

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALBANO OLIVEIRA DA SILVA

BALANCED SCORECARD:

Instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da
Caixa Econômica Federal no Maranhão

São Luís
2016

ALBANO OLIVEIRA DA SILVA

BALANCED SCORECARD:

Instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da
Caixa Econômica Federal no Maranhão

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA, para fins de obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Msc. Káty Maria Nogueira
Morais.

São Luís

2016

Silva, Albano Oliveira da.

Balanced Scorecard: instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da Caixa Econômica Federal no Maranhão / Albano Oliveira da Silva. – São Luís, 2016.

106p.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração Bacharelado (noturno), Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof^ª. Msc. Káty Maria Nogueira Morais.

1. Caixa Econômica Federal. 2. Balanced Scorecard. 3. Gestão Estratégica. 4. Perspectiva. 5. Sistema AvCaixa. I. Título.

CDU: 658.11:336.72

ALBANO OLIVEIRA DA SILVA

BALANCED SCORECARD:

Instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da
Caixa Econômica Federal no Maranhão

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA, para fins de obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Msc. Káty Maria Nogueira
Morais.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Msc. Káty Maria Nogueira Moraes (Orientadora)
Mestre em Administração
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

1º Examinador: Profº Msc. Júlio Cesar P. Maciel
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

2º Examinador: Profº Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto
Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

A meus pais Zélia Pereira Oliveira e
Raimundo Nonato Dutra da Silva

AGRADECIMENTOS

Agradecer é admitir que em determinados momentos houve a necessidade da ajuda de alguém. Portanto, para a conclusão deste trabalho, obtive o apoio de algumas pessoas que foram fundamentais e que não poderia deixar de mencionar.

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por me possibilitar a conclusão de mais uma importante etapa em minha vida;

À minha família por me incentivarem e me proporcionarem a tranquilidade necessária para continuar e alcançar a conclusão de etapas importantes no meu desenvolvimento, ressalto a minha mãe Zélia por todas as suas orações, amor, carinho e preocupação, incentivando-me durante todos os anos da faculdade;

Aos professores da UEMA que contribuíram para o meu desenvolvimento científico e intelectual, e em especial, à professora Káty Maria Nogueira Morais que gentilmente, me ajudou e me guiou no decorrer deste trabalho, dando-me o suporte necessário;

Aos colegas de trabalho da Superintendência regional da Caixa no Maranhão, por ter tido a sorte de trabalhar com pessoas que atuam de maneira corporativa e leal, e que me deram apoio incondicional durante toda pesquisa.

E a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente, nesta importante etapa da minha carreira profissional e do meu desenvolvimento humano, os meus mais sinceros agradecimentos.

“Faça por merecer”.
(O resgate do soldado Ryan)

RESUMO

A utilização do *Balanced Scorecard* tem possibilitado a maioria das organizações, resultados satisfatórios envolvendo as suas unidades de apoio e de negócios, em cada uma delas tem-se revelado um instrumento de auxílio no gerenciamento das estratégias, identificando indicadores de desempenho que mensuram as metas e visam o alcance das mesmas. Dessa forma, particularizando-se o presente estudo ao concorrido segmento das organizações bancárias, analisou-se a utilização do BSC no sistema de gerenciamento a tomada de decisão da Caixa Econômica Federal mais precisamente na superintendência regional da instituição no Maranhão, empresa pública e parceira do governo federal brasileiro. Visando a ampliação do conhecimento sobre o assunto, buscou-se descrever e analisar o sistema de gestão estratégica da organização, pautado nas premissas da metodologia do BSC. Para tanto, foram abordados conceitos centrais que embasam teoricamente a pesquisa de campo, que foi realizada com os empregados da superintendência a partir da aplicação de questionários, além de análise manuais normativos, pesquisas, relatórios e websites da instituição, obedecendo sempre a política de confidencialidade dos processos e dados. Os resultados da pesquisa indicaram que a implantação do BSC tem impactos positivos na melhoria da eficiência e desempenho, assim como no cumprimento dos indicadores e objetivos. Por fim, fez-se uma análise do sistema de gestão em vigor, confrontando seus conceitos e características diante das perspectivas da metodologia do BSC, identificando as possíveis inconsistências e indicadores adotados, propondo melhorias e adequações que possam corroborar ainda mais a qualidade dos sistemas implantados nos moldes da metodologia de Kaplan e Norton.

Palavras-chave: Caixa Econômica Federal. Balanced Scorecard. Gestão Estratégica. Indicadores. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Using the Balanced Scorecard has enabled most organizations, satisfactory results involving their support and business units, each of which has proven to be an aid tool in the management of strategies, identifying performance indicators that measure the goals and They aim the scope. This, the present study the competitive segment of banking organizations individualising-examined the use of BSC in management system decision making Caixa Econômica Federal specifically the regional instituti on oversight in Maranhão, a public company and partner of brazilian federal government. Aiming at the expansion of knowledge on the subject, he sought to describe and analyze the strategic management system of the organization, based in the premises of the BSC methodology. Therefore, we were approached central concepts that theoretically underlie the field of research, which was conducted with employees of oversight from the questionnaires, as well as normative manual analysis, research reports and websites of the institution, always obeying the privacy policy processes and data. The survey results indicated that the implementation of the BSC has a positive impact on improving efficiency and performance, as well as in compliance with the indicators and targets. Finally, there was an analysis of the existing management system, comparing its concepts and features on the perspectives of the BSC methodology, identifying the possible adopted inconsistencies and indicators, proposing improvements and adjustments that may further support the quality of the implanted system along the lines of Kaplan and Norton methodology.

Key-words: Caixa Econômica Federal. Balanced Scorecard. Strategic management. Indicators. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Missão da Empresa	23
Figura 2 - Conceituação da função controle e avaliação.....	25
Figura 3 - As perspectivas de valor	29
Figura 4 - A Evolução do conceito <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 5 - A Cadeia de valor.....	35
Figura 6 - Medição do aprendizado e crescimento.....	36
Figura 7 - Organograma Superintendência Regional da Caixa no Maranhão	50
Figura 8 - Evolução do modelo de gestão Caixa.....	51
Figura 9 - Interface inicial sistema AvCaixa	57
Figura 10 - Sistema AvCaixa.....	58
Figura 11 - Sistema AvCaixa - painéis de apuração.	60
Figura 12 - Sistema AvCaixa - conferência dos resultados.....	61
Figura 13 - Gestão Estratégica da Caixa	66
Figura 14 - Sistema AvCaixa - blocos de resultados.....	76
Figura 15 - Sistema AvCaixa - painel de inadimplência	77
Figura 16 - Sistema AvCaixa - painel financeiro.....	78
Figura 17 - Mapa estratégico da Caixa - perspectiva econômico-financeira	78
Figura 18 - Sistema AvCaixa - painéis de fidelização e atendimento.....	79
Figura 19 - Mapa estratégico da Caixa - perspectiva mercadológica.....	81
Figura 20 - Mapa estratégico da Caixa - perspectiva processos internos	83
Figura 21 - Mapa estratégico da Caixa - perspectiva aprendizado e crescimento	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 - Conhecimento sobre a missão da Caixa	67
Gráfico 2 - Conhecimento sobre a visão empresarial da Caixa.....	68
Gráfico 3 - Conhecimento sobre os valores empresariais da Caixa.....	68
Gráfico 4 - Conhecimento de todos os valores empresariais da Caixa.....	69
Gráfico 5 - Conhecimento sobre o planejamento estratégico da Caixa.....	69
Gráfico 6 - Nível de participação nas reuniões de estabelecimento de metas	70
Gráfico 7 - Conhecimento sobre os resultados estratégicos da Superintendência.....	70
Gráfico 8 - Conhecimento sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	71
Gráfico 9 - Opiniamento quanto a eficácia do sistema AvCaixa e os seus resultados	71
Gráfico 10 - Percepção quanto ao desempenho individual e os resultados da Caixa.....	72
Gráfico 11 - Nível de comprometimento com o plano estratégico da Caixa.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios Sociais Caixa.....	47
Quadro 2 - SUAT B - Superintendência Nacional da Área B – Nordeste	49
Quadro 3 - Objetivos e Estratégias da Caixa.	54
Quadro 4 - Faixa de desempenho AvCaixa	59
Quadro 5 - Demonstrativo do perfil profissional	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1	Fases da elaboração do planejamento estratégico	19
2.1.1	Diagnóstico estratégico	20
2.1.1.1	Visão.....	20
2.1.1.2	Identificação dos valores... ..	21
2.1.1.3	Análise externa e interna	21
2.1.2	Missão da empresa	22
2.1.3	Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	23
2.1.4	Controle e avaliação	25
3	BALANCED SCORECARD	27
3.1	História e definição	27
3.2	As Perspectivas do Balanced Scorecard	31
3.2.1	Perspectiva financeira... ..	31
3.2.2	Perspectiva dos clientes.....	32
3.2.3	Perspectiva dos processos internos	33
3.2.4	Perspectiva de aprendizagem e crescimento	35
4	IMPLANTAÇÃO DO BSC NO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	38
4.1	Etapas para implantação do BSC na organização	38
5	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	45
5.1	Breve histórico	45
5.2	Importância da empresa para a comunidade	46
5.3	Estrutura organizacional	48
5.4	Plano Estratégico da CAIXA	50
5.4.1	O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta do alinhamento estratégico da Caixa.....	56
6	PERCURSO METODOLÓGICO	63
6.1	Universo e coleta de dados	63
6.2	Tratamento de dados	64
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	65
7.1	O Modelo de gestão estratégica da Caixa	73
7.2	Perspectiva financeira	75

7.3	Perspectiva dos clientes.....	79
7.4	Perspectiva dos processos internos.....	82
7.5	Perspectiva aprendizado e crescimento	84
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICES.....	93
	ANEXOS.....	96

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de medir o desempenho é crucial para que uma organização mantenha a consciência de sua estratégia e objetivos, tendo em vista, que as variáveis de acesso ao futuro devem demonstrar com clareza se todos os esforços aplicados estão direcionados corretamente ao que fora planejado. No entanto, especificar os elementos relevantes para orientar a performance necessária, o menos oneroso possível e com máxima fidelidade, constitui tarefa elementar para o início do projeto.

Baseado nesta ideia de convergência das principais operações empresariais os professores Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o modelo de gestão *Balanced Scorecard* - BSC – (Indicadores balanceados), que alinha a missão, visão e estratégias a um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros da organização.

Por sua essência natural, as instituições bancárias enfatizam prioritariamente a dimensão financeira. O setor tem passado por alterações constantes motivadas pelos cenários econômicos e políticos dos países, onde os bancos são forçados a realizar um conjunto de modificações procurando adequar a realidade atual ao seu posicionamento estratégico.

Sintonizada com as tendências de gestão a Caixa Econômica Federal empregou o BSC na elaboração de seu planejamento estratégico, conjugando táticas de avanço e crescimento até 2022. Com diretrizes fixadas, a empresa ajustou ao seu modelo de gestão seus objetivos de forma a favorecer que todos os desafios associados sejam superados com mais eficiência, menos esforço e custo, rumo a um diferencial no mercado tão concorrido.

No presente trabalho pretende-se realizar um estudo sobre a implantação/absorção desta ferramenta de gestão junto a Superintendência Regional da Caixa no Maranhão no que tange a administração de suas várias agências vinculadas e aos conceitos do BSC absorvidos a partir do planejamento estratégico da Matriz Nacional da instituição, e como a teoria criada por Robert Kaplan e David Norton foi adaptada à mesma. Desta forma, busca-se solucionar o seguinte questionamento: Como o modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* possibilita a análise dos resultados das unidades bancárias pela Superintendência Regional da Caixa no Maranhão?

Diante desse questionamento, considerou-se como objetivo central do estudo, analisar o modelo de gestão estratégica de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*, implantado pela Caixa Econômica Federal junto à sua Superintendência Regional no Maranhão e agências vinculadas.

Considerando-se ainda, que a implantação da metodologia de Kaplan e Norton, possibilita o alinhamento das estratégias organizacionais, os objetivos específicos que motivaram a finalidade da pesquisa, foram:

- a) Levantar referencial teórico relacionado ao *Balanced Scorecard* e planejamento estratégico;
- b) Descrever e caracterizar o sistema disponível baseado no BSC utilizado pela Superintendência Regional na administração das suas agências;
- c) Conhecer os principais indicadores que são exigidos pela Matriz Nacional junto a sua Regional baseado no BSC;
- d) Realizar o mapeamento dos principais indicadores observados no sistema de gestão que conferem resultado as agências e superintendência;
- e) Relacionar os objetivos estratégicos traçados pelo planejamento estratégico ao sistema de gestão baseado no BSC, verificando-se os indicadores de desempenho.

Levando-se em consideração um mercado muito competitivo como é o financeiro, uma estratégia bem implantada e absorvida, viabiliza uma taxa de retorno que a evidencia e atende as expectativas de mercado, além do que os esforços e recursos direcionam-se aos objetivos prioritários, ressaltados por uma visão compartilhada de seus colaboradores.

Outrossim, as estratégias criadas na atuação setor bancário são semelhantes entre si, as decisões adotadas pelos grandes bancos seguem a mesma lógica que contempla a otimização dos produtos e serviços prestados, o foco no autoatendimento do cliente, a construção de parcerias com grandes empresas e órgãos além da, ampliação do atendimento ao cliente.

Justifica-se, portanto, com o trabalho analisar como a Caixa avalia os vários aspectos que possam incidir sobre o seu desenvolvimento e gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard* na sua Regional no Maranhão. Como os

indicadores dos sistemas utilizados impactam na forma de gerenciar suas agências, alinhando o pensamento estratégico, definindo-se como a capacidade de criação sinergia entre equipes gestoras, os processos realizados, as agências vinculadas e os parceiros externos.

A partir do que fora exposto inicialmente, destaca-se que o estudo está disposto em oito capítulos, os quais visam apresentar o desenvolvimento do conteúdo sobre a metodologia do BSC, tanto no nível da análise do referencial bibliográfico como no de estudo de caso. A presente introdução pretende contextualizar o tema a ser discutido. Nos capítulos de dois a quatro, tem-se o referencial teórico, onde são abordadas as definições de planejamento estratégico e suas fases de elaboração; seguida, da construção do entendimento sobre a teoria do *Balanced Scorecard*. No capítulo cinco, destaca-se a organização foco do aprendizado em questão, apresentando os principais aspectos históricos e organizacionais. O capítulo seis, apresenta o estudo de caso realizado, apresentando os métodos e técnicas utilizados em sua realização. Por fim, nos capítulos sete e oito, são detalhados a análise dos dados provenientes dos resultados da investigação e as conclusões e perspectivas para pesquisas futuras, respectivamente.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A única chance de não haver necessidade de se pensar estrategicamente sobre o futuro das organizações em que se atua seria pela certeza de que todos os nossos objetivos estão com suas realizações asseguradas.

Na atual situação, caracterizada principalmente pela mudança e pelo risco, essa chance cai praticamente à zero.

Embora risco e incerteza sejam componentes inevitáveis do mundo corporativo, o planejamento estratégico é o processo que prepara e estrutura organização para enfrentá-los.

O produto essencial do planejamento estratégico é a decisão de fazer algo, seguindo um rumo determinado, que serve como balizamento para construir o futuro e chegar aos resultados pretendidos.

O planejamento estratégico é o registro formal das intenções que pode ser visto como uma agenda, uma pauta para o futuro, modificável em face da realidade, mas mantendo o rumo determinado.

A definição de uma estratégia é um caminho para as organizações conquistarem vantagens competitivas e galgarem oportunidades que melhorem o seu desempenho. No entanto, de acordo com Torres (2014, p.22) tais conquistas são “a conjugação e o sincronismo de uma estratégia superior, a execução daquilo que foi planejado, a provisão dos recursos necessários e o aprendizado estratégico”. A estratégia de uma organização vai justamente, descrever como ela pretende criar valor para acionistas, clientes e a sociedade.

A administração estratégica visa prever um futuro estruturado, sistêmico e que consolide princípios, normas, funções que sustentem o processo de planejamento da situação futura almejada pela organização.

Em um sentido amplo, a administração estratégica consiste em decisões que auxiliam e asseguram a organização com o ambiente.

A Administração Estratégica permitirá ratificar a organização com o ambiente, oferecendo instrumentos que possibilitam uma visão mais coerente da realidade, uma vez que “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no

melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis” (OLIVEIRA, 2014, p.191).

A conclusão que se deduz acerca de estratégia organizacional é que a mesma constitui-se de um conjunto de meios que serão utilizados para alcançar seus objetivos, levando-se em consideração produtos, serviços, clientes, mercado e concorrentes.

O planejamento corresponde à primeira função do administrador que Fayol definira em sua época, e consiste num processo para estabelecer objetivos adequadamente de forma que possa alcançá-los. Na visão de Chiavenato (2014, p.168) o planejamento é:

[...] a determinação dos objetivos, detalhando os planos necessários para atingi-los da melhor forma possível. Planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Tal conceito além de abordar um processo articulado, segundo Paludo (2012, p. 216) é também um processo racional com o propósito de solucionar o problema.

Planejamento é um processo racional para tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual e alcançar uma situação futura desejada.

O planejamento estratégico é, por excelência, o instrumento que permitirá exercitar esses pressupostos, formalizando-os em uma agenda para o futuro com objetivos definidos, visualização dos obstáculos a superar e das dificuldades a administrar e, naturalmente um elenco de opções para atuar na direção dos resultados pretendidos. Nesse sentido, Oliveira (2014, p.17) relata:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ao realizar o planejamento estratégico a organização consegue estabelecer um horizonte temporal para definir em um espaço de tempo a abrangência do plano criado. Na visão de Paludo (2012, p. 217), o planejamento estratégico:

Não se confunde com o tradicional planejamento de longo prazo, que, basicamente, projeta para o futuro as mesmas situações tidas no passado. Ele aponta o caminho a ser seguido pela organização, como forma de responder às mudanças no ambiente. É o planejamento mais amplo e

abrangente da organização e é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Para se conseguir êxito na sua implantação, o planejamento estratégico deve envolver a alta cúpula da organização em todas as fases de sua concepção, sobretudo na elaboração, pois é justamente onde será tratado o plano mais amplo a qual todos os outros planos serão vinculados e subordinados.

Vale ressaltar que Chiavenato (2014, p.235) faz uma distinção clara entre o que seria planejamento estratégico e planejamento tático, pois o segundo é subordinado ao primeiro.

A diferença básica entre estratégia e tática reside nos seguintes aspectos: em primeiro lugar a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais, enquanto que a tática se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais.

De acordo com o autor supracitado, o planejamento estratégico desenvolverá o conjunto de planos táticos que serão integrados e apreendidos pelos vários setores da organização.

Por sua vez os planos táticos serão desdobrados em planos operacionais que são mais detalhados e de curto prazo, enquanto que, o estratégico é de longo prazo e o tático de médio prazo.

Todo este processo de construção e implantação do planejamento estratégico parte do princípio de tratar de forma hierárquica os objetivos traçados e as alternativas relevantes para identificá-los, visando um norteamento estratégico da organização. A estratégia principal vira então referência, devendo os níveis tático e operacional, balizarem suas ações pautadas na mesma.

Para se desenvolver um planejamento estratégico eficaz, eficiente e efetivo, é de fundamental importância conhecer as realidades externas e internas em que a empresa se encontra, por meio da construção de uma matriz estratégica.

A matriz estratégica “é uma ferramenta utilizada para sintetizar os principais aspectos do ambiente externo e interno de uma organização. É um quadro de referência que propicia de maneira simples e consistente uma orientação para busca de soluções” (TORRES, 2014, p. 35).

A relação entre os aspectos externos e internos definidos pela matriz estratégica possibilita o conhecimento sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e fraquezas.

Através do planejamento estratégico, Oliveira (2014, p. 37-38) expõe de que forma a organização poderá conhecê-los:

- A) Conhecer e melhor utilizar seus pontos internos
Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa-variável controlável-que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- B) Conhecer e eliminar ou adequar fracos internos
Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável-que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial
- C) Conhecer e usufruir as oportunidades externas
Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- D) Conhecer e evitar ameaças externas
Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Uma vez identificados os aspectos externos e internos, as alternativas estratégicas irão construir o caminho das ações a serem desempenhadas pela organização visando alcançar os objetivos globais definidos.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado como um conjunto de anseios empresariais, mas deve incluir as ações a serem realizadas para transformar em algo real.

Não há consenso sobre o padrão ou etapas a serem utilizados pela organização quanto à definição do planejamento estratégico. Em busca de um embasamento teórico que fundamente o processo metodológico de sua criação, este trabalho compreenderá a as fases da metodologia de elaboração e implementação estratégica elaborada por Oliveira (2014) devido ser esta a que mais se aproxima do estudo de caso a ser explanado posteriormente.

2.1 Fases da elaboração do planejamento estratégico

As fases da elaboração do planejamento estratégico não se constituem de um processo sequencial rígido, mas é um processo que facilita a compreensão do processo. Vale ressaltar o que Oliveira (2014, p. 42) relata que “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”.

Dessa forma, a metodologia deve ser adaptada às condições da organização e às suas realidades externas e internas.

Embora não seja uma etapa do processo metodológico, antes de iniciar o processo é necessário conscientizar a organização. A realização de palestras e seminários com o propósito de esclarecer e sensibilizar todos os integrantes sobre a importância desse planejamento.

2.1.1 Diagnóstico estratégico

A primeira fase do planejamento estratégico pode ser dividida em cinco etapas: visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. Esses termos serão de grande importância para o desenvolvimento do planejamento, pois são pilares essenciais de sustentação da organização.

2.1.1.1 Visão

Esta etapa identifica um dos aspectos mais importantes ao traduzir as necessidades e anseios da cúpula organizacional. No estabelecimento da visão olha-se para o futuro e almeja-se como a organização dessa ser vista pela sociedade, concorrência e clientes.

Segundo Oliveira (2014, p. 43) a visão é:

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo.

A visão seria a tradução de uma ideia, sob a ótica estratégica, daquilo que a organização pretende ser no futuro, em um horizonte de médio ou de longo prazo.

Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008 apud Paludo, 2012, p.221), ressaltam ainda:

Definir a visão nada mais é que lançar um olhar para o futuro e enxergar a realidade a ser construída, com a convicção de que, mesmo havendo inúmeros obstáculos a serem transpostos, a tarefa é factível e a vontade e disposição para alcançar os resultados são de tal forma consistentes que não se pode ter dúvidas quanto à visibilidade de sucesso do empreendimento.

Na construção da visão é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos para confrontar e superar os problemas que virão, com propósito a transformar a visão em realidade.

2.1.1.2 Identificação dos valores

Os valores ao serem definidos são norteadores do comportamento de cada indivíduo da organização no desempenho de suas atividades diárias, “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2014, p. 43).

Os valores por representarem os credos organizacionais reforçam os laços de coletividade, favorecendo uma visão única a ser compartilhada por todos.

2.1.1.3 Análise externa e interna

Nessa etapa são verificadas as ameaças, oportunidades, fraquezas e forças analisadas a partir da matriz estratégica realizada que estão dentro e fora da organização.

Na análise interna é realizada uma avaliação do desempenho em relação a todas as áreas, identificando aspectos que a organização possua para alcançar seus objetivos.

No Entendimento de Oliveira (2014, p. 48), na análise interna também verifica-se o que ele chama de ponto neutro:

Os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa. Como a empresa é um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma ideia é considerar, sempre que necessário e por determinado período, seus pontos neutros.

A análise externa é ampla e incontornável, pois é referente ao conhecimento do ambiente externo à organização. Um conhecimento indispensável que influencia toda estratégia a ser criada e utilizada.

O ambiente em que as organizações estão inseridas irão oferecer as oportunidades e ameaças necessárias, influenciando em seu comportamento, sem que ela pouco ou nada possa fazer para alterar tais variáveis, mas sim procurar amortecer, absorver ou adaptar-se a elas.

A análise da concorrência é um fator válido “porque permite identificar uma oportunidade de melhorar sua posição ou por investir em estratégias diferentes da que está sendo ocupada pelo concorrente.” (TORRES, 2014, p.39).

2.1.2 Missão da empresa

Nessa fase se expressa a razão de existir da organização. A missão apresenta uma declaração abrangente dos propósitos que individualizam a organização e a diferenciam quanto ao seu negócio, determinando limitações de suas atividades dentro do mercado pretendido em relação às oportunidades de negócios. Nesse sentido Maximiano (2004, p.166) ressalta:

O entendimento da missão possibilita compreender o papel que a organização desempenha para os seus clientes e partes interessadas (ou *stakeholders*) relevantes. A administração contemporânea dá grande ênfase às partes interessadas, que devem ser incorporadas na missão. De acordo com essa visão, a missão implícita de qualquer organização empresarial é não apenas maximizar o lucro dos acionistas, mas também criar valor para todas as partes interessadas: acionistas, empregados, clientes, comunidade, instituições sociais e governamentais, fornecedores e até mesmo os concorrentes.

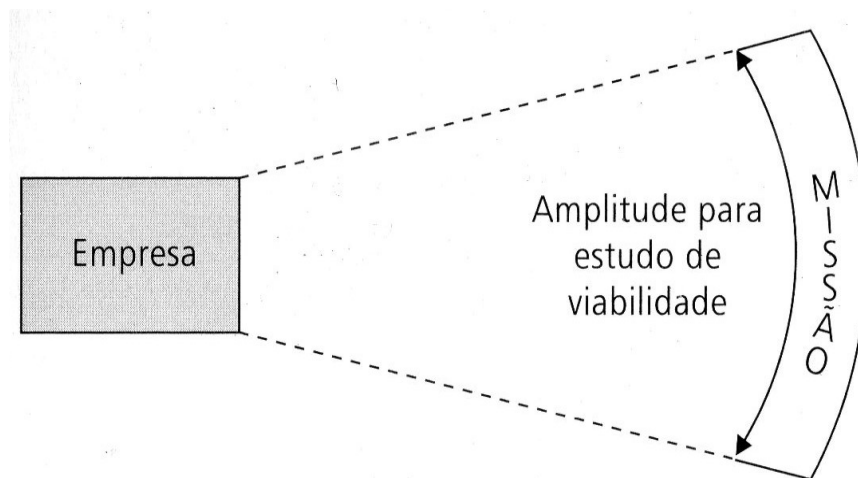
Endossando tal apontamento Oliveira (2014, p.113) diz que “a missão exerce uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

Todo o processo de construção da missão organizacional deve levar em consideração uma análise criteriosa dos propósitos que foram definidos pela alta cúpula, efetuando a identificação da relevância para o horizonte no qual a organização deseja se inserir e efetuar seus negócios. Segundo Oliveira (2014,p.114):

Os propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

A missão deve ser clara, objetiva e sobre tudo não deve ter o seu entendimento dúbio, pois todos os integrantes da organização devem compreender os propósitos e habilidades essenciais da mesma que irão proporcionar o horizonte ao qual ela deseja chegar e atuar.

Figura 1 - Missão da empresa



Fonte: OLIVEIRA (2014, p.113)

Por fim, a missão é o reflexo da atuação organizacional nos vários segmentos de negócios pretendidos, levando-se em consideração aspectos que sejam viáveis para a mesma bem como, um estudo de viabilidade dos mesmos, conforme bem ilustrado na Figura 1.

2.1.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase, são definidos os fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico. A definição dessas questões dá origem de fato ao plano como ele deve ser.

Seguindo a metodologia escolhida para a apresentação deste trabalho, Oliveira (2014, p. 53) faz o seguinte apontamento:

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

Conforme essa etapa, são definidos que os instrumentos prescritivos se constituem em uma preocupação frequente da alta cúpula organizacional, pois delineiam e influenciam as políticas elaboradas. Dentre estas questões estratégicas compreendidas que devem ser definidas estão: os objetivos, a criação das estratégias e a elaboração dos planos de ação.

Os objetivos têm como finalidade possibilitar a tangibilidade do plano estratégico, efetuando a tradução da estratégia maior e mais ampla, com o propósito de alcançar a visão e cumprir com a missão criada.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas deixam de ser objetivos para se tornarem realidade. (CHIAVENATO, 2014, p.168).

As estratégias correspondem ao caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos traçados. A análise dos ambientes, objetivos e da visão é de trivial importância para a definição das estratégias. A organização pode selecionar várias estratégias e utilizá-las de acordo com cada departamento, porém, as mesmas devem ter harmonia e um propósito comum a todas, levando-se em consideração a missão traçada.

Os planos de ação serão responsáveis pela interação entre os processos de criação do planejamento e a sua implantação. O plano de ação identificará o conjunto de ações necessárias para alcançar os objetivos.

Esses planos devem estar alinhados com a missão, a visão, os objetivos gerais e a estratégia adotada. Podem ser organizados em forma de programas, contendo documentos que detalhem para cada área as políticas, diretrizes, metas e medidas instrumentais. Os programas contêm um conjunto de ações projetos a ser executado e preocupam-se em alcançar um objetivo específico de plano estratégico. (PALUDO, 2012, p.228).

Os planos de ação devem estar disponíveis para todos os membros da organização, de todas as áreas, servindo de guias na hora de auxiliar as suas execuções.

Os instrumentos quantitativos consistirão em fazer com que a cúpula organizacional realize uma ligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais de cada setor. De acordo com Oliveira (2014, p.55) os instrumentos quantitativos:

Consistem em projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Portanto, depreende-se desse contexto, a necessidade da integração entre os diversos instrumentos administrativos da organização para se construir o futuro almejado para a mesma.

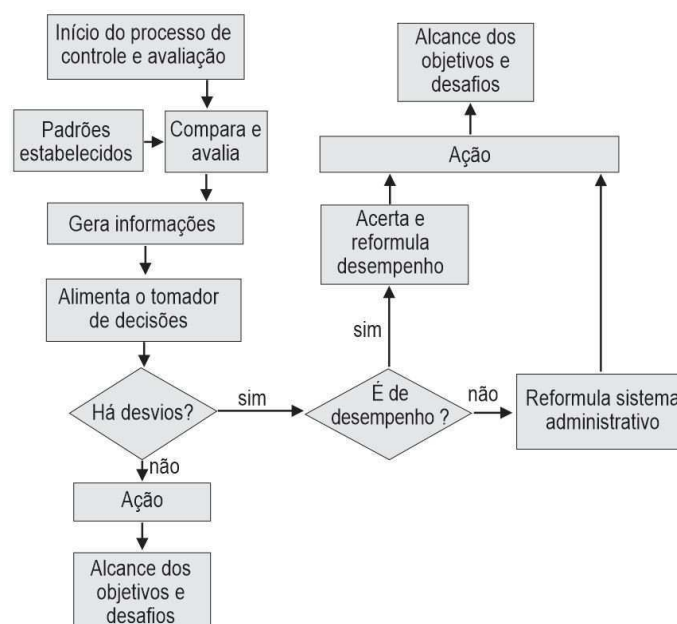
2.1.4 Controle e avaliação

Nesta quarta fase da metodologia apresentada, é necessário o desenvolvimento de ferramentas de controle que irão verificar a conformidade do que outrora havia sido proposto e também avaliar a otimização da gestão e dos resultados esperados.

O papel desempenhado pela função de controle avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desenvolvimento do sistema através de comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. (OLIVEIRA, 2014, p.268).

Desse contexto, fica claro o caráter de valor destinado a assegurar a realidade e seguir uma série de procedimentos estabelecidos que possam corrigir quaisquer desvios do que foi proposto inicialmente do planejamento estratégico.

Figura 2 - Conceituação da função controle e avaliação



Nesta fase conforme ilustra a Figura 2, o propósito é mensurar o desempenho atual, efetuando comparações da realidade com as expectativas, dirimindo possíveis obstáculos e analisando as alterações que poderão surtir efeito na sequência das ações do plano. Atingir um resultado será consequência de um controle e uma avaliação bem realizados, que constroem um ciclo contínuo de melhorias para organização.

3 BALANCED SCORECARD

3.1 História e definição

Por muitos anos, o desempenho das empresas era medido a partir de indicadores financeiros e contábeis, tal prática era decorrente da era industrial. No entanto, esses indicadores financeiros, começaram a ser alvo de questionamentos quanto a sua credibilidade, pois não havia uma ligação entre os resultados obtidos com os controles financeiros e as possibilidades estratégicas não financeiras das empresas. O sistema de avaliação de desempenho vigente tornava-se obsoleto por não conseguir orientar as empresas em ambientes mais competitivos e não tratar os aspectos intangíveis das mesmas.

Diante desta problemática da época, o executivo principal da empresa Norlan Norton o senhor David Norton juntamente, o professor da universidade de *Harvard*, Robert Kaplan deram início, no ano de 1990, a um estudo com doze empresas intitulado “*Measuring performance in the Organization of the Future*”¹, que objetivava desenvolver uma nova forma de mensurar o desempenho das empresas.

A razão do estudo foi a crescente convicção de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para a empresa financeira moderna. As empresas estudadas, assim como Kaplan e Norton, estavam convencidas de que a confiança nas medidas financeiras do desempenho estavam afetando sua capacidade de criar valor. O grupo discutiu uma série de alternativas possíveis, porém firmou-se na ideia de um *scorecard* contendo as medidas do desempenho que capturassem as atividades da empresa como um todo – questões da clientela, processos negociais internos, atividades funcionais e logicamente, interesses dos acionistas. (NÍVEN, 2005.p.15)

As percepções discutidas desse contexto culminariam na criação de um sistema chamado *Balanced Scorecard*, que representaria o equilíbrio das medidas financeiras e operacionais, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A teoria criada por Kaplan e Norton era o reflexo do equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre perspectivas internas e externas de desempenho e medidas financeiras e não financeiras.

¹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

De acordo com os mentores Norton e Kaplan (2000 apud PALUDO,2012):

As medidas financeiras tradicionais são mantidas, mas outros fatores que contribuem para o desempenho e medição de resultados são incluídos, dentre eles “clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação de empregado”

Depreende-se do que fora exposto que, o *Balanced Scorecard* ou BSC, leva em consideração, um conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras. A organização pode avaliar até que ponto seus negócios podem gerar valor para clientes atuais e futuros, e como podem aperfeiçoar seus potenciais internos e onde empregar os investimentos necessários visando melhorar o desempenho futuro.

Apesar de que, várias empresas trabalhavam com sistemas de desempenho que incorporavam medidas financeiras e não financeiras na época, Kaplan e Norton (1997, p.9) ressaltam o que seria o conjunto de medidas equilibradas:

Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não financeiras muitas utilizam as medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso as medidas financeiras e não financeiras tem somente a finalidade de dar *feedback* tático e controlar operações de curto prazo.

O BSC deixa claro que os integrantes em todos os níveis da organização, devem fazer parte do sistema de informações. Há a necessidade de compreensão das consequências financeiras das decisões e ações tomadas e do reconhecimento dos vetores do sucesso a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas, clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

Desse modo constata-se que no BSC, as medidas que determinam o futuro organizacional foram sendo adotadas como um sistema de gestão estratégica a longo prazo pois havia a possibilidade de planejar , estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

O BSC passa a ser um modelo de gestão estratégico voltado para o futuro das organizações que visa contrabalancear aspectos financeiros e não-

financeiros. As decisões devem ser tomadas em um contexto mais amplo, integrando várias áreas da organização.

Nívem (2005,p.17) enfatiza ainda mais sobre a gestão utilizando o *Balanced Scorecard*:

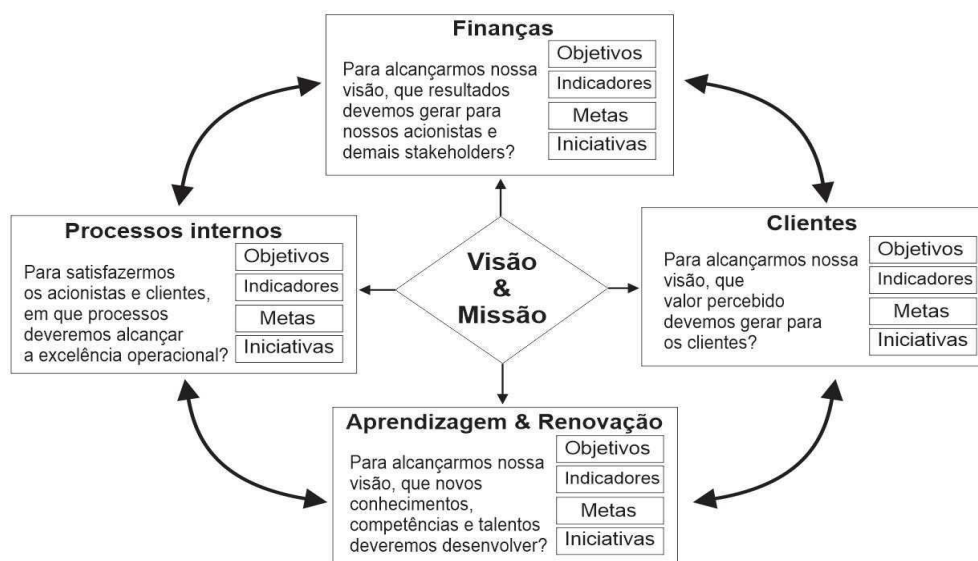
O *Balanced Scorecard* permite que uma organização traduza sua missão, visão e estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através de objetivos e medidas escolhidas. Em vez de concentrar os focos nos mecanismos financeiros que oferecem pouca orientação para o processo decisório do funcionário a logo prazo, o Scorecard utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave para aquisição de estratégia.

Em síntese, Herrero (2005, p. 26) contempla duas dimensões que facilitam o entendimento do BSC:

É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização. É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

A metodologia do BSC traduz a missão, a visão e as estratégias da empresa em objetivos e medidas que reflitam os interesses e expectativas de mercado podendo ser agrupadas em quatro perspectivas. A Figura 3 estabelece o relacionamento destas perspectivas na organização.

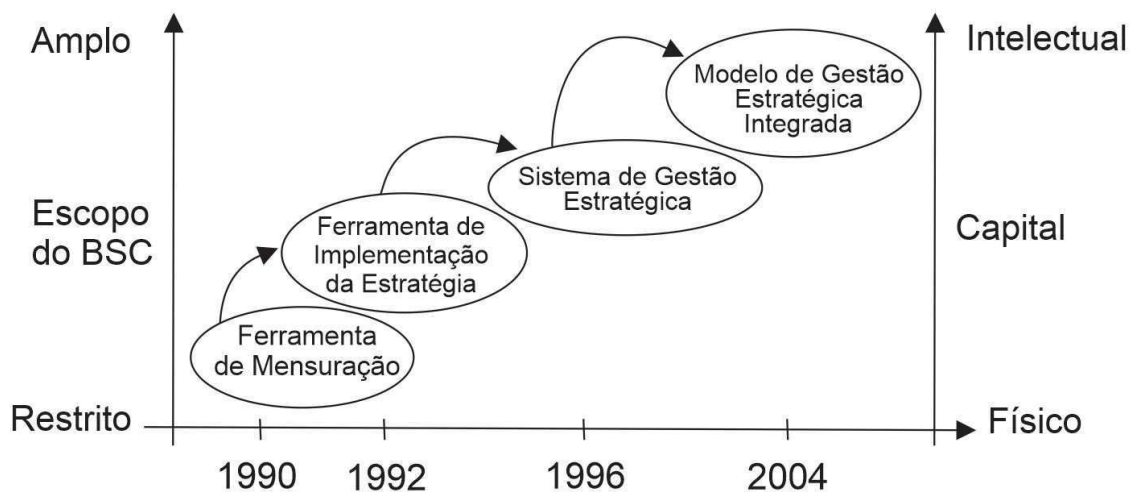
Figura 3 - As perspectivas de valor



Fonte:HERRERO (2005, p. 31)

Mas, como a própria estratégia competitiva, o conceito do BSC não é estático, está sempre em evolução. Desde a sua criação, o BSC vem incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implantação em várias empresas ao redor do mundo.

Figura 4 - A Evolução do conceito do *Balanced scorecard*



Fonte: HERRERO (2005, p. 27)

Em síntese cronológica de acordo com a Figura 4, Herrero (2005) estabelece os principais pontos desta evolução que, contemplam inicialmente a caracterização da pesquisa realizada por Kaplan e Norton, objetivando o desenvolvimento de um modelo de medição de desempenho, o aprendizado obtido pelas experiências com as empresas que adotaram o BSC como ferramenta de implementação da estratégia, e não apenas instrumento de mensuração de performance, e que obtiveram sucesso com o BSC, alinhando os recursos organizacionais e criando foco para os sistema estratégico, resultando na relação de causa e efeito que existia nos objetivos estratégicos, a criação dos mapas estratégicos que permitia a comunicação da estratégia à empresa e ao modelo de gestão integrada da estratégia, onde Kaplan e Norton (1997) baseados nas quatro perspectivas do BSC, buscaram incorporar os conceitos de gestão estratégica de negócios obtidos com as experiências.

O BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. De acordo com Norton e Kaplan (1997, p. 20), o sucesso na adoção do BSC por parte das organizações deve-se ao fato de que:

O Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementação e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do Scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o Balanced Scorecard torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

A abordagem do BSC como instrumento de gestão estratégica, possibilita uma descrição abrangente da metodologia a ser implantada, compartilhando a informação com os colaboradores da organização e promovendo o alinhamento e a criação de novas estratégias.

3.2 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Nesta seção do capítulo serão abordadas as quatro perspectivas do BSC. Estas perspectivas equilibram os objetivos, os resultados e os vetores de desempenho.

3.2.1 Perspectiva financeira

Na perspectiva financeira as medidas financeiras são valiosas e demonstram as consequências de ações realizadas. Paludo (2012, p. 207) retrata que “os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, no sentido de medir se a execução da estratégia está proporcionando o lucro desejado”. Dessa forma, será possível avaliar claramente a gestão da empresa através de indicadores como: fluxo de caixa, lucratividade e retorno sobre o investimento.

As medidas financeiras indicam se a estratégia da organização, sua realização e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.

Sobre esta perspectiva, Norton e Kaplan ressaltam os objetivos financeiros irão servir de foco para as outras perspectivas. “Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 49).

Portanto, os objetivos financeiros devem ser relacionados à uma sequência de ações que precisam ser realizadas em relação aos processos financeiros, dos processos internos, clientes e que traga retorno inclusive em conhecimento, aprendizado e desempenho econômico almejado.

Os objetivos financeiros ainda podem ser diferentes quando considerados os ciclos de vida de uma empresa. A estratégia define que há necessidade de desenvolver várias estratégias que atendam as unidades de negócios. Sobre essa questão Kaplan e Norton (1997, p.52) fazem referência as fases de crescimento, sustentação e crescimento, diferenciando os objetivos financeiros nas mesmas:

Os objetivos na fase de crescimento enfatizarão o aumento de vendas – em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços – mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais e marketing, vendas e distribuição. Na fase de sustentação, os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Projetos de investimento serão avaliados por métodos convencionais de fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. [...] Todas essas medidas representam o objetivo financeiro clássico – a obtenção do melhor retorno sobre o capital investido na empresa. E os objetivos financeiros para as empresas na fase da colheita enfatizarão o fluxo de caixa. Quaisquer investimentos deverão ter retorno financeiro certo e imediato.

Pela análise dessas colocações, infere-se a necessidade de discussão entre os membros da organização sobre os objetivos financeiros de cada unidade. Isso posto, além de ter uma estratégia financeira para cada unidade será possível analisar o posicionamento financeiro diante de possíveis mudanças ou consolidações.

Por fim, a relação dos objetivos financeiros com as outras perspectivas, reconhece que a meta de longo prazo é gerar retorno financeiro para os investidores e acionistas, e que todas as unidades alcancem seus objetivos financeiros.

3.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes avalia a organização da ótica de como ela será vista pelo cliente e de que forma o mesmo possa ser mais bem atendido. Herrero (2005, p. 30) ressalta que os valores da organização devem estar muito bem contemplados para “os cliente-alvo, produzindo em termos de satisfação, conquista de novos clientes, retenção, lucratividade e aumento de participação no mercado.”.

