

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DANIEL PAULO ORTOLAN

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO INTEGRADA DOS MODELOS BSC E GECON EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

**PIRACICABA
2017**

DANIEL PAULO ORTOLAN

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO INTEGRADA DOS MODELOS BSC E GECON EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Finanças

Orientador:
Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

**PIRACICABA
2017**

Ficha Catalográfica

Ortolan, Daniel Paulo

Análise da aplicação integrada dos modelos BSC e GECON
em uma instituição financeira nacional /
Daniel Paulo Ortolan – 2017.
127 f.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –
Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-
Graduação em Administração – Universidade Metodista de
Piracicaba. 2017.

1. *Balanced Scorecard*. 2. Gestão econômica. 3. Integração. I.
Padoveze, Clóvis Luís. II. Dissertação (Mestrado Profissional
em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios –
Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

DANIEL PAULO ORTOLAN

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO INTEGRADA DOS MODELOS BSC E GECON EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Finanças

Orientador:
Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

Data de aprovação: ___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze (orientador)
Unimep/FGN

Prof. Dra. Maria José de Camargo Machado
Unimep/FGN

Prof. Dr. André Ricardo Ponce dos Santos
Fatec Lins – Prof. Antonio Seabra

AGRADECIMENTOS

Esta etapa do trabalho que geralmente é deixada para o final, é uma oportunidade de agradecer nominalmente a todos que prestaram algum tipo de colaboração especial que contribuiu para a confecção deste trabalho.

Aos familiares, em especial a minha querida esposa Laine que deu força no dia a dia e entendeu os momentos de ausência dedicados ao estudo acadêmico.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze, que foi parceiro do começo ao fim, mostrando sua vocação de professor com maestria e dedicação.

Aos demais professores da Unimep que tive o prazer de ser aluno, em especial à Profa. Dra Maria José de Camargo Machado que além de ministrar uma das matérias do curso com entusiasmo e afeto, contribuiu, neste trabalho com conselhos e dicas importantes.

Aos colegas do mestrado, especialmente Flávio Nunes de Almeida Neto, e funcionários da secretaria de pós-graduação, agradeço a agradável convivência.

RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e Norton na década de 1990 na Universidade de Harvard e o Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON), de origem brasileira e desenvolvido pelo professor Catelli da Universidade de São Paulo no final da década de 1970 são instrumentos de gestão de controladoria corporativa que podem ser trabalhados em conjunto em uma organização. Inicialmente os postuladores do GECON não enxergavam claramente a necessidade de um sistema complementar de gestão de controladoria por indicadores de desempenho. Da mesma forma, no início da proposta do BSC, Kaplan e Norton entendiam que o sistema criado por eles poderia substituir o orçamento como centro dos processos gerenciais. Este trabalho trata-se de um estudo de caso numa instituição financeira nacional que está em processo de integração destes dois instrumentos de gestão. Utilizou-se como metodologia diversas técnicas para fundamentar os dados coletados na pesquisa acadêmica e nos documentos administrativos da entidade estudada. Os resultados deste trabalho mostraram que a integração entre o BSC e o modelo GECON no formato e utilização atual não contribui para a melhoria da gestão, uma vez que não aperfeiçoa a mensuração do desempenho em geral e não otimiza o resultado econômico da unidade de negócios. No entanto, foram identificadas as lacunas e propostas melhorias na forma atual de integração dos modelos citados visando o aprimoramento do sistema de avaliação, de modo que consiga-se mensurar adequadamente o resultado e o atingimento dos objetivos da entidade. Por fim, foram apresentadas as limitações encontradas nesta pesquisa, bem como sugestões de novas linhas de pesquisa nas áreas relacionadas a métodos de avaliação de desempenho de empresas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Gestão Econômica, Integração, Desempenho, Resultado.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) created by Kaplan and Norton in the 1990s at Harvard University and the Brazilian Economic Information System (GECON) developed by Professor Catelli of the University of São Paulo in the late 1970s are instruments of corporate management that can be worked together in an organization. Initially the GECON postulators did not clearly see the need for a complementary management system for controlling performance indicators. Similarly, at the beginning of the BSC proposal, Kaplan and Norton understood that the system they created could replace the budget as the center of managerial processes. This paper is a case study of a national financial institution that is in the process of integrating these two management instruments. As methodology, several techniques were used to base the data collected in the academic research and administrative documents of the entity studied. The results of this work showed that the integration between the BSC and the GECON model in the current format and use does not contribute to the improvement of the management, since it does not improve the performance measurement in general and does not optimize the economic result of the business unit. However, the gaps and proposed improvements in the current form of integration of the mentioned models were identified, aiming at the improvement of the evaluation system, so that one can measure adequately the result and the achievement of the objectives of the entity. Finally, we present the limitations found in this research, as well as suggestions for new lines of research in the areas related to methods of evaluating company performance.

Keywords: *Balanced Scorecard, Economic Management, Integration, Performance, Result.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Partindo de nova premissa.....	36
Figura 2 – Conversão da estratégia em processo contínuo.....	37
Figura 3 – Conexão da estratégia aos orçamentos em procedimento de descida...39	
Figura 4 – Missão e visão estratégica.....	45
Figura 5 – Mapa estratégico do banco Alfa.....	49
Figura 6 – Processo de gestão do modelo GECON.....	57
Figura 7 – Sistemas de informações do modelo GECON.....	59
Figura 8 – Diferenças entre avaliação de resultado e avaliação de desempenho...63	
Figura 9 – Sistema de integração do modelo GECON.....	64
Figura 10 – Modelo de acumulação de resultados.....	66
Figura 11 – Modelo de informação.....	67
Figura 12 – Gestão estratégica da entidade.....	70
Figura 13 – Mapa estratégico da entidade.....	72
Figura 14 – O mapa estratégico da entidade interligado ao da unidade de negócios.....	73
Figura 15 – Imagem do extrato da avaliação de desempenho da unidade de negócios.....	74
Figura 16 – Fases da dinâmica do processo de gestão integrado aos sistemas de informações na entidade.....	83
Figura 17 – Comparativo de tendências do Estudos Estratégicos 2015-2019.....	84
Figura 18 – Comparativo de cenários do Estudos Estratégicos 2015-2019.....	85
Figura 19 – Processo de gestão integrada.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração.....	25
Quadro 2 – Matriz de responsabilidade do modelo BSC no banco HSBC.....	44
Quadro 3 – Perspectiva financeira.....	46
Quadro 4 – Perspectiva do cliente.....	46
Quadro 5 – Perspectiva dos processos internos.....	47
Quadro 6 – Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	48
Quadro 7 – Diferenças entre os conceitos de lucro contábil e lucro econômico.....	55
Quadro 8 - Resultado final do indicador ROG do Sinergia (ligado ao BSC) e do programa Gestão do Resultado (ligado ao GECON).....	97
Quadro 9 – Identificação de lacunas e sugestões de melhorias na integração dos modelos.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – BSC do banco HSBC.....	42
Tabela 2 – <i>Scorecard</i> estratégico do banco Alfa.....	50
Tabela 3 – Formação do resultado econômico.....	68
Tabela 4 – Composição dos indicadores chave de etapa do Sinergia da unidade de negócios.....	75
Tabela 5 – Composição do Resultado Operacional do Sinergia da unidade de negócios.....	77
Tabela 6 – Composição do indicador relacionamento do Sinergia da unidade de negócios.....	78
Tabela 7 – Composição do indicador atendimento do Sinergia da unidade de negócios.....	78
Tabela 8 – Composição do indicador gestão do Sinergia da unidade de negócios...80	
Tabela 9 – Composição do indicador negócios sócio ambientais do Sinergia da unidade de negócios.....	81
Tabela 10 – Indicadores do programa Gestão do Resultado da unidade de negócios.....	92
Tabela 11 – DRE da entidade.....	96
Tabela 12 – Gestão do Resultado da unidade de negócios.....	101
Tabela 13 – Apuração final dos indicadores chave de etapa do Sinergia da unidade de negócios.....	102
Tabela 14 – Componentes do indicador Resultado de Seguridade (RS) no programa Sinergia (BSC) da unidade de negócios.....	108
Tabela 15 – Componentes do indicador Margem de Contribuição (MC) de Serviços no programa Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios.....	108
Tabela 16 – Comparativo de participação dos indicadores de seguridade nos programas Sinergia (BSC) e Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios.....	109
Tabela 17 – Componentes do indicador RCT no programa Sinergia (BSC) da unidade de negócios.....	110

Tabela 18 – Componentes do indicador Margem de Contribuição de Crédito no programa Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios.....110

Tabela 19 – Comparativo de participação do indicador crédito nos programas Sinergia (BSC) e Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios.....110

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARH - Administração de Recursos Humanos
BACEN - Banco Central
BSC - Balanced ScoreCard
CA - Conselho de Administração
DRE - Demonstrativo do Resultado do Exercício
DIRCO - Diretoria de Controladoria
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos
FIP - Folha Individual de Presença
GECON - Gestão Econômica
GEREV - Gerência Regional
ICC - Índice de Cobrança de Crédito
EC - Estratégia Corporativa
FIES - Fundo de Financiamento Estudantil
LCA - Letra de Crédito do Agronegócio
MSD - Média de Saldos Diários
MPO - Microcrédito Produtivo Orientado
USP - Universidade de São Paulo
PLR - Participação nos Lucros e Resultados
PD - Plano Diretor
PM - Planos de Mercados
PCLD - Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa
PF - Pessoa Física
PJ - Pessoa Jurídica
PSI - Pesquisa de Satisfação Interna
RCT - Resultado do Crédito Total
RS - Resultado de Seguridade
RSP - Resultado de Serviços Priorizados
RCLD - Resultado com Créditos de Liquidação Duvidosa
ROG - Resultado Operacional Gerencial
ROI - *Return on Investment*

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	19
1.2 Objetivos.....	20
1.3 Justificativa e importância da pesquisa.....	21
1.4 Metodologia da pesquisa.....	23
1.4.1 Coleta de dados.....	24
1.4.2 Método de análise dos dados coletados.....	24
1.5 Matriz de amarração.....	25
1.6 Estrutura da dissertação.....	26
2 MODELO BSC.....	27
2.1 Visão geral.....	27
2.1.1 Perspectiva financeira: como somos vistos pelos nossos acionistas e investidores ?.....	29
2.1.2 Perspectiva dos clientes: como os clientes nos veem ?.....	29
2.1.3 Perspectiva dos processos internos: o que é que precisamos melhorar ?.....	30
2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento: podemos continuar melhorando e criando valor ?.....	31
2.1.5 Integração das perspectivas à estratégia.....	32
2.2 Integração entre o BSC e o orçamento.....	34
2.3 Exemplos de implantação do BSC em instituições financeiras.....	40
2.3.1 BSC no HSBC.....	41
2.3.2 BSC no balanço social de um banco nacional.....	45
2.3.3 BSC em uma instituição financeira internacional.....	48
3 MODELO GECON.....	52
3.1 Visão geral.....	52

3.1.1	Resultado econômico.....	54
3.1.2	Processo de gestão.....	56
3.1.3	Sistemas de informações e subsistemas empresariais.....	58
3.1.4	Modelo conceitual de avaliação de resultados e desempenho.....	62
3.2	O modelo GECON e o modelo orçamentário.....	63
3.3	Exemplo conceitual do modelo GECON em instituições financeiras.....	65
4	MODELOS BSC E GECON NO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS NA ENTIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	69
4.1	Modelo BSC na entidade objeto do estudo de caso.....	69
4.1.1	Modelo de gestão estratégica e mapa estratégico.....	69
4.1.2	Modelo BSC de avaliação de desempenho da unidade de negócios.....	73
4.2	Modelo GECON aplicado na entidade objeto do estudo de caso.....	82
4.2.1	Integração entre o sistema de gestão e o sistema de informações na entidade.....	82
4.2.2	Orçamento da entidade.....	89
4.2.3	Aplicação do modelo para apuração de resultado na unidade de negócios...91	
4.3	Processo de gestão integrada.....	96
4.3.1	Integração prática dos modelos.....	100
4.3.2	Análise da eficácia na integração dos modelos.....	102
4.3.3	Identificação de lacunas na integração dos modelos.....	106
4.3.4	Sugestões de melhorias na integração dos modelos.....	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
	REFERÊNCIAS.....	118
	ANEXO A.....	122

1 INTRODUÇÃO

Avaliar resultados e desempenhos faz parte de nossa vida cotidiana. Conforme entendimento de Santos (2005, p. 123), isso “significa julgar uma situação e é também uma tomada de decisão”. Somos constantemente avaliados no trabalho, na família, na escola, na igreja, nas redes sociais e em outros âmbitos da sociedade. Uma empresa, para atingir seus objetivos e ser bem sucedida, também necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho e resultados, afinal, “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21). Embora seja comum se avaliar resultados e desempenhos das empresas, não é uma tarefa tão simples como pode parecer. Desse modo, em primeiro lugar, é necessário estabelecer o que se pretende medir para, em seguida, definir medidas adequadas que avaliem aquilo que for determinado.

Na prática da avaliação de desempenho, observam-se indicadores como resultados alcançados, cumprimento de metas, de prazos para entrega de produtos e eficiência. Tradicionalmente, as medidas financeiras, entre elas, níveis de retorno sobre o investimento, receita, custos e lucro, são predominantes nos sistemas de gestão e podem ser complementadas com outras medidas não financeiras de desempenho como, qualidade, satisfação dos empregados e clientes, visando maior amplitude nos processos de avaliação de desempenho.

Segundo Pereira (1999, p. 196), “todos os parâmetros (financeiros ou não financeiros) de avaliação de desempenho devem procurar promover a congruência entre os objetivos do avaliado e os da empresa em sua totalidade” e “um modelo de avaliação não visa a outro maior propósito senão o de servir como instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz desses desempenhos” (p. 196). Nessa concepção, essa congruência de objetivos favorece um gerenciamento eficaz dos desempenhos no sentido de contribuir para a eficácia organizacional.

Entre os vários conceitos e instrumentos de gestão de avaliação de desempenho corporativo apresentados pela literatura, podem-se destacar os seguintes citados de forma conjunta por Martins *et al* (2013), Machado *et al* (2003), Padoveze (2012) e Parisi e Meglioni (2011): *Balanced ScoreCard* (BSC), desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990, na Universidade de Harvard, e Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON), de origem brasileira, desenvolvido pelo professor Armando Catelli da Universidade

de São Paulo (USP) no final da década de 1970.

Quanto a estes sistemas, Martins et al. (2013, p. 100) esclarecem que:

O (BSC) é um modelo de avaliação bastante difundido internacionalmente, onde suas perspectivas já são bastante utilizadas no meio empresarial como medida de estratégia e de avaliação de desempenho. Do mesmo modo, o GECON, tem bastante difusão local e seus conceitos estão arraigados nas práticas empresariais como modelo de estratégia e de avaliação de desempenho.

O foco do BSC está centrado em quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Machado et al. (2003) citam que este modelo “é norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, devendo traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. Nele, a comparação do desempenho realizado é feita com base em indicadores, financeiros e não-financeiros, fundamentados em metas, as quais são estabelecidas a partir da visão e estratégia da empresa. Para Padoveze (2012, p. 128), o BSC “objetiva unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial”.

No modelo GECON, a avaliação de resultado e desempenho estrutura-se com base na missão da empresa, em suas crenças e valores e em um processo de planejamento estratégico. A ênfase desse modelo para mensurar o desempenho da organização é o aspecto econômico. Pereira (1999, p. 219) afirma que “a gestão econômica volta-se à administração dos resultados econômicos da empresa e de suas atividades, de modo a garantir sua capacidade de gerar riqueza”. O modelo GECON não propõe objetivamente um sistema de indicadores de desempenho tanto em termos operacionais como estratégicos. Ele parte da premissa que a mensuração do resultado atingido em comparação com o resultado planejado é suficiente para análise da gestão da eficácia empresarial na entidade, e o resultado econômico é a melhor e mais consistente medida da eficácia da empresa.

Outro instrumento de gestão é o controle orçamentário. Padoveze (2012, p. 199) aponta que o orçamento é “ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores” e o define como a “expressão formal de planos de curto prazo, baseados nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas”. Parisi e Meglorioni (2011, p. 103) compreendem que a razão de existir do orçamento é “dar suporte à otimização de resultado e

contribuir com a maior racionalidade econômica no momento da decisão”. Segundo Pereira (1999), os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas e as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, servindo também para a coordenação e implantação desses planos. Frezatti *et al.* (2009, p. 180) unem o orçamento ao planejamento estratégico quando dizem que o “orçamento deveria estar subordinado e decorrer do planejamento estratégico estabelecido pela entidade”.

Os processos de planejamento estratégico e orçamentação estão interligados em uma organização e não podem ser tratados como atividades independentes. Assim, Kaplan e Norton (2000, p. 294) asseveram que “o planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão”. No entanto, observa-se em algumas empresas a elaboração do orçamento antes da formulação do planejamento estratégico, tornando o processo orçamentário pouco eficiente no gerenciamento estratégico. Para Bornia e Lunkes (2007, p. 39), “o orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa”. E no entendimento de Frezatti *et al.* (2010, p. 190), “O orçamento integra o processo de gestão e representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia em determinado período, sendo um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o alcance do *accountability*¹”.

Existe uma insatisfação por parte de pesquisadores e entidades acerca do orçamento empresarial porque “o entendimento de um dado problema é fracionado e olhado isoladamente, já que não existe um construto único que possa atender a demanda de análise integrada” (FREZATTI *et al.*, 2010, p. 191). Esses autores explicam que as pesquisas apresentam uma abordagem reducionista na qual cada assunto é tratado de forma específica, e não de uma forma ampla e integrada. Para Bornia e Lunkes (2007, p. 45), em muitas empresas, o orçamento é usado para atingir metas financeiras predeterminadas, o que contraria o pensamento dominante de motivação e criatividade nas pessoas sobre melhorar continuamente estratégias e processos orientados para o cliente. Padoveze (2012, p. 200) lembra que “os conflitos são inerentes a qualquer sistema de gestão que envolve delegação

¹termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

de responsabilidades e liberdade de ação nessas responsabilidades” e menciona que um processo de orçamento impositivo de cima para baixo (*top-down*) tende a produzir resultados inferiores do que sob outra proposta. Já o processo orçamentário participativo (*bottom-up*) traz a possibilidade de que necessidades e objetivos setoriais não estejam coerentes com os objetivos globais da organização. Parisi e Meglorioni (2011) entendem que o orçamento deve materializar os critérios de mensuração de abordagens com base em indicadores de valor escolhidos para a perspectiva financeira do BSC.

Ao pesquisar a literatura de contabilidade gerencial, observa-se que um efetivo planejamento e controle são essenciais para o alcance de metas e objetivos da organização. Na concepção de Frezatti *et al.* (2010, p. 193), “esse processo inicia-se com o planejamento estratégico, onde são definidos os objetivos, estratégias e políticas bem como os planos detalhados para assegurá-los”. Nessa etapa, há o modelo BSC para monitorar a estratégia e auxiliar o controle gerencial por meio da utilização de perspectivas múltiplas de avaliação de desempenho e integração com temas da gestão estratégica como visão e missão, sendo “uma das principais respostas da contabilidade gerencial às demandas estratégicas das organizações” (FREZATTI *et al.*, 2009, p. 174). De acordo com esses autores isso permite explicar e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e ligar os objetivos estratégicos e a forma de mensurá-los, planejar e estabelecer metas, bem como alinhar as iniciativas estratégicas.

O BSC também assegura a integração entre os planejamentos estratégico e operacional. Para isso ocorrer, Parisi e Meglorioni (2011) sustentam que esse modelo depende de duas soluções do sistema de informações: uma para simulação de metas financeiras para o horizonte de tempo do planejamento estratégico e outra para a análise de viabilidade econômica de cada iniciativa estratégica.

[...] Nesse ponto, cria-se a necessidade de uma solução de instrumento de natureza orçamentária que dê suporte ao BSC na discussão da otimização do desempenho da empresa. A sua importância diz respeito em validar o plano gerado pelo BSC ou então voltar para rever tanto as decisões tomadas na fase de BSC como também na fase de planejamento estratégico na busca da melhoria de desempenho e da sustentabilidade econômica da organização sem perder seu foco principal, que é a tradução e comunicação das estratégias buscando colocá-las em prática para transformar o negócio da empresa. (PARISI; MEGLORIONI, 2011, p. 112).

Assim, é elaborado o orçamento, que exerce um importante papel tanto no planejamento quanto no controle, para o alcance das metas da organização e que reflita os objetivos dela. Nessa etapa, Frezatti *et al.* (2010, p. 193) defendem que seja observada a definição da amplitude do orçamento. Assim, não se deve tratá-lo parcialmente nem fazer recortes dele, mas, sim, é necessário envolver uma visão clara a seu respeito e abranger todos os elementos em que ele se insere. O modelo GECON nessa etapa é observado com maior clareza, pois tem como foco a gestão baseada em resultado, o lucro contábil e econômico, comparando o realizado com o planejado. Esse sistema contempla o planejamento estratégico assegurando o cumprimento da missão da empresa. Segundo Catelli (1999, p. 283), esse processo

[...] se inicia com o estabelecimento de cenários, passando em seguida à identificação de oportunidades e ameaças ambientais, à identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos e, por fim, culminado com a determinação das diretrizes estratégicas.

A esse respeito, Frezatti *et al.* (2010, p. 199) afirmam que,

Como consequência, a análise do desempenho projetado a partir do orçamento gerado permite avaliar o grau de alinhamento deste com o planejamento estratégico da entidade, dotando a fase de aprovação do orçamento de uma lógica que integra o orçamento ao planejamento estratégico.

A integração dos sistemas GECON e BSC com o plano orçamentário leva a empresa a desenvolver iniciativas estratégicas que não apenas possam reunir informações relevantes, como também facilitar o melhor gerenciamento do processo de avaliação de resultado e desempenho. Essa sugestão de integração também surge do fato de o BSC possuir algumas limitações. Entre as críticas mais comuns, destaca-se a de Costa (2004), segundo a qual este sistema não pondera o horizonte temporal de cada indicador, uma vez que desconsidera o fato de que os resultados em cada perspectiva de desempenho e um efeito de um indicador sobre os outros podem ocorrer em diferentes intervalos de tempo, limitação que poderia induzir a organização a interpretações e decisões equivocadas. Kaplan e Norton (2000) também compreendem que o BSC precisa ser conectado ao orçamento, e isso é feito por meio de metas operacionais. Com isso, o modelo se torna instrumento para

redefinir o processo orçamentário, tendo as metas operacionais alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

Não há muitas discordâncias entre os diversos autores que tratam do BSC e do GECON quanto à conceituação de que o resultado econômico de uma organização se refere à variação de sua riqueza em determinado período. No entanto, a falta de um critério de decisão adequado e que expresse a racionalidade econômica para indução a uma ótima decisão torna qualquer processo de planejamento bastante limitado, porque dificilmente clarificará o melhor caminho para a empresa. Dessa forma, a integração entre os modelos BSC e GECON poderá ser um instrumento para otimizar o desempenho econômico da organização.

