessidade. Cada área, de acordo com suas atividades, realiza reuniões ou se utiliza de alguns métodos para avaliar seu trabalho e estabelecer possíveis diretrizes e objetivos. Como por exemplo, o setor de Recursos Humanos, que aplica pesquisas de clima organizacional a fim de mensurar a percepção dos funcionários frente as suas políticas, e a área de Análise e Pesquisa que, semanalmente, reúne todos seus analistas, o diretor da área e o economista-chefe para discussões acerca da situação macroeconômica dos países e das empresas investidas, a fim de rever as posições de investimento do portfolio.

3.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Ao analisar a evolução institucional do Banco Geração Futuro de Investimentos, a descrição do seu negócio e do cenário externo, bem como a descrição de elementos da sua estratégia, é possível identificar alguns aspectos importantes em relação à estrutura interna das operações e à formulação do planejamento estratégico dentro da companhia, que deixam claro a importância do uso de uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico como o Balanced Scorecard.

A empresa, em conseqüência do ambiente de crescimento do investimento em renda variável e da transformação da instituição em banco de investimento, passou por grandes mudanças nos últimos anos, tanto em seu tamanho como na sua estrutura de negócios. Dessas mudanças surge a necessidade de certas adaptações de estratégia no que diz respeito ao posicionamento do negócio, criação e divulgação de novos produtos, diferentes estruturas internas de equipes e de sistemas de informação e novos conhecimentos técnicos dos funcionários.

O aumento do número de funcionários verificado anteriormente para atender o crescimento da estrutura e manter o nível do serviço prestado aos clientes tende a dificultar o processo de transmissão a todos os funcionários da estratégia e do posicionamento da empresa criado pelos sócios. O quadro pequeno de empregados, que antes era conhecido por todos os sócios, hoje se expandiu ao ponto dos mesmos não conseguirem conhecer todos os funcionários individualmente nem manter contato diário com a sua totalidade, criando a necessidade de um mecanismo que comunique o planejamento estratégico criado pelos sócios para todas as áreas e níveis hierárquicos, para que a visão, missão, objetivos e valores praticados na organização não se percam e os funcionários consigam relacionar seu trabalho com a estratégia da companhia. É necessário que os funcionários pensem e atuem de forma estratégica.

A formulação de objetivos estratégicos, bem como a supervisão da execução dos mesmos é feita freqüentemente e através de observações e discussões entre os sócios à medida que surge a necessidade deste processo. Mas não há uma periodicidade pré-estabelecida para reavaliações nem a formalização do planejamento estratégico com metas e prazos definidos para o cumprimento de todos os objetivos que sejam acessíveis a todos os funcionários.

Aliado a essas observações o fato de que o Banco Geração Futuro de Investimentos é uma empresa de serviços, onde muitas vezes há grande dificuldade em traduzir os principais ativos que compõem esse tipo de organização – os ativos intangíveis – em medidas de desempenho tangíveis, corroboram para o entendimento da valia da utilização da ferramenta Balanced Scorecard na gestão da estratégia em um ambiente de crescimento e mudanças corporativas e ambientais.

A partir da análise das características acima estudadas, bem como dos principais elementos que compõem a missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso da empresa, foram estipulados alguns objetivos que estão descritos e a seguir, à medida que são classificados nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, vinculados entre si e acompanhados de suas respectivas medidas de desempenho, delineando-se, assim, a proposta desta ferramenta de gestão estratégica às operações da Geração Futuro.

4 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD

Neste capítulo serão apresentados os objetivos e suas respectivas medidas de desempenho, divididos por cada perspectiva do Balanced Scorecard, seguidos pela construção do mapa estratégico para visualização das relações de causa e efeito entre os mesmos.

A análise será iniciada pela perspectiva financeira, plano inicial de um planejamento estratégico, que servirá de foco para os demais objetivos. Após, serão apresentados os objetivos e indicadores da perspectiva de clientes, seguidos da perspectiva de processos internos e de aprendizado e crescimento, que indicam como, no curto prazo, o valor para os acionistas e para os clientes serão proporcionados e sustentados no longo prazo.

4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira são diretamente influenciados pelas condições de mercado, competidores e nível de maturação dos negócios. A Geração Futuro passou por um momento de grande crescimento e está inserida em um mercado competitivo e de mudanças rápidas.

Dessa forma, é importante que ela mantenha uma estratégia de sustentação do crescimento do seu negócio, e que também se preocupe em ser mais rentável para se manter em boa posição estratégica em relação aos concorrentes e perante possíveis crises de mercado que podem causar temporariamente retração de clientes e diminuição de receitas. Portanto, os objetivos e indicadores escolhidos para a empresa neste momento seriam:

a) *Sustentar crescimento do negócio:* dado o enorme crescimento atingido pela Geração Futuro nos últimos anos, acima da média do mercado – influenciado

pela expansão dos investimentos em Bolsa no país – talvez não seja plausível manter o mesmo ritmo de crescimento histórico para os próximos anos. Mas é importante que se estabeleça uma meta de crescimento próxima a do mercado, ampliando segmentos de atuação e *market-share*. Para isso, seria necessário monitorar o crescimento da receita bruta trimestral auferida pela empresa;

b) *Aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido*: é calculado pela divisão do lucro obtido no ano pelo patrimônio líquido da companhia, possibilitando o acompanhamento da eficiência da empresa em transformar o capital investido pelos sócios em retorno aos mesmos;