Quando a empresa seleciona as medidas para esta perspectiva, o público-alvo e a proposta de valor para servi-lo, devem estar bem definidos. Essas duas questões oferecem desafios à organização, pois a maioria apesar de afirmarem que possuem um público-alvo, na verdade, revelam em suas ações que “estão atirando para todos os lados”. Conforme Nívem (2005, p.19) essa falta de foco poderá “impedir que a empresa se destaque de sua concorrência. A escolha de uma proposta adequada de valor representa um grande desafio para todas as empresas”.

Seguindo ainda a exposição de Nívem (2005,p.19) sobre escolha da proposta de valor a ser oferecida aos clientes, o autor classifica em três disciplinas:

Excelência operacional: as organizações que buscam uma disciplina de excelência operacional dão enfoque ao preço baixo, conveniências e, com frequência, “sem luxos”.

Liderança no Produto: os líderes de produto procuram aprimorar constantemente os produtos de sua empresa. Inovando sem parar, eles lutam para oferecer nada menos do que o melhor produto no mercado.

Intimidade com o cliente: o que define as empresas que cultivam a intimidade com a clientela é fazer todo o possível para oferecer soluções para as necessidades específicas do cliente. Elas não visam uma única transação comercial, dando ênfase à construção de uma relação longa duração através de seu profundo conhecimento da necessidade do cliente.

Tão importante quanto às colocações supracitadas pelo autor, esta perspectiva permite com que as empresas alinhem seus resultados com segmentos específicos de clientes e prospecções de mercado. Indicando ainda, “tendências de mercado, a fim de que a empresa desenvolva soluções que gerem valor para os clientes” (PALUDO, 2012, p. 207).

3.2.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos há a identificação dos processos centrais da organização que devem ter seu desempenho maximizado para obter a continuidade da geração de valor aos clientes e aos investidores. São processos “finalísticos ou de operações, com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes, e processos de suportes à realização das demais atividades” (Paludo, 2012, p.207).

Segundo Kaplan e Norton (1997 p. 27) os processos críticos de sucesso permitem que a unidade de negócios:

Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;

Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Portanto, a perspectiva dos processos internos focará na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Nesse contexto dos processos internos, Kaplan e Norton (1997, p.27) fazem duas ressalvas importantes quanto para a medição do desempenho por meio dessa perspectiva que diferenciavam o modelo de abordagem do BSC.

A abordagem do *scorecard* costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes [...]
A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos.

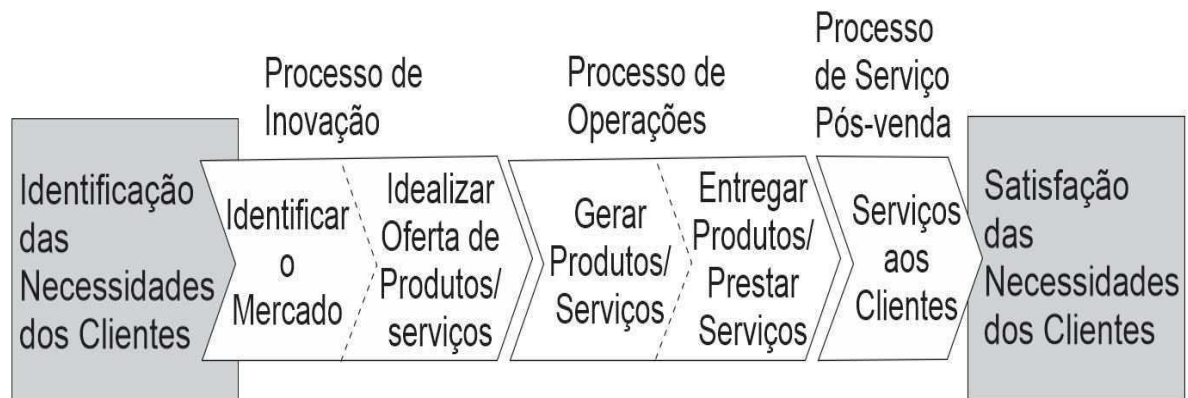
Dessa forma, constata-se que os objetivos dos processos internos no BSC priorizam os processos que são absolutamente importantes para o sucesso estratégico da empresa e criam a possibilidade de incorporação de medidas que visam a inovação de produtos e serviços que atendam as necessidades de clientes atuais e futuros.

Nesse contexto ainda, Kaplan e Norton (1997, p. 101-102) constataam como elementos genéricos de uma cadeia de valores dos processos internos, três processos principais: a inovação, os processos de operações e o processo de serviço pós-venda.

No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Esse tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas. [...]
O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço, incluindo atividades que agregam valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem aos clientes-alvo.

Levando-se em consideração tais processos, fica perceptível que a incorporação do processo de inovação torna um componente vital para se alcançar a excelência operacional do processo de toda uma cadeia de valores que está baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

Figura 5 - A cadeia de valor



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p.102)

Consoante a Figura 5, todas as atividades que compõem a cadeia ilustrada, irão incrementar valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem ao cliente-alvo. Onde, o processo inicia-se com a identificação de novos mercados, novos clientes e as necessidades mais emergentes. Posteriormente, as empresas desenvolvem novos produtos e serviços que lhes irão garantir alcançar novas oportunidades de mercado. Por fim, o processo de oferecer os produtos e serviços diante das necessidades recém-identificadas aos clientes existentes.

3.2.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

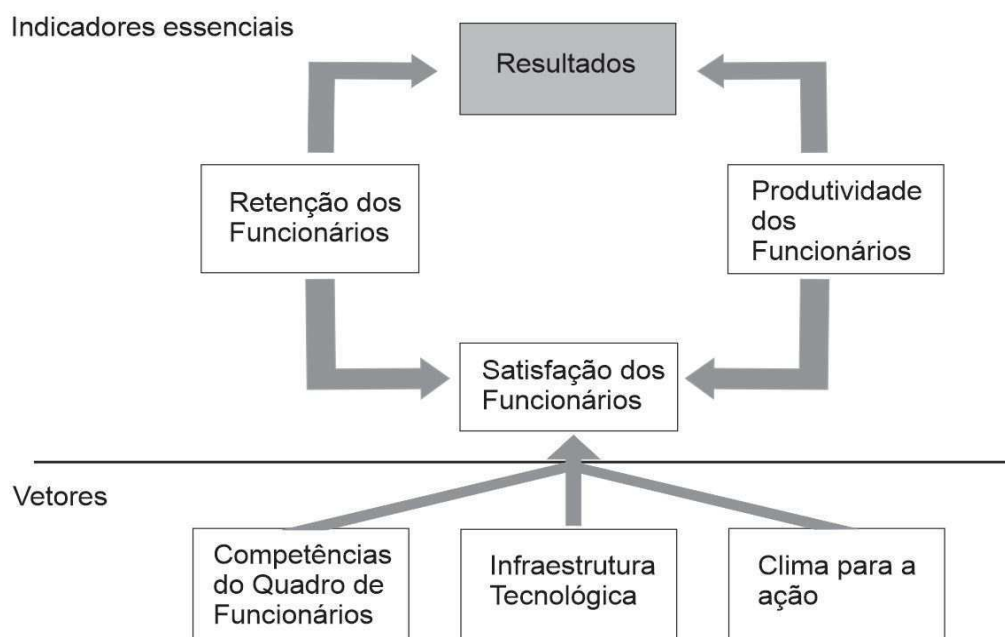
A Intensa competição de mercado que exige das empresas uma melhoria contínua na sua capacidade de oferecer o melhor produto ou serviço aos clientes, e um retorno financeiro garantido aos acionistas e investidores, é o foco da quarta e última perspectiva do BSC, onde há a intenção de fazer com que as empresas aprimorem a infraestrutura que possuem para gerar os resultados que desejam alcançar.

Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas revelam como a organização deve se comportar em prol da excelência do seu desempenho. No entanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e conhecimento que irão possibilitar a consecução de objetivos ambicionados nas outras perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132), é nessa perspectiva que os principais ativos intangíveis da organização serão analisados, como a capacidade dos

funcionários e a capacidade dos sistemas de informação.

O nível de satisfação dos funcionários com o trabalho é um aspecto altamente importante para a grande maioria das organizações. Compreende-se que um funcionário gera mais produtividade, qualidade melhorias nos serviços aos clientes. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997, p.134) pontuam a existência de mais duas medidas de resultados: a retenção e a produtividade, além da satisfação. Vejamos a Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Medição do aprendizado e crescimento



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p.135)

Desse conjunto, compreende-se que a organização para alcançar um alto nível de resultados, o objetivo de satisfação dos funcionários será considerado o vetor de outros dois indicadores: a retenção e a produtividade. Sobre estas duas outras medidas essenciais Norton e Kaplan (1997, p.135-136) esclarecem:

A retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo [...]
A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

A partir desse entendimento, verifica-se que a retenção é um investimento em capital intelectual que a organização está disposta a fazer e investir, diante dos processos organizacionais e de seus valores. Enquanto que a produtividade seria a

relação entre a produção de funcionários e os números de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado pela organização.

No passado, as empresas contratavam seus funcionários para executar tarefas, não para pensar. No entanto, a dinâmica do mercado impulsionou que as empresas investissem no maior ativo que possuem que são seus funcionários. As organizações podem ter suas atividades automatizadas, mas não podem melhorar os processos sem novas ideias de como fazer. Ideias estas que só podem ser obtidas a partir do capital intelectual, pois são os funcionários que têm conhecimento dos processos internos e dos clientes.

Os sistemas de informação auxiliam a organização na hora de operar, decidir, selecionar e avaliar os objetivos. As informações obtidas pelos sistemas proporcionam a organização tomar decisões importantes em um processo constante de mudança do mercado. Sua eficácia pode ser verificada a partir do momento em que se percebe se está atendendo ou não os objetivos propostos da organização.

Sobre os sistemas de informação, Torres (2014, p. 84) ressalta:

Com o uso de sistemas de informação, é mais do que sabido que a informação é um fator decisivo no desenvolvimento tecnológico de uma organização. Hoje, a informação é reconhecida como um dos recursos empresariais mais importantes, sendo o principal meio para o processo de tomada de decisão.

Tal posicionamento enfatiza a importância das informações geradas para estratégia e como podem servir de indicadores para avaliar a disponibilidade atual relativamente às necessidades previstas.

Em síntese, essas perspectivas do BSC visam provocar uma relação de causa e efeito, em que a união dessas proporcionam dois resultados almejados pelas organizações: sucesso e sobrevivência.

4 IMPLANTAÇÃO DO BSC NO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

O Primeiro BSC de uma organização pode ser desenvolvido por meio de um sistema criterioso que busque clareza ao definir a missão e a estratégia organizacional para suas unidades de negócios e suas medidas operacionais. A proposta em si deve representar todo o envolvimento da cúpula organizacional às suas unidades de negócios, caso contrário, o fracasso do projeto é inevitável.

Norton e Kaplan (1997, p.308) pontuam qual o primeiro passo para a construção do BSC na organização em que será implantado:

O primeiro passo para construção de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é obter consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*. Muitos executivos acham que o apelo conceitual do *Balanced Scorecard* é óbvio. Eles percebem claramente as deficiências do uso exclusivo de indicadores financeiros e não precisam de maiores incentivos para desenvolver uma abordagem mais equilibrada. O apelo conceitual do *scorecard*, no entanto, não é razão suficiente para embarcar em um programa desse tipo.

De acordo com os autores supracitados, a equipe executiva deve identificar o real motivo para implantação do projeto, pois esse irá incidir sobre a estrutura dos processos de gestão que havia até aquele momento. A seguir, serão apresentadas as etapas para implantação do BSC na organização.

4.1 Etapas para implantação do BSC na organização

A implantação do BSC na organização inicia-se compartilhando as visões e as estratégias com todos os membros da organização, sejam os executivos do alto escalão até os funcionários da base operacional. Esta visão compartilhada contribui para que os funcionários sejam incentivados a opinar melhorias e processos pelos quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.208), o ideal é que todos na empresa estejam envolvidos para se obter o melhor desempenho:

Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem como com os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-as às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização.

Portanto, cada indivíduo ao compreender as metas da organização, assim como a estratégia criada para alcançá-las, será motivado a entender que sua atuação é parte fundamental para realização e concretização dos objetivos da

organização. No entanto, promover o alinhamento geral de várias pessoas é um processo difícil, porém Kaplan e Norton (1997,p.208-210) relacionam três métodos distintos que facilitam a tradução da estratégia e o BSC para todos na organização.

- Programas de Comunicação e educação;
- Programas de estabelecimento de metas;
- Vinculação de sistemas de compensação.

Para implantar uma estratégia na organização, é necessário que todos os integrantes a compreendam e saibam qual o comportamento desejado para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A comunicação da visão, da missão e da estratégia deve ser uma campanha interna que conscientize e influencie o comportamento do funcionário.

A organização que adota o BSC deve aumentar a compreensão de cada indivíduo, utilizando-se de recursos de comunicação e educação que sejam periódicos com o propósito de gerar o programa do BSC. Recursos como vídeos, palestras e pronunciamentos da alta administração, reuniões, boletins, folhetos, quadros de avisos e redes eletrônicas são instrumentos que possibilitam comunicar as estratégias da empresa à força de trabalho.

No início da implantação do BSC nos programas de comunicação, os instrumentos citados anteriormente servem para explicar a importância dessa metodologia a ser implantada, descrevendo as medidas, os objetivos e os benefícios. Os resultados das medidas do *scorecard* podem ser apresentados periodicamente aos funcionários, buscando incentivar o diálogo, debates e a aproximação com a visão e missão da empresa.

Embora a comunicação aberta seja um item fundamental para implantação da estratégia, Norton e Kaplan (1997,p.216-217) fazem ressalvas quanto ao caráter de confidencialidade e sigilo das informações que vão ser veiculadas.

Cada unidade de negócios deve avaliar os benefícios relativos da comunicação aberta, do comprometimento e da adesão de todos os funcionários da empresa em contraposição aos custos potenciais da quebra de sigilo e a possível perda de vantagem competitiva.

Diante de tal observação, ao revelar a nova estratégia para todos os integrantes da organização, os executivos podem restringir ou segmentar as informações para cada unidade de negócios, conforme o caso.

Em se tratando dos programas de estabelecimento de metas, esses visam complementar a ação de obtenção do comprometimento individual das

unidades de negócios com a estratégia ao comunicar os objetivos e as metas do BSC. Os objetivos estratégicos de alto nível precisam ser repassados e traduzidos em ações de cada indivíduo para alcançar as metas organizacionais.

De acordo com Norton e Kaplan (1997, p.221), a dificuldade que as empresas têm de decompor as medidas estratégicas de alto nível para medidas operacionais locais, é suprida com o BSC:

O Balanced Scorecard pode ser extremamente útil nesse caso, pois baseia-se num modelo de desempenho que identifica os vetores da estratégia em nível mais elevado. A estrutura do scorecard com suas relações de causa e efeito pode ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de nível mais baixo compatíveis com a estratégia de alto nível.

Portanto, as medidas estratégicas de alto nível no BSC podem ser decompostas e entendidas pelos departamentos, pelas equipes e pelas unidades de negócios, seguindo um efeito cascata, definindo o desempenho estratégico nos diferentes níveis da organização.

Por fim, uma das mais importantes questões vistas pela empresa no processo de comunicação é a vinculação dos sistemas de compensação com o alinhamento da organização e estratégia. No BSC, a compensação está ligada à realização das metas do *scorecard* que, por sua vez, “expressam as relações de causa e efeito entre os indicadores, na tentativa de produzir desempenho financeiro superior a longo prazo.”(KAPLAN; NORTON, 1997 p. 228).

De acordo com o BSC, os executivos da organização podem estabelecer limites mínimos a serem atingidos a todas as medidas estratégicas durante determinado período. Essa limitação deverá levar em consideração um equilíbrio entre os objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e conhecimento. Se o limite for alcançado em todas as medidas, a bonificação poderá ser vinculada a um desempenho superior e, assim, considerar as medidas sugeridas dentro do período estabelecido.

No âmbito dessa discussão, o BSC expressa que é necessário também, cautela na escolha dos métodos formais de remuneração. O papel da compensação é tentar obter o comprometimento organizacional com um desempenho equilibrado segundo um conjunto de indicadores.

A alta direção da organização deve estabelecer qual a estratégia para formulação das metas e ações que conduzam “a capacidades e iniciativas gerenciais, permitindo que julgamentos subjetivos sejam combinados a medidas

quantitativas de resultado quando do cálculo da remuneração variável.” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 231).

O BSC é uma representação compartilhada da visão da empresa que impulsiona a mudança organizacional. As necessidades de alterações são definidas a partir de metas e indicadores anos à frente, pois visam ser alcançados e serem transformadores da realidade atual. As metas devem representar uma quebra da situação de conforto e um desafio para a empresa, devendo trazer um retorno bem maior sobre o capital que fora investido.

Sobre esta questão, Norton e Kaplan (1997, p.236) afirmam que a problemática das empresas está no estabelecimento de metas de superação, pois são “processos fragmentados que buscam definir metas ambiciosas para iniciativa ou medidas quebradas.”.

Diante do exposto, o BSC, ao estabelecer metas agressivas, esclarece as relações de causa e efeito que serão requeridas para alcançar um desempenho por meio de indicadores integrados e não isolados. No BSC, são incluídos vetores de desempenho no *scorecard* que permitem com que a alta administração identifique os fatores operacionais que devam ser desenvolvidos para atingir metas mais arriscadas.

Ao estabelecer as metas para as quatro perspectivas do BSC, os executivos da alta administração avaliam se suas iniciativas podem ou não conseguir alcançar metas mais agressivas. Ao usar o BSC, os executivos avaliam se possuem subsídios suficientes e quais faltam para alcançar as metas; se há necessidade de desenvolver programas de melhorias específicas para determinado fator e se iniciativas estratégicas como programas de melhoria dos vetores críticos de desempenho serão necessários.

Depois que a empresa tiver articulado a estratégia identificando os vetores para sua concretização, Kaplan e Norton (1997, p. 254) salientam que essas podem “identificar novas iniciativas estratégicas, focalizar em iniciativas estratégicas variadas e alinhar os investimentos e os programas de despesas”.

Tal apontamento enfatiza que o processo de coordenação do BSC viabiliza o alcance das metas ambiciosas que as empresas almejam e mobiliza com maior coerência as medidas para traduzir a estratégia em ação por meio das alocações adequadas dos recursos, das iniciativas e dos orçamentos.

Nas duas etapas anteriores, salientou-se a importância das ações de alinhamento dos recursos humanos, físicos e financeiros à estratégia. Todas estas ações complementam-se em um sistema equilibrado e integrado da gestão estratégica. No entanto, durante a formulação e implementação da estratégia pela alta administração, os processos gerenciais necessitam ser realinhados e orientados a novas tendências exigidas pelo mercado. Ocasionalmente, precisam ser capazes de gerar novas estratégias para aproveitar oportunidades que surgem ou para erradicar possíveis desvios e ameaças que não estavam previstas na elaboração inicial do planejamento estratégico.

Dessa forma, o BSC sugere um sistema de *feedback* e aprendizado estratégico para efetuar as alterações necessárias para a estratégia que fora criada. As relações de causa e efeito proporcionam aos executivos a oportunidade de estabelecerem metas de curto prazo que visem impactar nos vetores de desempenho e mudanças nas medidas de resultado e desempenho. Tais impactos são propositais, pois buscam fazer com que a administração avalie os processos em nível operacional.

Norton e Kaplan (1997, p. 266) ressaltam a importância da análise gerencial para identificar e reportar as informações referentes aos processos:

[...] os gerentes podem ajudar a validar as relações hipotéticas de causa e efeito medindo a correlação entre duas ou mais medidas. A correlação entre essas variáveis representa uma vigorosa confirmação da estratégia da unidade de negócios. Se, com o passar do tempo, não forem encontradas as correlações esperadas, a organização terá evidências de que a teoria em que sua estratégia se apoia não está funcionando.

A exemplo do que fora pontuado pelos teóricos, percebe-se que funcionários mais motivados irão estar relacionados a clientes mais satisfeitos e estes, por sua vez, irão refletir em um maior retorno sobre o capital integrado. Portanto, as relações do BSC demonstram um benefício objetivo (maior retorno) decorrente de melhorias dos intangíveis (motivação dos funcionários e satisfação dos clientes). Estas evidências fazem com que os executivos direcionem a atenção para os vetores de desempenho necessários para o melhor desempenho e obtenham um ciclo de *feedback* constante que propicia mais investimentos em funcionários e sistemas.

Outros mecanismos eficazes para o aprendizado são as impressões de terceiros, e a identificação e solução de problemas em equipe. Na primeira situação, busca-se revisar a estratégia, os objetivos e as iniciativas estratégicas a partir de um

a equipe revisora alheia a sua criação. Tal mecanismo visa determinar em que nível se encontra a conscientização e difusão do planejamento implantado na organização. A revisão permite, ainda, a reflexão sobre as questões estratégicas, sugestões de melhorias e *feedback* de funcionários que também compõem o planejamento estratégico.

Em se tratando da solução de problemas em equipe, consiste em um processo de se obter consenso sobre a estratégia e na elaboração do BSC. As reuniões periódicas são fundamentais para revisão do aprendizado estratégico por partes das equipes e devem focar tanto nas questões estratégicas como também nas operacionais. Sobre essa questão Norton e Kaplan (1997, p. 277) pontuam:

Para serem eficazes, as reuniões de revisão estratégica devem estar separadas no tempo e no espaço das reuniões de análise operacional. Além disso, embora as reuniões mensais sejam mais adequadas para análises operacionais, as revisões estratégicas parecem ser mais apropriadas para um ciclo trimestral. Fatores estratégicos como participação de mercado, satisfação dos clientes, lançamento de novos produtos e capacidade dos funcionários não costumam mudar tanto de um mês para o outro. Além disso, as revisões trimestrais permitem uma maior reflexão sobre as tendências, vetores da estratégia e correlação com os resultados.