A literatura sobre integração entre esses dois modelos é pequena. Parte disso deve-se ao fato de que inicialmente os postuladores do GECON não enxergavam claramente a necessidade de um sistema complementar de gestão de controladoria por indicadores de desempenho. Da mesma forma, no início da proposta do BSC por seus criadores, Kaplan e Norton (2000, p. 34) entendiam que o “scorecard estratégico substitui o orçamento como centro dos processos gerenciais”.

Compreende-se que esses instrumentos de gestão de controladoria evidentemente podem ser trabalhados em conjunto, e isso potencializa o processo de gestão na busca da otimização dos resultados econômicos empresariais.

Desse modo, o presente trabalho teve por objetivo central um estudo de caso numa instituição financeira de grande porte que se encontra no processo de integração desses instrumentos de gestão. O estudo de caso concentrou-se na avaliação desses instrumentos de gestão numa unidade de negócio dessa empresa.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa deste trabalho se concentra em como consolidar e integrar diferentes perspectivas do desempenho organizacional para analisar a *performance* de agências bancárias. Para isso, é preciso aplicar metodologias que integrem os modelos de diversas naturezas, como o BSC e o GECON, de modo a organizar e condensar a informação, haja vista a quantidade de indicadores e a diversidade de combinações possíveis para análise de desempenho. Devem ser consideradas medidas de eficácia, uma vez que elas indicam o nível de alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, várias perspectivas precisam ser consideradas

para avaliar se o sucesso foi alcançado ou não e também englobadas medidas objetivas, subjetivas e relativas que auxiliem no entendimento sobre se determinado objetivo foi alcançado.

Assim como outras organizações, as instituições bancárias sentem necessidade de implementar processos de mudança em seus indicadores de desempenho tanto em nível de gestão e acompanhamento quanto em nível dos sistemas de informação, de forma a alinhar seus recursos humanos com os objetivos organizacionais previamente definidos. Observa-se a existência de lacunas entre a determinação dos objetivos estratégicos dessas organizações, a missão e a transformação das estratégias em um plano operacional com medidas de desempenho. O planejamento estratégico e seus indicadores do BSC acabam se tornando conceitos desconhecidos mesmo pelos colaboradores que atuam diretamente com esses indicadores, não tendo ciência do que eles representam dentro da organização e os benefícios que trazem aos resultados. Muitas vezes, o que as instituições descrevem como objetivos estratégicos e indicadores, na verdade, são metas orçamentárias.

Tendo em vista essas observações, este trabalho se propôs a analisar os problemas apontados e procurar expandir teorias capazes de contribuir para a utilização integrada do orçamento com esses dois instrumentos de gestão: o GECON e o BSC. Assim, o estudo buscou responder à seguinte questão:

“Como está sendo feita a integração dos modelos de informações gerenciais BSC e GECON na análise de desempenho de uma agência (unidade de negócios) de um banco múltiplo nacional?”

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar como os modelos de informações gerenciais BSC e GECON estão sendo utilizados de forma integrada na análise de desempenho de uma agência (unidade de negócios) de um banco múltiplo nacional, sem a pretensão de definir se um modelo é melhor do que o outro.

Já os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Identificar se os indicadores de desempenho das agências estão aderentes

- ao planejamento estratégico da instituição analisada;
- b) diagnosticar o atual estágio da utilização do BSC e do GECON na referida empresa;
 - c) identificar as lacunas e propor melhorias na integração entre o BSC e o GECON, cuja aplicação oriente essa empresa no aperfeiçoamento de um sistema mais completo e explicativo.

1.3 Justificativa e importância da pesquisa

No contexto das instituições financeiras brasileiras das décadas de 1990 (segunda metade) e 2000, período caracterizado por relativa estabilidade econômica e estabilidade de preços, tem-se observado mudanças na forma de atuação delas. Essas transformações ocorrem em virtude de grande investimento em tecnologia, redução de sua rede de distribuição, redução de custos e busca de novas fontes de receita por meio da diversificação de suas atividades mediante o desenvolvimento de novos produtos e serviços, concentração em determinados mercados e segmentos e até revisão em sua missão e de seus propósitos básicos.

Essas novas situações tornaram evidentes as deficiências dos sistemas tradicionais de indicadores de desempenho. Insuficientes para atender às necessidades gerenciais, não refletem a realidade, e isso gera desenvolvimento de diversos sistemas de avaliação paralelos aos corporativos, cuja falta de uniformidade conceitual torna impossível o alcance de objetivos comuns.

Muitos desses indicadores de desempenho gerenciais são criados com o objetivo de atender soluções imediatas para problemas localizados em áreas específicas. Catelli (1999, p. 387) conclui que “as questões mais comuns da gestão de instituições financeiras, associadas à avaliação de resultados, não ficam apenas sem respostas, mas também correm o risco de induzirem a decisões incorretas”.

A instituição financeira objeto deste estudo representa 23,7% de participação no mercado (em quantidade de agências), com 5.429 agências, possui 62,4 milhões de clientes pessoa física e jurídica e 109.191 funcionários (SÍTIO DA ENTIDADE, 2015).

A relevância do estudo está presente na elaboração de proposta de melhoria no modelo de avaliação de desempenho para agências bancárias do

segmento varejo. É um tema atual, pois, no segundo semestre de 2015, observou-se uma profunda transformação no sistema de avaliação de desempenho da entidade deste estudo de caso com a introdução do programa moldado pela escola da Gestão Econômica fortemente ligado ao resultado da unidade. Ademais, houve integração desse indicador ao plano orçamentário da agência e ao programa de avaliação de desempenho utilizado que apresenta características ligadas ao BSC. Na avaliação preliminar, há evidências de falhas ou lacunas nesta integração. Logo, verificou-se que é fundamental, especialmente para cada dependência do banco, a correta mensuração de seus resultados, visto que a manutenção de uma unidade de negócios e da própria instituição dependem de que tais resultados sejam positivos e acima das expectativas estabelecidas.

Cabe ainda destacar a carência de publicações que abordam a integração entre o BSC e o GECON no segmento bancário. O que geralmente se encontra são estudos comparativos como os de BORNIA e LUNKES (2007), CORREIA (2012), MACHADO *et al* (2003) e MARTINS *et al* (2013) entre esses sistemas de avaliação de desempenho com as principais divergências e convergências, mas não a integração como se propõe neste trabalho. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa poderão fortalecer a aplicabilidade dessa integração, pois será mostrada na prática de um estudo de caso que esta integração proporciona o aperfeiçoamento de alguns indicadores do programa de avaliação de desempenho e faz com que o gestor priorize o que realmente importa para conseguir o melhor resultado econômico; o que gerará vantagem competitiva, melhorará a avaliação de desempenho e também subsidiará as instituições financeiras para modificação dos processos das demais áreas intervenientes dos setores responsáveis pela avaliação de desempenho. A escassa literatura referente à controladoria em instituições financeiras e a contribuição deste trabalho para a mensuração do resultado e do processo orçamentário das entidades desse segmento também oportunizaram esta pesquisa.

Ademais, o fato de o pesquisador ser funcionário do referido banco, trabalhando atualmente em uma agência de varejo, motivou-o a desenvolver este estudo, pois assim, pôde viabilizar o aprofundamento de conhecimentos e focar em uma pesquisa essencialmente vinculada à prática cotidiana que realiza como profissional, e isso facilitou a delimitação e a resolução do problema levantado.

1.4 Metodologia da pesquisa

Neste trabalho, adotou-se o método de estudo de casos qualitativo pois será descrita a aderência entre o uso de indicadores e o orçamento de metas e serão feitas observações e interpretações em ambos os sentidos, com o propósito final de não apenas medir o fenômeno, mas também compreendê-lo. A pesquisa buscará uma relação entre o uso de indicadores e o sistema de metas orçamentárias, não constituindo um fim em si mesma, e apresentará amplitude e dispersão ao abordar margem de contribuição e os diversos produtos e indicadores da agência bancária.

A natureza desta pesquisa é descritiva quanto ao seu objetivo. Conforme Andrade (1999, p. 124), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a interferência do pesquisador nos dados obtidos. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica. Gil (1991, p. 44) esclarece que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real. Na prática, não há controle sobre os indicadores de desempenho e resultado e o foco serão os dados reais de uma agência bancária. A estratégia de pesquisa de estudo de caso permite um aprofundamento dos interesses da pesquisa, possibilitando, como afirma Yin (2001), uma generalização analítica sobre um determinado constructo teórico.

Escolheu-se a entidade em razão dos seguintes fatores: o pesquisador trabalhar nessa empresa, o que facilita a coleta de dados, e a empresa ter realizado no segundo semestre de 2015 uma remodelação de sua gestão de avaliação de desempenho, adotando, para isso, novos indicadores no plano orçamentário de suas unidades de negócios.

Para a realização do estudo de caso, foi necessário selecionar os fundamentos teóricos e os métodos de coleta e tratamento de dados. Para a obtenção dos fundamentos teóricos, foi utilizada a técnica de levantamento de referências (livros, artigos científicos nacionais e internacionais, dissertações e

teses) que proporcionaram a construção de uma plataforma teórica.

1.4.1 Coleta de dados

A coleta de dados para este estudo de caso baseou-se nas seguintes evidências descritas por Yin (2001):

a) Documentação:

Documentos administrativos: programa de avaliação de desempenho do banco com a composição dos itens dos indicadores e o regulamento do programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios.

Memorandos internos: notícias e documentos internos disponíveis em ambiente de intranet corporativa.

b) Observação participante:

O fato de o pesquisador atuar como gerente de relacionamento e ter um programa de avaliação de desempenho próprio que, somado aos programas de outros gerentes, formam o sistema de indicadores de uma unidade de negócios da entidade objeto deste estudo de caso, faz dele um participante do evento que está sendo estudado. Isso favorece a coleta de dados, visto que tem permissão para participar dos eventos e coletar dados, e permite a percepção da realidade do ponto de vista interno do estudo de caso.

1.4.2 Método de análise dos dados coletados

A estratégia analítica adotada foi a de construção da explanação. Yin (2001) afirma que o objetivo desse método é analisar os dados do estudo ao construir uma explanação sobre o caso. Para o autor, explicar um fenômeno significa estipular um conjunto de elos causais em relação a ele.

Como método secundário de análise, pode-se dizer que serão utilizadas as observações repetidas. Em sua obra, Yin (2001) aponta que nessa modalidade são feitas observações ao longo do tempo. O que a torna secundária é o fato de a

análise provavelmente não refletir todas as preocupações de um estudo de caso, pois o foco principal é o método de avaliação de desempenho e resultado de uma agência bancária, e não simplesmente analisar se a agência cumpriu esses indicadores de avaliação.

1.5 Matriz de amarração

O Quadro 1 apresenta a matriz de amarração desta pesquisa, no qual são descritos o problema de pesquisa, os objetivos e os pressupostos.

Quadro 1 – Matriz de amarração

Problema da pesquisa: <i>como está sendo feita a integração dos modelos de informações gerenciais BSC e GECON na análise de desempenho de uma agência (unidade de negócios) de um banco múltiplo nacional?</i>		
Objetivo geral: avaliar como os modelos de informações gerenciais BSC e GECON estão sendo utilizados de forma integrada na análise de desempenho de uma agência (unidade de negócios) de um banco múltiplo nacional.		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fontes de informação
Identificar se os indicadores de desempenho das agências estão aderentes ao planejamento estratégico da instituição analisada.	O sistema de indicadores e o de avaliação de desempenho das agências (unidades de negócios) reflete os objetivos estratégicos da empresa.	Relatório Anual de Informações Financeiras e Estratégia Corporativa da entidade 2015-2019 e programa de avaliação de desempenho de unidade de negócios da entidade.
Diagnosticar o atual estágio da utilização do BSC e GECON na referida empresa.	O sistema de indicadores e o de avaliação de desempenho das agências (unidades de negócios) segue os padrões dos modelos BSC e GECON.	Sistema de indicadores e programa de avaliação de desempenho de unidade de negócios da entidade. Revisão teórica do BSC e do GECON.
Identificar as lacunas e propor melhorias na integração entre o BSC e o GECON, cuja aplicação oriente essa empresa no aperfeiçoamento de um sistema mais completo e explicativo.	A integração entre o BSC e o GECON no sistema de indicadores e avaliação de desempenho das agências (unidades de negócios) permite mostrar aos avaliados a estratégia da empresa e mensurar corretamente o resultado econômico gerado pela unidade de negócios.	Sistema de indicadores e programa de avaliação de desempenho de unidade de negócios da entidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa inicia-se pela revisão da literatura e aborda o ambiente da gestão de indicadores de desempenho e mensuração do resultado de uma agência bancária. Busca-se identificar as vantagens da utilização integrada destes indicadores com ênfase no planejamento orçamentário. Esta dissertação está organizada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se esta introdução, na qual descreve-se o surgimento da atenção voltada para os indicadores de desempenho, além de definir o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos do trabalho. Traz-se também a justificativa e a importância do estudo, bem como se apresenta a metodologia de pesquisa, na qual são abordados os métodos de pesquisa, de coleta de dados, seleção e análise das amostras utilizadas para consecução do trabalho.

No segundo capítulo, discorre-se sobre o Modelo BSC. São destacados os fundamentos acadêmicos e visão geral do BSC além de exemplos desse modelo utilizados em instituições financeiras.

No terceiro capítulo, trata-se do Modelo GECON. Apresenta-se neste capítulo a teoria da Gestão Econômica e como o modelo tem sido utilizado para mensuração do resultado de instituições financeiras.

No quarto capítulo, mostra-se os Modelos BSC e GECON no programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios da entidade objeto deste estudo de caso e será realizado o diagnóstico da integração entre estes modelos.

Por fim, no quinto capítulo, Considerações Finais, discutir-se-á a questão de pesquisas levantada e os objetivos. Ademais, apontar-se-á limitações da pesquisa e apresentar-se-á recomendações propostas para trabalhos futuros.

2 MODELO BSC

O *Balanced Scorecard* surgiu da necessidade de os sistemas de controle fornecerem uma visão melhor com relação ao desempenho das organizações, integrando medidas de desempenho financeiras baseadas em ativos tangíveis, que mostram lucro ou prejuízo, e medidas de desempenho não financeiras, nas quais os ativos intangíveis se tornaram uma fonte importante de vantagem competitiva, pois as organizações necessitam de instrumentos que descrevam os ativos com base em conhecimento e estratégias que criem valor.

2.1 Visão geral

Para Kaplan e Norton (1997), o estudo que originou o BSC foi motivado pelo fato de que os métodos existentes até o início da década de 1990 para avaliação de desempenho empresarial apoiados nos indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos, prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. Isso fez com que surgisse a necessidade de outros indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional. Por entenderem que havia um descolamento entre o planejado e o executado nas organizações, Kaplan e Norton apresentaram a ideia do BSC pela primeira vez num artigo publicado na *Harvard Business Review*, na primeira edição de 1992.

Com a criação do BSC, as medidas financeiras do desempenho passado foram complementadas com as medidas dos vetores que impulsionam o futuro. Os objetivos e as medidas desse sistema derivam da visão e estratégia da empresa e focam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira; dos clientes; dos processos internos; de aprendizado e crescimento, o que forma a estrutura do BSC.

Rezende (2003) afirma que o BSC é um instrumento para comunicar a estratégia, e não para prescrevê-la. Nas palavras do autor,

[...] a estratégia é considerada uma hipótese dentro de um conjunto de opções associadas a cenários prospectivos. Assim, como a organização ainda não alcançou a visão do futuro, a trajetória para chegar até ele envolve uma série de interações de administração estratégica, beneficiando a organização como um todo (p. 43).

Conforme Padoveze (2012), a proposta do BSC é estruturar um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa, bem como apresentar a maneira como a empresa vai alcançar suas metas e objetivos estratégicos, além de gerar respostas consistentes a três questões fundamentais: onde a organização está? Aonde a organização quer chegar? Como a organização vai alcançar os objetivos e atingir as metas?

Os criadores do BSC defenderam-no como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, sistema esse que traduz a missão e a visão da organização em estratégia por meio de um conjunto de indicadores de desempenho. Não se trata de um simples sistema de controle, uma vez que

[...] as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Segundo Garrison e Noreen (2012), “[...] o BSC articula uma teoria sobre como a empresa pode alcançar os resultados desejados por meio da adoção de medidas concretas”.

Parisi (2011, p. 107) aponta que o BSC pode ser entendido como um sistema de avaliação de desempenho que busca

[...] mensurar o valor da empresa (ativos tangíveis e intangíveis) por meio de indicadores financeiros e não financeiros relacionados aos objetivos da organização; explicar o desempenho da empresa por meio da relação de causa-efeito entre os indicadores de desempenho das quatro perspectivas e integrar as estratégias aos planos de ações para viabilizá-las.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), um BSC bem elaborado deve contar a história da estratégia, bem como identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado (indicadores de fato) e os vetores de desempenho (indicadores de tendências) desses resultados por meio das quatro perspectivas citadas anteriormente, as quais são descritas a seguir.

2.1.1 Perspectiva financeira: como somos vistos pelos nossos acionistas e investidores?

Kaplan e Norton (1997) explicam que os objetivos financeiros servem de foco para objetivos e medidas de outras perspectivas do BSC, e qualquer uma das medidas selecionadas deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Ou seja, os objetivos e as medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definirem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servirem de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas deste modelo.

Padoveze (2012, p. 129) cita que o enfoque financeiro está “relacionado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial”. Parisi (2011, p. 109) aponta que essa perspectiva “fornece a meta principal a ser influenciada pelos objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

Na perspectiva financeira, este sistema permite especificar os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado de longo prazo. Os vetores da perspectiva financeira são condicionados pelo setor de mercado, pelo ambiente competitivo e pela estratégia da unidade de negócios.

Para guiar a estratégia de crescimento de uma empresa, existem três temas financeiros básicos: crescimento da receita, redução de custos/melhoria da produtividade e utilização dos ativos (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores entendem que

Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução de riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard* (p. 65).

2.1.2 Perspectiva dos clientes: como os clientes nos veem?

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os clientes e os mercados nos quais desejam competir. Esses segmentos (clientes e mercados) representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos

financeiros das empresas e permitem a identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Segundo Padoveze (2012, p. 129), o enfoque destes “relaciona-se com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes são que recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema da empresa”.

Nas décadas de 1960 a 1990 principalmente, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, dando ênfase ao desempenho dos produtos e à inovação tecnológica (KAPLAN: NORTON, 1997). Porém, para esses autores, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços mais bem alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas estão voltando seu foco para fora, para os clientes.

Kaplan e Norton (1997) relacionam a estratégia com os seguintes indicadores dessa perspectiva: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, conquista de clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado, participação nas compras dos clientes.

A satisfação dos clientes geralmente leva à retenção de clientes e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia nos negócios – a participação nas compras dos clientes fiéis. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes (p. 75).

2.1.3 Perspectiva dos processos internos: o que é que precisamos melhorar?

Na perspectiva dos processos internos, identificam-se os processos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas que são desenvolvidos após a formulação dos objetivos e medidas para as perspectivas financeira e dos clientes. Garrison e Noreen (2012) afirmam que os processos internos “são aqueles que a empresa faz para atender aos seus clientes”.

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho, o que complementa as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo.

No livro de Kaplan e Norton (1997), é citado um exemplo do setor bancário, (sem identificação) em que o cliente precisava aguardar três semanas, em média, para saber se o pedido de financiamento imobiliário seria aprovado. No entanto, após uma pesquisa sobre o tempo efetivamente gasto no processamento do pedido, a resposta foi de aproximadamente quinze minutos espalhados nessas três semanas de prazo. Assim, nesse processo, foi feita uma reengenharia apoiada por modernas tecnologias da informação. Essa iniciativa automatizou o trabalho analítico, rotinas e pesquisa de referências de crédito que tinham de ser solicitadas e confirmadas. Desse modo, após solicitar o financiamento formalmente, o cliente aguardava a resposta tomando café e água. E em quinze minutos e num único local, já a obtinha, e isso representou um forte atrativo para esse segmento.

Kaplan e Norton (2004) observam que

[...] os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento: podemos continuar melhorando e criando valor ?

A quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores (financeira, dos clientes e dos processos internos) revelam em que a empresa deve se destacar para obter um melhor desempenho. Já os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos das outras três esferas. Padoveze (2012) compreende que esse enfoque está relacionado com os elementos das entradas do sistema. De acordo com Parisi (2011, p. 110), essa perspectiva “lida com os ativos intangíveis que dão sustentação à organização e estão relacionados ao conhecimento, competências, habilidades, ao uso das informações e ao clima para ação”.

Kaplan e Norton (1997) mencionam a dificuldade de sustentação de investimentos no aumento da capacidade de pessoal da organização, pois os funcionários são tratados como despesas pelo modelo contábil financeiro, de modo

que a redução deles é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais no curto prazo. No entanto, o BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais, como tecnologia e novos produtos e serviços, pois investir também na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos visa o alcance de objetivos de crescimento financeiro a longo prazo.

Esses autores descrevem as seguintes categorias dos ativos intangíveis da organização dentro de seu papel na estratégia dessa perspectiva:

- a) capital humano: habilidades, talento e *know-how* necessário para sustentar a estratégia;
- b) capital da informação: sistema, redes e infraestrutura de informação para apoiar a estratégia;
- c) capital organizacional: mobilização e sustentação do processo dinâmico de mudança imprescindível para executar a estratégia (KAPLAN: NORTON, 2004).

Assim, essa perspectiva apresenta objetivos voltados para três categorias de indicadores: capacidade dos funcionários/colaboradores, capacidade dos sistemas de informação e motivação para mudança quando necessário.

2.1.5 Integração das perspectivas à estratégia

Garrison e Noreen (2012) encadeiam as quatro perspectivas esclarecendo que, se o BSC for estabelecido corretamente, cada perspectiva então pode ser vista como uma hipótese de que se o aprendizado e o crescimento são necessários para aprimorar os processos internos, o aprimoramento destes aperfeiçoa a relação com clientes, e torná-la melhor leva à elevação dos resultados financeiros, ligando as perspectivas em uma base de causa e efeito.

Campos (1998) explica que, ao traduzir a visão do negócio em desafios bem definidos, o BSC catalisa esforços, orienta e motiva a organização, a qual, por sua vez, alinha toda ação para atingir os objetivos estratégicos. Nas palavras do autor,

Uma organização só deverá estar considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem

devidamente balanceados, ou seja, aplicados com grau de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado (p. 82).

O processo de elaboração e difusão do BSC é dividido por Kaplan e Norton (1997) em quatro etapas, a saber:

- a) Tradução da visão: nessa etapa, é importante que a estratégia seja traduzida de forma fácil operacionalmente e ofereça orientação útil para as ações dos gestores.
- b) Comunicação e comprometimento: objetiva assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo. Essa etapa permite que a estratégia seja comunicada para cima e para baixo.
- c) Planejamento de negócios: ocorre a integração dos planos comerciais e financeiros por meio da transformação das estratégias em indicadores.
- d) *Feedback* e aprendizado estratégico: trata-se da monitoração do resultado de curto prazo e do alcance das metas financeiras orçadas e, com isso, avaliar a estratégia adotada.