c) *Aumentar eficiência das operações:* em um ambiente competitivo e com influência significativa de crises financeiras – cenário adverso que foge do controle da companhia – é importante que a Geração Futuro não só esteja preparada para enfrentar um ambiente temporário de menores receitas, como também tenha operações suficientemente eficientes para lidar com concorrentes que decidam competir de forma mais agressiva. Para isso, seria importante um controle de custos e despesa eficaz, que eleve a produtividade das suas operações. O indicador utilizado para este objetivo seria um índice de eficiência calculado pela divisão das despesas totais, envolvendo custos gerais, administrativos e com pessoal – dividido pelas receitas auferidas com taxa de administração dos fundos, clubes e carteiras;

d) *Maximizar ganhos com taxa de administração*: a taxa de administração paga pelo cliente é a principal fonte de receita da Geração Futuro. Sendo assim, é importante o cálculo da taxa média de administração cobrada na gestão de clubes, fundos e carteiras a fim de monitorar a evolução dos patamares desta taxa cobrados e realizar possíveis ajustes para maximizar o retorno gerado com a administração do patrimônio dos clientes. O indicador que mediria esta relação seria a receita com taxas de administração nos últimos 12 meses dividida pelo patrimônio administrado médio no mesmo período;

e) *Diminuir a relação de despesas com pessoal sobre receita de taxa de administração*: é uma importante métrica para a avaliação da eficiência da empresa em converter seu capital humano em aumento de captação de recursos e conseqüentemente aumento da receita com taxa de administração. Calculada pela divisão das despesas com pessoal pela receita auferida com taxa de administração.

Com contabilização e divulgação dos seus demonstrativos de resultados da já realizada trimestralmente pela companhia, a Geração Futuro não deverá ter nenhuma dificuldade em monitorar estes indicadores. A seguir, estão os objetivos da perspectiva financeira, seu respectivo indicador e código de identificação.

	Código	Objetivo	Indicador
Financeira	F1	Sustentar crescimento do negócio	Variação Rec. Bruta trimestral (%)
	F2	Aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido	Retorno sobre patrimônio = Lucro Líquido 12m / Patrimônio Líquido (%)
	F3	Aumentar eficiência das operações	Despesas totais / Receita com taxa de administração no trimestre (%)
	F4	Maximizar ganhos com taxa de administração	Receita com taxa de administração últimos 12m / patrimônio administrado médio últimos 12m (%)
	F5	Diminuir a relação de despesas com pessoal sobre receita de taxa de administração	Despesas com pessoal / receita auferida com taxa de administração (%)

Quadro 1 – Objetivos e indicadores da Perspectiva Financeira

4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva de clientes é aquela que se foca em criar satisfação a estes de maneira sustentável, trazendo-lhes diferenciais de atendimento, retendo-os e captando novos clientes.

A Geração Futuro proporciona valor aos clientes, principalmente, através do seu alto nível de serviço, qualidade dos produtos de investimento, atendimento qualificado e confiabilidade da marca. É através desses atributos oferecidos que a empresa espera expandir suas operações, sustentar a sua base de clientes e ser reconhecida no mercado.

Então, os objetivos e indicadores da perspectiva de clientes são:

a) *Aumentar market-share no segmento de renda variável:* no intuito de expandir suas receitas e aproveitar o crescimento do mercado acionário no segmento de pessoas físicas no país, surge a importância de aumentar participação no mercado de renda variável. A empresa pode aliar a isso também a sua experiência no oferecimento de produtos acessíveis a clientes de menor porte, minando forças de competidores e captando mercado dos mesmos. O indicador que poderia ser usado na medição do desempenho deste objetivo seria a captação líquida de recursos para seus fundos e clubes de renda variável sobre a captação líquida de fundos e clubes de renda variável no Brasil;

b) *Consolidar confiabilidade dos clientes na Geração Futuro:* dado a constatação de que boa parte da propaganda e divulgação dos serviços da Geração Futuro é realizada pelo processo boca-a-boca, onde um cliente – satisfeito com o serviço da empresa – recomenda-os de forma espontânea aos seus conhecidos, é importante que se mensure o nível de confiabilidade dos clientes na Geração Futuro, até mesmo para moldar da melhor forma os gastos com publicidade e propaganda na mídia que serão necessários. Este

monitoramento pode ser realizado através da contabilização da quantidade de clientes novos que foram indicados por clientes antigos da empresa;

c) *Consolidar imagem da Geração Futuro no mercado financeiro como um todo*: uma forma de ganhar confiabilidade nos seus serviços, conseqüentemente divulgar a marca perante os clientes e obter crescimento de vendas é manter um relacionamento próximo com a mídia especializada no mercado financeiro. Entrevistas e declarações de analistas e gestores do Banco em veículos de imprensa e em eventos são importantes na divulgação e reconhecimento do trabalho realizado pela empresa dentro do mercado. Portanto, o indicador deste objetivo seria o número de aparições por mês em veículos de mídia especializada, sejam jornais, revistas, televisão ou sites na internet;

d) *Aumentar nível de satisfação dos clientes:* um indicador de número de reclamações de clientes por mês mostra a eficiência do atendimento às necessidades do cliente, apontando a manutenção, ou não, do nível de serviço e da qualidade dos produtos oferecidas. Monitorar a satisfação dos clientes, ainda mais em um passado recente de grande expansão das atividades, é fundamental para manter a grande base de clientes da empresa - um dos seus diferenciais – e expandir a sua receita;

e) *Reativar aplicações de clientes inativos:* alguns clientes possuem cadastro no Banco, mas não possuem mais nenhum dinheiro aplicado, ou não realizam aportes de recursos há muito tempo. Reativar esses clientes através de contatos dos consultores comerciais não só ajuda no aumento da receita, como também auxilia na melhora de rentabilidade das operações, já que este cliente acaba não gerando nenhuma receita à empresa, mas gera custos, a medida que informativos sobre desempenho de suas aplicações e / ou materiais institucionais continuam sendo enviados a eles. Para esta medição, seria interessante analisar o número de clientes com mais de 12 meses sem realizar aportes que voltam a aplicar seus recursos depois deste período;

f) *Aumentar base de clientes:* o aumento da base de clientes é importante para a sustentabilidade do crescimento da empresa. Para aumentar a receita e

criar novas demandas pelos seus serviços, a organização deve monitorar um indicador de clientes novos sobre base total de clientes para mensurar se está conseguindo captar o crescimento do mercado de renda variável no Brasil.