Na visão dos autores, as reuniões trimestrais, mensais e anuais são fundamentais para o aprendizado estratégico. As relações entre as análises operacionais e as revisões estratégicas por meio das reuniões permitem que muitas dessas questões sejam identificadas precocemente, favorecendo que a estratégia e as operações contribuam para o desempenho.

Um sistema gerencial não surge rapidamente. Devido a sua complexidade e abrangência, todo esse novo sistema deve ser introduzido de forma gradual. Isso decorre das alterações que o antigo sistema irá sofrer e da necessidade que os executivos terão de explicar sobre a relevância do projeto.

As organizações ao implantarem o BSC devem ter em mente que “a estrutura do *balanced scorecard* deve ser implantada visando desenvolver um novo sistema gerencial. A distinção entre um sistema gerencial é sutil, porém crucial” (NORTON, KAPLAN, 1997, p. 284). Por consequência, o sistema de indicadores é apenas um meio para se alcançar uma meta ainda mais importante: um sistema de gestão que auxilie a alta administração a implementar suas estratégias e obter o retorno esperado.

Conforme as experiências vivenciadas por Norton e Kaplan (1997,p.287) em empresas que implantaram o BSC como modelo de gestão estratégica, essas, a

princípio, não tiveram suas razões relacionadas à melhoria dos sistemas indicadores somente, mas, também, ampliaram o foco de visibilidade da organização para novas direções estratégicas.

Nossa experiência mostra que os executivos adotam o *Balanced Scorecard* em resposta a finalidades estratégicas específicas. E, em todos os casos, o processo de elaboração do *scorecard* alcançou essa finalidade. Mas em nenhuma das empresas o *Balanced Scorecard* continua focalizado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do objetivo primeiro de elaboração do *scorecard*.

No âmbito dessas discussões, o gestor, ao introduzir um novo sistema gerencial, deve considerar que os elementos que o integram podem ser alterados ou incorporados, tanto pelo alcance quanto pelo grau de impacto e complexidade. Verifica-se que o BSC é utilizado como estrutura central do sistema gerencial, em que todas as alterações deverão ter coerência e etapas no seu processo de implantação, que vão desde o esclarecimento da visão e estratégia para todos os membros da organização, eliminando possíveis desvios na comunicação e no desenvolvimento dos objetivos individuais para o desempenho, até a realização de revisões para relacionar a performance de todos os componentes do sistema.

5 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

5.1 Breve Histórico

Uma das grandes pretensões da Caixa em mais de um século e meio de história, foi estar sempre ao lado do Governo Federal como parceira e agente das políticas públicas vigentes, fazendo parte da vida dos brasileiros e participando ativamente do desenvolvimento econômico e social do país.

Conforme Gonçalves (2010), em 1861, o imperador D. Pedro II, por meio do Decreto nº 2.723, criaria a Caixa Econômica e Monte de Socorro tendo como conselheiro o Barão de Mauá. A instituição teria o propósito de incentivar a poupança, ao remunerar com juros de 6% as pequenas economias e empréstimos sob penhor, assegurando a fiel restituição do que pertencesse a cada contribuinte, sob a garantia do governo imperial.

Nessa época, ainda existiam escravos no Brasil, e eles, eram tratados como um bem durável de consumo. Contudo, embora a Abolição da escravatura só tenha ocorrido em 1888, já se esboçava uma evolução. Pela Lei nº 2.040, de 28 de setembro de 1871, foi permitido “ao escravo a formação de um pecúlio com o que lhe provier de doações, legados e heranças, e com o que, por consentimento do senhor, obtiver do seu trabalho e economias” A Caixa Econômica tinha, nesse período, importante papel a desempenhar, e ainda ampliaria sua atuação. A instituição passaria a operar na área de empréstimos a partir 1915, e, em 1969, o governo federal unificaria as 22 Caixas do Brasil, tornando-as uma empresa pública (Caixa, “Dimensão institucional da Caixa”). A necessidade de operacionalização das políticas do governo federal era notória. A Caixa passava, então, a atuar como o principal agente para fomentar o desenvolvimento do Brasil.

Hoje, é uma instituição financeira que atua no mercado brasileiro sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, que integra o Sistema Financeiro Nacional, submetendo-se à fiscalização do Banco Central, autarquia federal, que é a autoridade monetária no Brasil. As operações da CAIXA estão sujeitas ao exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e da Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

Desde a sua criação, a empresa buscou se desenvolver e ampliar sua área de atuação. Além de atender correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, a instituição apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em várias regiões do Brasil. Sua posição tem consolidado no mercado e ratificado uma de suas principais finalidades desejadas,

que é ser um agente das políticas públicas do governo federal, estando presente em todo o país.

5.2 Importância da empresa para a comunidade

A capacidade de interação com a comunidade e a visão plural que a instituição tem da realidade brasileira, dadas pelo seu relacionamento com o povo brasileiro, aliados ao forte sentimento de espírito público de seus empregados, revelam o íntimo relacionamento da empresa com as comunidades nas quais atua, revertendo para a comunidade benefícios que se traduzem em cidadania e desenvolvimento sustentável.

“O banco que acredita nas pessoas” realiza concessões de crédito imobiliário e é o principal agente de políticas públicas e programas sociais do governo federal estando, presente na vida de milhões de brasileiros. Isso se dá pelo fato de que a CAIXA atende não só os seus clientes bancários, mas os trabalhadores formais do Brasil, estes por meio do pagamento de PIS, FGTS, seguro-desemprego, programas sociais e apostas das Loterias. Além disso, a CAIXA promove o desenvolvimento urbano e a justiça social no país, contribuindo para melhoria da qualidade de vida da população, sobretudo a de baixa renda. (CAIXA, 2016).

A CAIXA é a principal instituição responsável pelas operações de recursos destinados ao fomento do desenvolvimento urbano de diversas fontes, entre eles, citam-se o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador), FDS (Fundo de Desenvolvimento Social) e o FAR (Fundo de Arrendamento Residencial). Suas operações de fomento possuem legislações específicas e buscam agregar para a sociedade diversos benefícios que, ao longo dos últimos anos, vêm apresentando crescimento.

A instituição também atua com operações delegadas. Estas refletem um conjunto de ações que visam ao bem-estar social, por meio de programas, como erradicação do trabalho infantil, distribuição de renda, reintegração social, ajuda esportiva, melhoria na saúde, redução de desemprego e qualificação profissional. O quadro a seguir exemplifica alguns dos programas desenvolvidos com foco na área social:

Quadro 1 – Benefícios Sociais CAIXA

PETI	Trabalho não combina com criança. Pensando nisso, o Governo Federal criou o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), um programa de transferência direta de renda, que tem como objetivo proteger crianças e adolescentes, menores de 16 anos, contra qualquer forma de trabalho, garantindo que frequentem a escola e atividades socioeducativas. O programa oferece auxílio financeiro, pago mensalmente pela CAIXA à mãe ou responsável legal do menor, por meio de cartão magnético.
GARANTIA SAFRA	O Garantia Safra é um benefício social vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Agrário. Seu objetivo é garantir renda mínima para a sobrevivência de agricultores de localidades em situação de emergência ou calamidade pública por causa da estiagem.
BOLSA FAMÍLIA	O governo federal criou o programa Bolsa família em 2003, para apoiar as famílias mais pobres e garantir seu direito à alimentação. Para isso, transfere renda diretamente para as famílias, por meio da Caixa, em que a família beneficiária saca com seu cartão magnético o valor a que tem direito. Desde sua criação, o Bolsa Família unificou os seguintes programas de transferência de renda: Bolsa Escola, Cartão Alimentação, Bolsa Alimentação e Auxílio Gás.
PRÓ-JOVEM URBANO	O Pró-jovem urbano tem como finalidade primeira proporcionar formação integral aos jovens, por meio de uma efetiva associação entre: <ul style="list-style-type: none"> • Formação básica, para elevação da escolaridade, tendo em vista a conclusão do ensino fundamental; • Qualificação profissional, com certificação de formação inicial; • Participação cidadã, com a promoção de experiência de atuação social na comunidade.
PROJETO PRONASCI	O Projeto é destinado à formação e inclusão social de jovens e adolescentes expostos à violência doméstica ou urbana, nas áreas geográficas e educacionais, buscando resgatar a autoestima e a convivência pacífica, e incentivando a reestruturação do seu percurso socioformativo, para inclusão numa vida saudável.

Fonte: CAIXA (2016)

Além disso, sustentabilidade é a palavra de ordem na empresa, sua atuação tem o compromisso firme e perene com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a preservação dos recursos naturais para as gerações futuras. Com essa crença, destacam-se o Proged (programa de redução dos recursos naturais com ações de sensibilização do público interno para o correto uso dos recursos),

Selo Azul (incentivo à preservação do meio ambiente para os empreendimentos que atendem critérios socioambientais) e Agências Verdes.

5.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da CAIXA compreende o conjunto ordenado de autoridades, vinculações hierárquicas, funções, e descritivo das áreas e órgãos. Tendo em vista que o foco do presente trabalho visa à Superintendência Regional da instituição no Maranhão, a análise iniciará a partir da administração central compreendida pela Presidência e que abrange também doze vice-presidências, elencadas abaixo:

- Vice-Presidência de Varejo e Atendimento (VIVAR);
- Vice-Presidência de Operações corporativas (VIOPI);
- Vice-Presidência de Controle e Risco (VICOR);
- Vice-Presidência de Fundos de Governo e Loterias (VIFUG);
- Vice-Presidência de Habitação (VIHAB);
- Vice-Presidente de Governo (VIGOV);
- Vice-Presidência de Pessoa Física e negócios emergentes (VINER);
- Vice-Presidência de Tecnologia da Informação (VITEC);
- Vice-Presidência de Ativos de Terceiros (VITER);
- Vice-Presidência de Finanças (VIFIC);
- Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIPES);
- Vice-Presidência Corporativa (VICOP).

As vice-presidências integram a diretoria executiva e o conselho diretor responsável pela administração da Caixa. Elas são responsáveis pela elaboração do plano estratégico da empresa, da arquitetura organizacional, a apresentação de demonstrativos e propostas orçamentárias, entre outras atividades pertinentes à aprovação da alta administração.

Em se tratando da rede de agências de atendimento bancário, as metas e os objetivos estratégicos são transferidos pela VIVAR (Vice-Presidência de Varejo e Atendimento), área subordinada à presidência, dirigente das distribuições dos produtos e serviços Caixa a todos os clientes. A VIVAR coordena as cinco Superintendências Nacionais responsáveis na implantação da estratégia da Caixa, avaliando a execução da distribuição e do atendimento na área de atuação,

consolidando informações, além de estruturar a distribuição de metas de desempenho das Superintendências Regionais de cada estado no Brasil. O organograma completo e bem mais detalhado da instituição encontra-se no ANEXO - A para análise.

A Superintendência Regional do Maranhão está vinculada à SUAT B, conforme Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - SUAT B - Superintendência Nacional da Área B – Nordeste

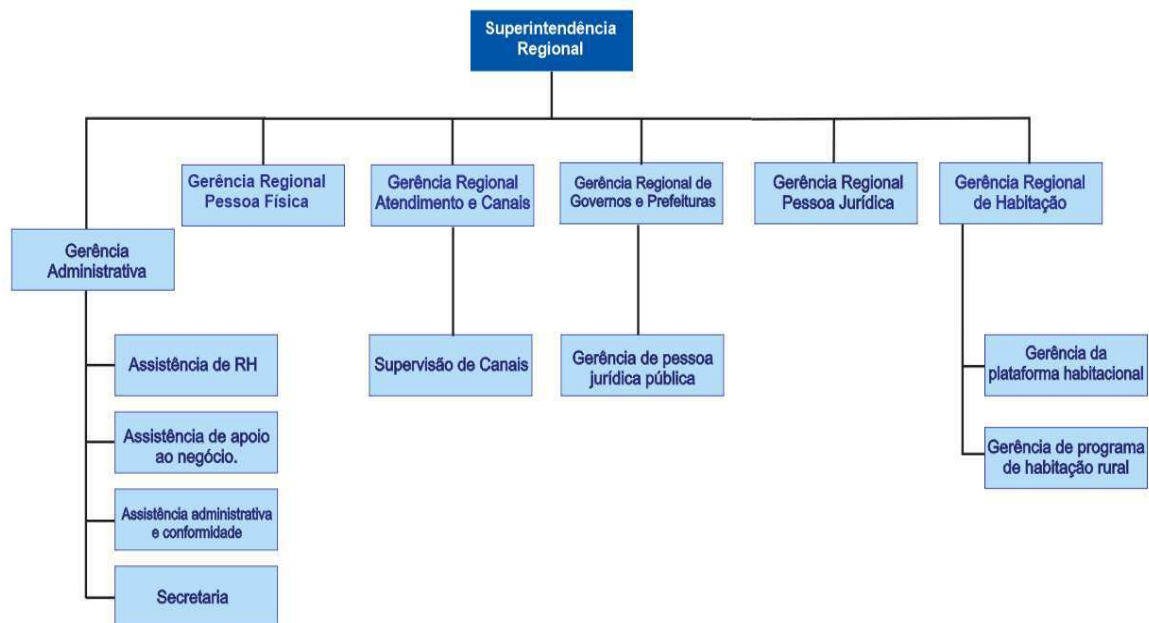
UF	SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA CAIXA
AL	SR ALAGOAS, AL
BA	SR NORTE DA BAHIA, BA
BA	SR SALVADOR, BA
BA	SR SUL DA BAHIA, BA
CE	SR FORTALEZA, CE
CE	SR NORTE E SUL DO CEARA, CE
MA	SR MARANHÃO, MA
PB	SR PARAÍBA, PB
PE	SR CENTRO OESTE DE PERNAMBUCO, PE
PE	SR RECIFE, PE
PI	SR PIAUÍ, PI
RN	SR RIO GRANDE DO NORTE, RN
SE	SR SERGIPE, SE

Fonte: Caixa (2016) Adaptado pelo autor.

As agências reportam-se de acordo com a sua localização à superintendência regional pertinente. Todas as agências ainda possuem o apoio operacional das redes de sustentação ao negócio (RSN), Centralizadoras e

Representações, que estão vinculadas à matriz nacional e que atuam no suporte operacional aos processos realizados.

Figura 7 - Organograma Superintendência Regional da Caixa no Maranhão



Fonte: CAIXA (2016) Adaptado pelo autor.

A Superintendência Regional da Caixa no Maranhão possui um quadro funcional de 27 empregados formados pelo superintendente, gerentes regionais, supervisores, assistentes e secretarias, conforme ilustração simplificada da Figura 7. Tal superintendência é responsável por administrar e repassar os objetivos estratégicos da matriz para uma rede formada por 18 agências e 3 PAB's (pontos de atendimento bancário) em São Luís e 25 agências localizadas no interior do estado do Maranhão.

5.4 Plano estratégico da CAIXA

O processo de planejamento da CAIXA, segundo a SUDEC (2014), é entendido como a “construção de referências que têm como finalidade preparar a instituição para enfrentar, com maior chance de sucesso, um ambiente marcado por mudanças constantes”. Essas referências constituem uma agenda para o futuro da instituição a médio e longo prazo.

No modelo de planejamento estratégico adotado pela CAIXA, os objetivos empresariais explicitam para a organização o que deve ser realizado a fim de materializar a visão de futuro e evidenciar os resultados econômicos, sociais e ambientais que a CAIXA se propõe a alcançar para cumprir sua missão e reafirmar sua relevância para a sociedade brasileira.

O panorama competitivo propõe alterações e adaptações necessárias, além de novos modelos para lidar com os desafios futuros. Essa nova realidade demanda capacidades de organização que possibilitem às empresas atenderem melhor seus clientes e se diferenciarem dos concorrentes.

De acordo com a SUDEC (2014), o modelo de gestão da Caixa buscou capturar toda a complexidade do mercado, alterando o seu processo e definindo os elementos que norteariam a organização ao longo dos anos.

Figura 8 - Evolução do modelo de gestão Caixa



Fonte: SUDEC (2014)

Conforme a Figura 8, a CAIXA iniciou seu processo de modernização em 1995, mediante a implementação do Programa de Racionalização e Competitividade (PRC), com o objetivo de centralizar na Matriz a formulação de políticas e diretrizes de caráter estratégico, além de promover a racionalização das atividades.

Em 1998, ocorreu a implantação do Modelo de Gestão por Resultados, sustentado por uma Rede de Processos, desenhada a partir da identificação dos processos produtivos da CAIXA e da relação entre suas unidades – cliente e fornecedor de produtos e serviços internos.

Em 2002, foram promovidos ajustes na governança e na estrutura organizacional, mediante a transformação das Diretorias em Vice-Presidências (VP).

Em 2004, a estrutura organizacional da Matriz foi remodelada, além das alterações no processo decisório estratégico - Conselho Diretor, sendo criadas as VP de Tecnologia e de Crédito.

Conforme SUDEC (2014), em 2007, foi aprovado o Modelo de Gestão Caixa que buscou “organizar os elementos necessários à excelência na gestão de uma empresa pública do porte da Caixa”. Foi organizado em quatro elementos – sistema de planejamento, sistema de governança corporativa, avaliação de resultados e arquitetura organizacional. Naquele ano, foram criadas as VP de clientes (PF, PJ e Governo) e a VP de Pessoas.

Para elaboração do planejamento estratégico da CAIXA, foram adotadas as seguintes premissas: o alinhamento às diretrizes do Governo Federal (Plano Plurianual - PPA, Lei Orçamentária Anual - LOA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, entre outras), a responsabilidade social, a sustentabilidade empresarial, e a sinergia e integração dos negócios da Caixa (SUDEC, 2014).

Segundo SUDEC (2014), a Caixa tem como missão “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do estado brasileiro”. Sua visão de futuro de acordo com planejamento criado para compreender o período de 2012 a 2022 é “estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas.”(SUDEC, 2014).

Por sua vez, os valores da Caixa que norteiam as ações de cada empregado e reafirmam a essência da empresa são, de acordo com a CAIXA (2016):

- Nossas atividades são pautadas pela ética;
- Nosso trabalho é importante para a sociedade;
- Temos orgulho de trabalhar na Caixa;
- Juntos podemos mais;
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade;
- A liderança se faz pelo exemplo;
- Somos inovadores no que fazemos.

No ANEXO B, há o delineamento de todos os objetivos estratégicos da CAIXA pautados no mapa estratégico definido à luz do BSC, em que se constata a

preocupação em separar os objetivos de acordo com as quatro perspectivas desenvolvidas e adaptadas de acordo com suas peculiaridades:

- Econômico-financeira, Social e Ambiental;
- Mercadológica;
- Processos internos;
- Aprendizagem e crescimento.

De acordo com o mapa estratégico, verificam-se os seguintes temas:

- Ser o principal banco do setor público;
- Ser o banco das micro e pequenas empresas;
- Ser o banco da nova classe média;
- Ser competitivo nos segmentos de média e alta renda, e MGE;
- Atendimento e relacionamento;
- Ambiência;
- Conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Tecnologia da Informação.

A partir dos temas do mapa estratégico da Caixa, estabelece-se a conexão entre os objetivos empresariais e as perspectivas de processos internos, e a de aprendizado e crescimento, estabelecendo-se sua implicação para atendimento dos clientes definidos nos objetivos da perspectiva mercadológica, bem como, a obtenção dos resultados esperados na perspectiva Econômico-Financeira, Social e Ambiental, e, com isso, cumprir sua missão alcançando a visão de futuro.

Diante de tais fatos, no Quadro 3 são apresentados alguns dos objetivos empresariais, iniciativas estratégicas, descrição das iniciativas e as áreas relacionadas a cada uma das vice-presidências que são responsáveis por coordenar e fiscalizar o alcance dos objetivos.

Quadro 3 – Objetivos e estratégias da CAIXA

Iniciativa estratégica	Descrição	Tema estratégico	Objetivo empresarial	VP
Consciência estratégica	Orientar o corpo funcional sobre as diretrizes do Planejamento Estratégico, oferecendo condições para que cada um entenda o seu papel na execução da estratégia.	Ambiência	1.1.4 – Ter empregados conscientes da estratégia	PRESI
Gestão de competências alinhada ao Planejamento Estratégico CAIXA	Processo de realinhamento das Competências Corporativas e das Pessoas para possibilitar a realização das estratégias do novo ciclo de Planejamento Estratégico da CAIXA e o alcance da Visão de Futuro da CAIXA.	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	1.2.1 - Ter as competências demandadas pela estratégia	VIPES
Programa de Capacitação Continuada CAIXA 2022	Ampliação do programa de formação educacional e aprimoramento dos programas de capacitação continuada e de gestão do conhecimento dos empregados da CAIXA, visando a preparar o corpo funcional para atuar nos objetivos estratégicos da Empresa.	Conhecimento, Habilidades e Atitudes	1.2.2 - Ser equipe de alta performance	VIPES
Projeto Modelo Integrado	Alinhar os modelos de Atendimento, Segmentação e Relacionamento com o cliente ao Modelo de Gestão, para gerar negócios numa atuação sinérgica.	Atendimento e Relacionamento	2.2.2 - Ter excelência no atendimento e relacionamento	PRESI

Iniciativa estratégica	Descrição	Tema estratégico	Objetivo empresarial	VP
Programa de qualificação do atendimento	Grupo de ações que visam à melhoria da qualidade do atendimento em todos os canais de acordo com as políticas, estratégias e modelos definidos	Atendimento e Relacionamento	2.2.2 - Ter excelência no atendimento e relacionamento	VIGAN
Famílias da Nova Classe Média	Criação e oferta de pacotes de valor adequados a cada fase do ciclo de vida da família da NOVA CLASSE MÉDIA. Implantação e divulgação dos produtos abaixo, já identificados como adequados ao perfil deste público: CDC; Poupança Fácil; Poupança Vinculada e Poupança Programada nos canais parceiros	Atendimento e Relacionamento	2.2.3 - Facilitar e agilizar o acesso a produtos e serviços por meio de canais adequados	VIPFI
Implantação da Solução de Monitoramento de Fraude Documental	Implantar solução integrada de prevenção, monitoramento e combate às fraudes documentais na abertura de contas, operações de crédito, e pagamentos de direitos e benefícios	Processos Eficientes	2.6.1 - Ter Processos Eficientes	VILOG

Fonte: CAIXA (2016) Adaptado pelo autor.