Para Ittner e Larcker (2003), um dos principais erros das empresas ao implantarem o BSC é no estabelecimento de indicadores para medir o desempenho não financeiro que tenham relação com a estratégia. Na pesquisa de campo, descobriram que a maioria das empresas fez pouca tentativa de identificar áreas de desempenho não financeiro que possam avançar a estratégia escolhida. Tampouco demonstraram uma relação de causa e efeito entre melhorias nessas áreas não financeiras e no fluxo de caixa, lucro ou preço das ações, ou seja, não houve o balanceamento característico do BSC que levassem às medidas de desempenho não financeiro melhorar os resultados financeiros.

O resultado foi uma profusão de medidas periféricas e irrelevantes medindo muitas coisas pois não se sabia o que realmente a empresa queria medir. Com o tempo eram abandonadas e substituídas por outras medidas igualmente ineficientes que nada contribuía para a formação do resultado da empresa. Conforme analisam os autores,

O propósito original de indicador de desempenho não financeiro é complementar a análise fornecida por técnicas contábeis tradicionais. Em vez disso, tais indicadores parecem ter se tornado substitutos precários para o desempenho financeiro (ITTNER e LARCKER, 2003).

Como exemplo, os autores mencionam o caso de um grande banco que decidiu calcular o bônus dos gerentes das agências baseado no índice de satisfação dos clientes. O problema ocorreu a partir do momento em que a empresa contratada para fazer a pesquisa de satisfação entrevistava apenas os clientes que iam pessoalmente às agências, fazendo com que um gerente avaliado com baixas notas em avaliação anterior oferecesse comida e bebida de graça em sua agência com o objetivo de melhorar sua avaliação.

Parisi (2011) ressalta outra dificuldade durante a implantação do BSC, que é a definição das metas financeiras. Geralmente, o BSC assume o horizonte de tempo do planejamento estratégico que é maior que um ano, mas, se as empresas fazem orçamento só de um ano devido ao exercício fiscal, a dificuldade de definição dessas metas torna-se nítida. A alternativa defendida pelo autor é utilizar a meta relativa à referência do mercado em que a empresa atua.

2.2 Integração entre o BSC e o orçamento

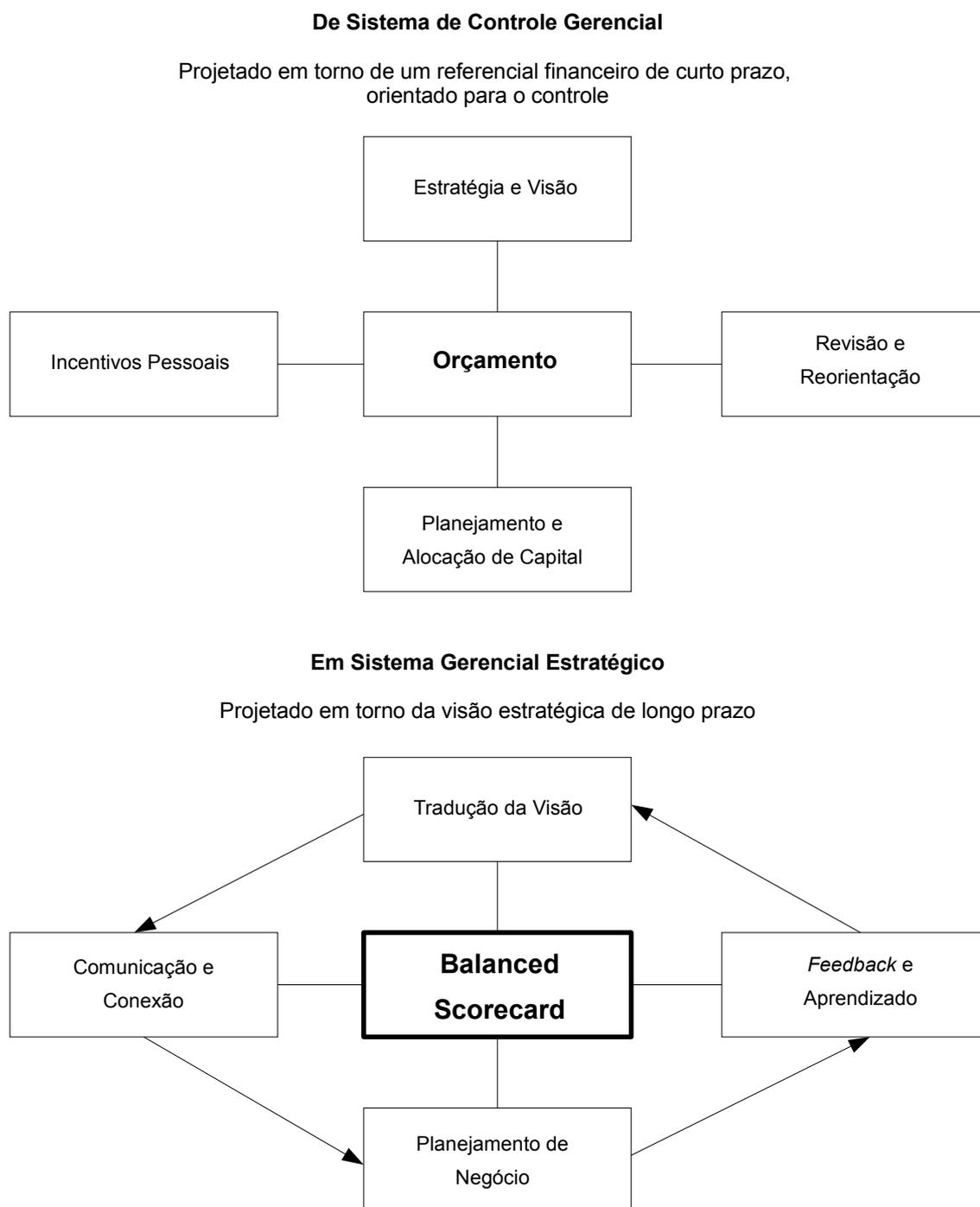
Após a implementação, o BSC deve ser incorporado a seu processo gerencial estratégico, pois isso permite resolver uma incoerência entre a formulação da estratégia e sua implementação, a qual é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais de medição e gestão de desempenho. Para isso, Kaplan e Norton (1997) constatam a necessidade de quatro medidas que identificam os resultados que a organização deseja alcançar a longo prazo, para integrar o planejamento estratégico ao orçamento operacional:

- a) estabelecimento de metas de superação: devem ser fixadas metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos os funcionários. As inter-relações de causa e efeito no BSC ajudarão a ser identificados os vetores críticos de desempenho principalmente nas perspectivas financeiras e dos clientes;

- b) identificação e racionalização das iniciativas estratégicas: a diferença entre as metas de superação estabelecidas e o desempenho realizado permite que sejam estabelecidas prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem eliminar essa diferença, o que desestimula iniciativas que não terão impacto significativo sobre os indicadores do BSC;
- c) identificação das iniciativas críticas ou benéficas que envolvam mais de uma unidade de negócios: permite a sinergia para as metas de outras unidades ou da empresa controladora;
- d) vinculação da estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos de curto prazo: a vinculação do plano estratégico de longo prazo às despesas discricionárias (sem regras ou limites) e ao desempenho orçado de curto prazo possibilita o controle da unidade de negócios rumo a sua jornada estratégica.

Com isso, o BSC deve ser utilizado para implementar um processo integrado de estratégia e orçamentação. Ao elaborarem o BSC, Kaplan e Norton (2000) queriam mostrar como seria possível converter um sistema de mensuração do desempenho em um sistema gerencial estratégico. Inicialmente, chegaram a defender a substituição do orçamento pelo *scorecard* estratégico como centro dos processos gerenciais, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Partindo de nova premissa

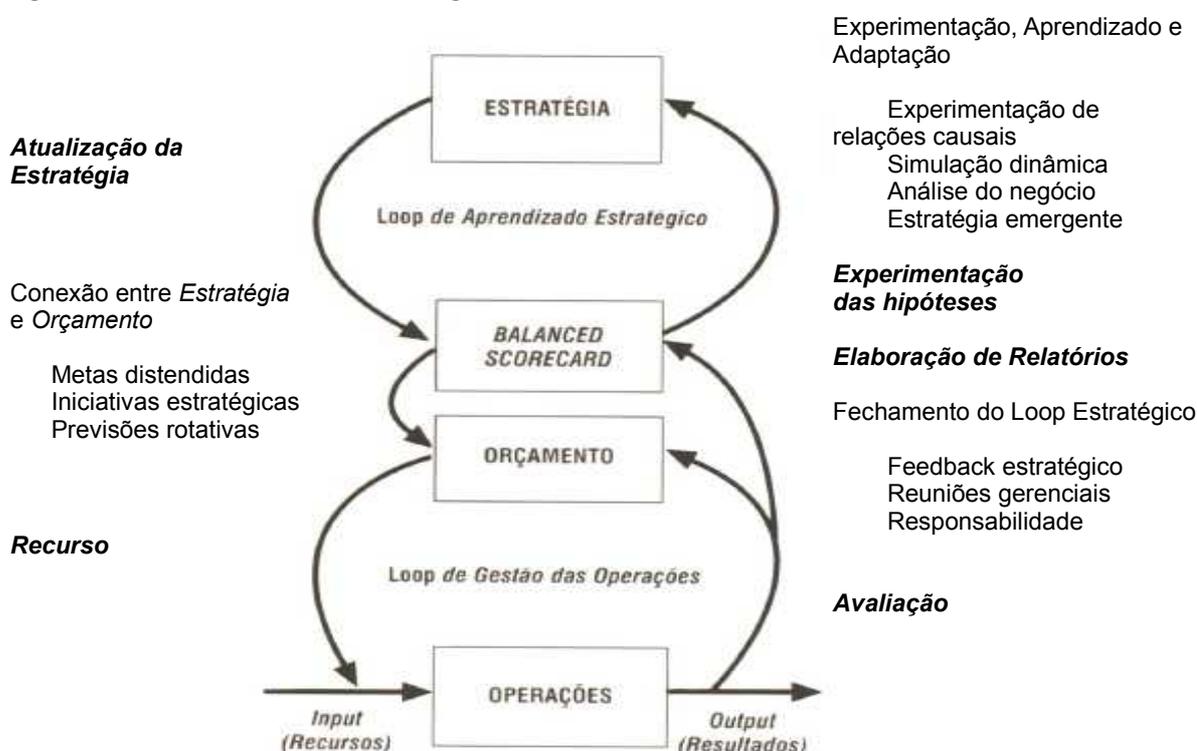


Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 36).

No entanto, após observarem como a maioria das empresas encontrava sérias dificuldades para implementar a estratégia, perceberam que as organizações focadas na estratégia utilizavam um processo que integrava a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica denominado “loop duplo”, o

que se pode verificar na Figura 2.

Figura 2 – Conversão da estratégia em processo contínuo



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 289).

Como pode-se observar, o BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico por meio dos indicadores estratégicos (primeiro *loop*), enquanto, o orçamento vai realizar a segunda etapa de implementação em nível operacional mediante metas operacionais (segundo *loop*). O BSC pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário, com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

Nesse ponto, cria a necessidade de uma solução de instrumento de natureza orçamentária que dê suporte ao BSC na discussão da otimização do desempenho da empresa. A sua importância diz respeito em validar o plano gerado pelo BSC ou então voltar para rever tanto as decisões tomadas na fase de BSC como também na fase de planejamento estratégico na busca da melhoria de desempenho e da sustentabilidade econômica da organização sem perder seu foco principal, que é a tradução e comunicação das estratégias buscando colocá-las em prática para transformar o negócio da empresa. (PARISI, 2011, p. 112).

O BSC conecta o processo de controle das operações com o processo de

controle e aprendizado visando o monitoramento da estratégia. Esse novo sistema gerencial foca a transformação da estratégia em um processo contínuo por meio de três situações descritas por Kaplan e Norton (2000): conexão entre estratégia e orçamento, fechamento do *loop* estratégico e experimentação, aprendizado e adaptação.

Esses autores também reconhecem que a integração do BSC com os processos de planejamento e orçamento não é tarefa fácil, pois “a maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho” (p. 289). Entretanto, as empresas executam seus processos orçamentários e avaliativos de resultados separadamente do processo de planejamento estratégico.

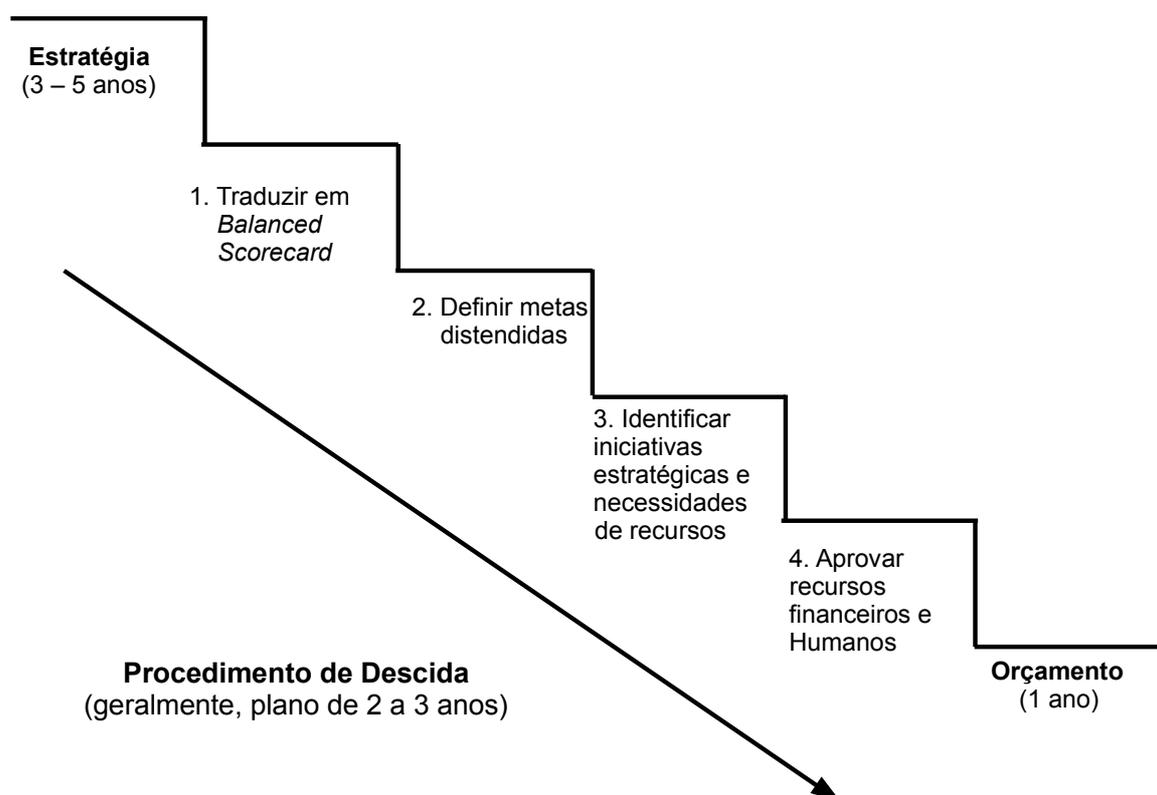
Como os orçamentos funcionam como a principal ferramenta de controle das organizações, segundo Kaplan e Norton (2000, p. 291), “a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo”, gerando uma confusão entre a gestão da estratégia e gestão das táticas. De acordo com os autores, isso ocorre em virtude de que “os orçamentos foram lançados numa época em que as grandes questões consistiam em aumentar a capacidade de produção e gerenciar as operações para controlar os custos” (p. 291). Já “o posicionamento estratégico e o gerenciamento de proposições de valor diferenciadas não eram prioridades” (p. 291).

Com o passar do tempo e o fato de a estratégia ter se tornado um fator crítico de sucesso para as organizações, o novo sistema (em que se destaca o BSC) precisa ser conectado ao velho sistema (o orçamento) para a gestão das táticas. Kaplan e Norton (2000) sugerem as seguintes práticas para a conversão da estratégia de alto nível em orçamento de operações locais: tradução da estratégia utilizando o BSC, para o que é necessário especificar os objetivos e indicadores estratégicos; definição de metas para cada indicador considerando tempos futuros específicos; identificação das iniciativas estratégicas e aprovação dos recursos financeiros e humanos para as iniciativas estratégicas. Quanto a essa última prática, Kaplan e Norton (2000) citam que o orçamento anual abrange dois componentes: o orçamento estratégico, que gerencia programas sem restrições (discricionários), e o orçamento operacional, o qual gera a eficiência dos departamentos, funções e itens de linha.

Dessa forma, é possível que a organização administre os temas

estratégicos de longo prazo e forneça o referencial que possibilite desenvolvimento e incorporação de previsões rotativas no orçamento anual. Para isso, é necessário alocar recursos e determinar metas de desempenho de longo prazo conectando o processo de planejamento estratégico ao orçamento em um procedimento que Kaplan e Norton (2000) chamam de “descida” (Figura 3).

Figura 3 – Conexão da estratégia aos orçamentos em procedimento de descida



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 293).

Assim, com a utilização do BSC para integrar os processos de planejamento e orçamento, é possível superar as barreiras à implementação da estratégia, tornando o orçamento dinâmico, motivador e transformando-o em ferramenta gerencial que unifique a atenção e os recursos para os programas estratégicos críticos. Bornia e Lunkes (2007, p. 37) afirmam que

[...] a integração entre o *balanced scorecard* e o orçamento pode contribuir na melhoria da gestão, principalmente no alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, além de flexibilizar o processo orçamentário e incluir um conjunto maior de medidas de desempenho.

O importante é incorporar ao orçamento em desenvolvimento aquelas características fundamentais à implementação de um eficiente sistema de gestão. Assim, é imprescindível construir uma ligação forte entre os planos estratégicos e o orçamento. Os planos estratégicos são o ponto de partida para as metas orçamentárias, as quais devem ser comunicados e entendidos pelas demais áreas funcionais da empresa (função peculiar do BSC). Somente assim, as ações podem ser tomadas para atingir os objetivos e metas pretendidas. O plano estratégico elaborado previamente deve ser comunicado e considerado na elaboração do orçamento, e as metas orçamentárias precisam ser coerentes e alinhadas com os objetivos do planejamento estratégico. Como analisam Kaplan e Norton (1997, p. 258),

Se o processo de definição de metas do plano de longo prazo for conduzido de forma adequada, o orçamento de curto prazo simplesmente envolverá a tradução de um plano plurianual em orçamentos operacionais para os objetivos e medidas estratégicos nas quatro perspectivas do *scorecard*.

Nessa sistemática, são necessários sistemas de mensuração e informação que habilitem a ação, reação e adaptação contínua dos processos, das atividades e mudanças tecnológicas. O monitoramento e controle do desempenho, simulação de cenários, alocação de recursos e o gerenciamento dos novos direcionadores de valor exigem sistema amplo de mensuração.

2.3 Exemplos de implantação do BSC em instituições financeiras

O BSC mostra grande utilidade para a gestão bancária, principalmente pela definição e pelo acompanhamento de um conjunto de indicadores coerentes com a estratégia, uma vez que proporciona informações relevantes e concisas e identifica fatores considerados prioritários para o desenvolvimento estratégico. Para isso, utiliza os modelos e instrumentos que incluem as medidas financeiras e não financeiras. Nas seções seguintes, são mostrados exemplos de trabalhos acadêmicos sobre o uso do BSC em agências bancárias como subsídio para uma comparação com o BSC utilizado na entidade.

2.3.1 BSC no HSBC

Lorenzetti (2005) analisou a implantação do BSC no banco HSBC. Em seu trabalho, a autora descreve que o planejamento estratégico do banco HSBC no período de 2004 a 2008 possuía duas grandes diretrizes: ser o melhor banco de varejo e ser a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar. No caso dessa segunda diretriz, a pretensão do grupo era atrair e reter os melhores profissionais. Assim, desenvolveu ações de formação e fortalecimento das competências das equipes. Para entender melhor a realidade que o cercava e alcançar sua meta com os colaboradores, o HSBC realizou o chamado mapeamento cultural, que consistia em entrevistas individuais, *workshops* e pesquisas de opinião com seus funcionários.

Já para conquistar a melhor posição de banco de varejo, conforme expõe Lorenzetti (2005), a ideia era fazer do varejista o ponto inicial para captação de novos clientes, e a partir daí compartilhar esta nova base entre todos os tipos de negócio que o HSBC oferecia. Com isso, o banco pretendia aumentar o número de clientes e sua receita.

A seguir, na próxima página, a Tabela 1 refere-se ao painel de indicadores, os quais estão representados pelos itens de controle, utilizado pelo HSBC para comunicar os resultados obtidos no BSC na área de operações do banco, o chamado *back-office* ou área de retaguarda.

Tabela 1 – BSC do banco HSBC

Tom de Controle		2º Semestre					1º Semestre					IP (PPR) = 84,32%
		abr 04	mai 04	jun 04	M.fera	%	Status	Realizado	M.fera	%	Status	
Financiamento (25%)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	108,03%	Verde	XXXXX	XXXXX	113,66%	Verde	118,36%
Despesas Totais vs. AOP		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	107,02%	Verde	XXXXX	XXXXX	109,94%	Verde	119,89%
Despesas Pessoais vs. AOP		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,25%	Verde	XXXXX	XXXXX	106,78%	Verde	113,56%
Prejuízos + Multas vs. AOP		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	120,00%
Despesas Administrativas vs. AOP		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	91,87%	Vermelho	XXXXX	XXXXX	113,91%	Verde	120,00%
Clientes (25%)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	116,19%	Verde	XXXXX	XXXXX	116,65%	Verde	30,00%
Reclamações SAC Interno (procedentes e não procedentes)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
Reclamações SAC (procedentes e não procedentes)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	118,18%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
Reclamações PROCON BACEN (procedentes e não procedentes)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
% Satisfação Interna (CS e TSU)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,59%	Verde	XXXXX	XXXXX	106,59%	Verde	120,00%
Processos (85%)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	169,41%	Verde	XXXXX	XXXXX	103,50%	Verde	86,49%
Auditoria Portfólio		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	100,00%	Verde	120,00%
BCT (% pendências regularizadas) (DIPRO e Ag)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	102,04%	Verde	120,00%
CCT Contas Transitórias (nº de dias pendência mais antiga) (DIPRO e Ag)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	106,13%	Verde	106,13%
CCT Demais Contas (nº de dias pendência mais antiga) (DIPRO e Ag)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	102,6%	Verde	101,6%
Não Encerrado Processados Fora do Prazo (UP) PPMI (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
Financiamento Não Processados PPMI (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
% C/C Fecerradas Dentro do Prazo ANS (TSU)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	99,80%	Amarelo	120,00%
% Cumprimento ANS C/C PF e PJ Processada e ou Devolvida (TSU)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	99,99%	Amarelo	XXXXX	XXXXX	99,69%	Amarelo	120,00%
Custo Unitário (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	100,71%	Verde	101,42%
Produtividade (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	104,83%	Verde	XXXXX	XXXXX	100,29%	Verde	100,58%
% Retrabalho Não Encerrado (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	0,00%
% Retrabalho Devolução C/C PF e PJ (TSU)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	96,46%	Amarelo	XXXXX	XXXXX	83,31%	Vermelho	85,31%
Contratos Pendentes / Ag. (ABC)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	95,98%	Amarelo	95,98%
% Migração C/C PF e PJ (TSU Retail)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	101,02%	Verde	XXXXX	XXXXX	100,86%	Verde	120,00%
% Processado Centralizadamente		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX		Verde	XXXXX	XXXXX	101,09%	Verde	107,25%
Pessoas (15%)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	110,50%	Verde	XXXXX	XXXXX	113,02%	Verde	113,02%
Horas de Treinamento / Hc		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	120,00%
% Horas Extras		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	82,07%	Vermelho	XXXXX	XXXXX	105,42%	Verde	105,42%
Ratão Operador / Supervisor (CS)		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	120,00%
Fechamento ETS após o 3º Dia Útil		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	Verde	XXXXX	XXXXX	106,6%	Verde	106,6%
Média Mensal		XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX		Verde	XXXXX	XXXXX		Verde	

Financiamento GAPS
Gestão de Informações

Abatido 95% de realização

Entre 95% e 100% de realização

Acima 100% de realização

Fonte: Lorenzetti (2005, p. 36)

Apresenta-se, no Quadro 2, na próxima página, as metas estabelecidas e a fórmula de cálculo para os principais indicadores nas quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos e pessoas).