	Código	Objetivo	Indicador
Clientes	C1	Aumentar market-share no segmento de renda variável	Captação líquida de recursos variáveis em fundos e clubes da empresa / captação líquida total de fundos e clubes no país (R$)
	C2	Consolidar confiabilidade dos clientes na Geração Futuro	Quantidade de clientes novos indicados por clientes antigos da empresa / total de novos clientes (%)
	C3	Consolidar imagem da Geração Futuro no mercado financeiro	Aparições em mídia especializada por mês (Nº)
	C4	Aumentar nível de satisfação dos clientes	Nº de reclamações de clientes por mês
	C5	Reativar aplicações de clientes inativos	Número de clientes com mais de 12 meses sem realizar aportes que voltam a aplicar recursos depois deste período.
	C6	Captar novos clientes	Clientes novos / base de clientes (%)

Quadro 2 – Objetivos e indicadores da Perspectiva de Clientes

4.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Os objetivos de processos internos são aqueles que levam a organização a atingirem a proposição de valor ao cliente e ao acionista. São eles que indicam em quais processos a empresa deve obter melhorias ou focar-se para atingir a excelência no atingimento dos objetivos estratégicos da perspectiva de clientes e financeira.

Após analisados os fatores críticos de sucesso do Banco e criados os objetivos e medidas de desempenho relacionadas aos clientes e aos acionistas, os objetivos e indicadores de processos internos que darão suporte a estratégia são:

a) *Manter assertividade das projeções:* um dos principais fatores de diferenciação da Geração Futuro é a experiência e o reconhecimento da capacidade da sua área de Análise em projetar resultados de empresas e apontar as melhores opções de investimento. Manter a assertividade das projeções possui uma importância crítica na criação de confiabilidade dos clientes e na divulgação da marca da empresa. Este nível de acertos pode ser mensurado através de um indicador que mostre a distância dos números projetados para o real de algumas principais linhas de demonstrativos de resultado, como Receita líquida, geração de caixa operacional e lucro líquido, ou seja, calcular a variação entre o projetado para o que realmente aconteceu;

b) *Ampliar a base de produtos oferecida aos clientes:* Com a mudança institucional para banco de investimentos, ocorrida no início desse ano, a Geração Futuro tem como objetivo aumentar a sua base de produtos, diversificando as possibilidades de investimento dos clientes, como por exemplo, um fundo multimercado, ou um fundo focado em empresas *small caps*. Estar atento às necessidades dos clientes e trabalhar na criação de produtos que aumentem sua satisfação é importante para uma empresa que quer sustentar o crescimento obtido sem deixar de captar a oportunidade de se expandir. O indicador usado para o monitoramento desse objetivo seria a captação de recursos aplicados em produtos com menos de 12 meses de existência dividida sobre a captação total no mês;

c) *Adequar eventuais novos relatórios e operações a normas da CVM*: não só um Banco de Investimentos, como também instituições financeiras que trabalham como corretora de investimentos precisam se adequar a padrões de órgãos reguladores e fiscalizadores como a CVM – Comissão de Valores Mobiliários – na contabilização de operações financeiras, atuação profissional no mercado, divulgação de informações sobre produtos financeiros, entre

outras normas, no intuito de trabalhar de forma ética e correta. Na Geração Futuro, pelo grande quantidade de materiais criados diariamente e divulgados por inúmeros consultores, é importante a existência de um indicador de desempenho que monitorasse o número de autuações à empresa por parte da CVM em relação à divulgação de informações sobre fundos, clubes e empresas em seus relatórios, já que a não autuação não só aumenta a credibilidade da companhia como também diminui prováveis gastos com multas e re-trabalhos em materiais;

d) *Manter nível de qualidade de atendimento ao cliente:* a qualidade de atendimento ao cliente é visto pelo mercado como uma vantagem competitiva do Banco Geração Futuro de Investimentos. Após passar por um crescimento rápido em sua base de cientes, é essencial certificar-se de que o padrão de atendimento continua o mesmo, para que os clientes, satisfeitos, indiquem os serviços da empresa, aportem mais recursos e se tornem fiéis. O indicador que monitoraria esta manutenção do nível de serviço oferecido seria o número de clientes por consultor comercial;

e) *Otimizar o uso de materiais de escritório*: com um crescimento considerável do número de funcionários dentro da empresa, fica cada vez mais difícil acompanhar os gastos com material de escritório e de divulgação do Banco, que em algum momento, podem utilizar estes recursos de forma desnecessária ou para uso pessoal, prejudicando assim a rentabilidade da companhia. O indicador para acompanhar este objeto seria o de custos por funcionário, podendo ser iniciado seu acompanhamento pelo indicador de custos por área;