A apresentação de somente alguns objetivos relativos ao mapa estratégico foi motivada pelo caráter de confidencialidade e comprometimento com as normas internas da Caixa, para que não houvesse quebra de sigilo quanto às informações institucionais.

Segundo Oliveira (2014, p. 161), os objetivos são criados pela alta administração e devem levar em consideração “as expectativas com relação às futuras condições do ambiente externo à empresa, as necessidades da empresa

percebidas no momento da definição dos objetivos, assim como as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição”.

Em razão disso, percebe-se que a determinação dos objetivos segue uma linearidade de cima para baixo, tendo em vista que a alta administração será responsável por elaborar as metas e repassar as demais unidades o cumprimento dessas.

A execução do plano estratégico da Caixa é monitorada e avaliada de acordo com a Política de Monitoramento e Avaliação Estratégica da organização que está inclusive normatizada, buscando orientar a construção, gestão e comunicação de informações sobre a efetividade, a eficácia e a eficiência da Caixa na execução da missão e do seu plano estratégico.

O Monitoramento da estratégia verifica o nível de implementação dos principais projetos estratégicos, com o objetivo de aferir o alcance dos objetivos empresariais a eles associados.

A Avaliação estratégica verifica o nível de alcance das metas associadas aos indicadores e mensura a realização do Plano Estratégico.

Semestralmente, são elaborados e encaminhados ao Conselho Diretor e ao Conselho da Administração, os relatórios de avaliação estratégica, de maneira a promover ajustes e correções necessárias ao desempenho da Caixa e materialização da sua visão de futuro.

5.4.1 O *Balanced Scorecard* como ferramenta do alinhamento estratégico da Caixa

Conforme verificou-se, o método utilizado para criação do plano estratégico da Caixa foi o BSC. Inclusive, no mapa estratégico elaborado, é notória a identificação de três perspectivas que seguem a metodologia de Kaplan e Norton, são elas: a de processos internos, a de aprendizagem e crescimento, e a econômico-financeira, social e ambiental. Nessa última, há a junção dos objetivos sociais e ambientais aos objetivos econômicos- financeiros, passando a ser uma perspectiva única. A perspectiva mercadológica, na verdade, trata-se da perspectiva dos clientes, conforme a metodologia original do BSC.

Quanto às perspectivas utilizadas, Kaplan e Norton (1997) já faziam referência de que essas devem seguir como um modelo e não como uma regra. À vista disso, a Caixa adequou a suas necessidades empresariais o BSC conforme foi

visto no mapa estratégico e desenvolveu junto à VITEC (Vice-Presidência de Tecnologia da Informação) em consonância com as demais áreas, o sistema de gerenciamento da rede chamado AvCaixa.

Segundo a SUMAV (2015), as superintendências regionais da Caixa estão pautadas no planejamento estratégico da matriz nacional e devem administrar sua rede de agências a partir do AvCaixa, sistema de informação gerencial que fora elaborado conforme o BSC, importante instrumento de gestão estratégica que possibilita produzir resultados sustentáveis de longo prazo.

O AvCaixa é um importante sistema de apoio gerencial diário, acessado pelos empregados da instituição via Intranet e que está norteado pela premissa de tempestividade das informações. O sistema conta com dados de tendências de resultados e dispersões dos desempenhos. Logo, as unidades poderão traçar estratégias de atuação e direcionar os seus esforços, buscando sinergia e resultados sustentáveis.

Neste sentido, a Figura 9 apresenta a tela inicial que é exibida ao empregado ao acessar o sistema, esse irá entrar no painel correspondente ao setor em que trabalha. Porém, percebe-se que os indicadores do planejamento estratégico da Caixa são comuns a todos.

Figura 9 - Interface inicial sistema AvCaixa

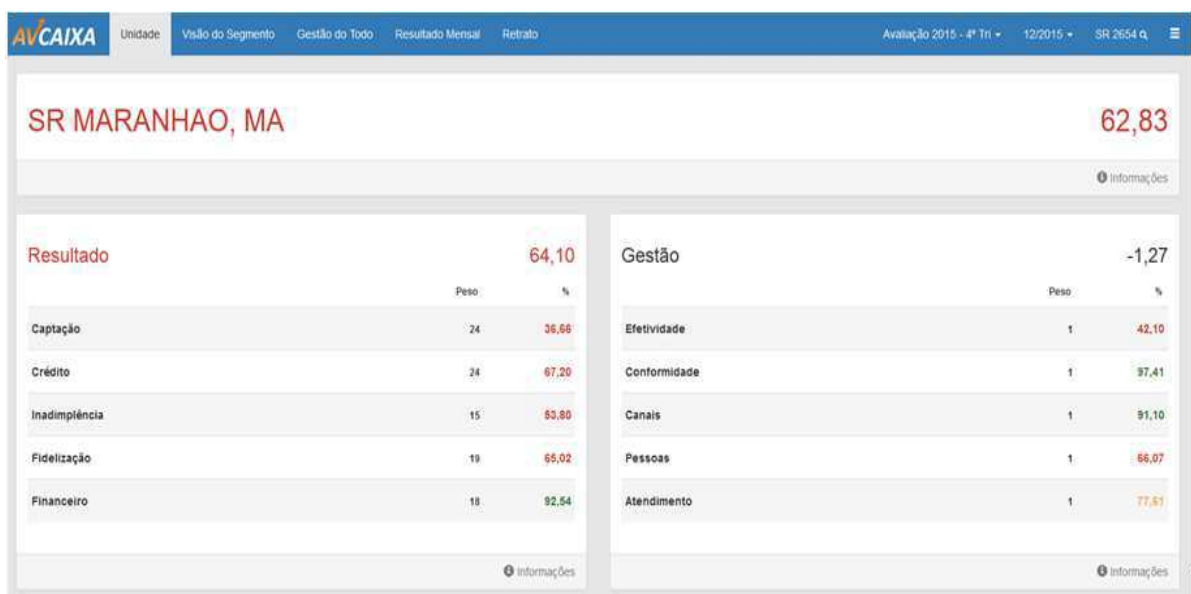


Fonte: AVCAIXA (2016)

Este trabalho pretende explorar os conceitos e as funcionalidades do AvCaixa – módulo REDE baseados no BSC, direcionado à avaliação de desempenho das unidades vinculadas à superintendência regional do Maranhão.

A SUMAV (2015) esclarece que o sistema AvCaixa no módulo rede é estruturado em dois blocos distintos: gestão e resultado. As premissas que norteiam a avaliação das agências por meio da sua utilização priorizam a formação do resultado, reconhecimento às superações de desempenho, racionalização do modelo avaliativo e simplificação dos indicadores. Dessa forma, as agências possuem um instrumento que possibilita o gerenciamento diário das suas atividades e a superintendência uma ferramenta de avaliação mensal dos resultados dessas .

Figura 10 - Sistema AvCaixa



Fonte: AVCAIXA (2016)

De acordo com a Figura 10, é possível identificar os dois blocos que formam o AvCaixa, e que constituem uma parcela a ser considerada na formação da nota final que é relevante e ponderada pelo plano estratégico, sendo repassado e cobrado às superintendências na administração da rede de agências. O modelo qualifica a avaliação de desempenho, norteados os esforços de equipes e líderes ao cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Caixa.

O bloco resultado leva em consideração o volume de negócios realizados, atendimento e relacionamento com clientes, e o resultado financeiro obtido com as operações.

O bloco gestão qualifica o desempenho das unidades por meio de indicadores de suporte aos negócios e processos, de forma a garantir seu monitoramento e alcance.

Os resultados obtidos e analisados pelas agências seguem uma escala de cores baseadas em um percentual a ser alcançado e determinado pela matriz da Caixa e pela superintendência de vinculação, conforme classificação no quadro abaixo da SUMAV (2015).

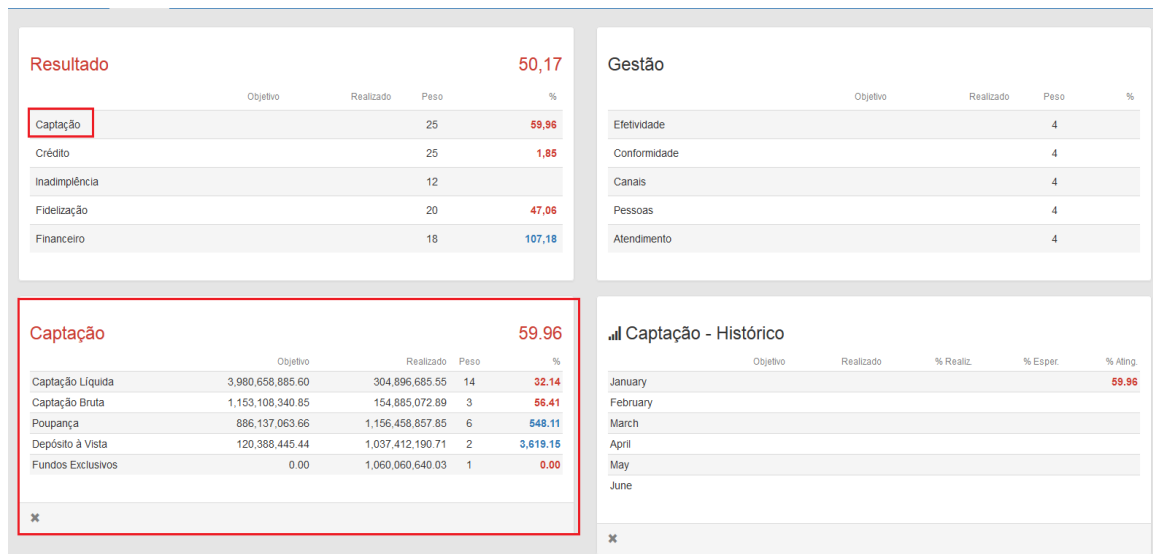
Quadro 4 : Faixa de desempenho AvCaixa

FAIXA / COR	RESULTADO
AZUL	$\geq 100\%$
VERDE	$> = 85\% < 100\%$
AMARELO	$> 70\% \text{ e } < 85\%$
VERMELHO	$< = 70\%$

Fonte: SUMAV(2015)

Os blocos possuem itens que demonstram os resultados dos subitens vinculados. Quando determinado indicador for composto por mais de um item, esses são mostrados com seus respectivos objetivos e valores realizados. Conforme a Figura 11, é possível continuar selecionando itens, com recíproca abertura de novos painéis, até que se chegue ao menor nível de visualização.

Figura 11 - Sistema AvCaixa - painéis de apuração



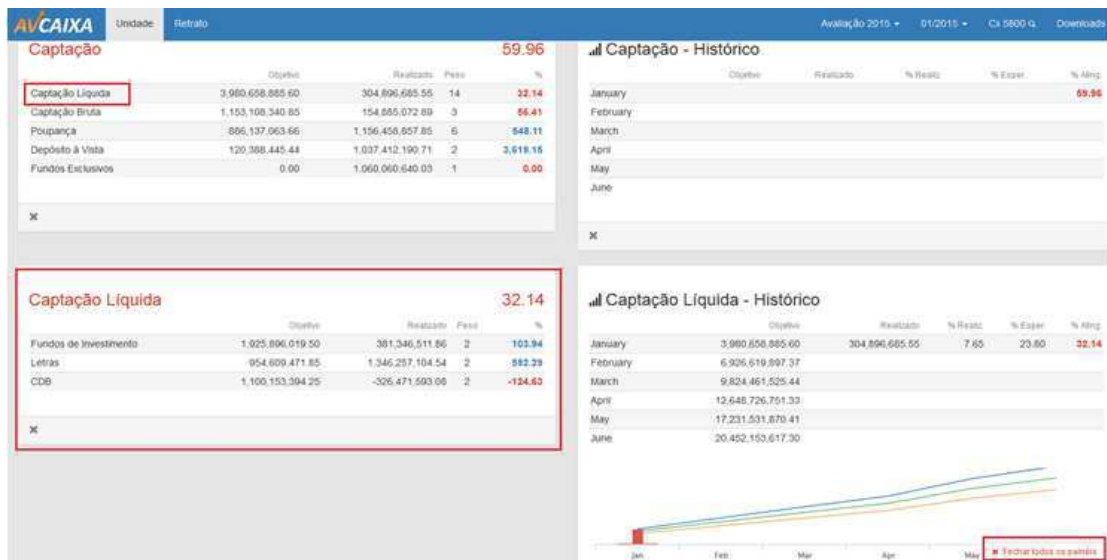
Fonte: AVCAIXA(2016)

A construção do BSC na Caixa partiu desde a definição do plano estratégico, passando pelas iniciativas, pelos temas e pelos objetivos, e é acompanhado diariamente pela superintendência do Maranhão a partir dos indicadores/blocos do AvCaixa (resultado e gestão).

Na Figura 12, é demonstrado que as agências, ao selecionarem um dos itens do bloco resultado, há a possibilidade de verificar o desempenho de um dos itens vinculados (barra acima de cada mês, na respectiva cor da faixa), bem como, o *GAP* para alcance da meta do mês. Nesse caso, ainda que a unidade esteja com o objetivo parcial atingido (em função do % Esperado), haverá uma barra complementar em vermelho, destacando o valor restante para alcance do objetivo mensal.

A Figura também evidencia um gráfico que permite visualizar a progressão de acordo com as metas em cada mês, destacando em linhas coloridas (referentes a cada faixa de desempenho) o valor objetivo para o alcance de cada faixa.

Figura 12 - Sistema AvCaixa - conferência dos resultados



Fonte: AVCAIXA(2016)

Por se tratar de um sistema de monitoramento e controle diário das agências, a superintendência está sempre acompanhando e propondo campanhas semanais de desempenho para que as agências consigam ficar na faixa azul que representa os 100% e a alta performance da unidade ao final de cada mês ou ciclo (trimestral ou bimestral) a ser definido pela superintendência e pela matriz, respectivamente.

Na análise pormenorizada do AvCaixa, ficam visíveis algumas perspectivas do BSC, modelo este que foi a essência da construção do planejamento estratégico da Caixa, ciclo 2012 – 2022.

A perspectiva econômico-financeira e a dos clientes estão contempladas no bloco de resultados, considerando o volume dos negócios realizados, o relacionamento com clientes e o resultado financeiro obtido com as operações. Ressalta-se que, no bloco gestão, há o indicador atendimento que está inserido na perspectiva de clientes do BSC.

A perspectiva dos processos internos é pontuada no bloco gestão, qualificando o desempenho das unidades por meio de indicadores de suporte aos negócios das unidades, reforçando uma atuação local para a gestão dos controles internos, atendimento aos clientes, qualificação do resultado financeiro, melhoria de processos e gestão de pessoas.

A formação da nota da agência é diária. A cada unidade avaliada é atribuída uma nota final, obtida pela composição das notas no bloco de resultados e

de gestão. Já a nota da superintendência é o resultado auferido pela maior quantidade de agências na faixa azul, ou seja, na alta performance.

Para corrigir possíveis distorções e evitar a compensação entre indicadores de naturezas e grandezas distintas, que representam estratégias diferenciadas, os números realizados dos indicadores são limitados em um determinado percentual na composição da nota para os itens de resultado negocial, podendo chegar até um limite para os itens estratégicos.

Neste capítulo, ressaltou-se, preservando a política de privacidade e sigilo da organização, as principais características do planejamento estratégico da CAIXA, evidenciando sua missão, sua visão, seus valores e seus objetivos estratégicos. Ademais, foi salientada a forma com o instrumento gerencial AvCaixa, possibilita o alcance dos resultados e como esse é o reflexo do planejamento estratégico pautado nas perspectivas do BSC.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia empregada foi a plena definição dos instrumentos teóricos para que o estudo pudesse ser realizado, definindo-se como o cerne da pesquisa científica, envolvendo-se o método utilizado e os objetivos alcançados.

Com o propósito de classificar a pesquisa realizada neste estudo, partir-se-á da classificação feita por Vergara (1998, p.44), que é distinguida conforme os fins e os meios da pesquisa referente ao trabalho.

Quanto aos fins, ela classifica-se em explicativa. Sobre o fato de ser explicativa, Gil ressaltava (2002, p. 42) que “esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. Desta forma, visa contemplar os motivos pelos quais a Caixa utiliza o BSC como modelo de gestão estratégica na administração.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso. Pesquisa de campo porque foi realizada na superintendência regional da Caixa no Maranhão que dispõe de subsídios para explicar a utilização do BSC a partir do sistema AvCaixa no processo de gestão estratégica e acompanhamento dos resultados da sua rede de agências. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi relacionada com as teorias originais da concepção e caracterização do BSC de Norton e Kaplan. A investigação foi documental, porque houve apreciação de documentos e sistemas internos da Caixa a respeito do objeto de estudo. A pesquisa foi, também, estudo de caso, pois, segundo Fashin (2005, p. 42), “no método do estudo de caso, leva-se em consideração principalmente, a compreensão, como um todo do assunto investigado”, tornando uma análise mais criteriosa dos aspectos do ambiente de pesquisa que é a superintendência regional da Caixa no Maranhão.

6.1 Universo e Coleta de dados

Chama-se de população ou universo o conjunto que pode ser formado por pessoas, famílias, empresas, animais ou qualquer outro tipo de elemento (MASCARENHAS, 2012). Desta forma, como universo do presente estudo, foi

analisada a superintendência regional da Caixa no Maranhão, localizada na região central da cidade de São Luís, em que se obtiveram os elementos passíveis necessários a serem mensurados com respeito ao interesse da pesquisa.

Necessário faz-se acentuar que houve a escolha pela amostragem não probabilística, pois a seleção dos referidos entrevistados está associada ao fato de exercerem papel considerado de nível tático perante os setores em que atuam.

Os meios utilizados para colher os dados foram a leitura de indicadores, dados, aplicação de entrevistas e questionários de criação própria com questões abertas e fechadas que tiveram como público os empregados lotados na superintendência regional da Caixa no Maranhão, utilizando o sistema AvCaixa como ferramenta importante no processo de gerenciamento das agências vinculadas da instituição, tendo em vista que o sistema em questão fora criado baseado no planejamento estratégico da instituição e no *Balanced Scorecard*.

6.2 Tratamento de dados

Conforme Walliman (2015), os dados podem distinguir-se ao fato de poderem ser reduzidos a números ou somente palavras, afetando o modo como devem ser coletados e analisados.

Os números são usados para registrar muitas informações sobre ciência e sociedade; por exemplo: pressões, forças de flexão, densidade populacional, índices de custo etc., constituindo os **dados quantitativos**. Eles podem ser analisados por meio de técnicas de estatística. No entanto, muitas informações úteis não podem ser reduzidas a números. Julgamentos, sentimentos de conforto, emoções, ideias, crenças, por exemplo, só podem ser descritos por palavras. Essas palavras registram qualidades, em vez de quantidades, constituindo os **dados qualitativos**. As palavras não podem ser manipuladas pela matemática, portanto exigem técnicas analíticas bem diferentes. (WALLIMAN, 2015, p. 78).

Desta forma, o tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa e quantitativa, uma vez que dados relacionados ao sistema AvCaixa foram expostos, codificando-os de uma forma mais estruturada para análise. Os dados e resultados oriundos da aplicação dos questionários serão interpretados e informados por meio de gráficos e tabelas, dando subsídio para os principais pontos, que estão relacionados ao *Balanced Scorecard* como modelo do planejamento e da gestão estratégica realizado pela regional da Caixa no Maranhão.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A proposta de planejamento estratégico criado pela Caixa apresenta forte integração com o modelo *Balanced Scorecard*. A composição do mapa estratégico e o sistema de gestão AvCaixa foram criados a partir das perspectivas do BSC. Na realidade, o planejamento estratégico criado pela instituição proporciona a integração entre os objetivos empresariais e as ações do dia a dia, preparando-a para enfrentar, com maior chance de êxito, um ambiente altamente concorrido e marcado por mudanças constantes.

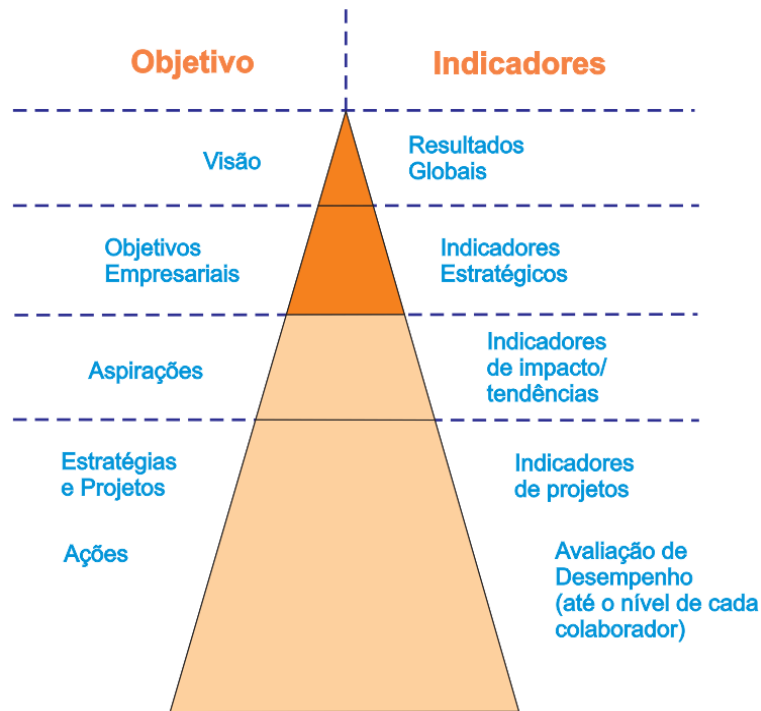
As agências e superintendências são orientadas pela estratégia corporativa, definindo suas próprias estratégias que contribuem para realização dos objetivos da empresa.

Para garantir o alinhamento das estratégias individuais de cada empregado da Caixa às diretrizes estratégicas dessa, foram criadas áreas e instrumentos responsáveis pela estratégia e coordenação do planejamento, avaliando a efetividade da estratégia do negócio e dos projetos repassados pelas áreas da matriz institucional.