Quadro 2 – Matriz de responsabilidade do modelo BSC no banco HSBC

DIMENSÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	RESULTADO DO MÊS
FINANCEIRO (Peso: 25%)	Despesas Totais	Despesas totais realizadas	Total mensal de despesas contabilizadas	= despesas totais realizadas no mês
		Despesas totais orçadas	Total mensal de despesas orçadas	
	Despesas de Pessoal	Despesas de pessoal realizadas	Total mensal de despesas de pessoal contabilizadas	= despesas de pessoal realizadas no mês
		Despesas de pessoal orçadas	Total mensal de despesas de pessoal orçadas	
	Prejuízos + Multas	Prejuízos e multas realizadas	Valores contabilizados no grupo de contas de Perdas Operacionais e Multas	= somatório de prejuízos e multas realizados no mês
		Prejuízos e multas orçadas	Valores orçados no grupo de contas de Perdas Operacionais e Multas	
	Despesas Administrativas	Despesas adm realizadas	Total mensal de despesas administrativas contabilizadas	= despesas administrativas realizadas no mês
		Despesas adm orçadas	Total mensal de despesas administrativas orçadas	
CLIENTES (Peso: 20%)	Reclamações (procedentes e não procedentes)	Reclamações procedentes do SAC	Quantidade de reclamações registradas no SAC procedentes	= qtde de reclamações SAC procedentes e não procedentes
		Reclamações não procedentes do SAC	Quantidade de reclamações registradas no SAC não procedentes	
	Fim de Numerário	Minutos registrados nas ATMs com fim de numerário e qtde total de ATMs disponíveis para saque	Total de minutos registrados nas ATMs com fim de numerário dividido pela quantidade total de ATMs disponíveis para saque	= (minutos registrados nas ATMs com fim de numerário) / (Quantidade total de ATMs disponíveis para saque)
PROCESSOS (Peso: 40%)	% Retrabalho (Devolução conta-corrente Pessoa Física)	Conta-correntes (c/c) Pessoa Física (PF) Processadas	Quantidade de c/c PF processadas	= [(qtde c/c PF devolvidas) / (qtde c/c PF devolvidas + qtde c/c PF processadas)] x 100
		Conta-correntes (c/c) Pessoa Física (PF) Devolvidas	Quantidade de c/c PF devolvidas	
	% Retrabalho (Devolução conta-corrente Pessoa Jurídica)	Conta-correntes (c/c) Pessoa Jurídica (PJ) Processadas	Quantidade de c/c PJ processadas	= [(qtde c/c PJ devolvidas) / (qtde c/c PJ devolvidas + qtde c/c PJ processadas)] x 100
		Conta-correntes (c/c) Pessoa Jurídica (PJ) Devolvidas	Quantidade de c/c PJ devolvidas	
	Eficiência de acordo com Capacity Plan e MDA	Realizado	Qtde de funcionários ativos alocados	= [(qtde de funcionários planejados pelo MDA) / (qtde de funcionários ativos alocados)] x 100
		Planejado	Qtde de funcionários planejados pelo MDA com base no volume de atividades processadas (Capacity Plan)	
	Pendências de contratos	Total de contratos pendentes de recepção ou com irregularidades	Total de contratos pendentes de recepção há mais de 30 dias ou com irregularidades há mais de 60 dias	= (total de contratos pendentes e irregulares) / (qtde de contratos nas agências)
		Quantitativo total de contratos das agências	Quantitativo total de contratos das agências	
	Auditoria – Unidades	Gradação da última auditoria das agências	Gradação da última auditoria realizada nas agências	= (soma das agências com conceito bom ou satisfatório) / (soma das agências auditadas)
		Quantitativo total das agências com risco operacional atribuído	Quantidade total de agências que já foram auditadas	
	Estorno de Receita	Montante em R\$ de estornos realizados nas agências	Montante de estornos realizados em R\$ na agência, considerando-se erros operacionais e erros sistêmicos	= (soma de estornos realizados) / (meta)
		Meta do montante de estornos em R\$	Meta das agências	
Visitas de Supervisores	Visitas realizadas pelo supervisores às agências	Total de visitas realizadas pelos supervisores às agências	= (total de visitas realizadas pelos supervisores) / (total de supervisores)	
	Supervisores em operação	Total de supervisores ativos		
PESSOAS (Peso: 15%)	Horas de Treinamento	Total de horas de treinamento	Qtde total de horas de treinamento realizadas pelos funcionários durante o mês	= horas de treinamento no mês
	% Horas Extras	Total de horas extras realizadas	Qtde de horas extras realizadas pelos funcionários durante o mês	= horas extras realizadas / horas extras disponíveis
		Total de horas extras disponíveis	Horas extra disponíveis para a realização nas agências	
% Satisfação Interna	Reclamações não procedentes recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas não procedentes	Resultados da área na pesquisa de satisfação interna (PSI)	= resultado da PSI semestral
	Resultados da área na pesquisa de satisfação interna (PSI)	Resultados da área na PSI		

Fonte: Lorenzetti (2005, p. 38).

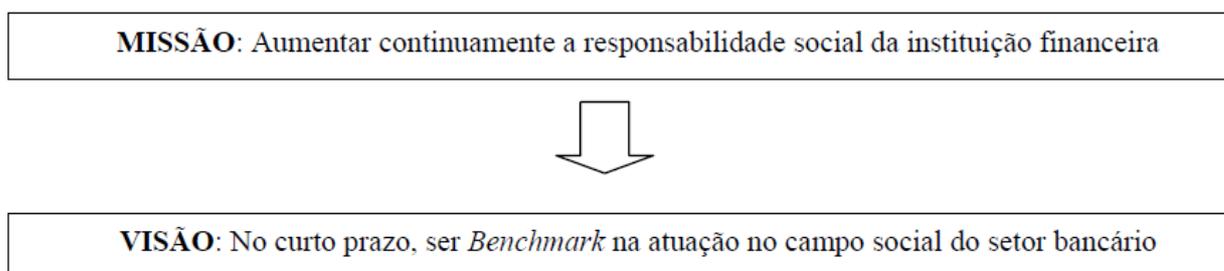
Em sua análise, Lorenzetti (2005) comenta que o BSC acabou sendo utilizado como ferramenta de controle de uma pequena parte da estratégia e não traduziu a missão e a estratégia de forma coerente em medidas de desempenho, pois a “iniciativa de implantação não foi *top-down* (de cima para baixo e do geral para o particular) como efetivamente deveria ser” (p. 45). Outra crítica foi o fato de o BSC levar divergências dentro da agência bancária, visto que o modo como foi implantado (somente para a área de retaguarda) levou à avaliação de formas diferentes para equipes que trabalham juntas. Isso mostrou que é necessária a integração do sistema de avaliação entre as outras áreas da agência.

2.3.2 BSC no balanço social de um banco nacional

Já Francischini e Souza (2002) apresentam uma nova metodologia para a avaliação social do segmento bancário considerando a publicação do Balanço Social de um grande banco privado nacional, analisado de acordo com os conceitos do BSC. O Balanço Social é então um documento que reúne informações sobre as atividades da empresa orientada para uma melhor gerência dos recursos humanos e naturais, e das relações com seus parceiros internos, tornando-se uma ferramenta que tanto permite uma autoanálise da empresa como serve de estímulo às interações com os parceiros internos e externos.

Assim, seguindo-se a metodologia do *Balanced Scorecard*, o primeiro princípio estabelecido é o esclarecimento da missão e a tradução da visão estratégica.

Figura 4 – Missão e visão estratégica



Fonte: Francischini e Souza (2002, p. 33).

As perspectivas do BSC, segundo Francischini e Souza, 2002, são apresentadas nos Quadros 3, 4, 5 e 6.

Quadro 3 – Perspectiva financeira

Objetivo Estratégico: incrementar a responsabilidade social por parte dos acionistas da instituição financeira	
Indicador	Objetivo
Folha de pagamento bruta/Lucro operacional	O aumento destes indicadores sinaliza, para o corpo funcional, governo, sociedade e setores preocupados com o meio ambiente, que os acionistas estão contribuindo com uma parte maior de sua remuneração para a responsabilidade social.
Total de benefícios sociais internos/Lucro operacional	
Tributos/Lucro operacional	
Contribuições para a sociedade/Lucro operacional	
Participações em projetos ambientais/Lucro operacional	
Receita líquida/Total de funcionários	O aumento deste indicador sinaliza elevação da produtividade. Supõe-se que o incremento da produtividade seja devido a maiores investimentos na formação do corpo funcional da instituição.

Fonte: Francischini e Souza (2002, p. 33).

Quadro 4 – Perspectiva do cliente

Objetivo Estratégico: mostrar ao cliente que o banco está atuando fortemente no campo social. Para o cliente, um banco que desenvolveu uma sólida “responsabilidade social” reforça sua imagem de solidez e respeito perante os clientes e a sociedade.	
Indicador	Objetivo
Contribuições para a sociedade/Receita líquida	Um aumento deste indicador sinaliza um maior volume de contribuições para a sociedade, com investimentos em projetos de educação e cultura, saúde e saneamento, esporte e lazer, entre outros.
Tributos/Receita líquida	Quanto maior o indicador, maior será o retorno positivo para a sociedade na forma de aplicação dos tributos arrecadados pelos governos federais, estaduais e municipais.
Participações em projetos ambientais/Receita líquida	Um incremento deste indicador significa maior participação dos bancos em projetos de preservação ambiental.

Fonte: Francischini e Souza (2002, p. 34).

A seguir, na próxima página, apresenta-se o Quadro 5.

Quadro 5 – Perspectiva dos processos internos

Objetivo Estratégico: manter os projetos de investimentos na área social e criar novos projetos de acordo com as necessidades identificadas e a disposição de recursos. Isto irá contribuir para a divulgação de uma imagem de constante preocupação com a área social e com os projetos relacionados a ela.	
Indicador	Objetivo
Número de Balanços Sociais emitidos por exercício social	O incremento deste indicador significa que a instituição torna constante a emissão destes relatórios. Além disto, o banco estará sendo reconhecido como uma instituição preocupada com sua responsabilidade social. O valor deste indicador não deverá nunca ser inferior a um por exercício social.
Total de homem/hora envolvido na elaboração do Balanço Social	Fazer com que um número crescente de funcionários participe na elaboração do Balanço, o que irá contribuir para a própria elaboração e para um melhor tratamento dos dados. Este é, ainda, um meio de divulgação, aos funcionários, da atuação do banco em projetos relacionados ao corpo funcional, e também de divulgação a toda a sociedade.

Fonte: Francischini e Souza (2002, p. 34).

E o Quadro 6 na página seguinte, refere-se à perspectiva do aprendizado e crescimento:

Quadro 6 – Perspectiva do aprendizado e crescimento

Objetivo Estratégico: demonstrar, por meio dos indicadores, que a organização está interessada em abordar novos aspectos da atuação social.	
Indicador	Objetivo
Total de benefícios sociais/Lucro Operacional	Aumentar o total de benefícios de acordo com variações positivas no Lucro Operacional, o que garante o constante crescimento da responsabilidade social.
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	Este indicador sinaliza o perfil da distribuição da renda para o corpo funcional.
Nº de empregados ao final do período Nº de admissões durante o período	Avaliar a rotatividade dos funcionários.
Nº de funcionários acima de 45 anos	Identificar o perfil da mão-de-obra. Considerando-se a dificuldade de colocação profissional de trabalhadores com idade superior a 45 anos, incrementos deste indicador significarão maior contribuição da instituição na mitigação desse problema social.
Nº de mulheres na empresa % de cargos de chefia ocupados por mulheres Nº de negros que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por negros Nº de empregados portadores de deficiência % de cargos de chefia ocupados por portadores de deficiência	Reduzir a incidência de qualquer tipo de discriminação dentro da organização.

Fonte: Francischini e Souza (2002, p. 35).

A conclusão central de Francischini e Souza na pesquisa efetuada é a de que é claramente possível a aplicação dos conceitos do *Balanced Scorecard* na avaliação de estratégias que elevem a responsabilidade social no setor bancário. Ademais, a avaliação da *performance* dos indicadores propostos deverá contribuir para o monitoramento, pela alta gerência, do cumprimento da missão e da visão propostas pela instituição.

2.3.3 BSC em uma instituição financeira internacional

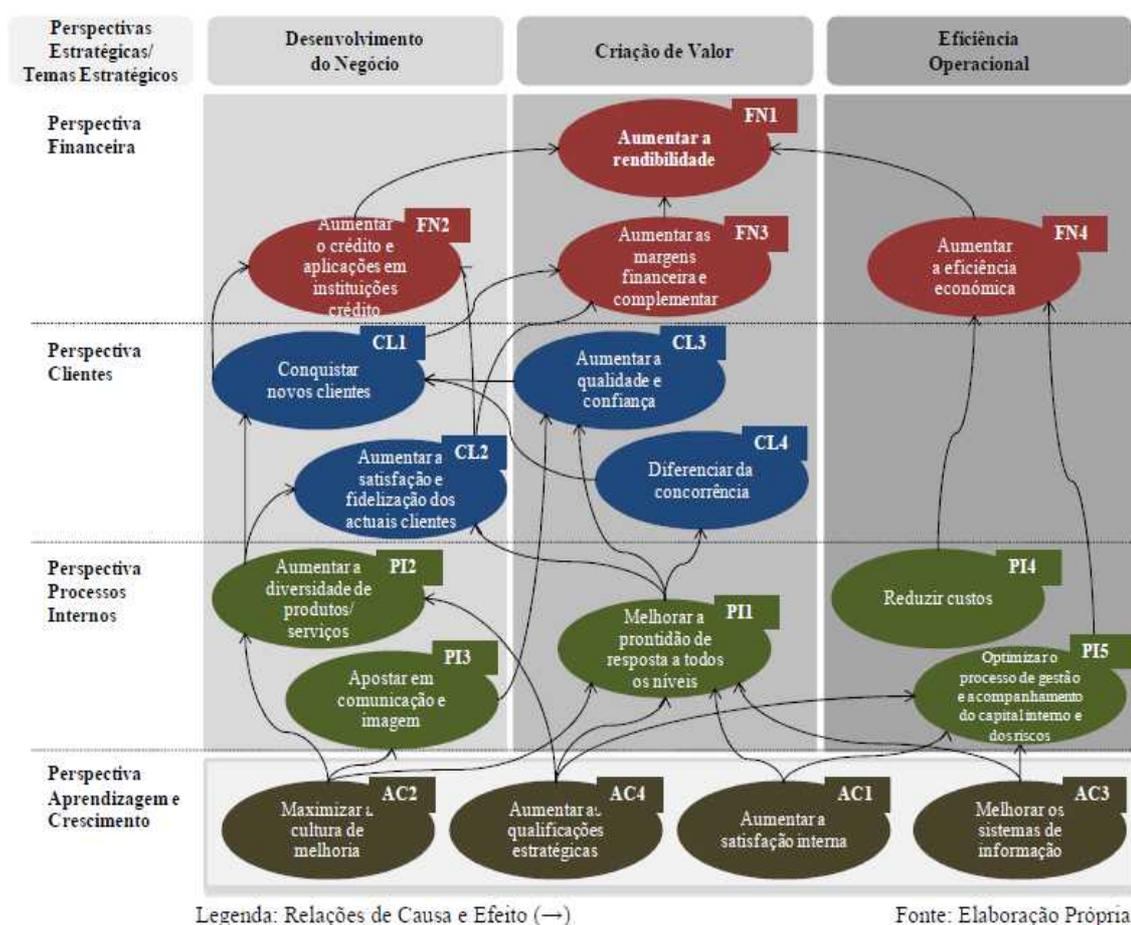
Cita-se nesta seção outro exemplo, agora do exterior, de um banco angolano com filial em Portugal, Silva (2002) desenvolveu o Mapa Estratégico para o banco Alfa (nome fictício) em sua pesquisa, em que demonstrou a aplicabilidade do BSC em um banco de investimento.

O Mapa Estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 81), “explicita a hipótese da estratégia”, “é uma arquitetura genérica para a descrição da

estratégia” e “ajuda a organização a ver sua estratégia de maneira coesiva, integrada e sistemática”. Cada indicador mostra uma relação de causa e efeito ligando os resultados esperados da estratégia aos vetores que induzirão a eles. Esse mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros, fornecendo aos executivos uma referência para descrição e gerenciamento da estratégia.

A Figura 5 ilustra o Mapa Estratégico do banco Alfa, mostrando de forma explícita a metodologia de competição e criação de valor.

Figura 5 – Mapa estratégico do banco Alfa



Fonte: Silva (2012, p. 54)

Na Tabela 2 (próxima página) segue o exemplo do *scorecard* estratégico com os indicadores de desempenho do Banco Alfa:

Tabela 2 – Scorecard estratégico do banco Alfa

Perspectiva	Ponderação Perspectiva	Objectivo Estratégico	Ponderação Objectivo	Código Indicador	Base Incidência	Meta		Ponderação Indicador	Resultado Alcançado	Grau de cumprimento	Score Objectivos	Score Perspectivas	Score Estratégia
						Target	Prazo						
Financeira	20%	FN1 - Aumentar a rentabilidade FN2 - Aumentar o crédito e aplicações em instituições FN3 - Aumentar a margem financeira e margem FN4 - Aumentar a eficiência económica.	35%	ID1	3.428.625	4.000.000	2012	100%	3.750.000	93,75%	93,75%	95,13%	
				ID2	123.456.133	250.000.000	2012	25%	260.000.000	80,00%	91,88%		
				ID3	1.100.986.426	1.200.000.000	2012	75%	1.150.000.000	95,83%	97,69%		
				ID4	8.296.239	8.500.000	2012	70%	8.550.000	100,59%	98,44%		
				ID5	2.926.620	3.250.000	2012	30%	3.000.000	92,31%	97,58%		
				ID6	32,60%	32,00%	2012	40%	31,50%	98,44%			
				ID7	12,00%	12,00%	2012	30%	12,10%	99,17%			
				ID8	2,43%	2,50%	2012	20%	2,63%	95,06%			
				ID9	190%	170%	2012	10%	180%	94,44%			
				ID10	0	50	2012	80%	40	80,00%			
				ID11	0	25	2012	20%	18	72,00%			
				ID12	0	50	2012	70%	52	104,00%			
				ID13	0	25	2012	20%	22	88,00%			
				ID14	0	0	2012	10%	0	100,00%			
Clientes	35%	CL1 - Conquistar novos clientes. CL2 - Aumentar a satisfação e fidelização dos actuais clientes. CL3 - Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade) CL4 - Diferenciar da concorrência	25%	ID15	0	50%	2012	100%	50%	100,00%	100,00%	91,50%	90,27%
				ID16	300	500	2012	100%	450	90,00%	90,00%		
				ID17	N/A	Máximo 15 dias.	2012	100%	25 dias	60,00%	60,00%		
				ID18	26	27	2012	100%	26	96,30%	96,30%		
				ID19	0	100.000	2012	100%	100.000	100,00%	100,00%		
Processos Internos	30%	PI1 - Melhorar a prontidão de resposta a todos os níveis. PI2 - Aumentar a diversidade de produtos/serviços. PI3 - Apostar em comunicação e imagem. PI4 - Reduzir custos. PI5 - Optimizar o processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	20%	ID20	0	-3%	2012	100%	-1,40%	46,67%	46,67%	92,41%	
				ID21	0	0	2012	100%	0	100%	100,00%		
				ID22	80%	85%	2012	100%	85%	100,00%	100,00%		
				ID23	0	100	2012	100%	120	120,00%	100,00%		
				ID24	0	200.000	2012	100%	200.000	100,00%	100,00%		
				ID25	1 hora	1,5 horas	2012	100%	1,3 horas	86,67%	86,67%		
Aprendizagem e Crescimento	15%	AC1 - Aumentar a satisfação interna. AC2 - Maximizar a cultura de melhoria. AC3 - Melhorar os sistemas de informação. AC4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	ID22	80%	85%	2012	100%	85%	100,00%	100,00%	96,67%	
				ID23	0	100	2012	100%	120	120,00%	100,00%		
				ID24	0	200.000	2012	100%	200.000	100,00%	100,00%		
				ID25	1 hora	1,5 horas	2012	100%	1,3 horas	86,67%	86,67%		

 > = 95%
 >=85% e <95]
 < =85%

Fonte: Silva (2012, p. 56)

Na conclusão de seu trabalho, Silva (2002, p. 69) demonstra que a concepção do modelo de BSC do banco Alfa serve para clarificar e alinhar a estratégia em toda sua cadeia de valor, bem como comunicar a estratégia eficazmente a todos os colaboradores. Ademais, conclui que é também um modelo adequado para monitorar, testar e adaptar a estratégia a novas situações, com vistas a que seus gestores pensem mais estrategicamente sobre sua organização. Essa concepção proporciona a criação de uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Nestes três trabalhos analisados, observa-se que os pesquisadores procuraram mostrar como é feito o alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento operacional através de indicadores que esclarecem e traduzem a estratégia das empresas citadas e desta forma aplicam na prática, o principal objetivo deste modelo de avaliação de desempenho.