f) *Garantir gestão e informações transparentes*: ser transparente em seus processos e divulgação de informações aos clientes faz parte dos valores da Geração Futuro e é uma vantagem competitiva da companhia para captar e reter clientes. Por isso é necessário que se garantam mecanismos de manutenção da transparência para com os clientes, que possa ser monitorada pelo indicador de número de relatórios sobre os produtos e empresas

enviados aos clientes por mês, como a composição da carteira e retorno de investimentos e projeções de empresas;

g) *Reestruturar site para que aumente número de acessos de clientes*: a reestruturação por parte da equipe de TI do site do Banco, que possui layout e informações parecidas há algum tempo, pode ser fundamental no provimento de serviços de maior qualidade e percepção de valor para o cliente, no aumento do grau de comunicação e transparência com o mesmo e na divulgação dos produtos da empresa. A eficácia das alterações feitas pode ser medida pelo número de novas facilidades ao cliente criadas no site no ano, que mais tarde pode ser complementada também pelo monitoramento do número de acessos ao site.

No quadro abaixo estão representados estes objetivos e indicadores, com seus respectivos códigos:

	Código	Objetivo	Indicador
Processos Internos	P1	Manter assertividade das projeções	(Valor projetado / valor real) -1 (%)
	P2	Ampliar a base de produtos oferecida aos clientes	Captação de recursos aplicados em produtos com menos de 12 meses de existência / captação total no mês (%)
	P3	Adequar eventuais novos relatórios e operações a normas da CVM	Número de autuações de órgãos reguladores
	P4	Manter nível de qualidade de atendimento ao cliente	Número de clientes por consultor comercial
	P5	Otimizar o uso de materiais de escritório e publicidade	Custos por funcionário (R$)
	P6	Garantir gestão e informações transparentes	Número de relatórios sobre os produtos e empresas enviados aos clientes por mês
	P7	Reestruturar site para que aumente número de acessos de clientes	Número de novas facilidades criadas no site ao cliente por ano

Quadro 3 – Objetivos e indicadores da Perspectiva de Processos Internos

4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são aqueles que dão sustentabilidade a todos os indicadores das demais perspectivas, pois é através do acompanhamento de aspectos sobre o capital humano e de informações dentro da empresa que os objetivos e conquistas em relação aos processos internos, clientes e acionistas podem se sustentar no longo prazo.

Em uma empresa de serviços como a Geração Futuro ainda se torna mais evidente a importância de criar indicadores para ativos intangíveis como o capital humano, de informação e de mobilização, fundamentais para o sucesso do negócio. Dessa forma, os objetivos e respectivos indicadores de desempenho na perspectiva de aprendizado e crescimento são:

a) *Aumentar de forma contínua a capacitação da força de trabalho:* a Geração Futuro é conhecida pela experiência e qualificação dos seus funcionários. A assertividade e consistência de resultados são cruciais para a criação de vínculo e confiança com o cliente. Alia-se a isso o fato de que um dos principais valores que norteiam os processos da empresa é ter pessoas comprometidas e realizadas dentro do seu trabalho. Dessa forma, o aumento de forma contínua da capacitação da força de trabalho do Banco pode ser mensurado pelo número de cursos (graduação, pós-graduação, reciclagem, línguas, entre outros) completados pelos funcionários, dividido pelo total de colaboradores da empresa;

b) *Treinar novos funcionários*: é importante para uma empresa que realizou muitas contratações nos últimos meses treinar seus novos funcionários a fim de que eles possam desempenhar de forma rápida e satisfatória suas atividades dentro da organização. O indicador para este objetivo seria a quantidade de horas de treinamento por funcionário novo por semana;

c) *Aprimorar parte do sistema de informação interno para que se adapte melhor às necessidades da equipe de Análise*: O sistema de informações com dados cadastrais de clientes, clubes e fundos funciona bem e atende as necessidades diárias dos consultores da área comercial. Porém, alguns relatórios mais dinâmicos, com maior poder de cruzamento de informações customizadas seria de grande valia para a área de Análise realizar seu trabalho de forma mais ágil e com menor probabilidade de erro. O indicador para este objetivo seria o número de acessos da Análise à Intranet – sistema interno de informações da Geração Futuro;

d) *Manter segurança de informações no site:* com a disponibilidade de novos serviços aos clientes, com provável uso de *login* e senha, para consultas de investimentos e atendimento personalizado, é fundamental que se mantenha a segurança dos dados ali inseridos e a confiabilidade das informações, mantendo o site com acesso estável e longe de invasões de terceiros. Os minutos de indisponibilidade do site por mês é um indicador possível para a mensuração deste objetivo;

e) *Manter alto o nível de satisfação de funcionários:* ter dentro da empresa pessoas realizadas faz parte dos valores da Geração Futuro, em razão de que pessoas satisfeitas são mais motivadas a realizarem melhor suas atividades e a cooperarem com o desenvolvimento da organização em que trabalham. A medição da realização dos funcionários pode ser feita através do indicador de rotatividade dos funcionários;

f) *Estimular participação dos funcionários na redução de custos:* com o intuito de dar sustentabilidade ao negócio e criar um ambiente participativo, tanto com sugestões nas tarefas diárias como em formulações de questões estratégicas, é importante envolver e incentivar todos os funcionários em questões relacionadas à melhoria de processos. Vinculado à intenção de aprimorar a rentabilidade das operações, o indicador que se adaptaria a esse objetivo seria o de número de sugestões para redução de custos por mês.