Nesse sentido, as pretensões da Caixa são desdobradas a partir do AvCaixa em ações e indicadores que chegam a cada empregado, garantindo que a avaliação de desempenho das agências demonstre a contribuição individual para o alcance do que fora traçado no mapa estratégico, objetivo este que só poderá ser alcançado quando os empregados, individualmente e em equipe, realizarem com excelência suas atividades.

Conforme a Figura 13, a SUDEC (2014) demonstra como se dá o desdobramento da estratégia até a avaliação de desempenho das agências e superintendências (por meio da nota final no AvCaixa) ilustrando a gestão estratégica da Caixa.

Figura 13 - Gestão estratégica da Caixa



Fonte: SUDEC (2014)

Como já fora evidenciado anteriormente, o modelo do BSC está evidenciado no instrumento de gerenciamento AvCaixa e no mapa estratégico da instituição. A adaptação do modelo criado Kaplan e Norton deve-se à natureza da empresa e a sua finalidade.

A análise e discussão do presente estudo será realizada a partir das perspectivas abordadas pelo AvCaixa baseadas no BSC em paralelo com mapa estratégico da instituição.

Necessário faz-se pontuar que foram entrevistados todos os 27 empregados da Superintendência, sendo 15 homens e 12 mulheres, por exercerem papel de nível tático perante as agências e, também, por serem responsáveis em repassar e traduzir os anseios da alta administração estratégica da Caixa. Portanto, as suas opiniões refletem os anseios de que estão diretamente envolvidos na gestão, exercendo um papel de destaque na instituição frente aos objetivos estratégicos. Conforme o Quadro 5, segue o perfil profissional do empregado da instituição na Superintendência regional.

Quadro 5 – Demonstrativo do perfil profissional

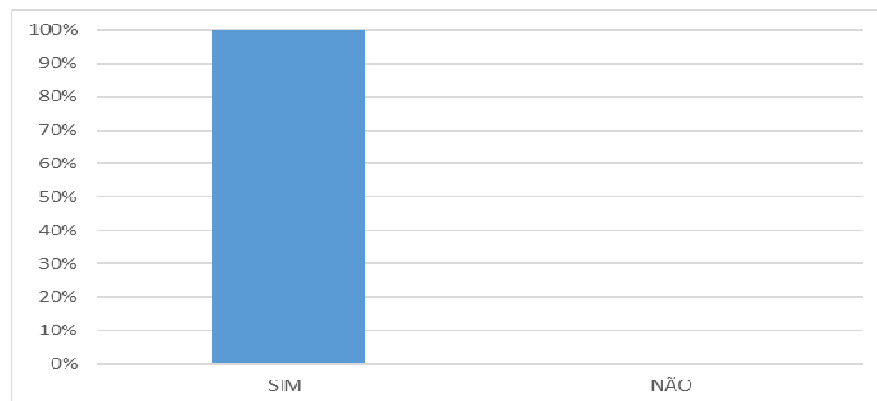
Faixa Etária		Formação Acadêmica		Tempo de emprego na Caixa	
Categoria	%	Categoria	%	Categoria	%
Menos de 30	15%	Ensino médio completo	12%	Menos de 1 ano	0%
30 – 50	33%	Ensino superior completo	44%	1 - 5 anos	11%
Mais de 50	52%	Pós, Mestrado ou Doutorado	44%	Mais de 5 anos	89%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para apontar a eficácia da pesquisa assim como o nível de esclarecimento dos empregados quanto aos aspectos estratégicos da instituição a partir do sistema AvCaixa, analisou-se, também, o grau de conhecimento que esses possuem da missão, da visão e das estratégias tendo em vista que o pleno conhecimento de tais conceitos possibilita demonstrar o compromisso desses com o planejamento estratégico implantado pela instituição. Segundo Kaplan e Norton (1997), é de fundamental importância o conhecimento da missão, visão e estratégias, pois proporciona o sucesso do alinhamento estratégico com o BSC. Neste sentido, houve a aplicação de um questionário aos empregados composto por perguntas dicotômicas e abertas. A seguir, serão mostrados os resultados quantitativos na forma de gráficos e a análise interpretativa desses.

Dessa maneira, o Gráfico 1 apresenta o grau de conhecimento da missão da instituição. A partir do resultado, foi possível identificar que os empregados por estarem lotados na superintendência, possuem um conhecimento mais nítido sobre a missão da Caixa.

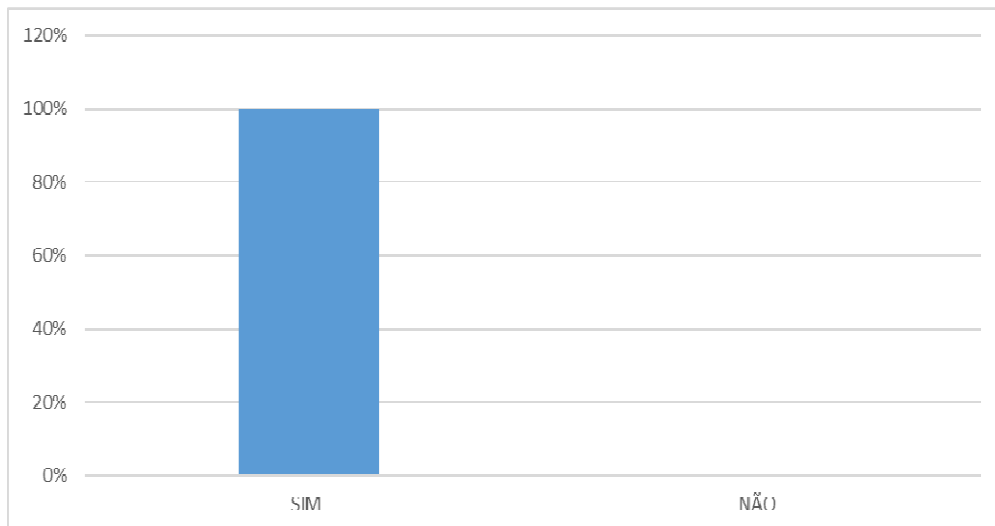
Gráfico 1 - Conhecimento sobre a missão da Caixa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que se refere ao conhecimento sobre a visão da instituição, o Gráfico 2 demonstra também o conhecimento de todos os empregados, sob a ótica estratégica daquilo que a Caixa pretende ser futuramente.

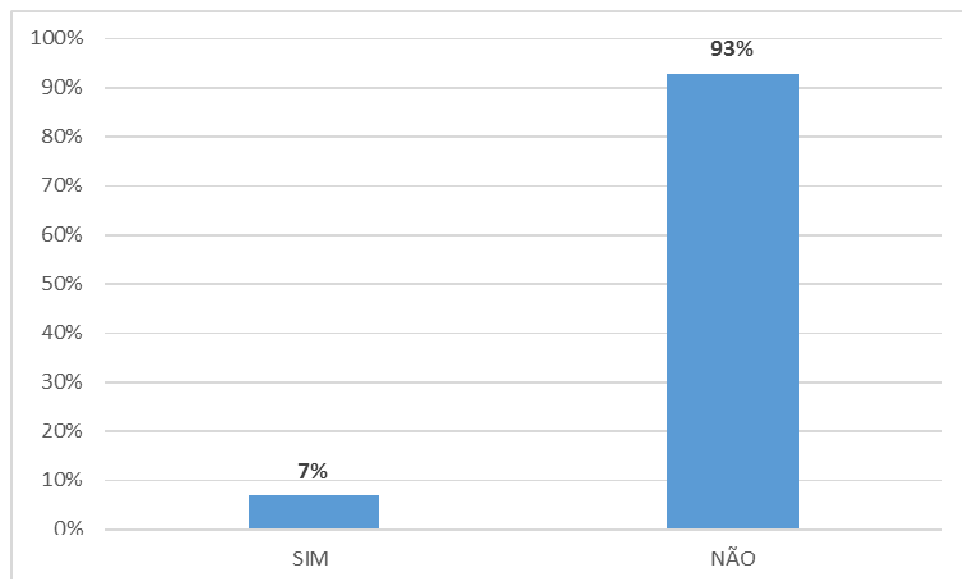
Gráfico 2 - Conhecimento sobre a visão empresarial da Caixa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação aos valores empresariais defendidos e incentivados pela instituição, Gráfico 3 retrata que 93% afirmaram não conhecer todos os valores empresariais, enquanto que 7% disseram conhecer todos os valores da instituição.

Gráfico 3 - Conhecimento sobre os valores empresariais da Caixa

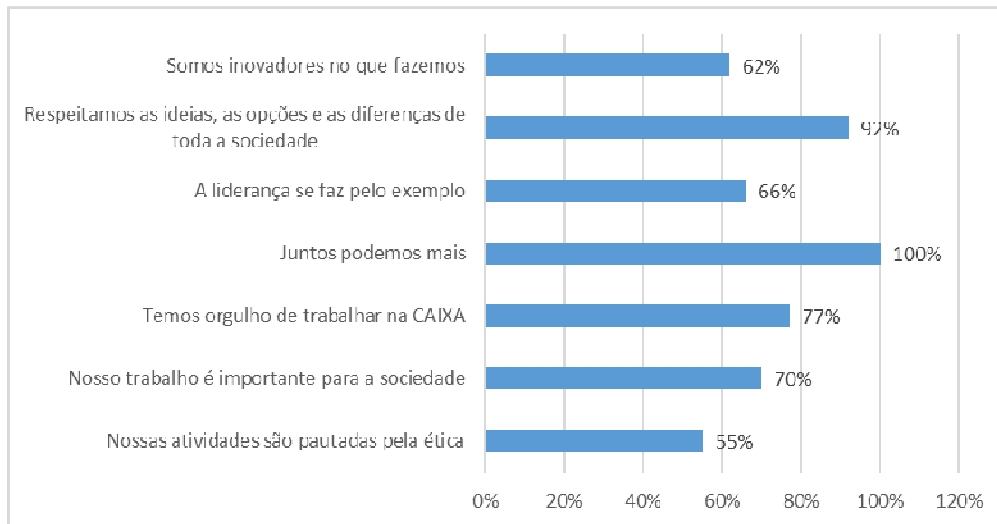


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em se tratando ainda dos valores empresariais, o Gráfico 4 mostra quais os valores empresariais mais conhecidos e mencionados pelos entrevistados. Vale ressaltar que este gráfico foi elaborado a partir de uma pergunta aberta com o propósito de identificar quantos valores empresariais os entrevistados poderiam responder.

No ato da entrevista, outros termos foram utilizados pelos entrevistados, mas foram todos condizentes aos valores que a Caixa reafirma a essência das ações de seus empregados.

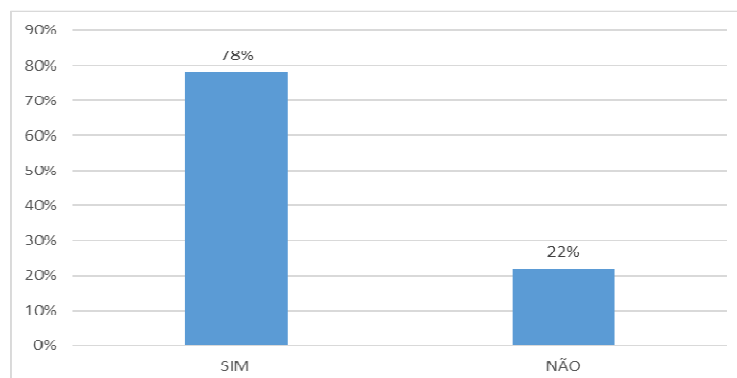
Gráfico 4 - Conhecimento de todos os valores empresariais da Caixa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em seguida, fez-se o questionamento relacionado ao conhecimento sobre o plano estratégico da Caixa elaborado, ciclo 2012-2022, demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5: Conhecimento sobre o planejamento estratégico da CAIXA

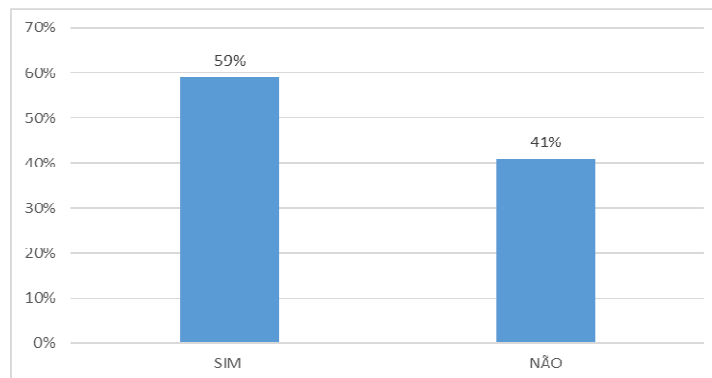


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O referido gráfico apontou que 22% dos entrevistados não souberam descrever o plano estratégico, pois apresentaram dificuldades de recordar as metas e estratégias exigidas para que o posicionamento estratégico da instituição fosse alcançado.

Diante dos resultados apresentados pelo questionamento anterior no Gráfico 6, questionou-se a participação das reuniões sobre estabelecimento de metas e estratégias da superintendência. Obteve-se um resultado de 59% , que está associado ao grau hierárquico e cargo desempenhado na superintendência e, também, falta de interesse em participar nas reuniões.

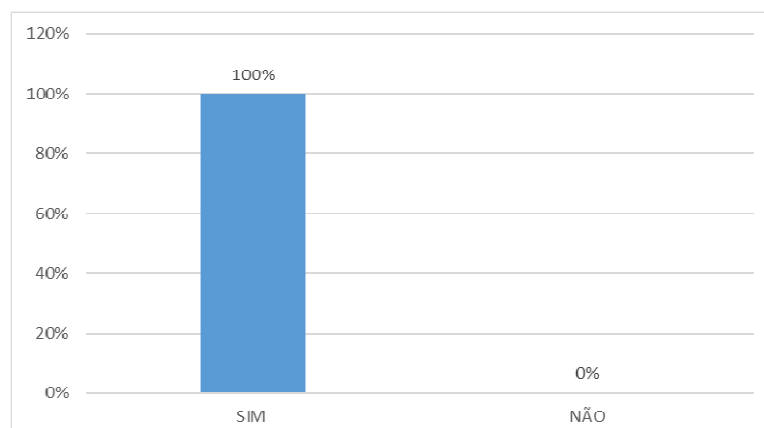
Gráfico 6 - Nível de participação nas reuniões de estabelecimento de metas.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação aos resultados obtidos a partir das estratégias implantadas, 100% dos entrevistados responderam que acompanham os resultados realizados pela Superintendência.

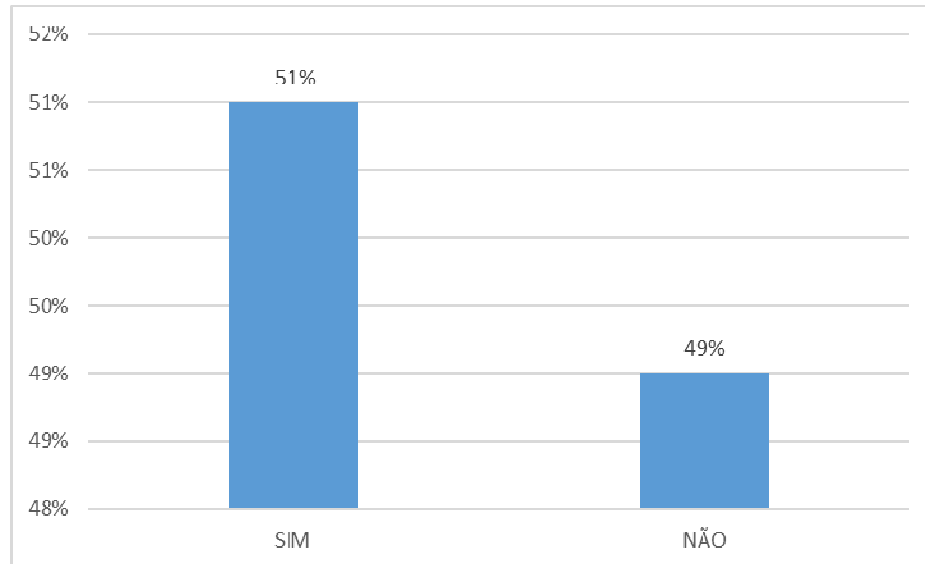
Gráfico 7- Conhecimento sobre os resultados estratégicos da Superintendência



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

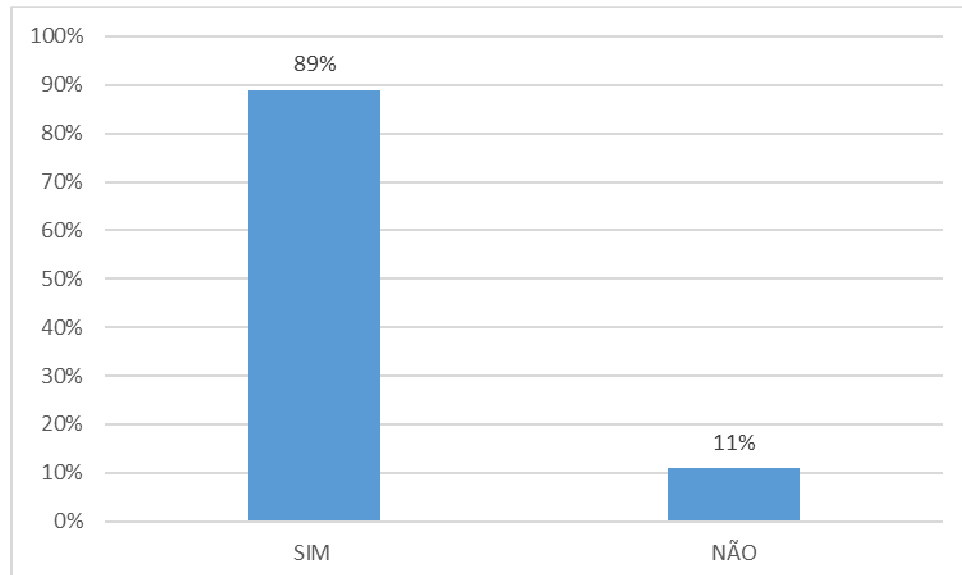
Nos Gráficos 8 e 9 , foram questionados o nível de conhecimento sobre o *Balanced Scorecard* e se o sistema AvCaixa gerado a partir do modelo de gestão mencionado é importante para gerar resultados satisfatórios.

Gráfico 8 - Conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

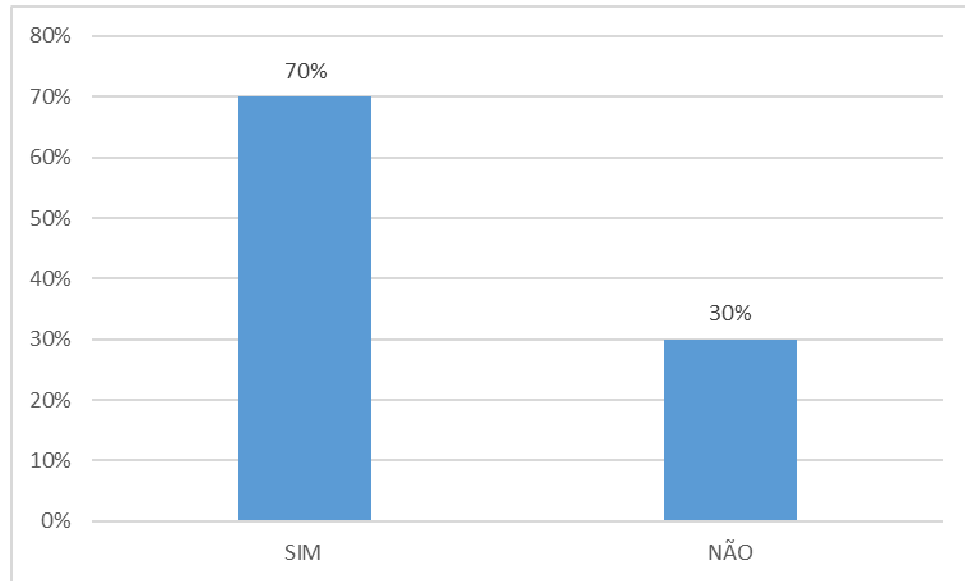
Gráfico 9 - Opiniamento quanto à eficácia do sistema AvCaixa e os seus resultados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No âmbito dos questionamentos, o Gráfico 10 representa o quanto que os entrevistados acreditam que o desempenho individual desses contribui com os resultados da Caixa.

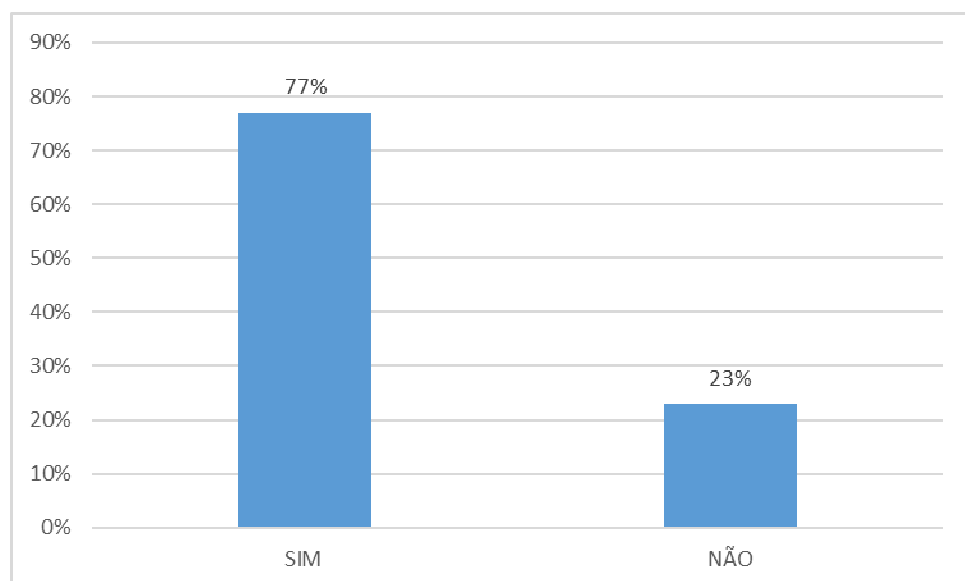
Gráfico 10: Percepção quanto ao desempenho individual e os resultados da Caixa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por fim, o último questionamento buscou sondar a opinião dos entrevistados acerca do nível de satisfação e comprometimento que tinham com o planejamento estratégico da organização, em que 77% dos entrevistados afirmaram se sentir satisfeitos e comprometidos com o plano estratégico implantado pela instituição.