3 MODELO GECON

O modelo gerencial, denominado sistema de Gestão Econômica (GECON), significa *gestão baseada em resultados* e surgiu no final dos anos 1970 por meio de trabalhos acadêmicos (teses, dissertações e artigos) apresentados, livros publicados e um laboratório de pesquisa mantido no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), coordenado pelo Professor Doutor Armando Catelli. Ele observou que a contabilidade gerencial tradicional tinha pouca relevância para o processo de tomada de decisões empresariais.

Conforme definição de Santos (2005, p. 5),

O sistema Gecon é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conceitos integrados dentro de um enfoque holístico e sistêmico, objetivando a eficácia empresarial, e compreende basicamente os seguintes elementos integrados: um modelo de gestão empresarial, um sistema de gestão empresarial, um modelo de decisão, mensuração e informação do resultado econômico, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira.

Esta abordagem enfatiza a preocupação com o desempenho como um todo ao invés com uma ou algumas partes da empresa somente, pois a característica deste sistema é a integração entre todas as partes.

3.1 Visão geral

É um modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico e compreende um sistema de informação de controladoria estruturado decorrente de uma integração sistêmica com várias áreas de conhecimento, como contabilidade, administração, economia e finanças. Santos (2005, p. 72) comenta que esse modelo

[...] leva em consideração que a otimização do todo (a empresa) depende da otimização das partes (áreas de responsabilidade, departamentos, atividades, eventos e transações), portanto, seu modelo de mensuração é voltado para a correta mensuração do patrimônio e do lucro pela correta mensuração de cada evento econômico no desenvolvimento das diversas atividades.

Catelli (apud GUERREIRO, 1999b, p. 87) define atividade como “um

processo físico que consome recursos e gera produtos e serviços”, e no desenvolvimento das diversas atividades surgem os eventos econômicos que são materializados por intermédio das transações. Um evento pode ser definido como um tipo de ocorrência que produz impacto predefinido na estrutura patrimonial da entidade, e transação corresponde a uma natureza de evento que foi efetivada, sendo o menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico. Para exemplificar o caso de uma agência bancária, pode-se dizer que o atendimento ao cliente é uma atividade. Neste atendimento ao cliente, a oferta e disponibilização do produto crédito é um evento e a efetivação de uma contratação de uma operação de crédito é uma transação.

Guerreiro (1999b, p. 95) afirma que o modelo GECON “identifica, mensura e reporta resultados das atividades das diversas unidades administrativas transformando o tradicional centro de custo em centro de resultado ou áreas de responsabilidade”. Cada atividade tem seu aspecto operacional, financeiro, econômico e patrimonial reconhecido e, assim, as margens de contribuição e resultados econômicos são apurados por meio da mensuração dos produtos, recursos e serviços por seus valores à vista. Reconhece também o aspecto econômico em que o mercado atribui maior ou menor valor para os ativos que a empresa possui, o que eleva ou diminui a riqueza de uma empresa.

O autor menciona que a missão se constitui na verdadeira razão da existência da empresa, caracteriza e direciona o modo de atuação da organização independentemente das condições ambientais e internas. A missão se constitui no objetivo fundamental da entidade e deve orientar todas as ações da organização, bem como contemplar valores fundamentais, produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientela a ser atendida. E pelo fato de esses objetivos serem permanentes, precisam ser caracterizados de forma ampla, genérica e flexível.

Ainda para esse autor, “a caracterização da missão tem importância fundamental para o sucesso do empreendimento, uma vez que a fixação do objetivo impacta o funcionamento do sistema e condiciona a estruturação e interação de seus subsistemas componentes” (1999b, p. 81). A missão mostra quem a empresa pretende atender (clientes), onde deverá atuar (mercado) e o que deseja oferecer (produtos/serviços). Além disso, caracteriza o perfil de atuação que a empresa pretende desempenhar no cenário social de acordo com sua cultura organizacional (educação, experiência e ambiência das pessoas que trabalham na empresa).

3.1.1 Resultado econômico

A definição de lucro e resultado econômico e seu modelo de mensuração não é um denominador comum entre economistas, contadores e administradores. Segundo Pereira (1999, p. 218),

[...] o resultado econômico expressa todos os esforços e benefícios obtidos pela empresa no sentido de cumprir sua missão, quantificando o impacto econômico de todos os eventos que alteram seu patrimônio, sejam esses eventos decorrentes das decisões internas ou de fatores tempo-conjunturais.

Guerreiro (1999a, p. 84) esclarece que “em termos contábeis, o lucro corresponde ao resíduo derivado do confronto entre a receita realizada e o custo consumido”. Já em termos de conceito econômico, lucro, para Chang (apud SANTOS, 2005, p. 64), é “a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda esperar estar tão bem no final do período como ela estava no começo”.

O lucro econômico constitui-se numa informação fundamental para o proprietário e para o administrador do capital. No entendimento de Guerreiro (1999a, p. 88), “o lucro contábil enfatiza a objetividade e o lucro econômico demanda uma dose considerável de subjetividade, ou seja, de expectativa acerca do futuro”. O lucro econômico e o lucro contábil possuem diferenças fundamentais, as quais são mostradas no Quadro 7 na próxima página.

Quadro 7 – Diferenças entre os conceitos de lucro contábil e lucro econômico

LUCRO ECONÔMICO X LUCRO CONTÁBIL	
<p>Lucro contábil</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maior objetividade 2. Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados) 3. Os ativos são avaliados com base em custos originais 4. O patrimônio líquido aumenta pelo lucro ou diminui pelo prejuízo 5. Ênfase em custos 6. Não reconhece ganhos não realizados, somente os realizados 7. Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens na economia 8. Amarração do lucro à condição de distribuição de dividendos (se há prejuízo, não há dividendos) 9. Não reconhecimento do goodwill 10. Utilização de regras e de critérios dogmáticos 	<p>Lucro econômico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maior Subjetividade 2. Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido (fluxo de serviços futuros a valor presente) 3. Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo de benefícios futuros 4. O lucro deriva do aumento do patrimônio líquido da entidade 5. Ênfase em valores 6. Reconhecimento de ganhos realizados e não realizados 7. São efetuados ajustes devidos a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia 8. Amarração do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos 9. Reconhecimento do goodwill 10. Utilização de regras e critérios econômicos

Fonte: Santos (2005, p. 65).

No modelo GECON, o resultado econômico deve “expressar o valor econômico do bem para a empresa, validado pelo mercado de seu fluxo de serviço futuro” (SANTOS, 2005, p. 67). Dando continuidade à sua análise, o autor conclui que

Portanto, o lucro conceitualmente correto é aquele que tem origem no patrimônio que corresponda ao conjunto de recursos de que a empresa dispõe e que não foram consumidos até a data, mensurados pelo seu valor de realização. Tendo como consequência o resultado correto que deveria ser medido pela diferença entre patrimônios de tal forma que indiquem o valor da empresa naquele momento específico (p. 67).

Segundo Pereira (1999, p. 217), o resultado econômico “é expresso pela diferença entre os valores de seus patrimônios inicial e final”. E ao final de determinado período, o valor da empresa refere-se ao capital investido inicial, aumentado ou diminuído conforme o resultado gerado pelas atividades produtivas.

3.1.2 Processo de gestão

O sistema GECON inicia-se pelo planejamento estratégico cujo objetivo é garantir o cumprimento da missão da empresa contemplando a análise das variáveis do ambiente externo e do ambiente interno da empresa.

O planejamento estratégico procura definir o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, tendo como escopo garantir a missão da entidade e sua continuidade em longo prazo. É um processo decisório que, ao analisar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades, e internas, pontos fortes e fracos da entidade, tem por produto as diretrizes e políticas estratégicas. (SANTOS, 2005, p. 43).

Já para Nakagawa (1993, p. 51), o planejamento estratégico

Define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. O planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

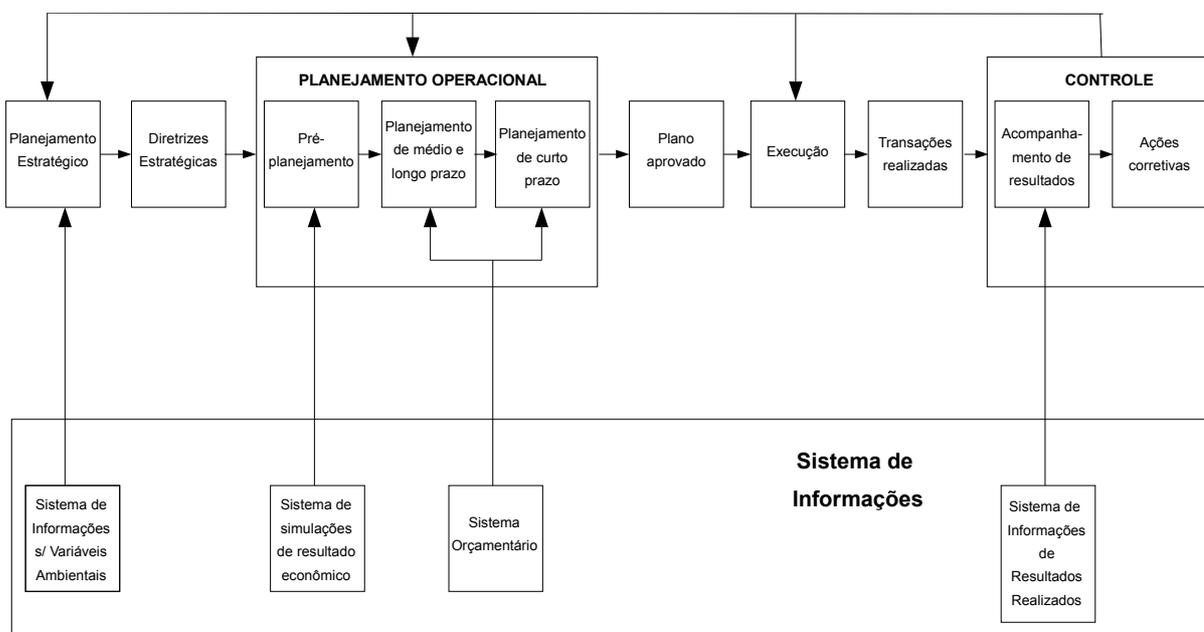
Este sistema passa pela fase de planejamento operacional, a qual, segundo Santos (2005, p. 45), trata-se da “operacionalização das diretrizes e políticas estratégicas de forma a viabilizar os objetivos almejados”. Dentro dessa fase encontram-se o pré-planejamento – fixação de objetivos e metas operacionais e identificação e escolha das alternativas de ação que viabilizem as diretrizes estratégicas –, o planejamento de médio e longo prazos – detalhamento das alternativas selecionadas quantificando-se recursos, volumes, preços, prazos e demais variáveis planejadas por meio de um sistema de orçamentação dentro de determinada perspectiva temporal – e o planejamento de curto prazo – replanejamento das ações com vistas à otimização do desempenho e decisão da manutenção ou revisão dos planos originais do processo de planejamento operacional. Em seguida, há a fase de execução – implementação por intermédio das transações realizadas com o propósito de cumprir os objetivos no planejamento operacional de curto prazo de forma a otimizar cada negócio/evento – e no final, pela fase do controle gerencial – ações corretivas quando o sistema de apuração de

resultados mostra que o realizado é diferente do planejado. Santos (2005, p. 47) explica que

A etapa do controle caracteriza-se pela avaliação do grau de aderência entre os planos e sua execução, por meio da comparação dos objetivos fixados com os resultados obtidos e dos planos com a respectiva execução. Procura analisar os desvios ocorridos, buscando identificar as causas, sejam externas, sejam internas à empresa.

A Figura 6 mostra a integração entre o processo de gestão e o sistema de informação.

Figura 6 – Processo de gestão do modelo GECON



Fonte: Guerreiro (1999b, p. 104).

Catelli (1999) explica que o sistema de gestão no modelo GECON refere-se ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa (objetivo fundamental) e em sua cultura organizacional, buscando como foco principal a otimização do desempenho econômico da empresa. Emprega um modelo de mensuração que incorpora um conjunto de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa enfocando as seguintes dimensões: operacional – diz respeito aos aspectos físicos dos eventos; econômica – valores de mercado na condição de

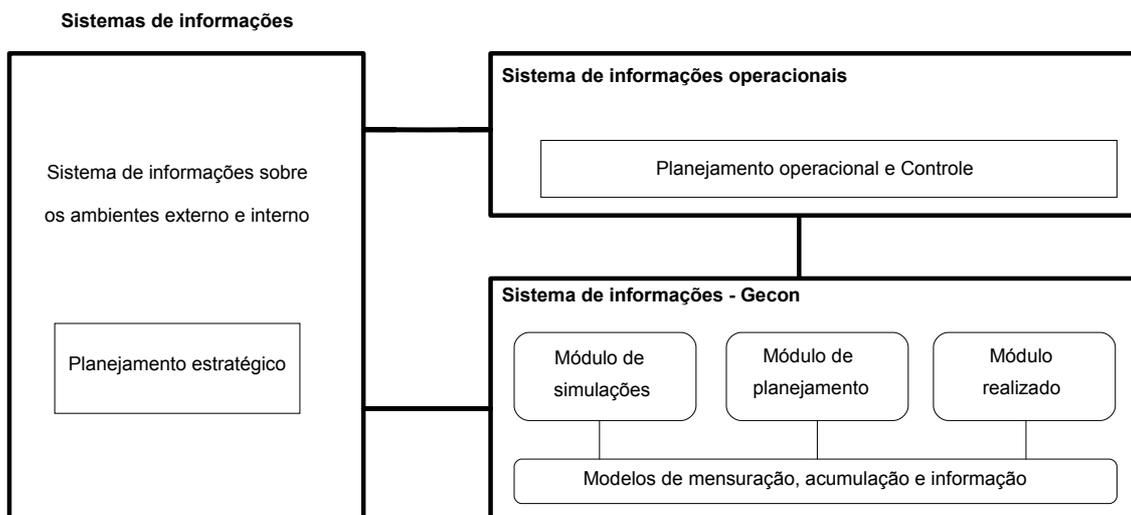
pagamento à vista dos custos e das receitas; financeira – fluxo financeiro de recebimentos e pagamentos das atividades. Essas dimensões estão sempre presentes em cada evento. Para o autor, “Portanto, o GECON é um sistema que disponibiliza todos os instrumentos necessários para que os gestores cumpram adequadamente sua missão, atendendo aos modelos de decisão requeridos”.

Para Almeida (1999), o processo de gestão no sistema GECON é envolvido com subsistemas que forneçam as informações necessárias aos processos de planejamento, execução e controle. O subsistema de informações sobre variáveis ambientais compreende as informações do ambiente externo, subsidiando os gestores durante a fase do planejamento estratégico. O subsistema pré-orçamentário para simulações do resultado econômico apoia os gestores durante o pré-planejamento gerando informações sobre os resultados econômicos das alternativas simuladas. O subsistema orçamentário gera informações detalhadas sobre os eventos planejados e subsidia os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos. O subsistema de simulação dos eventos e transações econômicas apoia a fase de execução pela possibilidade de simular o resultado econômico momentos antes e durante a execução da decisão tomada. Santos (2005, p. 33) observa que “os gestores podem ter necessidade de decidir ou mudar para cursos alternativos de ação devido à ocorrência de novos fatos que inviabilizem a execução da programação de curto prazo”. E o subsistema de informações de resultados realizados supre os gestores durante a fase de controle, e isso produz informações detalhadas sobre os resultados econômicos dos eventos realizados. Esses resultados devem possuir compatibilidade e ser integrados com o subsistema orçamentário.

3.1.3 Sistemas de informações e subsistemas empresariais

Segundo Pereira (1999, p. 219), “a gestão econômica volta-se à administração dos resultados econômicos da empresa e de suas atividades, de modo a garantir sua capacidade de gerar riqueza”. Ela é delineada pelas definições estabelecidas no modelo de gestão, missão, crença e valores. Para viabilizar essa gestão por resultados econômicos, deverá, ainda, considerar o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Sistemas de informações do modelo GECON



Fonte: Pereira (1999, p. 62).

Devido à característica holística do GECON, a arquitetura do sistema de informações contempla todas as etapas do processo de gestão e corresponde, de acordo com Almeida (1999, p. 303),

[...] a um conjunto de subsistemas em que são processadas informações sobre variáveis ambientais de interesse da organização e a quantificação de seus objetivos, para posterior comparação com os resultados alcançados, visando assim ações corretivas.

A concepção e a implementação dos subsistemas de informações gerenciais no modelo GECON obedecem a

[...] um processo de tomada de decisão que sistematize as decisões entre as várias alternativas sobre dado evento/transação, estabelecendo o modelo de decisão adequado para apoiar as escolhas requeridas; sendo as decisões tomadas em função do resultado econômico das várias alternativas de ação apresentadas, o delineamento do modelo de mensuração, que retrate com fidelidade os impactos econômicos decorrentes do processo físico-operacional; posto que, para tanto, são necessárias informações, estabelecer o modelo de informação que permita abstrair o conjunto de requisitos necessários à construção do sistema de informações para a gestão econômica (ALMEIDA, 1999, p. 303).

Peleias (2002, p. 19) afirma que o modelo de gestão “é um conjunto de princípios que define a forma de gestão da empresa”. É formado pela cultura organizacional que orienta e influencia a atividade empresarial, em especial o

processo de tomada de decisões, e estabelece os princípios para o cumprimento da missão da empresa. O autor define o modelo de decisão como “a estruturação formal do processo decisório, considerando o processo de gestão, os eventos, transações e atividades realizados numa empresa” (p. 19). É composto de variáveis ou elementos de dois tipos: exógenas (ou externas), aquelas cujos valores são determinados pelo ambiente externo ao modelo e podem ser controláveis ou não pelo gestor e variáveis ou elementos endógenos (ou internas), aquelas geradas internamente pelo modelo, durante o processo de solução, através da manipulação do tomador de decisões, cujo valor depende da combinação de uma ou mais variáveis. Guerreiro (1999b, p. 107) observa que “as informações devem ser geradas sob medida para os gestores, a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão”. Sobre o modelo de mensuração, Peleias (2002, p. 19) compreende que se refere ao “modelo relativo ao processo de mensuração física, monetária e de acumulação de resultados dos eventos, transações e atividades sobre os quais os gestores tomam suas decisões”. Ou seja, diz respeito à utilização de um conjunto de conceitos que permitam medir o resultado econômico corretamente.

E finalizando, o modelo de informação considera a geração, acumulação e utilização de informações gerenciais (aquelas que suportam o processo decisório); contempla aspectos relativos à qualidade das informações e a lógica do processo decisório (PELEIAS, 2002, p. 19). Guerreiro (1999b, p. 108) reporta-se ao modelo de informação como “determinadas características da informação que a tornam um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores para a otimização do resultado”.

Guerreiro (1999b) caracteriza o sistema empresa por meio de seis subsistemas básicos no modelo conceitual do sistema de informação da gestão econômica. O *subsistema institucional*, que “corresponde ao conjunto de crenças e valores que permeiam a organização” (p. 81) e “convertem-se em diretrizes e definições que orientam todos os demais subsistemas empresariais” (p. 81). O *subsistema social* “diz respeito ao conjunto dos elementos humanos da organização” (p. 84). Envolve capacitação, motivação, liderança, entre outros, e a ênfase recai sobre os gestores, pois são os indivíduos responsáveis por algum nível do processo decisório da empresa. O *subsistema organizacional* refere-se à estrutura de organização da empresa e “compreende a composição departamental e suas interações, tendo por objetivo fundamental assegurar que todas as atividades

empresariais sejam desenvolvidas” (p. 85). O *subsistema de gestão* diz respeito ao processo administrativo da empresa, isto é, o processo de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Guerreiro (1999b, p.85) refere-se a esse subsistema como o processo decisório da empresa, no sentido de que ela atinja seus propósitos. Para isso, é importante estruturar modelos de decisão que cubram todos os eventos econômicos relevantes, de forma a possibilitar que as decisões tomadas reflitam sempre a escolha da melhor alternativa disponível. O *subsistema físico* é composto de todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, com exceção das pessoas. E finalmente, o *subsistema de informação* caracteriza-se como o “conjunto de elementos que objetiva fundamentalmente gerar informações para apoio à execução das atividades operacionais, bem como às fases de planejamento e controle do subsistema de gestão” (p. 86). Ainda para esse autor,

Um pressuposto do sistema GECON é de que a concepção do sistema de informação deve ser orientada pelo modelo de decisão (lógica do processo decisório sobre o evento econômico), pelo modelo de mensuração (base de conceitos para medir o resultado econômico do evento) e pelo modelo de informação (lógica de elaboração e transmissão da informação) (p. 86).

Com base nessas considerações, observa-se a empresa em estado dinâmico devido a interações de seus subsistemas, produzindo atividades a partir de eventos econômicos que são efetivados mediante transações planejadas e realizadas. Nesse estado dinâmico, a empresa caracteriza-se como uma cadeia de relacionamentos entre as atividades, na qual toda atividade gera produtos e serviços que serão utilizados por outras atividades e depende de recursos fornecidos por outra atividade interna da empresa ou por uma entidade externa. Sob essa visão, o desempenho da empresa depende do desempenho dos eventos. Assim, Guerreiro (1999b) observa que o foco da gestão (a tomada de decisão) deve ser o evento, e não a atividade, pois “o resultado desta corresponde ao efeito agregado dos resultados dos eventos ocorridos, ou seja, a otimização da atividade passa antes pela otimização do evento” (p. 86). É por isso que o sistema GECON enfatiza a otimização do todo por meio da otimização das partes.

3.1.4 Modelo conceitual de avaliação de resultados e desempenho

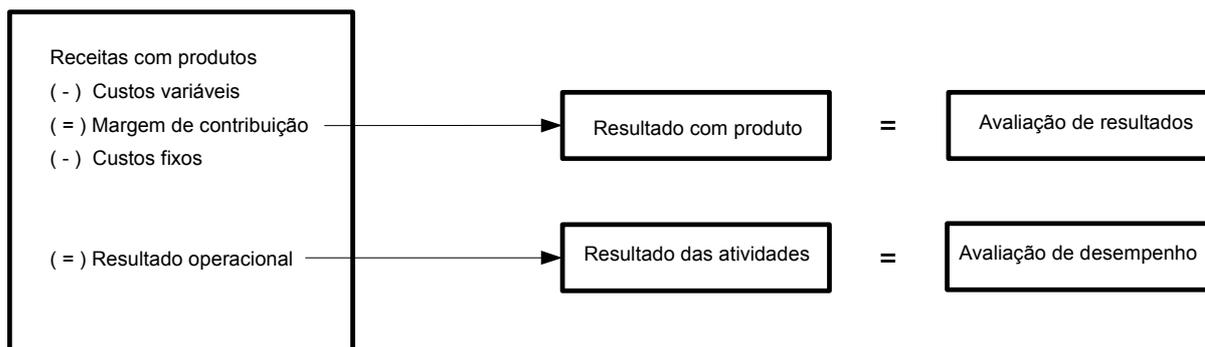
Catelli (1999, p. 271) ensina-nos que a transição para o modelo de gestão proposto pelo GECON ocorre quando a empresa incorpora as seguintes definições, crenças e valores em sua avaliação de resultados e desempenhos:

- a) eventos operacionais impactam o resultado econômico da organização;
- b) o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia organizacional, sendo maior ou menor de acordo com o grau de competência empresarial;
- c) os resultados econômicos podem ser corretamente apurados como diferença de patrimônios líquidos;
- d) a empresa é a reunião de especialidades humanas, e seus gestores são responsáveis pela geração de lucro;
- e) a Controladoria é definida como um órgão administrativo comprometido com a identificação, mensuração, informação (nível ótimo) e gestão dos eventos econômicos que impactam a entidade e tem, como sua competência principal, a otimização do resultado da organização em sua totalidade.