	Código	Objetivo	Indicador
Aprendizado e Crescimento	A1	Aumentar de forma contínua a capacitação da força de trabalho	N° de cursos de capacitação completados pelos funcionários, dividido pelo total de colaboradores da empresa (%)
	A2	Treinar novos funcionários	Horas de treinamento / funcionário novo por semana (horas)
	A3	Aprimorar parte do sistema de informação interno para que se adapte melhor às necessidades da equipe de Análise	Número de acessos da Análise à Intranet
	A4	Manter segurança de informações no site	Minutos de indisponibilidade do site por mês (minutos)
	A5	Manter alto o nível de satisfação de funcionários	Índice de rotatividade dos funcionários (%)
	A6	Estimular participação dos funcionários na redução de custos	Número de sugestões para redução de custos por mês

Quadro 4 – Objetivos e indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

No próximo capítulo, encontram-se as relações de causa efeito entre os indicadores criados, representados por seus códigos em quadros e divididos por perspectiva.

4.5 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

As relações de causa e efeito mostram as interligações existentes entre os objetivos e seus respectivos indicadores nas quatro perspectivas, ou seja, como as áreas precisam trabalhar juntas nos processos diários e principalmente na criação dos seus planejamentos estratégicos. A seguir são apresentadas as demonstrações de relações de causa e efeito primeiramente da perspectiva Financeira, seguida pela de

Clientes e, por último, a de Processos Internos, mostrando os outros objetivos que afetam o objetivo em questão.

	Código	Objetivo	Afetado por
Financeira	F1	Sustentar crescimento do negócio	C1, C2, C3, C4, C5, C6
	F2	Aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido	C1,C5, C6, P2, P5
	F3	Aumentar eficiência das operações	C5, C6, P2, P5
	F4	Maximizar ganhos com taxa de administração	C1, C5, C6, P1, P2
	F5	Diminuir a relação de despesas com pessoal sobre receita de taxa de administração	C1, C5, C6, P7

Quadro 5 – Relações de causa e efeito dos objetivos da Perspectiva Financeira

	Código	Objetivo	Afetado por
Clientes	C1	Aumentar market-share no segmento de renda variável	C2, C5, C6, P2, P7, A1
	C2	Consolidar confiabilidade dos clientes na Geração Futuro	C4, P1, P3, P6. A1, A4
	C3	Consolidar imagem da Geração Futuro no mercado financeiro	P1, P6, A1
	C4	Aumentar nível de satisfação dos clientes	P1, P2, P4, P6, P7, A2, A4
	C5	Reativar aplicações de clientes inativos	P1, P2, P4, P6, P7, A1, A2
	C6	Captar novos clientes	C3, P1, P2, A1, A2

Quadro 6 - Relações de causa e efeito dos objetivos da Perspectiva de Clientes

	Código	Objetivo	Afetado por
Processos Internos	P1	Manter assertividade das projeções	A1, A2, A3, A5
	P2	Ampliar a base de produtos oferecida aos clientes	A1, A2, A3
	P3	Adequar eventuais novos relatórios e operações a normas da CVM	A1, A2
	P4	Manter nível de qualidade de atendimento ao cliente	P7, A1, A2, A5
	P5	Otimizar o uso de materiais de escritório e publicidade	A2, A5, A6
	P6	Garantir gestão e informações transparentes	P3, P7, A2, A4
	P7	Reestruturar site para que aumente número de acessos de clientes	A1, A4

Quadro 7 – Relações de causa e efeito dos objetivos da Perspectiva de Processos Internos

Estas relações de causa e efeito serão representadas visualmente nos mapas estratégicos exibidos na próxima seção.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Nos mapas estratégicos a seguir são representadas de forma visual as relações existentes entre os objetivos das diferentes perspectivas, permitindo o entendimento da

integração entre indicadores, processos e áreas dentro de um planejamento estratégico.

Esta visualização foi dividida em três mapas diferentes, separados por perspectivas, a fim de apresentar de maneira mais organizada as relações entre objetivos representadas pelas setas. Primeiramente, são apresentadas as relações dos demais objetivos do Balanced Scorecard com os objetivos da Perspectiva Financeira, seguido pelas relações que impactam os objetivos da Perspectiva de Clientes e da Perspectiva de Processos Internos.