Gráfico 11: Nível de comprometimento com o plano estratégico da Caixa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em síntese, a aplicação do questionário possibilitou analisar o grau de comprometimento que os empregados possuem diante dos objetivos estratégicos, denotando também o conhecimento sobre as metas, os indicadores e os resultados que influenciam diretamente no desempenho da instituição.

A seguir, analisar-se-ão as consequências ocasionadas na gestão estratégica da Superintendência Regional da Caixa no Maranhão com a implantação do BSC a partir do AvCaixa, e como os indicadores do referido sistema demonstram os resultados para os seus empregados, relacionando-se ao mapa estratégico da empresa e, também, como as perspectivas de avaliação encontram-se dentro do contexto metodológico de Kaplan e Norton.

7.1 O Modelo de gestão estratégica da Caixa

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da Caixa é desenhado conforme a estratégia almejada pelo banco, e contempla os indicadores e metas a serem estabelecidos para cada mercado, além de ser um processo que envolve várias áreas e setores da empresa e que, anualmente, é revisto e evoluído tanto em sua essência como também nos aspectos operacionais.

Conforme a SUDEC (2014), o processo de criação do modelo de gestão estratégica da Caixa inicia com a fixação dos objetivos gerais. Após esta etapa, os gestores da VIVAR (Vice-Presidência de Varejo e Atendimento) elaboram as metas e os indicadores dos produtos que proporcionarão a realização das estratégias da empresa.

Posteriormente, dá-se início à participação da rede na criação dos planos para as tomadas de decisão. Essa etapa irá envolver as Superintendências Nacionais, as Superintendências Regionais e toda a rede de agências vinculadas a estas. Resultando na elaboração de um plano estratégico participativo único, visando a um processo de consolidação dos objetivos estratégicos.

De forma sucinta, a Superintendência Regional da Caixa no Maranhão, participa deste processo analisando as metas e indicadores junto a sua SUAT de vinculação, podendo ocorrer a negociação e permuta de objetivos com outras Superintendência regionais vinculadas a mesma SUAT. Em um segundo momento, após a fixação dos objetivos, a Superintendência regional da Caixa no Maranhão distribui entre suas agências vinculadas às metas e aos indicadores que irão compor

o plano de referência para a campanha do período, podendo ser discutido com os gerentes gerais de cada unidade a distribuição dos objetivos entre os segmentos ou alteração das propostas estipuladas.

Com o propósito de amparar todo o processo, a alta administração da Caixa disponibiliza prévias em planilhas eletrônicas e informativos, contendo os subsídios necessários às decisões, antes de consolidar os indicadores e as metas no sistema AvCaixa.

Por fim, a Superintendência regional, após reuniões, envia a sua SUAT de vinculação às propostas a serem validadas e apreciadas pelo conselho diretor da Caixa. Dessa apreciação incide a consolidação de todas as metas e de todos os indicativos que irão compor os resultados do sistema AvCaixa.

Os aspectos fundamentais que fundamentam o sucesso da estratégia a ser implantada por cada Superintendência regional junto às suas agências é resultado da adoção das perspectivas baseadas no BSC , que possibilitam alinhar os temas e resultados estratégicos às atribuições específicas de cada segmento a ser estruturado, seja ele pessoa física ou pessoa jurídica, que infere no alcance da alta performance por meio de nota de desempenho no AvCaixa.

Ainda segundo estudo realizado, a delimitação dos indicadores e das metas de forma corporativa entre a Superintendência regional e suas agências possibilita o desdobramento de estratégias que levam em consideração o desempenho dos segmentos, cabendo a cada gerente geral de unidade a definição dos planos de ação para alcançar as metas estipuladas pela Superintendência.

As agências ao definirem os seus planos de ação, contam com o apoio de cada gerente regional da Superintendência para cumprir com as metas estipuladas nas perspectivas abordadas do AvCaixa. Segundo o superintendente regional no Maranhão, é importante o apoio de cada gerente para imprimir maior conexão com o planejamento estratégico da matriz, contribuindo para o controle mais eficaz do desempenho de cada unidade.

A concepção do atual modelo de gestão estratégica baseado sistema AvCaixa possibilita a Superintendência a análise periódica das unidades, desenvolvendo avaliações internas de conferência do desempenho das agências a partir dos indicadores e das metas estabelecidas, evitando projeções críticas ao atingimento dos objetivos delimitados.

Além disso, há a necessidade, por parte da SR-MA (Superintendência

Regional no Maranhão), de repassar resultados que mensurem e reflitam o desempenho apurado em um determinado período na sua área de abrangência, observando-se as melhores performances, práticas e iniciativas das agências para obtenção de números positivos relacionados aos objetivos traçados.

No sistema AvCaixa, a pontuação de desempenho da Superintendência é obtida pelo desempenho das agências vinculadas, nas perspectivas que representam a comparação entre os resultados obtidos e os padrões esperados.

Conforme questionário aplicado e análises feitas a partir de reuniões e relatórios de controle das agências, observou-se que a SR-MA vem aplicando, durante seu processo de gestão, a filosofia do BSC que inspirou o desenvolvimento do sistema AvCaixa. O planejamento estratégico é reproduzido de forma congruente, traduzindo os objetivos introduzidos pela matriz a partir de indicadores mensuráveis de desempenho das unidades.

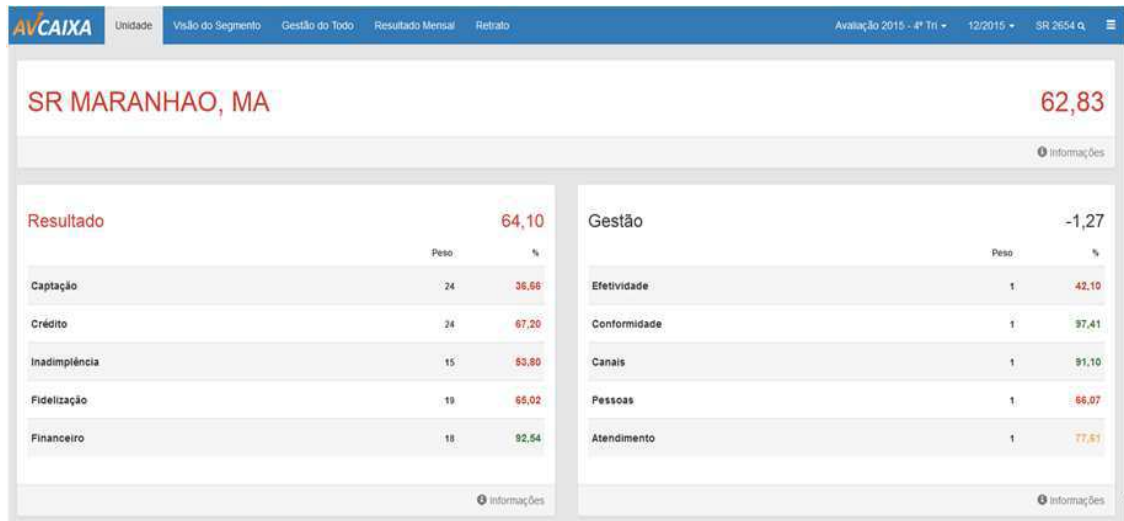
A seguir, retratar-se-ão as perspectivas e os indicadores evidenciados no sistema AvCaixa que asseguram a gestão estratégica da SR-MA na construção dos resultados positivos com suas unidades vinculadas, à luz do caminho dos objetivos do mapa estratégico.

7.2 Perspectiva Financeira

As grandes empresas criam procedimentos de atuação sinérgica de várias formas. Uma geram economias de escala a partir serviços compartilhados e processos comuns por unidades de negócios. Outras analisam os relacionamentos que existem dos clientes com várias unidades negociais.

Para a Caixa, segundo o seu sistema de gestão estratégica dividido em dois blocos distintos, a divulgação dos indicativos ao longo do tempo deve proporcionar o alinhamento de cima para baixo da organização, possibilitando que o seu empregado veja que suas ações contribuem com os valores da empresa e evidenciam o desempenho dessa.

Figura 14 - Sistema AvCaixa - blocos de resultados



Fonte: AVCAIXA (2016)

Segundo a Figura 14, o conceito de perspectiva financeira da Caixa fica contemplada no bloco Resultado, pois compõe a formação dos resultados da unidade mensurados a partir dos seguintes indicadores:

a) **Captação:** Monitoramento do desempenho dos objetivos estabelecidos para a captação de recursos destinados ao lastro de operações de crédito comerciais e habitacionais.

b) **Crédito:** Corresponde à composição de resultado entre os produtos contratados e oferecidos pela instituição.

c) **Inadimplência:** Composição da base de contratos firmados inadimplentes acrescidos e contratos em eminência de atraso ou irregularidade de concessão.

d) **Financeiro:** Corresponde aos resultados da intermediação financeira, decorrente das operações de captação e aplicação dos recursos financeiros.

A grande maioria das organizações seleciona seus indicativos financeiros baseados nas áreas de crescimento, lucro e o valor econômico agregado. No entanto, devem-se preservar aspectos referentes ao setor de mercado em que a empresa está inserida, a competitividade deste setor e as estratégias desenvolvidas perante a concorrência.

Seguindo o contexto desta perspectiva, a Caixa instituiu sua gestão de riscos para complementar as medidas financeiras. Consiste em um conjunto de estratégias, táticas e ações para elevar a qualidade das carteiras de crédito

comercial e habitacional, combater a inadimplência, potencializar os negócios e atenuar os riscos na concessão. Além disto, o Bacen obrigou todas as instituições bancárias a implantar o gerenciamento de risco operacional segundo a Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006, conforme ANEXO C.

O risco de crédito é um aspecto relevante da atividade bancária em si, em se tratando do resultado financeiro que a organização almeja alcançar. Dessa forma, a Caixa (2016) desenvolveu, no ano de 2014, o projeto Carteira sustentável, no qual a prevenção e a reversão da inadimplência comercial deveriam ser foco das superintendências regionais e das agências, qualificando e reduzindo drasticamente as perdas por meio da gestão dos recursos financeiros da empresa.

Em relação ao modelo de gestão de resultados da Caixa, o AvCaixa, o indicador para auferir o risco operacional enquadra-se na perspectiva de resultados com o nome de “inadimplência”, em que é auferido a reversão dos números criando um padrão, uma gestão, um controle e uma condição estratégica para a rede trabalhar esse foco, conforme ilustra a Figura 15.

Figura 15 - Sistema AvCaixa - painel de inadimplência

Inadimplência

	Objetivo	Realizado	Peso
Faixa de Atraso 0 a 59			7,5
Faixa de Atraso 60 a 360			7,5
Inad Comercial PF <small>via de resultado</small>			0
Inad Comercial PJ			0
Inad Habitacional			0

Fonte: AVCAIXA (2016)

Ainda em relação à perspectiva financeira enquadrada no bloco de resultados do AvCaixa, os indicadores de Captação e Crédito mensuram os objetivos e negócios realizados durante o período a ser avaliado nos segmentos pessoa física, jurídica e segmento de governos e prefeituras por meio dos convênios firmados entre tais órgãos e a Caixa. Como resultado de tais indicadores, a Superintendência verifica o indicador financeiro, o detalhamento das suas unidades bancárias vinculadas no que se trata a desempenho dos resultados originados no

ato de intermediação da captação e do crédito, bem como, os recursos aplicados nas suas unidades para exercer tais atividades, conforme Figura 16.

Figura 16 - Sistema AvCaixa - painel financeiro

Financeiro				
	Objetivo	Realizado	Peso	Riz. Mês
Margem Financeira Bruta	94.305.847	94.162.014	3	37.625.869
RPS <small>2. rias de resultado</small>	49.819.480	43.023.364	12	15.862.229
Despesas Administrativas	4.016.748	3.320.730	3	1.238.175

Fonte: AVCAIXA (2016)

Dessa maneira, ao comparar o mapa estratégico instituído pela Caixa, verifica-se a ênfase que esses indicadores dão para o cumprimento do objetivo estratégico e da maximização da eficiência operacional, conforme a Figura 17, pois possibilitam o crescimento de forma sustentável e eficiente de como deve operar a instituição no mercado além do que fortalece o objetivo de ser o principal agente financeiro do governo, concedendo recursos de forma sustentável e aplicando recursos em programas habitacionais, de infraestrutura, concessão de crédito e aplicação de recursos.

Figura 17 - Mapa estratégico da Caixa - perspectiva econômico-financeira



Fonte: CAIXA (2016)

Segundo a fundamentação teórica do BSC, infere-se que a perspectiva financeira enquadrada no bloco de resultados do AvCaixa sintetiza as ações econômicas imediatas realizadas pelas agências, o que facilita um maior controle dos recursos empregados e disponíveis para as agências. Entretanto, percebe-se o quão importante é para a superintendência monitorar tais resultados, pois o

desequilíbrio nos indicadores em uma agência afeta diretamente sua nota final de desempenho. Conforme a política de risco da Caixa, o desequilíbrio irreversível de uma agência pode gerar inclusive a diminuição de recursos a serem repassados e o fechamento da agência.

7.3 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes, a Caixa estabelece, tanto no bloco de resultados como no bloco de gestão, os indicadores que tratam de avaliar tal perspectiva conforme Figura 18.

Figura 18 - Sistema AvCaixa - painéis de fidelização e atendimento

Fidelização				
	Objetivo	Realizado	Peso	Riz. Mês
Relacionamento		13 dias de resultado	1	

Atendimento				
	Objetivo	Realizado	Peso	Riz. Mês
Infrações BACEN			1	
Infrações SAC/Ouvidoria			1	
Resolubilidade			1	
Tempo de Espera do Cliente	84,28	54,71	1	54,71

Fonte: AVCAIXA (2016)

No subitem estratégico “Relacionamento” que se encontra no indicador Fidelização, mensura-se a expansão do relacionamento com o cliente, qualificando-o em relação aos produtos e ao tempo de vínculo com a Caixa.

Os subitens “Infrações Bacen” e “Infrações SAC/Ouvidoria” que se encontram no indicador Atendimento, irão tratar de avaliar o grau de satisfação dos clientes aferidos com a utilização dos canais para resolução de problemas, reclamações e sugestões, o resultado de tais indicadores incidirá no subitem “Resolubilidade” em que é avaliada a capacidade que as agências possuem de solucionar os problemas tratados nos canais anteriores. Vale ressaltar que os problemas não resolvidos nas agências, além de pontuarem negativamente para as

mesmas, são reportados a superintendência para imediata solução ou, se for o caso, pagamento de multas ou taxas administrativas.

Por fim, o subitem “Tempo de espera do cliente” é a mensuração exata do tempo de permanência nos bancos à espera de atendimento. Esta avaliação é ponderada inclusive por leis municipais e estaduais, refletindo diretamente no grau de satisfação do cliente. O peso desta pontuação no sistema AvCaixa leva em consideração o prazo máximo de 30 minutos a contar da emissão da senha para que o cliente seja atendido.

Segundo a teoria do BSC, a perspectiva dos clientes deve identificar o princípio pelo qual o segmento do cliente e o tipo de mercado que ele está envolvido. Nesse contexto, a Caixa identifica seus clientes e os classifica em pessoa física, pessoa jurídica privada ou pessoa jurídica pública, e os segmenta quanto ao estágio de relacionamento e capital. Assim sendo, há uma busca de atender as reais necessidades e expectativas do cliente, enquadrando-o no segmento mais compatível ao seu perfil.

Analisando tais aspectos, percebe-se que o modelo de desempenho da instituição possui indicadores para acompanhamento e qualificação dos clientes, por meio da segmentação de cada perfil. No entanto, entre as medidas essenciais de resultado exploradas por Kaplan e Norton, percebe-se que a participação de mercado não foi explorada pela instituição no modelo de gestão de desempenho Avcaixa.

Mensurar a participação de mercado é uma atividade simples desde que o segmento de mercado desejado seja conhecido, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 72). A medida de participação de mercado seria o ponto de equilíbrio para a necessidade da implantação estratégica, porém, é atribuição a ser realizada pela alta cúpula administrativa da Caixa, e não das agências ou superintendência de vinculação.

Desse modo, segundo os fundamentos teóricos do BSC, há a necessidade de readequar os indicadores de desempenho da instituição na perspectiva dos clientes uma vez que a participação de mercado é elemento essencial que deveria ser indicativo disponível para as agências monitorarem a eficácia das estratégias realizadas por essas, e das metas exigidas pela Superintendência.

Ainda nesse contexto, ao analisar-se paralelamente o sistema de

avaliação de desempenho com o mapa estratégico na perspectiva dos clientes, percebe-se a preocupação e atenção feita pela Caixa a esta perspectiva. Conforme a figura 19, fica evidente o quão importante é para a empresa a perspectiva dos clientes, enquadrando-a segundo as peculiaridades organizacionais na perspectiva mercadológica.

Figura 19 - Mapa estratégico da CAIXA - perspectiva mercadológica



Fonte: CAIXA (2016)

Disponibilizar produtos e serviços adequados ao perfil dos clientes, em consonância com suas diversidades, necessidades de investimento, consumo e demais serviços financeiros é contemplada inclusive como objetivo estratégico a ser alcançado na nova classe média. A empresa se propõe a trabalhar na identificação das necessidades individuais do cliente nova classe média, promovendo a inclusão financeira, de forma inovadora, oferecendo produtos e serviços adequados ao perfil dos clientes, e acompanhá-lo durante todo o ciclo de sua mobilidade econômico-social.

Isso posto, identifica-se, também, na Figura 19, que a Caixa propõe ser o principal banco do setor público a partir de modelos, processos e programas que permitam o poder público cumprir a finalidade da política pública, trabalhando na identificação das necessidades do gestor público, dispondo, também, de capacidade de execução e canais adequados às demandas do poder público. Estas propostas são gerenciadas e pontuadas na gestão de desempenho nos indicadores de relacionamento e na classificação dos seus clientes.

Os vários apontamentos da perspectiva evidenciada denotam a preocupação que a Caixa possui com o cliente e de que forma, a partir do sistema de gestão de desempenho, ela propõe trabalhar tal indicativo, redefinindo sua atuação

e desenvolvendo estratégias a serem repassadas pela agência e monitoradas pela superintendência.

7.4 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, as medidas estão voltadas para os processos que terão grande impacto na satisfação dos clientes e na execução dos objetivos financeiros da organização. Estas medidas proporcionam a possibilidade criar valor em propostas para atrair os clientes e satisfazer a administração por meio de retorno financeiro.

Para a Caixa, a perspectiva dos processos internos no sistema de gestão é composta pelos indicadores:

a) Efetividade: Busca avaliar a rentabilidade dos indicadores do bloco Financeiro, considerando o gerenciamento dos orçamentos para evitar desperdícios;

b) Conformidade: Contabiliza os resultados dos níveis de conformidade dos processos desenvolvidos por meio de apurações de responsabilidade, prevenção contra crimes de lavagem de dinheiro, garantias, abertura de contas e FGTS;

c) Canais: Elevar o nível de relacionamento com o cliente, ampliando a oferta de produtos e serviços, observada a estratégia de relacionamento definida para cada segmento, com a consequente ampliação da rentabilidade por cliente.

Em relação aos indicadores abordados, verifica-se que o sistema AvCaixa monitora e acompanha os processos existentes, gerenciando os orçamentos propostos e conferindo ao gestor geral da unidade a responsabilidade da gestão de desempenho dessa. Além disso, os indicadores mencionados possibilitam a qualificação do processo interno no que se refere a seguir os normativos vigentes para efeito de rotinas e garantia dos procedimentos bancários.

Ainda nesta perspectiva, enquadra-se a possibilidade de gerar produtos e serviços que propiciam a conveniência e conforto para os diferentes segmentos de clientes, desenvolvendo processos que prevejam a necessidade desses, oferecendo atribuições de valor a cada um. Tal prerrogativa é assegurada no subitem Canais que trata de apurar e acompanhar a qualidade do que está sendo oferecido por meio de metas, além disso, os normativos vigentes para os produtos possibilitam ao empregado da empresa sugerir à área competente adequações ao perfil do cliente

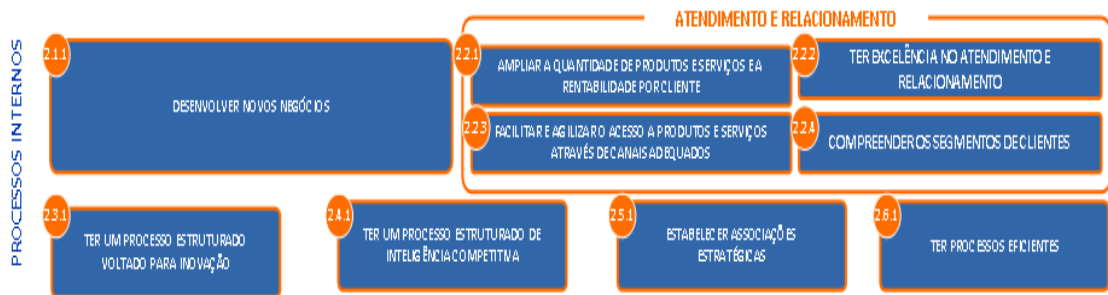
que irá contratar por meio de excepcionações e enquadramentos personalizados.

Diante de tais fatos, verifica-se a relevância dos indicadores para alcançar a excelência dos processos na rede de agências, e a consequente satisfação dos clientes internos e externos. Ressalta-se que os processos de criação e inovação por meio de novos produtos e serviços não serão abordados por não serem pertinentes à superintendência e suas agências bem como não serem indicadores contemplados no sistema de avaliação de desempenho AvCaixa.

Quando se analisa a abordagem mencionada do sistema com o mapa estratégico da empresa, é notório que essa busca explorar as competências essenciais para alavancar a excelência em processos e serviços que possam gerar vantagens competitivas neste segmento empresarial tão competitivo.