Conforme expõe Catelli (1999, p. 290), a materialização dos modelos de decisão, mensuração e informação permite que se desenvolva o processo de gestão econômica, do qual se destacam o conceito de avaliação de resultados, que se refere à análise das contribuições econômicas (margem de contribuição) dos produtos e serviços gerados pelas atividades empresariais ao resultado total da empresa, e o conceito de avaliação de desempenhos, que diz respeito à apreciação dos resultados econômicos gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores. Esta última avaliação considera, portanto, as contribuições das áreas organizacionais ao resultado geral da empresa.

A Figura 8 ilustra os aspectos comparativos entre avaliação de resultado e avaliação de desempenho.

Figura 8 – Diferenças entre avaliação de resultado e avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de Santos (2005, p. 126).

Para o modelo GECON, a avaliação de desempenho corresponde à comparação entre os resultados econômicos gerados pelas atividades desempenhadas por cada gestor em sua área de responsabilidade (centro de custo, centro de resultado e centro de investimento) e os resultados planejados. Desse modo, mostra a contribuição econômica de cada área no resultado global da empresa. Já a avaliação de resultados visa à comparação entre os resultados econômicos gerados pelos produtos e serviços nas diversas atividades da organização e confronta as receitas geradas pelos produtos e serviços com seus custos variáveis. Assim, obtêm-se as margens de contribuição que impactarão o resultado econômico da empresa.

3.2 O modelo GECON e o modelo orçamentário

De acordo com Catelli (1999, p. 296), “a base do processo de avaliação de desempenho no sistema GECON é o modelo orçamentário e de apuração de variações”. Padoveze (2012) compreende que o orçamento é a

[...] ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa [...] bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração. (p. 199)

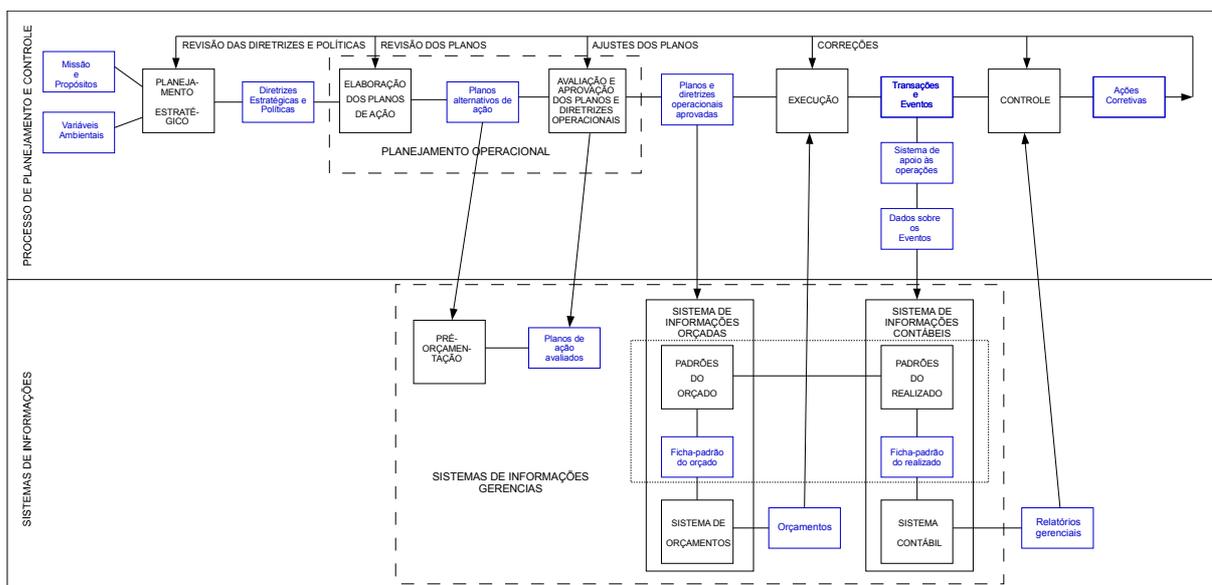
Este autor entende também que o processo de planejamento e controle orçamentário é a base da Controladoria Operacional. Segundo Nakagawa (1993, p. 66), o “orçamento pode ser descrito como o modelo de mensuração que avalia e

demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem”. Ainda para este autor, os orçamentos refletem a comunicação dos planos de ação da empresa a seus gestores, e se esses planos forem executados de acordo com suas políticas e diretrizes, deverão originar resultados econômicos que correspondam às metas e aos objetivos programados e possibilitem à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Em nível de um sistema de informações, a elaboração dos orçamentos compreende basicamente duas fases. A primeira delas, fase de pré-orçamentação, consiste na interação entre o sistema de gestão e o sistema de informações na fase do planejamento operacional, quando do levantamento, da avaliação e seleção das ações. A outra, fase de orçamentação, constitui-se dos seguintes passos: após selecionadas as ações, são elaborados os planos operacionais – o orçamento reflete a quantificação desses planos – que deverão orientar a execução das atividades.

A Figura 9 mostra através de dois fluxos sucessivos e ordenados, a integração entre o processo de tomada de decisões e o sistema de informações gerenciais:

Figura 9 – Sistema de integração do modelo GECON



Fonte: Nakagawa (1993, p. 91).

O primeiro fluxo segue uma sequência de etapas que vai do planejamento estratégico para o operacional e, depois para as etapas de execução e controle. No

segundo fluxo, que é o sistema de informações, os dados das transações orçadas e realizadas são integradas com o que acontece no primeiro fluxo em nível de contabilidade, padrões e orçamento.

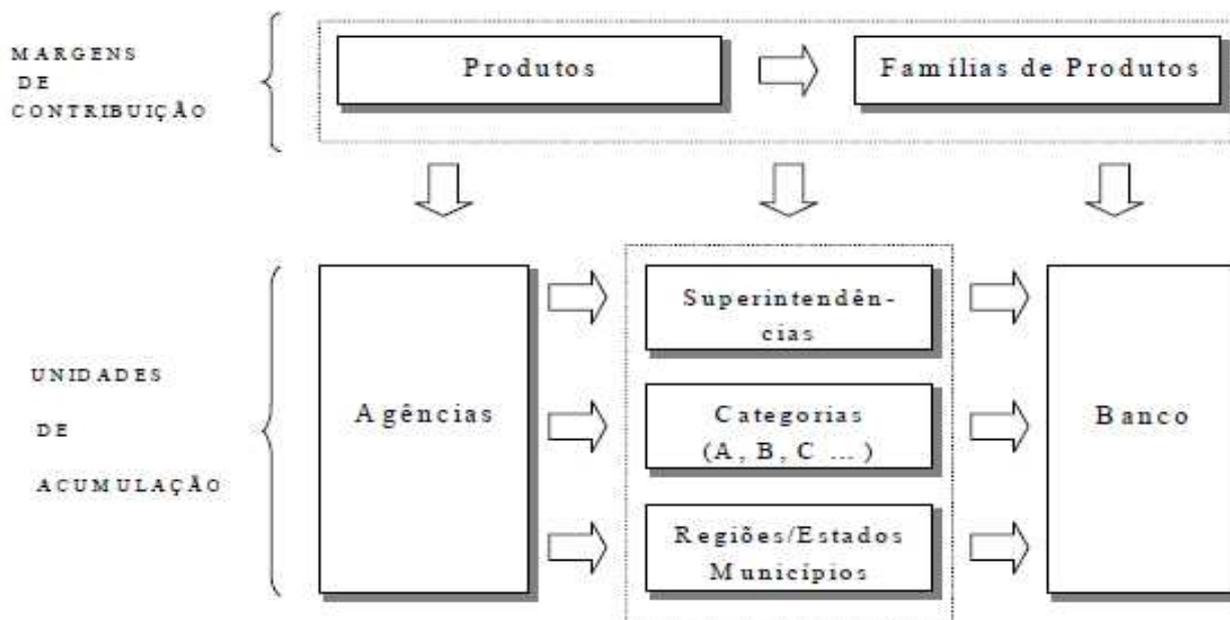
Oliveira (1999) relaciona o padrão ao resultado obtido em cada transação ocorrida. Já o orçamento está relacionado ao comportamento obtido pelo conjunto de transações ocorridas. Esta interação sistêmica e conceitual entre padrões e orçamentos apresentada no sistema GECON assegura a representatividade e comparabilidade dos dados e das informações orçadas com as realizadas, o que propicia melhores condições para as ações e para um modelo de decisões de modo que os recursos da empresa sejam usados com eficácia e eficiência.

3.3 Exemplo conceitual do modelo GECON em instituições financeiras

Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999) abordam o uso do modelo GECON como um instrumento para se efetuar um diagnóstico econômico de instituições financeiras bancárias que envolve a análise da contribuição gerada pelas suas áreas, atividades, produtos e serviços, com vistas a apoiar a definição de diretrizes e políticas para otimização do seu desempenho. O ambiente operacional e de informações de uma instituição financeira caracteriza-se basicamente por um conjunto de transações realizadas em seu sistema físico-operacional, que são processadas por diversos sistemas de informações operacionais (depósitos, empréstimos, cobrança, etc.). Estes, por sua vez, alimentam os sistemas de informações econômico-financeiras (contabilidade, custos, orçamentos, etc.).

O desempenho apurado faz parte de um modelo de acumulação que subsidia as necessidades de informação para análise e avaliação dos resultados. Agrupadas por produtos e famílias de produtos, as margens de contribuição podem ser acumuladas por agência, categoria de agências, superintendência, região/estado/município e em nível do banco como um todo, conforme pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de acumulação de resultados



Fonte: Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999, p. 9).

Conforme esses autores explicam,

Enquanto os custos e receitas variáveis se identificam a cada produto, os custos estruturais são identificados às respectivas unidades responsáveis. Desse modo, o somatório das margens dos produtos de uma determinada Agência compõe sua margem operacional, da qual são deduzidos os custos estruturais controláveis pelo seu respectivo gestor, evidenciando o resultado final da agência (p. 10).

O modelo de informação proposto por Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999) demonstra os volumes e margens de contribuição (real e padrão) dos produtos e serviços acumulados por atividade (captação, aplicação, serviços), numa determinada unidade de acumulação (agência). A Figura 11, apresentada na próxima página, ilustra o referido modelo.

Figura 11 – Modelo de informação

UNIDADE: Agência X

ACUMULAÇÃO: Produto

	VOLUME DE OPERAÇÕES	DESEMPENHO	
		PADRÃO (A)	REAL (B)
Margem Financeira da Captação			
DEPÓSITOS A VISTA			
Recetta de Oportunidade			
(-) Custo Financeiro			
(=) Margem Financeira			
DEPÓSITOS A PRAZO			
Recetta de Oportunidade			
(-) Custo Financeiro			
(=) Margem Financeira			
POUPANÇA			
Recetta de Oportunidade			
(-) Custo Financeiro			
(=) Margem Financeira			
Margem Financeira da Aplicação			
EMPRESTIMOS 1			
Recetta Financeira			
(-) Custo de Oportunidade			
(=) Margem Financeira			
EMPRESTIMOS 2			
Recetta Financeira			
(-) Custo de Oportunidade			
(=) Margem Financeira			
Margem Operacional dos Serviços			
SERVIÇO 1			
Recetta Operacional			
(-) Custo Variável			
(=) Margem Operacional			
SERVIÇO 2			
Recetta Operacional			
(-) Custo Variável			
(=) Margem Operacional			
(-) Contribuição dos Produtos e Serviços			
(-) Custos Estruturais			
Pessoal			
Aluguel			
Comunicações			
Outros			
(=) Contribuição da Unidade			

(A) DESEMPENHO PADRÃO = Volumes de operações realizadas a taxas de mercado

(B) DESEMPENHO REAL = Volumes de operações realizadas a taxas praticadas

Fonte: Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999, p. 10).

E finalmente, a implementação do modelo proposto permite a identificação da formação do resultado da unidade de negócios, o que pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Formação do resultado econômico

	VOLUME	RESULTADO ECONÔMICO		
		RECEITA (A)	DESPESA (B)	MARGEM (A) - (B)
AGÊNCIAS				
OPERAÇÕES DAS AGÊNCIAS	454.079	26.618	(15.462)	11.156
Captação	652.005	11.766	(8.664)	3.102
Aplicação	(197.527)	8.588	(4.425)	4.163
Prestação de Serviços		2.605		2.605
Fundos de Investimentos	144.118	814		814
Câmbio		280	(165)	115
Repassees	201.812	2.565	(2.209)	357
(=) MARGEM OPERACIONAL 1				11.156
(-) DESPESAS ESTRUTURAIS			(4.092)	(4.092)
Pessoal com Encargos			(3.571)	(3.571)
Despesas Administrativas			(249)	(249)
Outras Despesas Operacionais			(273)	(273)
(=) MARGEM OPERACIONAL 2				7.064
(-) CUSTOS FIXOS IDENTIFICADOS			(2.743)	(2.743)
(=) MARGEM OPERACIONAL 3				4.321
(-) PROV. P/CREDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA			(4.053)	(4.053)
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DAS AGÊNCIAS				268

Fonte: Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999, p. 15).

Desse modo, o modelo proposto por esses autores tem possibilitado: identificação de produtos, agências e unidades deficitárias; proposição e simulação de alternativas com vistas a retomar o equilíbrio econômico de produtos e unidades deficitárias; otimização de decisões sobre obtenção e direcionamento de recursos tanto em nível da gestão comercial quanto financeira da instituição e o estabelecimento de diretrizes estratégicas visando conduzir a empresa para o alcance de seus objetivos.

No próximo capítulo, será mostrado os modelos BSC e GECON no programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios e será realizado o diagnóstico da integração entre estes modelos.

4 MODELOS BSC E GECON NO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS NA ENTIDADE DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo mostra a aplicação prática dos modelos BSC e GECON no programa de avaliação de desempenho e resultado da unidade de negócios e busca demonstrar que a integração entre estes modelos pode contribuir para a melhoria da gestão, principalmente no tocante ao alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, além de flexibilizar o processo orçamentário e permitir que o cumprimento de metas de produtos seja acompanhado da visão baseada em lucro e resultado na unidade de negócios.

4.1 Modelo BSC na entidade objeto do estudo de caso

No caso da instituição financeira objeto deste trabalho, identificou-se que o BSC é a principal ferramenta de gestão das unidades de negócios. É um mecanismo articulador da transposição da estratégia corporativa para os níveis operacionais, cujo objetivo é que a missão da organização seja cumprida.

4.1.1 Modelo de gestão estratégica e mapa estratégico

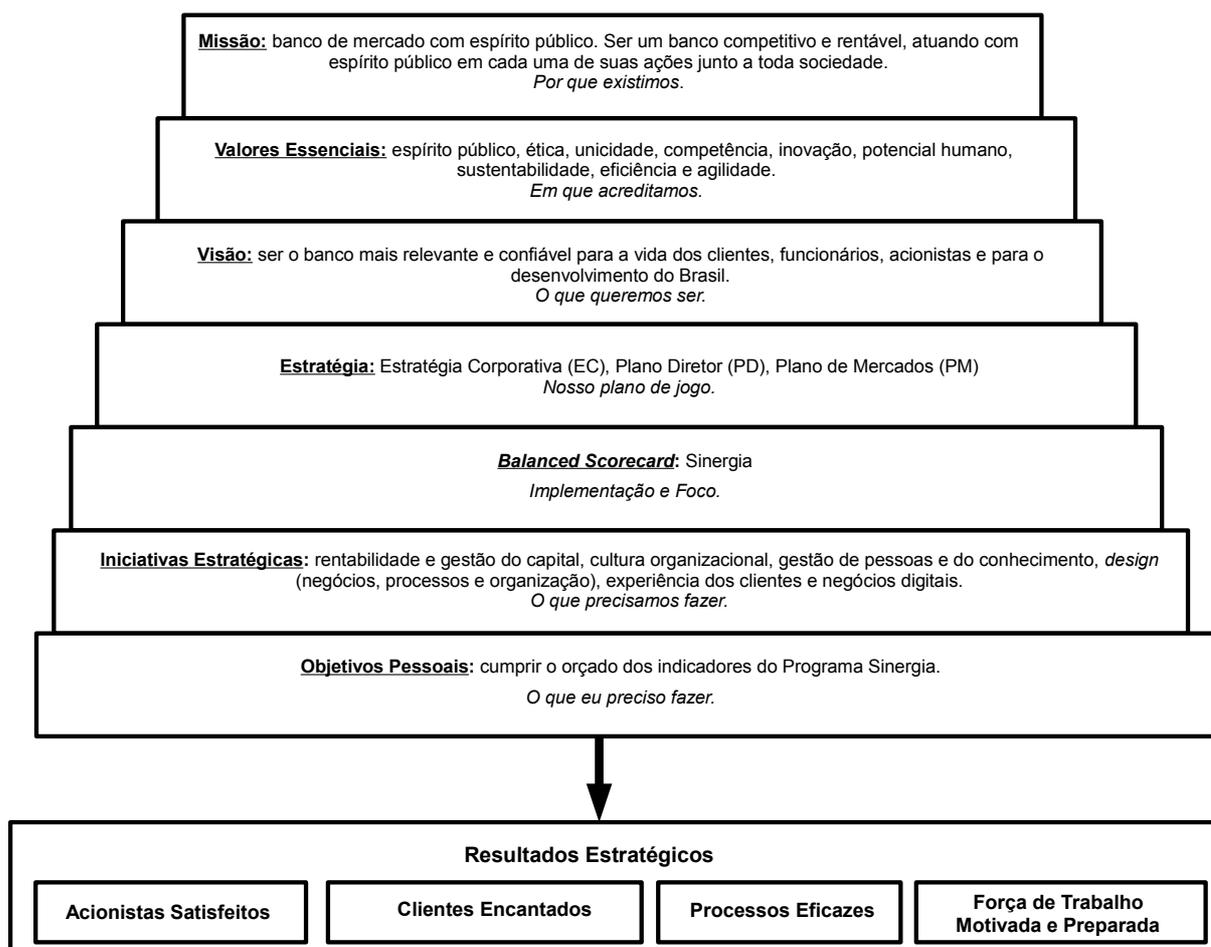
Para Kaplan e Norton (2000, p. 84), “a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado”, mas, sim, parte de um processo mais amplo que começa com a missão da organização, que deve ser traduzida para todos da instituição por meio de um sistema gerencial eficaz.

Verificou-se que o processo de planejamento estratégico da entidade inicia-se com os estudos de inteligência competitiva mediante monitoramento do mercado financeiro, dos concorrentes e outros *players* fora deste segmento. Assim, são analisados seus posicionamentos e estratégias nos mais variados negócios e processos. As informações são empregadas na construção de diferentes cenários que combinam visões da macroeconomia, da indústria financeira e de mercados relevantes para a entidade no horizonte temporal de cinco anos. Esses cenários prospectivos fundamentam discussões estratégicas em que buscam-se identificar os principais desafios. Com base nesses insumos, na avaliação de estratégias e no

diagnóstico do ambiente interno, são definidos os objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, considerando os riscos e as oportunidades para o ciclo estratégico, são identificados os desafios que impactam diretamente a entidade como um todo. O resultado dessa leitura do ambiente é divulgado no documento Estudos Estratégicos, que é abordado com mais profundidade na seção 4.2.1, na qual se trata da integração entre o sistema de gestão e o sistema de informações da empresa.

Para a descrição da estratégia, é necessário dispor de meios adequados para posicionar esse modelo em relação a outros processos gerenciais. Apresenta-se, na Figura 12, proposta de um entendimento de estratégia de tradução da missão em resultados a partir do modelo de gestão estratégica elaborado por Kaplan e Norton (2000), adaptado com a essência da marca da empresa objeto deste estudo.

Figura 12 – Gestão estratégica da entidade



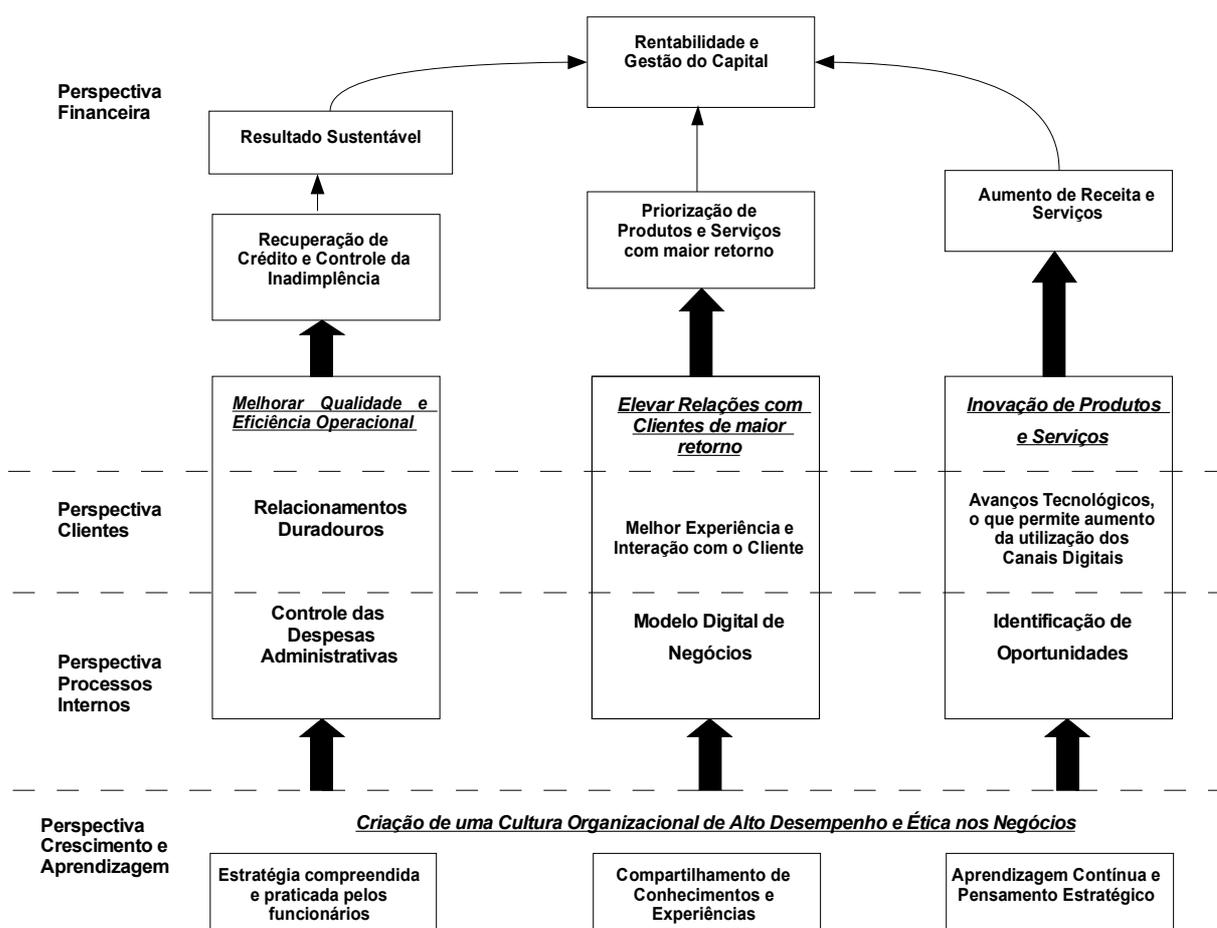
Fonte: Elaborada com base em Kaplan e Norton (2000, p. 85) e Relatório Anual da entidade 2015 (SÍTIO DA ENTIDADE, 2016).