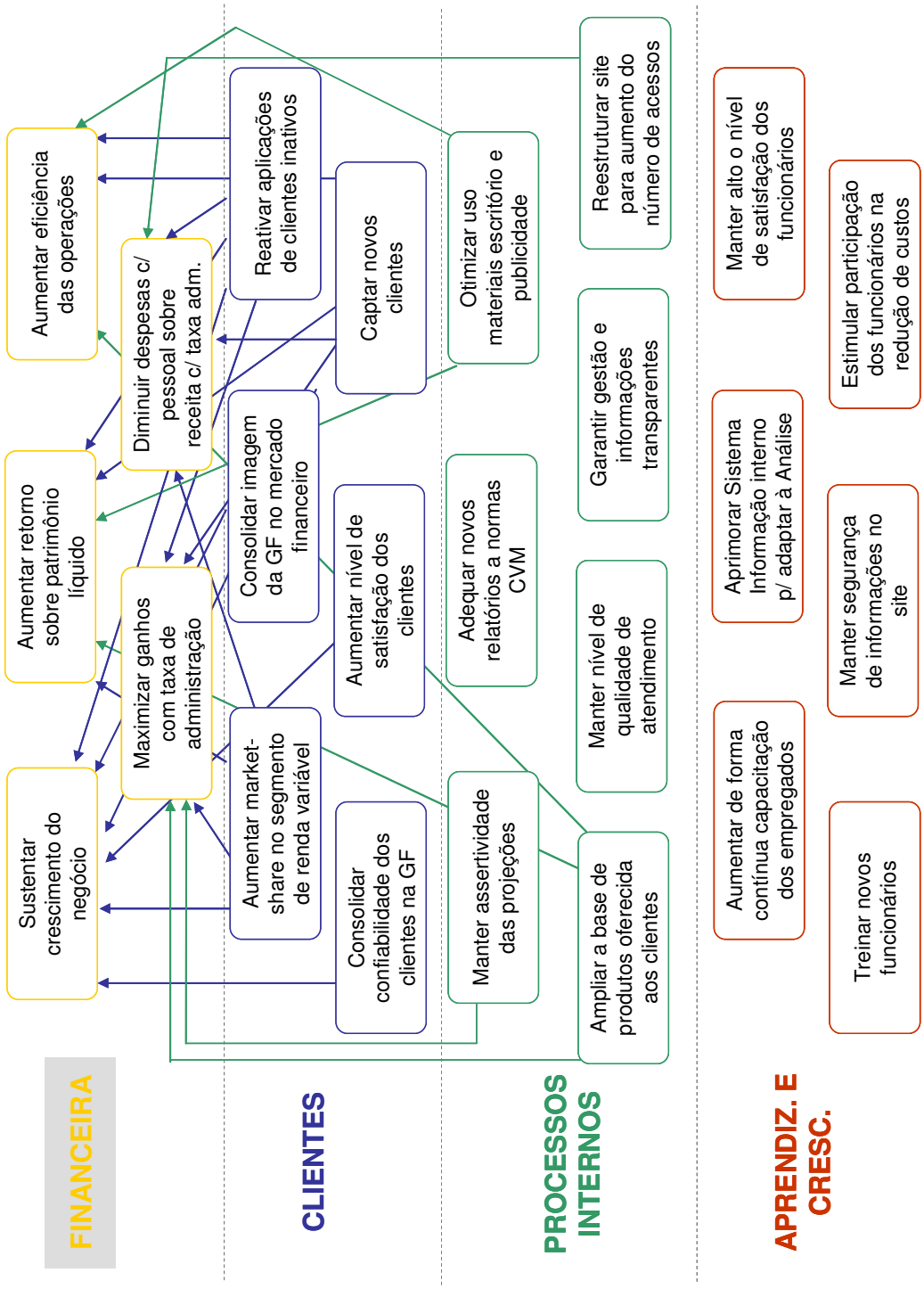

Figura 14 – Mapa estratégico representando relações entre a Perspectiva Financeira e demais objetivos

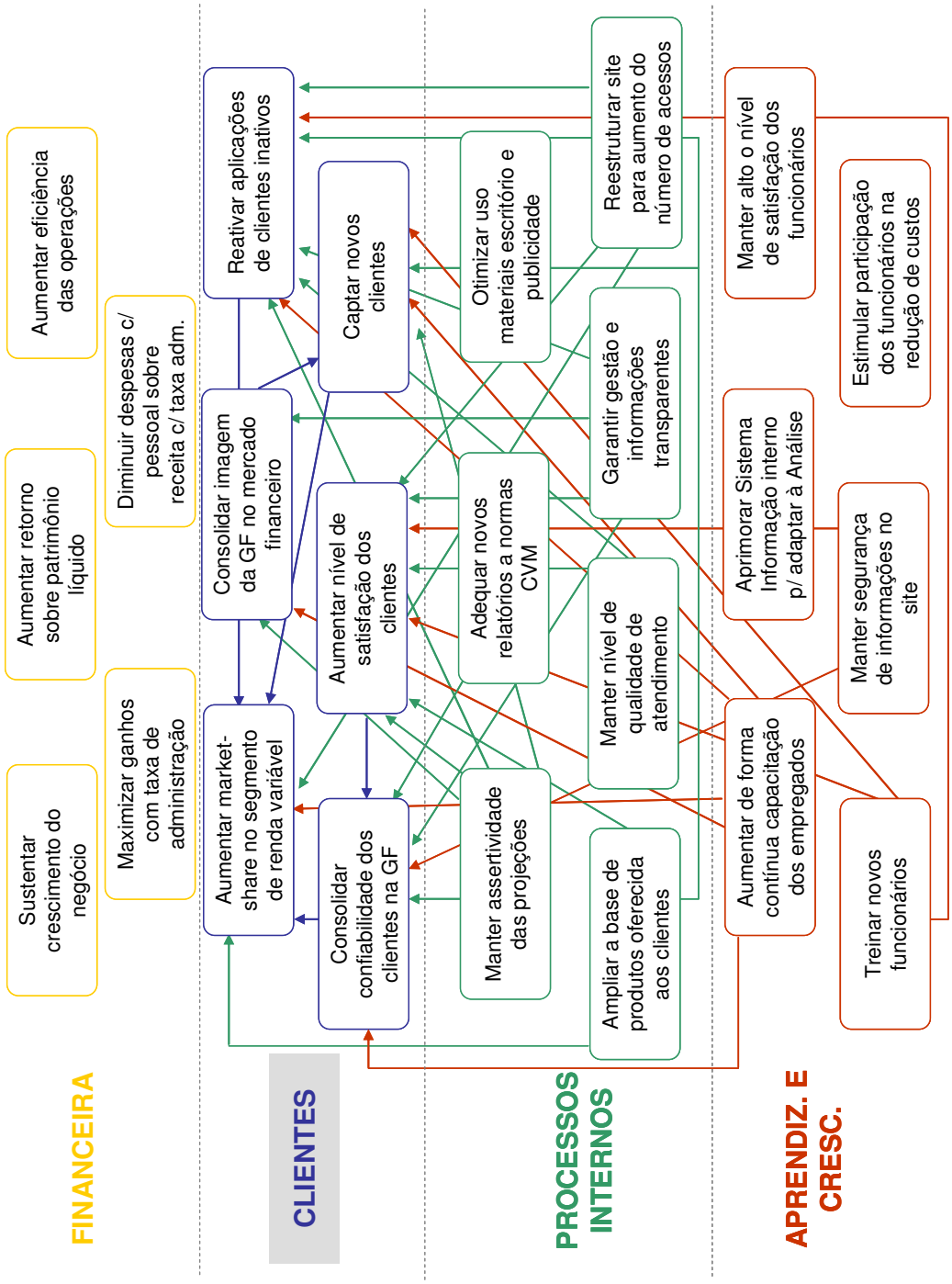

Figura 15 – Mapa estratégico representando relações entre a Perspectiva de Clientes e demais objetivos