Para tanto, indicadores que avaliam a qualidade e relevância no atendimento às demandas dos clientes na rede de agências, tornando-se elementos fundamentais para alcançar a excelência nos processos são vistos no sistema são enquadrados no sistema AvCaixa e no mapa estratégico da empresa conforme ilustra a Figura 20.

Figura 20 - Mapa estratégico da CAIXA - perspectiva processos internos



Fonte: CAIXA (2016)

De acordo com a abordagem do mapa estratégico da empresa, percebe-se que os desdobramentos e as tendências do mercado, são protagonistas no desenvolvimento e na implantação de novos produtos e serviços com foco na inovação e no nivelamento ao mercado com o objetivo de atender as necessidades dos clientes nos canais de melhor conveniência e conforto. Reconfigurar produtos e serviços existentes visando ao alinhamento ao mercado e realizar novos negócios com o portfólio existente, porém, para públicos diferentes, também são fatores de

que possibilitam elevar o nível de relacionamento com o cliente, observando a estratégia definida para cada segmento.

Em relação aos outros pontos focados nesta perspectiva, verifica-se a importância de estruturar um processo de inteligência que tenha o objeto de coletar e analisar informações sobre as atividades do mercado e tendências gerais dos negócios, de forma a subsidiar os estudos de cenários, transformar em conhecimento e disseminar aos gestores com vistas a auxiliá-los na obtenção de melhores resultados na rede de agências. Além disso, busca assegurar a ampliação por meio de parcerias com o fim de facilitar o alcance dos objetivos empresariais, agregar rentabilidade, fortalecer a empresa, incluindo ampliação do escopo de atuação, o estabelecimento de novos negócios, melhoria dos processos de apoio e agilidade na tomada de decisões.

Por fim, deve-se ressaltar a necessidade de ter um fluxo contínuo e sistemático de discussão e avaliação de ideias para geração de novos produtos, serviços, canais, devendo contar e/ou atuar com parceiros da empresa. Assegurando, assim, que os processos operacionais sejam ágeis, simples, racionais e baratos e que agreguem valor, na visão dos clientes e que os produtos sejam adequados às reais necessidades desses.

7.5 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC que trata do desenvolvimento dos objetivos e das medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, infelizmente, não é contemplada no sistema AvCaixa. Uma deficiência latente do sistema tendo em vista que a concretização dos objetivos enquadrados nos indicadores anteriores, só é possível a partir de uma excelente performance de uma infraestrutura de sistemas, pessoas e informação. No entanto, apesar de não haver indicadores que possibilitem aos gestores aferir, por meio dos resultados, o aprendizado estratégico no sistema AvCaixa, a empresa possui outras ferramentas que mensuram o desenvolvimento humano dos empregados a partir de uma universidade corporativa, assim como, promove campanhas de reconhecimento, promoção e saúde do empregado que ocorrem durante todo o ano.

Com a implantação de programas de desenvolvimento educacional que visam qualificar e capacitar seus empregados para o exercício das atividades

básicas diárias, o empregado tem a sua disposição vários cursos disponíveis em um ambiente corporativo que se constituem como fundamentais para o crescimento humano objetivando a excelência dos processos realizados.

Figura 21 - Mapa estratégico da CAIXA - perspectiva aprendizado e crescimento



Fonte: CAIXA (2016)

Conforme a Figura 21 do mapa estratégico da instituição, percebe-se que a perspectiva do BSC em questão é acompanhada ao tentar construir um ambiente orientado para a criação e disseminação de uma cultura de resultados sustentáveis, que busque alcançar de forma continuada seus objetivos estratégicos. Além disso, há preocupação de possibilitar que todos os empregados saibam a direção planejada e entendam sua necessidade, permitindo que cada empregado entenda seu papel na execução da estratégia.

A inter-relação entre os pontos encontrados no mapa estratégico da empresa demonstram a preocupação em identificar a percepção dos empregados quanto ao que consideram excelência nas práticas de gestão de pessoas alinhadas ao comprometimento com o alcance da visão CAIXA.

Porém, há uma necessidade urgente de criar indicadores que possam mensurar o grau de satisfação dos empregados diante do clima organizacional da empresa, por meio de palestras e pesquisa de clima que possuem grande relação com o nível de produtividade desses, além do que, criam condições mais satisfatórias de aprendizado estratégico.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas e análises realizadas, é possível concluir que os conceitos centrais da gestão estratégica, a partir da metodologia do *Balanced Scorecard*, vêm sendo utilizados com sucesso pela Caixa Econômica Federal. O sistema de gestão AvCaixa busca traduzir a estratégia empresarial em metas e objetivos que possibilitam o fácil entendimento dos empregados da Caixa, permitindo a análise do desempenho por meio dos indicadores explorados com base nas perspectivas do BSC.

A Caixa, ao implantar o atual modelo de gestão estratégica, deixa claro a preocupação em acompanhar a evolução dos processos que possibilitam aos gestores a tomada de decisão, tão fundamentais à sobrevivência da empresa. É perceptível um alinhamento existente entre os objetivos e a missão organizacional, buscando sempre intermediar os recursos financeiros e proporcionar o desenvolvimento econômico do país a partir de programas de caráter social que corroboram sua parceria com o Governo Brasileiro.

É importante ressaltar que, em uma empresa do porte da Caixa Econômica Federal, a implantação e divulgação de uma política estratégica apresenta um grau alto de dificuldade. Logo, diante do objetivo central proposto por este trabalho, que foi o de analisar o modelo de gestão de desempenho baseado no BSC na SR-MA da Caixa, verificou-se que o atual modelo supriu a necessidade do gestor de focar, mais facilmente, quais os indicadores financeiros e não financeiros para os seus colaboradores. Além disso, o processo de gestão torna-se mais uniforme e compreensível aos colaboradores sobre os objetivos estratégicos e o posicionamento almejado pela empresa.

O primeiro objetivo intermediário consistiu no levantamento de referencial teórico que auxiliou na elaboração do estudo em foco. Foram consultados os estudos anteriores dos teóricos do BSC, Kaplan e Norton (1997), (1994) além de outros ensinamentos, para o conceito de planejamento estratégico, como Oliveira (2014), Chiavenato (2014), Herrero (2005), Niven (2005) e Paludo (2012).

Os demais objetivos vinculam-se à pesquisa de campo e análise de relatórios e estudos advindos de áreas estratégicas da empresa como a SUMAV, SUDEC, Universidade Caixa e o próprio sistema de gestão estratégica AvCaixa.

Segundo o estudo, o modelo de avaliação e gestão da rede de agências

foi analisado a partir do sistema AvCaixa, que foi criado com base na filosofia do BSC. Para tanto, os objetivos do mapa estratégico da instituição, bem como os parâmetros do sistema implantado foram avaliados conforme as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton. Portanto, buscou-se detalhar os objetivos e os indicadores contemplados no sistema, bem como, tentou-se identificar quais as necessidades não contempladas conforme as perspectivas do BSC.

Na perspectiva financeira, consideraram-se os indicadores apropriados segundo o sistema AvCaixa em consonância com o mapa estratégico da empresa. Diante deste contexto, destacou-se a criação do programa carteira sustentável, com ênfase no monitoramento do crédito concedido, bem como o alto grau de exposição aos riscos no qual a empresa se expõe ao repassar os recursos conforme os produtos e serviços diferenciados. Além disso, identificaram-se vários indicadores responsáveis pela mensuração dos negócios realizados tanto para pessoa física como para pessoa jurídica. Tais indicadores possibilitam não só aos gestores da SR-MA, mas também aos empregados das agências vinculadas, monitorarem o desempenho no que se refere à comercialização dos produtos.

Na perspectiva dos clientes, o AvCaixa possibilita, por meio de alguns indicadores, analisar o grau de satisfação dos clientes e o tempo de vínculo com a empresa. Diante dos conceitos demonstrados, há uma necessidade de se analisar o grau de participação no mercado dos clientes, em que poderia se qualificar e segmentar ainda melhor o cliente diante das alterações constantes do mercado e das necessidades que são influenciadas conforme esse. Ainda nesse contexto, realizou-se uma análise paralela com os objetivos encontrados no mapa estratégico e percebeu-se como a empresa busca disponibilizar produtos e serviços adequados aos mais variados perfis das classes, segundo suas diversidades, suas necessidades de investimento, seu consumo e demais fatores nas agências.

Seguindo a análise, na perspectiva dos processos, a Caixa tem buscado a excelência reconfigurando produtos e serviços existentes visando ao alinhamento às tendências do mercado. Não obstante disso, viu-se como a SR-MA prevê a conformidade como indicador que possibilita a qualificação dos processos e serviços, minimizando possíveis inadimplências e perdas para empresa, aspecto este relevante, e que confere a realização e expansão de novos negócios para públicos diferentes.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, infelizmente, não está

contemplada no sistema AvCaixa. Não há indicadores que possibilitem ao gestor lotado na SR-MA verificar o grau de satisfação de seus colaboradores nas agências e na própria superintendência, o nível de desenvolvimento humano e técnico-profissional, e a rotatividade dos empregados entre cargos e unidades. Desta forma, sugeriu-se que campanhas e programas que auxiliam o gestor no monitoramento destes indicadores durante todo ano sejam consolidados no sistema AvCaixa, considerando a inter-relação existentes entre as perspectivas do BSC e o mapa estratégico da instituição.

Entre todas as questões levantadas com este estudo, verificou-se como o sistema baseado no BSC gerou benefícios que possibilitaram um aperfeiçoamento contínuo da estratégia. Salienta-se, ainda que o sistema AvCaixa possibilita uma avaliação em tempo real do desempenho alcançado em vários indicadores, agregando conhecimento de causa ao gerente geral de cada unidade e a seu colegiado sobre vários objetivos importantes para a empresa.

Muitos aprendizados podem desenvolver-se do presente, dentre os quais, listam-se:

a) análise mais aprofundada de todos os indicadores avaliados pelo sistema de gestão estratégica na pesquisa de campo;

b) replicação da mesma pesquisa nas agências para obtenção de uma análise do modelo proposto de gestão adequado ao crescimento da empresa, e o grau de alinhamento da estratégia a partir do conhecimento dos gerentes gerais das unidades e da superintendência regional;

c) aplicação da pesquisa para conhecimento do grau de alinhamento estratégico exigido pela SR-MA nos vários níveis gerenciais existentes nas agências, com vistas a disponibilizar aos gestores estratégicos informações relevantes que possibilitem melhorar o modelo de gestão da organização.

Entre as limitações encontradas durante o estudo, ressalta-se a dificuldade na obtenção de alguns dados para pesquisa. A Caixa não permite a divulgação de relatórios e análises mais específicas de seus processos e sistemas. Devido à concorrência, as informações de cunho estratégico são preservadas a partir de uma política de sigilo documental rigorosa, restringindo tais informações para acesso ao público.

Outra limitação diz respeito ao fato de ser o autor do presente trabalho, empregado da instituição pesquisada. Portanto, esse está sujeito a todas as

punições e ao descumprimento de regras, conforme a política corporativa de informação da empresa. Destaca-se que os dados obtidos tiveram de ser autorizados por áreas específicas da organização.

Por fim, importa acentuar que o estudo é um panorama, em que não se teve a intenção de um detalhamento mais rigoroso e profundo dos indicadores, objetivos e sistemas da empresa.

REFERÊNCIAS

- BRASÍLIA. Decreto nº 759, de 12 de agosto de 1969. **Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública Caixa Econômica Federal e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0759.htm>. Acesso em 02 set. 2015.
- AVCAIXA. **AvCaixa.** Disponível em: <<http://av.caixa>> Acesso em:13 de set. 2016 .
- CAIXA. **A Caixa.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>> Acesso em:15 de ago. 2016.
- CAIXA. **Intranet caixa.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/intranet.caixa>> Acesso em:17 de ago. 2016.
- CAIXA. **Universidade Caixa.** Disponível em: < <http://intranet.caixa/nova-universidade-caixa/universidade-caixa>> Acesso em:26 de set. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DI SERIO, Luiz Carlos. **Estratégia e competitividade empresarial:** inovação e criação de valor.São Paulo: Saraiva, 2009.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.**4.ed.São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégia empresarial:** o desafio nas organizações.São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, Flávia Von Atzingen Pasquini .**O desenvolvimento econômico da Caixa e do Brasil.**Belo Horizonte: CAIXA, 2010.
- HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem prática.Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier,1997.Título original: The Balanced Scorecard. ISBN 978-85-352-0149-9.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** usando o Balanced

Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Título original: Alignment. ISBN 978-85-352-1973-9

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Título original: Strategy maps. ISBN 978-85-352-1268-6.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desenvolvimento e mantendo resultados. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SUDEC. Caixa Econômica Federal – Superintendência Nacional de gestão de pessoas, desempenho e capacitação. **Modelo de gestão da Caixa**: construindo o futuro diariamente. Brasília, 2014. Disponível em: < http://intranet.caixa/portal-do-empregado/universidade_caixa>. Acesso em 18 set. 2016.

SUMAV. Caixa Econômica Federal - Superintendência Nacional de Monitoramento e Avaliação de Resultados. **AvCaixa**: funcionalidades e navegação do AvCaixa. Brasília, 2015. Disponível em: < <http://intranet.caixa/a-caixa/sumav> >. Acesso em 16 set. 2016.

SUMAV. Caixa Econômica Federal - Superintendência Nacional de Monitoramento e Avaliação de Resultados. **Cartilha de indicadores de desempenho**: unidade matriz. Brasília, 2015. Disponível em: < <http://intranet.caixa/a-caixa/sumav> >. Acesso em 14 set. 2016.

SUMAV. Caixa Econômica Federal - Superintendência Nacional de Monitoramento e Avaliação de Resultados. **Cartilha Rede VIVAR**. Brasília, 2016. Disponível em: < <http://intranet.caixa/a-caixa/sumav> >. Acesso em 14 set. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIVAR. Caixa Econômica Federal - Vice-presidência de Verificação e Avaliação de Resultados. Disponível em: < <http://intranet.caixa/areas-da-caixa/vivar> >. Acesso em 11 out. 2016.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Saraiva, 2015

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para pesquisa de campo

Questionário aplicado aos empregados da superintendência regional no Maranhão da Caixa Econômica Federal:

BALANCED SCORECARD: Instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da Caixa Econômica Federal no Maranhão.

Nome:	
Cargo/Função:	
Idade:	
Formação Acadêmica:	
Tempo de emprego na Caixa:	

1- Você conhece a MISSÃO empresarial da CAIXA?

() SIM () NÃO

2- Você conhece a VISÃO empresarial da CAIXA?

() SIM () NÃO

3- Você conhece todos os valores empresariais defendidos pela CAIXA?

() SIM () NÃO

4- Quais os valores empresariais da CAIXA que você conhece?

5- Você conhece o PLANO ESTRATÉGICO da CAIXA?

() SIM () NÃO

6- Você participa das reuniões e diálogos para estabelecimento de metas segundo o planejamento estratégico?

() SIM () NÃO

7- Você acompanha os resultados estratégicos da Superintendência?

() SIM () NÃO

8- Você conhece o sistema de avaliação de desempenho Balanced Scorecard?

() SIM () NÃO

9- Você acha que o sistema AvCaixa é importante para gerar resultados satisfatórios?

() SIM () NÃO

10- Você percebe que o seu desempenho contribui para os resultados da CAIXA?

() SIM () NÃO

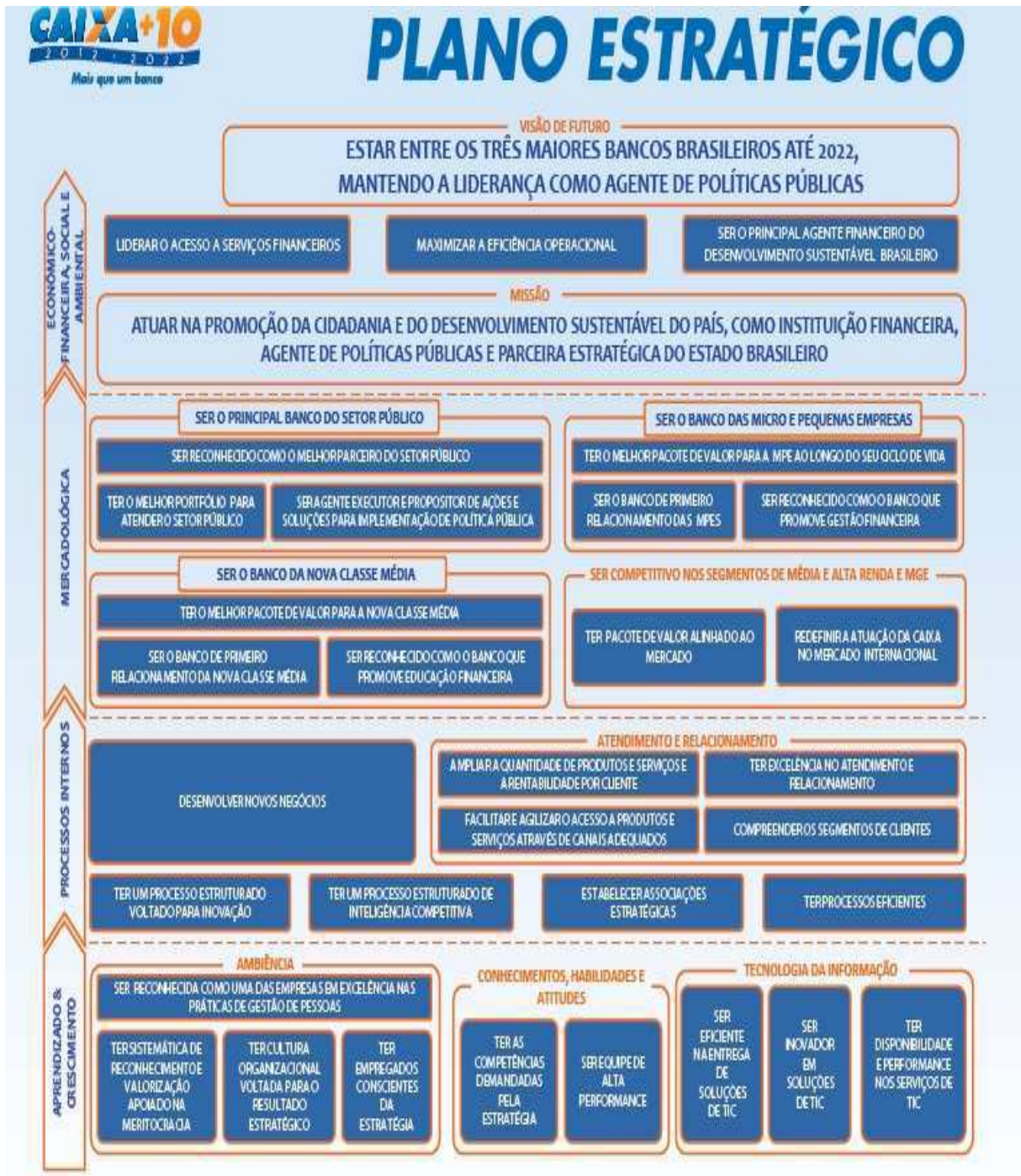
11- Você se sente satisfeito e comprometido com o plano estratégico da CAIXA?

() SIM () NÃO

ANEXOS

ANEXO A – Organograma: Conglomerado Caixa

ANEXO B – Mapa Estratégico Caixa



ANEXO C – Resolução nº3.380 de 29 de junho de 2006

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta Resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

I - fraudes internas;

II - fraudes externas;

III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;

IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;

V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;

VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;

VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;

VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Resolução nº3.380, de 29 de junho de 2006 2

Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;

II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;

III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;

IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;

V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;

VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;

VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de

descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente e ao conglomerado prudencial, definido nos termos da Resolução nº 4.280, de 31 de outubro de 2013, bem como identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas controladas por integrantes do conglomerado prudencial. (Redação dada, a partir de 1º/1/2015, pela Resolução nº 4.388, de 18/12/2014).

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme

art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Admite-se a constituição de uma única unidade responsável pelo gerenciamento do risco operacional de conglomerado prudencial e das respectivas instituições integrantes, bem como pela identificação e acompanhamento dos riscos associados às demais empresas controladas por integrantes do conglomerado. (Redação dada, a partir de 1º/1/2015, pela Resolução nº 4.388, de 18/12/2014.)

I - (Revogado, a partir de 1º/1/2015, pela Resolução nº 4.388, de 18/12/2014.)

II - (Revogado, a partir de 1º/1/2015, pela Resolução nº 4.388, de 18/12/2014.)

Parágrafo único. Admite-se a constituição de uma única unidade responsável pelo gerenciamento do risco operacional de sistema cooperativo de crédito, desde que localizada em entidade supervisionada pelo Banco Central do Brasil integrante do respectivo sistema. (Incluído, a partir de 1º/1/2015, pela Resolução nº 4.388, de 18/12/2014).

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional. (Redação dada pela Resolução nº 3.464, de 26/6/2007).

§ 1º Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto as relativas à administração de recursos de terceiros. (Renumerado pela Resolução nº 3.464, de 26/6/2007).

§ 2º Para as instituições integrantes de conglomerado que tenham optado pela constituição de estrutura única de gerenciamento de risco nos termos do art. 7º, apenas a instituição na qual está localizada mencionada estrutura deve indicar diretor responsável. (Incluído pela Resolução nº 3.464, de 26/6/2007.)

Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006 4

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

ANEXO D – Monografia: aceite do orientador

São Luís, ____ de _____ de 2016.

Aluno(a): ALBANO OLIVEIRA DA SILVA

Matrícula: 0722221

Orientador(a): Prof.^a Msc. Káty Maria Nogueira Morais

Título da Monografia: BALANCED SCORECARD: Instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da Caixa Econômica Federal no Maranhão.

À Coordenação de Monografia do Curso de Administração da UEMA:

Tendo acompanhado a elaboração e examinado a versão final da monografia acima, considero satisfatório o resultado do trabalho e recomendo seu encaminhamento à banca examinadora.

Atenciosamente,

Assinatura da Orientadora