A missão deverá expressar a essência do negócio, ou seja, a razão de existir da organização. Os valores essenciais devem refletir tudo aquilo que os líderes da empresa julgam importante ou acreditam para a gestão e o desenvolvimento do negócio e que nortearão o comportamento de todos os gestores e colaboradores da organização. Nesse sentido, esses valores refletem os aspectos da história e do comportamento organizacional da empresa e precisam ser comunicados e vividos no dia a dia da empresa com intensidade. A visão deve definir a ambição da empresa considerando principalmente a análise competitiva.

O desenvolvimento do mapa estratégico consiste na categorização dos objetivos estratégicos pelos temas estratégicos e na identificação das relações de causa e efeito entre os objetivos. O mapa estratégico definido na Figura 13 (na próxima página) a partir do modelo de gestão estratégica com base nos desafios e objetivos divulgados na Estratégia Corporativa (EC) 2015 – 2019 traduz a estratégia desse banco para um conjunto de objetivos tangíveis, estruturados e ligados entre si, mostrando de forma explícita a criação de valor para os *stakeholders* (partes interessadas no negócio como por exemplo: funcionários da empresa, gestores, proprietários, fornecedores, concorrentes, clientes e credores).

As relações de causa e efeito entre os objetivos seguem uma lógica em que cada um deles poderá ser uma causa de um outro objetivo da perspectiva (financeira ou clientes ou processos internos ou aprendizado e crescimento) anterior ou da mesma perspectiva, e por outro lado, poderá ser o efeito de alguns objetivos de uma dessas perspectivas que estão logo na sequência posterior. Nesses termos, o mapa estratégico funcionará como um excelente meio de comunicação estratégico, sendo possível contar a história da estratégia a todos os colaboradores da organização.

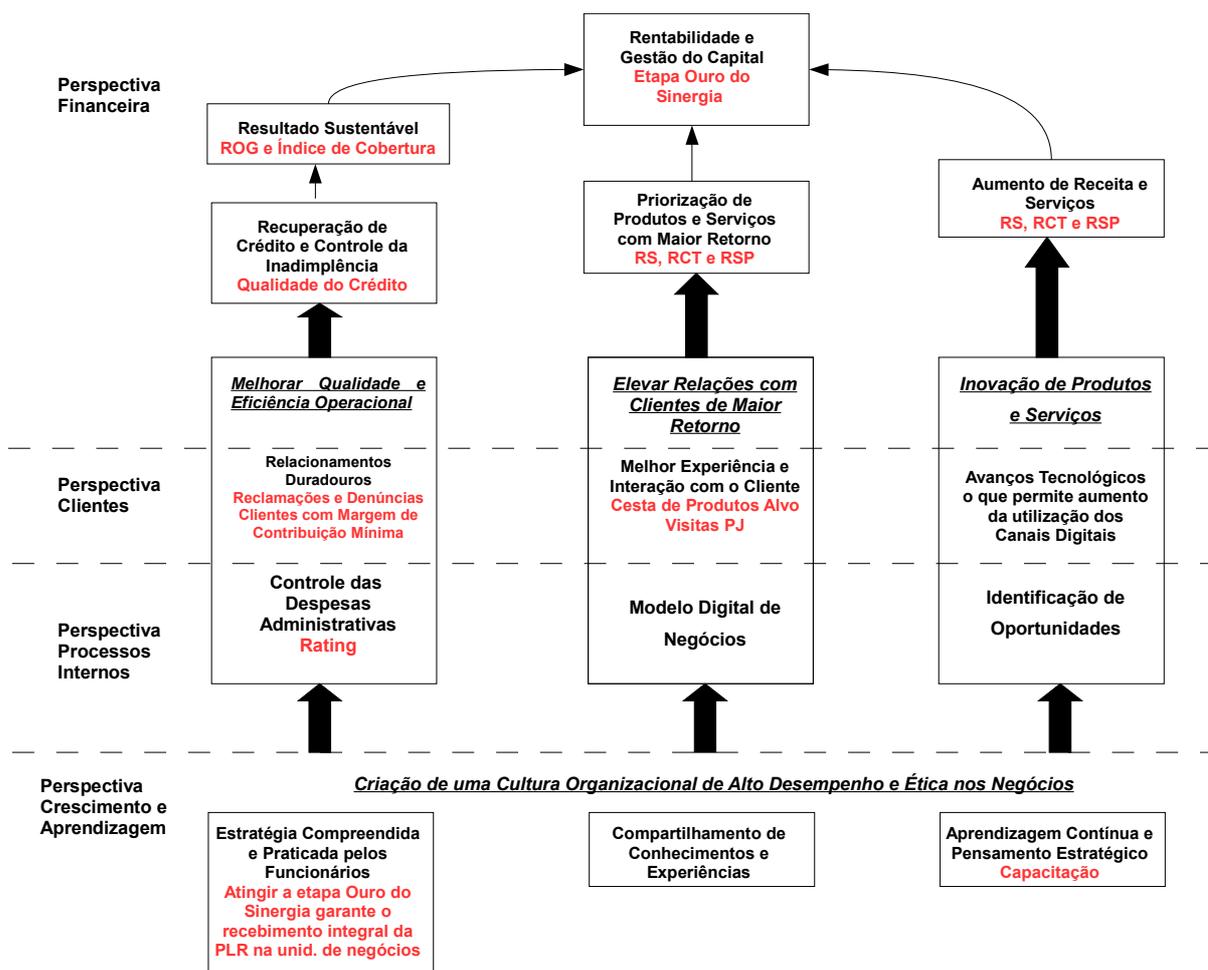
Figura 13 – Mapa estratégico da entidade



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 114), com base na EC.

Como o BSC permite o alinhamento de cima para baixo (*top-down*) e do geral para o particular, a Figura 14 ilustra o mapa estratégico elaborado para a unidade de negócios interligado com o modelo de gestão da empresa, mostrando como as quatro perspectivas estão conectadas com a estratégia da organização. Na figura abaixo, os indicadores da unidade de negócios (abordados na próxima seção) estão grafados em vermelho e os indicadores da entidade estão grafados em preto. Dessa forma, a estratégia é traduzida em objetivos e medidas locais que influenciam as pessoas e equipes em seus ambientes de trabalho.

Figura 14 – O mapa estratégico da entidade interligado ao da unidade de negócios



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 114) e Sinergia.

Com isso, o BSC mostra onde cada um se encaixa no mapa estratégico e proporciona aos indivíduos da organização a compreensão da estratégia da empresa e como as metas das unidades de negócios e objetivos pessoais se alinham com os objetivos organizacionais.

4.1.2 Modelo BSC de avaliação de desempenho da unidade de negócios

O modelo de negócios da entidade é segmentado nos perfis varejo, atacado e governo. O foco do presente estudo é avaliar o programa de avaliação de desempenho de uma unidade de negócios (agência bancária) do segmento varejo. O programa, denominado Sinergia, é composto por uma placar geral cujo objetivo mínimo é atingir 1000 pontos, sendo que o máximo possível é de 1500 pontos. São obtidos pelo somatório da pontuação ponderada dos indicadores do programa de

acordo com régua de ponderação específica de cada indicador. Exemplo: atingir 100% do orçado do indicador Resultado Operacional Gerencial gera 39 pontos. O Sinergia também é composto por uma classificação de posicionamento baseado na pontuação das unidades de negócios e quatro etapas de desempenho: Inicial, Bronze, Prata e Ouro, sendo a etapa Ouro o objetivo primordial do programa (juntamente com o atingimento de 1000 pontos no placar) e a Inicial a pior etapa. O alcance de uma das etapas é conquistado conforme o percentual de atingimento de indicadores específicos (chamados de chaves de etapa) do programa. As condições para mudança de etapa seguem regras específicas, e os requisitos de sua evolução são cumulativos, ou seja, para evoluir de uma para outra, é necessário atender todos os requisitos das etapas anteriores e para se chegar na etapa Ouro é necessário ter atingido 1000 pontos no placar geral.

Na sequência, exibe-se o programa e explica-se seu funcionamento detalhado em uma unidade de negócios da entidade. Assim, será possível mostrar a aderência do programa de avaliação de desempenho com os conceitos acadêmicos do BSC.

A Figura 15 mostra a pontuação total, a etapa em que se encontra e a posição da unidade de negócios desde o nível local de gerência regional (GEREV), passando pelo nível estadual (Super) até o nível nacional (Brasil) no fechamento do segundo semestre de 2015. Para efeitos de classificação, as agências são divididas em cinco níveis diferentes de acordo com um critério que considera seu volume de negócios e número de funcionários.

Figura 15 – Imagem do extrato da avaliação de desempenho da unidade de negócios

Placar		Posição da Agência		Posição da Gerev	
Pontuação	Etapa	Gerev	0002/0009	Super	0006/0006
1093,2	OURO	Super	0013/0058	Brasil	0028/0033
		Brasil	0180/0577		

Fonte: intranet corporativa da entidade

Continuando a apresentação do programa, mostra-se os indicadores chave de etapa, os quais indicam a etapa do programa em que está designada a unidade de negócios. Por exemplo: para se chegar à etapa Bronze, é necessário atingir 70% de todos os indicadores do bloco chave de etapa; para se chegar à etapa Prata, 90%; e à almejada etapa Ouro, é preciso cumprir 100% de todos os indicadores desse bloco.

A Tabela 4 traz o bloco chave de etapa da unidade de negócios. Vale aqui uma observação: essa ilustração mostra todos os itens cumpridos com percentual mínimo de 100%, que é o necessário para o alcance da etapa Ouro, até mesmo o item Resultado do Crédito Total (RCT), que atingiu 95,87% de sua meta. Foi possível atingir a etapa Ouro no indicador RCT graças a um sistema de compensação, que é explicado na seção 4.3.1, na qual se trata da integração prática entre os modelos BSC e GECON.

Tabela 4 – Composição dos indicadores chave de etapa do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Falta para Ouro
CHAVE DE ETAPA					
RS - Resultado de Seguridade	721.811	841.428	841.428	116,57	✓
RCT - Resultado Crédito Total	766.196	734.579	734.579	95,87	✓
RSP - Res de Serv Priorizados	421.262	448.649	448.649	106,50	✓
Captação	107.931.701	115.127.132	115.127.132	106,67	✓
Qualidade do Crédito	1.000	1.029	1.029	102,94	✓
Rating	90,00%	99,01%	99,01%	110,01	✓
Mobilizadores Estratégicos	1.000	1.500	1.500	150,00	✓

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Os indicadores chave de etapa são considerados os mais importantes, pois são os responsáveis pelo principal objetivo do programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios, que é atingir a etapa Ouro. Seus indicadores são estes:

- a) Resultado de Seguridade (RS): medido em unidades monetárias, busca o atingimento do resultado dos produtos de seguridade que

compõem o bloco seguridade por meio de um indicador percentual sobre o faturamento de cada produto (seguro de vida, capitalização, seguro auto, seguro de patrimônio e previdência). Exemplo: o indicador do seguro de vida é 60%; assim, uma venda de um seguro de vida cuja parcela seja de R\$ 100,00 irá representar R\$ 60,00 no realizado do RS. O indicador será considerado cumprido com o alcance do resultado orçado para ele (indicador), e pode ocorrer compensações entre os produtos que o compõem;

b) Resultado de Crédito Total (RCT): busca o atingimento do resultado total dos itens de crédito que o compõem. Esse resultado é definido pela multiplicação do faturamento obtido com o índice de referência de cada modalidade. Exemplo: o índice de referência para a modalidade crédito veículo é de 0,30%. Assim, um financiamento de veículo de R\$ 10.000,00 feito na unidade representará R\$ 30,00 no realizado do RCT;

c) Resultado de Serviços Priorizados (RSP): procura atingir o resultado dos serviços que o compõem. Composição: cartão faturamento: faturamento das funções débito e crédito do produto cartão; consórcio: tarifa de administração; cobrança bancária: tarifa cobrada pelos serviços prestados; arrecadação de impostos e taxas: tarifa cobrada pelos serviços prestados de repasse dos recursos arrecadados; fundos de investimento: saldos médios diários do volume em reais.

O RSP é definido pela multiplicação do volume obtido com o índice de referência de cada modalidade. Exemplo: o índice de referência para a modalidade fundos de investimento é de 0,05%. Assim, um volume de R\$ 1.000,00 em um fundo desse tipo representa R\$ 0,50 no realizado do RSP.

Esses três itens acima tratados, os quais mostram o resultado gerencial da unidade de negócios, referem-se à perspectiva Financeira do modelo BSC, tal como os dois itens apresentados a seguir:

- Captação: diz respeito ao volume de recursos captados por meio de produtos de poupança, Letra de Crédito do Agronegócio (LCA) e depósito a

prazo, expressos em Média de Saldos Diários em Reais (MSD).

- **Qualidade do Crédito:** representa a média ponderada da pontuação mensal dos indicadores que compõem o bloco Qualidade do Crédito (índice de inadimplência). Os valores orçados e realizados serão apurados no mês de referência.

Composição do indicador para apuração da referida média: Índice de Cobrança de Crédito (ICC) – relação entre o saldo médio em cobrança (operações em atraso) no canal agência e a carteira ativa da agência de operações de crédito (quanto menor melhor). Resultado com Créditos de Liquidação Duvidosa (RCLD) – índice que mede a relação entre as despesas com Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) menos a recuperação de perdas pela carteira de crédito da agência (quanto menor melhor).

- **Rating:** possui regulamento específico e refere-se ao acompanhamento do nível de controle e conformidade observado na condução dos processos internos, como cadastro de clientes, operações de crédito, abertura de contas e gerenciamento de fluxo de numerário. Este indicador está relacionado à perspectiva Processos Internos.
- **Mobilizadores estratégicos:** representa a média das médias mensais apresentada no bloco Mobilizadores Estratégicos. Os valores orçados e realizados serão apurados no mês de referência. Os itens desse indicador são definidos mensalmente pela superintendência de cada estado.

A Tabela 5 mostra o bloco de indicadores relacionado ao resultado operacional da agência bancária que também está ligado à perspectiva financeira do modelo BSC.

Tabela 5 – Composição do Resultado Operacional do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Pontos	Peso (%)	Pontos Pond.
RESULTADO OPERACIONAL					1016,81	9,00	91,51
ROG Resultado Oper. Gerencial	7.799.297	6.392.149	6.392.149	81,96	810,00	3,82	31,02
Índice Cobertura	195,87%	180,61%	180,61%	92,21	840,00	2,58	21,71

Fonte: Intranet corporativa da entidade

Indicadores do bloco Resultado Operacional:

- a) Resultado Operacional Gerencial (ROG): somatório da Margem de Contribuição gerada pelos produtos e serviços adquiridos/utilizados pelos clientes menos as despesas totais da agência. Esse somatório é expresso em reais apurados no ano corrente;
- b) Índice de cobertura: indicador de produtividade que expressa a relação entre a margem de contribuição total e as despesas totais da unidade de negócios. Quanto maior melhor.

As Tabelas 6 e 7 exibem o bloco relacionamento e o bloco atendimento que estão relacionados com a perspectiva Clientes do BSC.

Tabela 6 – Composição do indicador relacionamento do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Pontos	Peso (%)	Pontos Pond.
RELACIONAMENTO					1016,57	8,25	83,86
Cesta de Produtos Alvo PF	6.183	5.843	5.843	94,51	940,00	3,13	29,43
Cesta de Produtos Alvo PJ	132	107	107	81,06	810,00	1,77	14,36
CI Margem Contrib Mínima PF	1.138	1.065	1.065	93,59	930,00	1,77	16,49
Visitas PJ	243	267	267	109,88	1500,00	1,57	23,57

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Tabela 7 – Composição do indicador atendimento do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual
ATENDIMENTO			
Reclamações e Denúncias		0	0

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

O conceito de cada indicador é:

- a) Cesta de Produtos Alvo PF (Pessoa Física): somatório da pontuação dos clientes da agência apurado de acordo com o percentual de atingimento

da cesta alvo (produtos da cesta indicada para cada cliente a serem ofertados para os mesmos), considerando 0,01 ponto para cada 1% da cesta. Exemplo: 100% ou mais da cesta = 1 ponto; 70% da cesta = 0,7 pontos; 30% da cesta = 0,3 pontos;

- b) Cesta de Produtos Alvo PJ (Pessoa Jurídica): apura a quantidade de clientes com conta especial PJ, cartão de crédito ativado e um dos produtos de fluxo de caixa: domicílio bancário do cartão de crédito, custódia de cheques pré-datados ou emissão de títulos de cobrança bancária (boleto bancário com código de barras);
- c) Clientes com margem de contribuição mínima PF: quantidade de clientes PF com margem de contribuição acima da mínima estabelecida;
- d) Visitas PJ: apura a quantidade de visitas aos clientes empresariais cujo registro tenha sido efetuado no portal de visitas da intranet corporativa;
- e) Reclamações e Denúncias: indicador redutor da pontuação final conforme avaliação do prazo para elaboração de parecer em resposta às ocorrências da ouvidoria da empresa e subsídios em resposta a pedidos do setor jurídico, bem como avaliação de denúncias do Banco Central do Brasil (BACEN) procedentes. As dependências com denúncias BACEN procedentes e/ou condução de ocorrências com perda de prazo para emissão de parecer/subsídio terão pontuação deduzida do placar geral do Sinergia, segundo os seguintes critérios estabelecidos: serão computadas apenas as denúncias julgadas procedentes pelo BACEN, e o impacto da perda será de 30 pontos a cada denúncia procedente. Já o impacto da perda de pontos de cada resposta fora de prazo dada ao cliente através da ouvidoria irá variar conforme o prazo dela: resposta no dia útil seguinte = sem perda de pontos; resposta em até dois dias úteis = perda de 2 pontos; resposta acima de dois dias úteis = perda de 5 pontos.

Na Tabela 8, a qual se refere ao processo de gestão, estão contemplados os indicadores que representam a perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC.

Tabela 8 – Composição do indicador gestão do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Pontos	Peso (%)	Pontos Pond.
GESTÃO							
Jornada de Trabalho	84	14	14	587,57	1423,33	0,54	7,68
Capacitação	105,00%	125,00%	125,00%	119,05	1500,00	0,40	6,00
Exame Periódico de Saúde	95,00%	100,00%	100,00%	105,26	1500,00	0,40	6,00

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

- a) Jornada de Trabalho: refere-se à quantidade máxima de ocorrências no Sistema ARH (Administração de Recursos Humanos) e na FIP (Folha Individual de Presença), referentes a intervalo irregular, prorrogação de expediente superior a duas horas por dia, registro posterior efetuado pelo funcionário, hora extra prestada e não autorizada e validação do ponto eletrônico pelo gestor. Os objetivos estratégicos desse indicador são reduzir perdas com demandas trabalhistas e aumentar a satisfação dos funcionários.
- b) Capacitação: refere-se à soma dos percentuais esperados relativos à realização de horas de capacitação, cursos presenciais e autoinstrucionais. Considera os funcionários existentes com 34 horas de capacitação no ano e quantidade mínima de cursos exigida.
- c) Exame Periódico de Saúde: percentual de funcionários da unidade de negócios em relação a esse exame concluído durante o ano. O principal objetivo deste indicador é contribuir para a prevenção do adoecimento, bem como para a promoção e a preservação da saúde dos funcionários.

Finalmente, na Tabela 9, exibe-se, nos indicadores de negócios sócio ambientais, os itens relacionados à missão da organização (*banco de mercado com espírito público*), os quais estabelecem a maneira como a unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa relacionada ao sentido de existência social da empresa e como a agência bancária promove o dinamismo estratégico da missão do negócio.

Tabela 9 – Composição do indicador negócios sócio ambientais do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Pontos	Peso (%)	Pontos Pond.
NEGÓCIOS SÓCIO AMBIENTAIS							
FIES (Qtde)	6	5	5	83,33	1000,00	0,39	3,90
MPO PF/PJ Qtde Clientes	167	145	145	86,83	880,00	0,39	3,35
M.Casa M.Vida Contratadas-Qtde	10	1	1	10,00	100,00	0,71	0,71

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Itens do programa de desempenho relacionados à missão de espírito público da entidade:

- a) Fundo de Financiamento Estudantil (FIES): apura a quantidade de operações novas contratadas desse programa do Ministério da Educação. O FIES financia cursos não gratuitos de nível superior com juros reduzidos (se comparado às taxas do mercado) subsidiados pelo governo federal para estudantes que tenham renda familiar bruta, por pessoa, de até três salários mínimos; sendo que o parâmetro para definição do percentual do financiamento é: quanto menor a renda familiar mensal, maior será o percentual de financiamento concedido.
- b) Microcrédito Produtivo Orientado (MPO) PF/PJ: representa a quantidade de clientes pessoa física e pessoa jurídica que possuem operações ativas contratadas pela agência bancária nas linhas de MPO. Trata-se de uma linha de crédito com juros reduzidos (se comparados a taxas do mercado) e subsidiados pelo governo federal no valor máximo de R\$ 15 mil, concedido para atendimento das necessidades financeiras de pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte no âmbito do “Crescer - Programa Nacional de Microcrédito” do governo federal. Esse programa estabelece diretrizes para operações de microcrédito nos bancos públicos federais, cujo objetivo é facilitar o acesso ao crédito, promover a inclusão bancária, a geração de trabalho e renda. Ademais, visa atender às necessidades de capital de giro ou de investimentos, especialmente máquinas e equipamentos.
- c) Minha Casa Minha Vida contratadas: quantidade de unidades contratadas realizadas ao amparo do Programa Minha Casa Minha Vida, um programa habitacional do governo federal destinado a famílias de renda máxima

mensal de R\$ 6.500,00. Ele consiste no financiamento da habitação com juros reduzidos (se comparados a taxas do mercado) e subsidiados por esse governo.