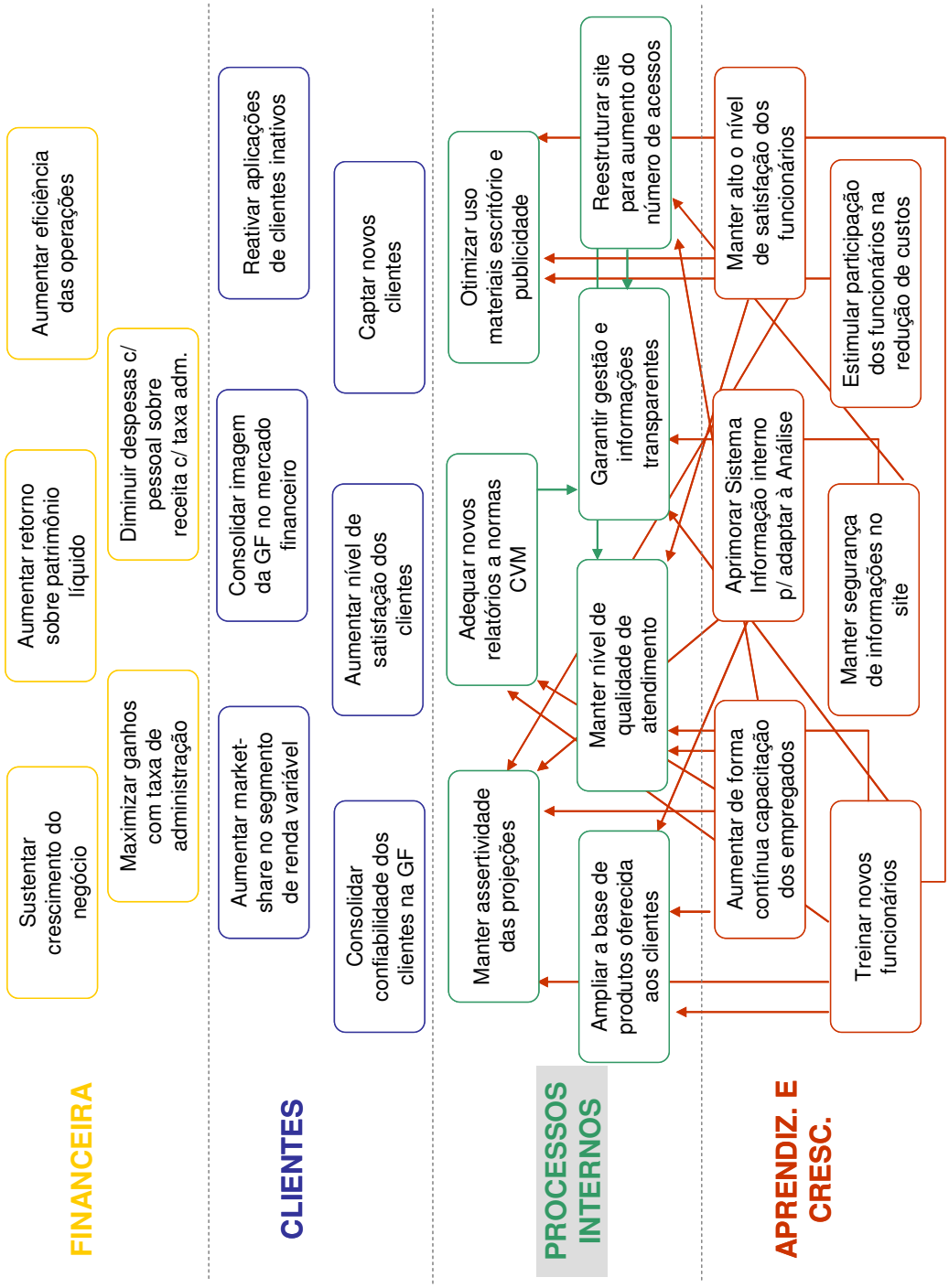

Figura 16 – Mapa estratégico representando relações entre a Perspectiva de Processos Internos e demais objetivos

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco Geração Futuro de Investimentos é uma instituição financeira voltada para gestão de fundos de renda variável inserida no ambiente de grande expansão do mercado de ações. Para acompanhar este expressivo aumento de demanda por seus produtos, a Geração Futuro passou por um crescimento muito rápido do seu negócio, com contratação de novos funcionários e mudança institucional de Corretora para Banco de Investimentos.

Todas essas alterações relacionadas ao seu porte e ao seu segmento de negócios levam à necessidade de adaptação da estratégia às mudanças internas e externas e também de adequação da sua estrutura de processos e de planejamento a fim de sustentar o crescimento já alcançado e proporcionar condições à empresa de expandir suas atividades ainda mais. Aliado a estas questões o fato de que uma empresa de serviços possui uma maior dificuldade de traduzir seus ativos intangíveis em tangíveis e de que a criação e avaliação do planejamento estratégico na empresa são realizadas sem grande grau de formalidade, surgiu a questão principal do trabalho que foi: “Qual seria a proposta de adaptação do sistema de gestão Balanced Scorecard que melhor se adaptaria a estrutura e visão estratégica da empresa após o crescimento das suas atividades”?

Então, com o objetivo principal de elaborar uma proposta de BSC para o Banco Geração Futuro de Investimentos como modelo de gestão estratégica, alinhando sua missão, visão e estratégia aos processos, e traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis e em seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas, foram estudados estes principais conceitos na literatura e identificados os mesmos dentro da organização estudada, através de conversas com os funcionários, observações pessoais e análises de materiais divulgados pela empresa.

Pôde ser percebido com a realização deste trabalho que o negócio, missão, visão, valores e diferenciais competitivos já estão bem definidos e claros para os sócios,

e que existe um planejamento estratégico dentro da empresa, apesar de ser realizado de forma mais informal e não totalmente difundido entre todos os funcionários.

A necessidade de transformar – ativos intangíveis – em medidas de desempenho tangíveis para se conseguir vantagem competitiva no mercado de atuação se faz presente na Geração Futuro, assim como na maioria das empresas de prestação de serviços.

É nítida a influência da grande expansão de funcionários, clientes e patrimônio administrado na necessidade de nova estrutura interna e novos mecanismos de transmissão de estratégia, bem como na importância da criação de novos objetivos e medidas de desempenho para sustentar o crescimento e preparar a organização para a continuidade da sua expansão de forma sustentável.

Espera-se que esta proposta de Balanced Scorecard e sua provável utilização por parte da empresa impliquem nos seguintes aspectos:

a) Seja um instrumento de gestão para os sócios e diretores, que também estimule entre os mesmos a discussão periódica acerca do futuro da companhia e a conscientização dos fatores críticos de sucesso da empresa, para que estejam preparados para enfrentar momentos de adversidade e aproveitar da melhor forma os cenários favoráveis;

b) Seja utilizado não só como um meio de comunicação da estratégia criada pelos sócios, mas também como um instrumento que viabilize aos funcionários o conhecimento do seu trabalho e da sua importância na organização;

c) Ajude na propagação e solidificação dos valores e ideais dos sócios fundadores, à medida que estes venham a se retirar no negócio e novos funcionários – em qualquer nível hierárquico – entrem na empresa;

d) Sirva de base e incentivo para o início de um processo de criação de pensamento estratégico dentro da empresa e que instigue o aperfeiçoamento e adaptação contínua no planejamento, atividades e estratégia da organização, contribuindo para a criação de um negócio sustentável e que

consiga neutralizar seus pontos fracos e ameaças do ambiente e aproveitar da melhor maneira suas vantagens competitivas e as oportunidades que se delineiem no mercado.

Com base nos estudos realizados, é recomendado que os sócios discutam a proposta de Balanced Scorecard construída entre si e com os diretores de cada área, de forma que conversem sobre os objetivos e medidas de desempenho com seus funcionários, e estabeleçam as metas mais adequadas. Um dos grandes benefícios do Balanced Scorecard é proporcionar aos gestores o aprendizado sobre todos os processos da empresa, ao discutir as metas dos objetivos estabelecidos e perceber as interligações entre eles.

Além disso, com base na influência significativa das condições do mercado financeiro nas atividades diárias da empresa – caracterizado por possibilidade de grande volatilidade – seria interessante que fossem criados cenários alternativos de mercado para estabelecimento de metas e objetivos condizentes ao ambiente.

O benefício de um controle mais eficiente dos processos através de indicadores e metas estruturados e de fácil visualização é um importante aspecto do uso do Balanced Scorecard. O estabelecimento de revisões periódicas do planejamento estratégico através do acompanhamento das metas criadas é fundamental para converter a estratégia em um processo contínuo e sustentável. Sendo esta possivelmente a primeira proposta de Balanced Scorecard a ser implantada na empresa, e dado o nível de instabilidade existente no mercado financeiro, seria recomendável revisões mais freqüentes, que inicialmente poderiam ser mensais e, posteriormente, trimestrais.

Seria interessante também que os elementos do Balanced Scorecard ficassem a disposição dos funcionários para consulta, bem como fosse criado um canal de comunicação onde sugestões sobre melhorias no planejamento estratégico pudessem ser feitas. A transmissão a todos os colaboradores dos objetivos e medidas de desempenho proporcionam a conscientização dos processos críticos que levam a organização a atingir os resultados almejados e geram melhores *feedbacks*, tanto aos funcionários sobre o seu trabalho, como aos gestores sobre a estratégia criada. Dessa

forma, cresceria o alinhamento da estratégia organizacional aos objetivos individuais, colaborando para que todos na empresa desenvolvam um pensamento estratégico e voltem seus esforços de forma conjunta para as mudanças e atividades necessárias no alcance dos objetivos de longo prazo do Banco Geração Futuro de Investimentos.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**. Balanced Scorecard. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002

MANZINI, Reinaldo; CASTRO, Luiz Ricardo C. de. **Fazendo da estratégia um processo contínuo por meio do alinhamento da estratégia com a gestão por processos**. Brasil, [2007 ou 2008]. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br>. Acesso em: 21 mai. 2008.

MATOS, Francisco G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step-by-step**: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLVE, Nils-Göran et al. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor através do orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de

Professor Orientador: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Disciplina: Estágio Final (ADM 01198)

Área de Concentração: Finanças