Dessa forma, ficou evidenciado que, baseando-se nas premissas do BSC, o banco analisado administra o desempenho de suas agências por meio da definição de objetivos, indicadores e metas alinhados à sua estratégia organizacional.

4.2 Modelo GECON aplicado na entidade objeto do estudo de caso

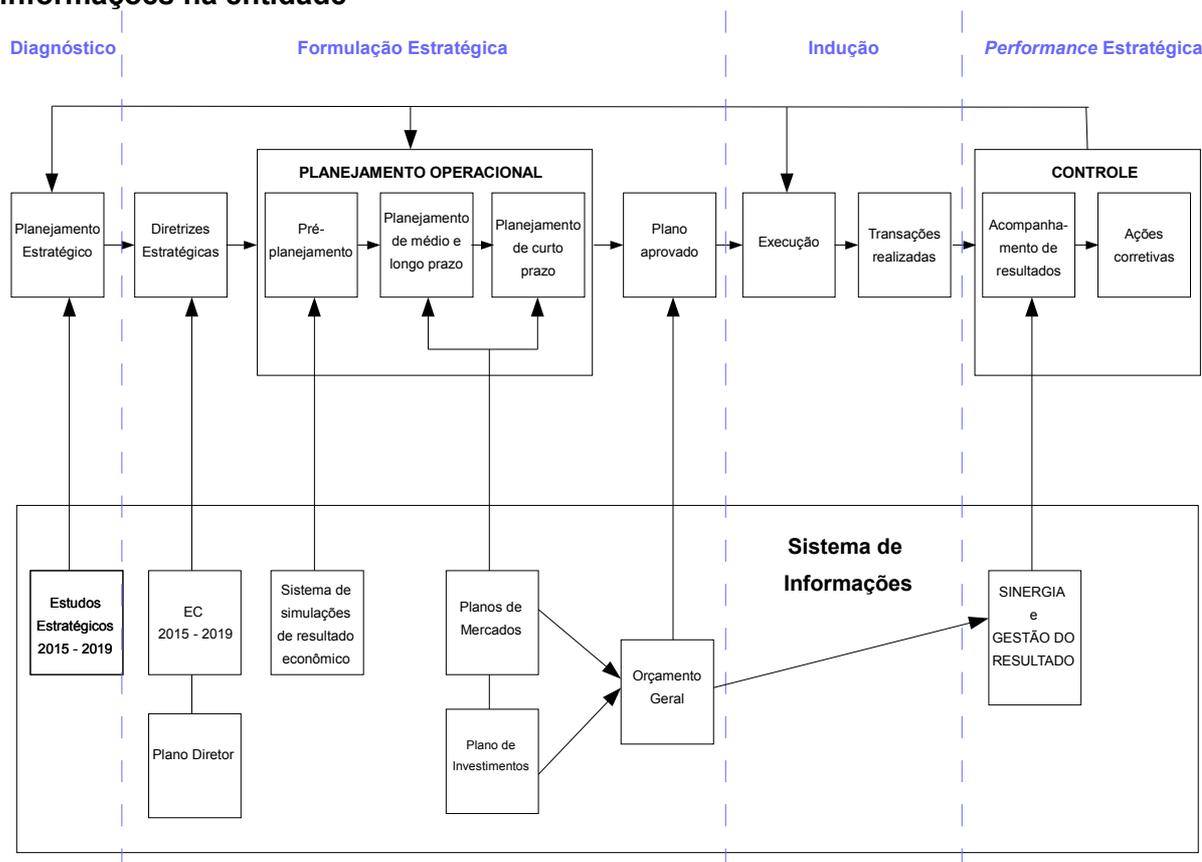
A adoção da nova metodologia ocorrida a partir de 2015 para aferição de resultados e otimização de desempenho econômico em uma unidade de negócios da entidade utilizou-se dos princípios da teoria da Gestão Econômica. Nesse modelo de avaliação de desempenho, o resultado obtido em cada negócio/atividade é considerado para a apuração do resultado geral da entidade.

De acordo com Santos (2005a), a entidade passou a adotar o modelo GECON em decorrência de consultoria encomendada à FIPECAFI/USP em 1995 na ocasião em que foi implementada a controladoria na empresa baseada nas seguintes premissas: existência de planejamento estratégico e operacional, controle na execução das atividades, atribuição de responsabilidades a todos os gestores e avaliação do resultado econômico.

4.2.1 Integração entre o sistema de gestão e o sistema de informações na entidade

O sistema GEGON estabelece uma sequência de etapas fundamentais que compõem o processo de gestão. A Figura 16 representa o processo de gestão da entidade baseado no modelo GECON.

Figura 16 – Fases da dinâmica do processo de gestão integrado aos sistemas de informações na entidade



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Guerreiro (1999b, p. 104).

O Planejamento Estratégico é um processo unificado e integrador por meio do qual são estabelecidos os orientadores estratégicos, ou seja, a direção a ser seguida pelo banco, em busca do melhor direcionamento dos esforços e alocação dos recursos organizacionais.

A dinâmica do processo de gestão da entidade analisada é composta pelas seguintes fases: Diagnóstico de variáveis ambientais, Formulação estratégica, Indução e *Performance* estratégica, as quais são detalhadas na sequência.

a) Diagnóstico de variáveis ambientais

Fase de análise do ambiente interno e externo, em que são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam o banco no cumprimento de sua estratégia. Nessa fase, também são definidos cenários prospectivos do setor financeiro e dos mercados seguridade, meios de pagamento e internacional. Nos

cenários do mercado financeiro, busca-se uma visão mais geral e abrangente do sistema financeiro nacional. Nos cenários dos mercados seguridade, meios de pagamento e internacional, busca-se uma avaliação mais profunda e específica sobre a dinâmica de funcionamento de cada mercado.

A entidade efetua a leitura do ambiente e divulga as informações e os resultados no documento Estudos Estratégicos com revisão anual. Nos Estudos Estratégicos 2015-2019, foi feito um estudo com tendências e incertezas sobre os temas macroambiente e setor financeiro. No tema macroambiente, abordaram-se os seguintes assuntos: economia, mercado consumidor, organizações, político-legal, sociedade e demografia, sustentabilidade e tecnologia. E no tema setor financeiro, trataram-se destes: agronegócio, atendimento e canais, captação e tesouraria, crédito, meios de pagamento, mercado de capitais, negócios sociais, novos entrantes, parcerias, fusões e aquisições, seguridade, serviços e tecnologia da informação bancária.

O estudo também contemplou a elaboração de cenários por meio do desenvolvimento de tendências estratégicas e questões estratégicas de forma lúdica e didática, comparando tendências e cenários como se fosse uma previsão meteorológica. Apresenta-se, nas Figuras 17 e 18, respectivamente, o quadro comparativo dos Estudos Estratégicos 2015-2019 e o quadro explicativo dos cenários.

Figura 17 – Comparativo de tendências do Estudos Estratégicos 2015-2019



Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Figura 18 – Comparativo de cenários do Estudos Estratégicos 2015-2019

ECONOMIA ATÉ 2019				
QUESTÕES ESTRATÉGICAS	↑ CRESC. CHINÊS INV. BRASIL ↑	↓ CRESC. CHINÊS INV. BRASIL ↑	↓ CRESC. CHINÊS ↓ INV. BRASIL	↑ CRESC. CHINÊS ↓ INV. BRASIL
Cresc. Chinês (média anual):	Entre 7,1% e 9,0%	Entre 6% e 7,0%	Entre 6% e 7,0%	Entre 7,1% e 9,0%
Nível investimentos/PIB no Brasil (% médio anual):	Entre 20,1% e 24%	Entre 18% e 20%	Entre 15% e 17,9%	Entre 15% e 17,9%
Preço das commodities (Cresc. até 2019):	Elevação (10% - 15%)	Estabilidade	Estabilidade	Elevação nos preços (10% - 15%)
Inflação (IPCA médio anual):	IPCA no centro da meta (4% - 5%)	IPCA acima do centro da meta (5% - 6%)	IPCA no centro da meta (4% - 5%)	IPCA acima do centro da meta (5% - 6%)
Juros nominais (Tx. Selic. média anual):	Recuo (8% - 9%)	Pequeno Recuo (9% - 10%)	Manutenção (10% - 11%)	Manutenção (10% - 11%)
Massa real de salários (variação média anual):	(3% - 4%)	(2% - 3%)	(0% - 1%)	(1% - 2%)
Taxa de desemprego	Redução (4% - 5%)	Manutenção (5,1% - 6%)	Aumento (7,1% - 8%)	Ligeiro aumento (6,1% - 7%)
Cresc. econômico brasileiro – PIB (cresc. médio anual):	(3,6% - 4,5%)	(2,6% - 3,5%)	(1% - 2%)	(2% - 2,5%)
Câmbio brasileiro (médio até 2019):	Valorização cambial (1.80 - 2.09)	Desvalorização cambial (2.40 - 2.70)	Desvalorização (2.70 - 3.00)	Desvalorização (2.70 - 3.00)

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

A elaboração de cenários descrevendo futuros possíveis a partir da projeção e análise das variáveis externas em relação a mercado, clientes e governo é de fundamental importância para avaliar a robustez das estratégias de uma organização. Um cenário é influenciado pelo passado e pelo presente, mas a preocupação maior está em mostrar suas perspectivas futuras prováveis de ocorrer, em especial, aquelas que alteram a situação presente. Ao apostar num cenário, a empresa está assumindo riscos, caso ele não ocorra conforme o esperado.

b) Formulação estratégica

Fase de definição dos rumos dos negócios, com espaço e tempo delimitados, obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o banco está inserido. A Formulação estratégica se materializa nos seguintes documentos cuja competência de aprovação é do Conselho de Administração (CA): Estratégia Corporativa (EC), Plano Diretor (PD), Planos de Mercados (PM), Plano de Investimentos e Orçamento Geral, que compõem a arquitetura estratégica da entidade.

A EC define os principais orientadores estratégicos que direcionam os esforços e recursos do banco na geração de resultados sustentáveis e consolida as decisões sobre a atuação da empresa em longo prazo. O que norteou a elaboração da EC foi a relação entre missão, propósitos e visão da entidade e o posicionamento de mercado, que é a imagem pretendida pela entidade na mente dos públicos de seu relacionamento no ambiente em que a empresa se relaciona com esses públicos (clientes, sociedade, acionistas, reguladores e funcionários). Na EC 2015-2019, foram definidos seis grandes desafios estratégicos, e cada um deles tem seus objetivos estratégicos que correspondem às prioridades de médio e longo prazos, as quais direcionam esforços e recursos da empresa para o alcance dos resultados sustentáveis. Os desafios e seus objetivos a seguir foram apresentados na Figura 13, seção 4.1.1 no mapa estratégico da entidade:

- Rentabilidade e Gestão do Capital: resultado sustentável, aumento de receitas de serviços, priorização de produtos e serviços com maior retorno ponderado pelo risco, elevação da carteira de crédito com bons riscos, recuperação de crédito, redução de perdas operacionais e inadimplência compatível com rentabilidade da carteira.
- Cultura Organizacional: pensamento estratégico, estratégias compreendidas e praticadas pelos funcionários e representadas nos instrumentos de gestão e indução, aumento do retorno dos projetos, processos, produtos e serviços.
- Gestão de Pessoas e do Conhecimento: meritocracia, ética nos negócios, compartilhamento de conhecimentos e experiências, ampliação da abrangência e da efetividade do programa sucessório.
- *Design* (negócios, processos e organização): eficiência operacional, principalmente por meio do controle das despesas administrativas.
- Experiência dos clientes: relacionamentos duradouros.
- Negócios Digitais: avanços tecnológicos que permitem melhor experiência e interação com o cliente, modelo digital de negócios e aumento dos negócios em canais digitais.

Os Planos Diretor e de Mercados, documentos que sintetizam os objetivos, indicadores e as metas do banco, são formulados a partir da EC, a qual define os principais orientadores estratégicos. O Plano Diretor consolida as metas decorrentes dos objetivos de longo prazo da Estratégia Corporativa e contempla a proposição de indicadores para os objetivos estratégicos e metas de *ranking* e de participação de mercado, metas passíveis de orçamento acompanhadas da indicação dos respectivos itens orçamentários e metas de incremento percentual de acordo com o período-base de cálculo. O Plano de Mercados traz a proposta de valor, produtos priorizados, objetivos, indicadores e metas anuais seguindo o horizonte temporal do ciclo estratégico para os segmentos e nichos de clientes do mercado bancário, considerando a EC e o Plano Diretor, e fortalece a atuação comercial do banco, segmentada nos blocos varejo, atacado, governo e internacional. O Plano de Investimentos é um documento estratégico que solidifica os projetos de investimentos prioritários da empresa.

O Orçamento Geral deriva das diretrizes Estratégia Corporativa, Plano Diretor, Plano de Mercados e Plano de Investimento, quantificando-os em valores financeiros. Esses números correspondem aos valores orçados que, mensurados em termos econômicos e financeiros, devem corresponder a metas e objetivos definidos pela administração para todo o conglomerado. Tem ciclo anual, de forma a quantificar premissas e indicadores constantes nos Planos Diretor e de Mercados aprovados pelos Conselhos Diretor (CD) e de Administração do banco. O processo orçamentário na entidade é dividido em duas etapas – elaboração e acompanhamento (Sinergia e Gestão do Resultado) – e envolve a participação de todas as unidades administrativas da empresa e a utilização de ferramentas e sistemas corporativos.

Ademais, o Orçamento Geral viabiliza a definição de metas e recursos financeiros para todas as dependências do banco antes do início de cada exercício. Cada dependência é responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados. É atribuição de todas as diretorias e unidades da instituição zelar pelo cumprimento do orçamento aprovado. Reprogramações orçamentárias podem ocorrer a qualquer momento por motivos como mudanças de estratégia, alterações no cenário macroeconômico e outros. Para elaborar, apresentar, aprovar e alocar o orçamento geral da entidade existe um conjunto de rotinas e procedimentos, que é o processo orçamentário, o qual é dividido em seis fases: preparação, proposição, verificação,

ajustes, deliberação e alocação. São insumos necessários para o processo orçamentários os documentos estratégicos (EC, PD e PM), os cenários macroeconômicos e os indexadores econômicos e financeiros. Essas informações são obtidas conforme o desenvolvimento das citadas fases, as quais são detalhadas na sequência.

Fase de Preparação: fase em que são definidas as premissas e metodologias do processo orçamentário e preparados os sistemas para receber as propostas. A Diretoria de Controladoria (DIRCO) é responsável por: definir os itens orçamentários a serem utilizados; definir fluxo do processo orçamentário; definir cronograma; definir premissas e metodologias; preparar, em conjunto com a Diretoria de Tecnologia, os sistemas corporativos sob sua gestão, para que forneçam informações capazes de subsidiar o processo de elaboração e aprovação do orçamento; atualizar as instruções e normativos sobre a elaboração do orçamento; comunicar aos intervenientes as fases, os cronogramas, a participação das áreas e os fluxos do processo orçamentário; atualizar parâmetros relacionados a cenários, tais como: taxa SELIC, variação do dólar em relação ao Real, entre outros, utilizando as projeções macroeconômicas.

Fase de Proposição: nessa fase, é elaborada a pré-proposta orçamentária para análise. Na elaboração da proposta orçamentária, são considerados as estratégias definidas no PD e no PM e o cenário projetado para os próximos anos. Para que as metas do PD e PM sejam incluídas no orçamento do banco, elas devem ser mensuráveis economicamente, ter informações disponíveis, ser mensuradas em itens ou grupo de itens orçamentários, ser relevantes do ponto de vista econômico, com impacto nos volumes ou no resultado do ano de vigência do orçamento. As informações do cenário projetado são coletadas principalmente dentro da própria DIRCO e da Diretoria de Estratégia e Organização, mas também são utilizados cenários da Diretoria de Finanças e de instituições do mercado renomadas, como Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), BACEN, entre outras, para ratificar o cenário utilizado.

Fase de Verificação: nessa fase, a DIRCO efetua simulações e verifica se os indicadores institucionais orçados e as estratégias definidas nos PD e PM estão refletidas no orçamento.

Fase de Ajustes: nela, a Dirco faz os ajustes para, se necessário, alinhar a proposta aos pontos analisados na Fase de Verificação. Para os ajustes, a DIRCO

leva em consideração a proposta do gestor, as informações de cenário coletadas, o histórico de realização do item em análise e as estratégias corporativas apresentadas no PD e PM. Então, as propostas submetem-se aos diversos níveis hierárquicos do banco até o alinhamento completo.

Fase de Deliberação: nessa fase, a DIRCO coordena o rito para aprovação do orçamento. Essa diretoria elabora a proposta de orçamento após todos os ajustes e detalhamentos, encaminha ao CD para deliberação e ao CA para aprovação. O CA aprova o orçamento para o conglomerado, os valores-base para o exercício de alçadas e valores da proposta orçamentária.

Fase de Alocação: nessa fase, a DIRCO aloca o orçamento aprovado sob responsabilidade de cada unidade no sistema orçamentário da entidade e converte o orçamento para visão Sinergia e Gestão do Resultado.

c) Indução

A indução se dá por meio dos acordos de trabalho, instrumentos que a empresa utiliza para viabilizar o alcance dos resultados definidos na EC. Esses acordos avaliam, mediante indicadores e metas, o desempenho das dependências para concretização da EC, PD e do PM. O acordo de trabalho é definido nos programas Sinergia e Gestão do Resultado, que são os objetos deste estudo.

d) *Performance* estratégica

O acompanhamento da *Performance* estratégica – última fase do processo de gestão da entidade – oferece aos gestores de diversos níveis decisórios do banco, as explicações sobre a eficácia da estratégia, além de avaliar o desempenho observado e subsidiar a tomada de decisão quanto a eventuais mudanças necessárias. O acompanhamento acontece por meio do monitoramento periódico dos indicadores do Plano Diretor e dos Planos de Mercados.

4.2.2 Orçamento da entidade

É a quantificação do planejamento operacional, devendo considerar

políticas, metas e estratégias da organização para o estabelecimento de propostas e identificação de planos de ação para cada área. O processo orçamentário da entidade tem como características a integração de todas as unidades do conglomerado, ser um processo participativo com a interveniência dos gestores de cada área e obtenção de resultados que garantam o retorno econômico planejado.

O orçamento é a peça fundamental no modelo de gestão adotado por esta empresa. Ele reflete os objetivos e as diretrizes definidas no processo de planejamento e deve quantificar metas negociais, de investimentos e de resultado que atinjam os objetivos de retorno, custos, eficiência operacional e participações de mercado, em conformidade com a estratégia definida no planejamento estratégico. Para que o orçamento sirva efetivamente ao processo de gestão, deve abranger toda a estrutura organizacional, apresentar integração com o planejamento estratégico, ser flexível, o que permite ajustes, revisões e atualizações sempre que se alterem variáveis relevantes, e dimensionar os aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades.

O processo orçamentário da entidade tem os seguintes objetivos: integrar as ações de todas as áreas do conglomerado; organizar as informações que serão utilizadas na elaboração do orçamento; orientar a obtenção de resultados que garantam retornos adequados aos acionistas; garantir que as orientações estratégicas estejam contempladas na proposta orçamentária; fornecer informações às áreas, de forma a garantir a elaboração da melhor proposta orçamentária.

É o processo chamado matricial, pois para cada componente patrimonial ou de resultado do orçamento tem-se a visão de duas áreas, denominadas de Unidade Gestora e Unidade Executante. A primeira é responsável pelo item orçamentário, pela estratégia, pelo acompanhamento e pela definição da metodologia orçamentária em parceria com a DIRCO. A segunda é a unidade de negócios, neste estudo, uma agência bancária, é a área que utiliza os valores do item orçamentário. Em vista disso, tem a responsabilidade de acompanhar e controlar a correta utilização e *performance* do orçamento.

Do ponto de vista corporativo, a elaboração do orçamento deve considerar o equilíbrio entre fontes e usos de recursos, limitações de capital e limitações operacionais, legais e institucionais, bem como metas de rentabilidade e negócios. Após a definição da estratégia e traçado um plano operacional, é necessário escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a

organização, em cada uma de suas unidades de negócios, está no caminho planejado e o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos e da gestão dos resultados. A avaliação de desempenho das unidades de negócios da entidade ocorre pelo programa chamado Sinergia e a avaliação de resultado é feita pelo programa Gestão do Resultado. A DIRCO é a coordenadora dos processos de elaboração, implementação e acompanhamento dessas ferramentas.

4.2.3 Aplicação do modelo para apuração de resultado na unidade de negócios

O modelo baseado no sistema GECON adotado na entidade utiliza as seguintes premissas: existência de planejamento estratégico tático e operacional; acompanhamento na execução e controle das atividades, atribuição de responsabilidade a cada um dos gestores como dono de sua área de atuação, tendo papel de empreendedor, existência de instrumentos de avaliação de resultado econômico e gestão voltada para o lucro econômico.

A apuração de resultado baseado na aplicação do modelo GECON na entidade pode ser observada no sistema de avaliação de resultados das unidades de negócios da empresa, especificamente em um programa, implantado no ambiente das agências em 2015 e chamado de Gestão do Resultado, o qual segue o modelo conceitual proposto por Guerreiro, Oliveira e Pereira (1999) apresentado na seção 3.3. A Tabela 10 mostra o resultado final desse programa no sistema de avaliação de uma unidade de negócios.

Tabela 10 – Indicadores do programa Gestão do Resultado da unidade de negócios

Plataforma Sinergia		COMPOSIÇÃO DO INDICADOR			
Dados Básicos					
Dependência: _____					Referência 12/2015
Componentes do Indicador					
Componente	Meta	Rlzd. Anterior	Rlzd. Atual	Atg. (%)	
Indicador: Gestão do Resultado	593.714	1.221.864	1.221.864	105,80	
Margem Contribuição - Crédito	649.110	783.153	783.153	120,65	
PF		272.435	272.435		
PJ	0	495.564	495.564	0,00	
Agro	0	111	111	0,00	
Imobiliário	0	9.739	9.739	0,00	
Crédito - S/ Mercado	0	5.302	5.302	0,00	
Margem Contribuição - Serviços	995.549	930.071	930.071	103,85	
Seguridade		151.147	151.147		
Fundos	0	56.283	56.283	0,00	
Conta Corrente	0	15.805	15.805	0,00	
Cartão	0	164.183	164.183	0,00	
Pacote de Serviços	0	107.617	107.617	0,00	
Arrecadação	0	22	22	0,00	
Cobrança	0	143.604	143.604	0,00	
Consórcio	0	11.459	11.459	0,00	
Demais Serviços	0	279.948	279.948	0,00	
Despesas Priorizadas	-369.321	-338.429	-338.429	91,63	
Aj. Desp. Adm. Pessoal/Benefício	-27.311	0	0	0,00	
Outras		-48.015	-48.015		
Pessoal		-35.937	-35.937		
Proventos		-254.476	-254.476		
Despesa de PCLD	-581.622	-152.930	-152.930	26,29	

Fonte: Intranet corporativa da entidade

Apuração do indicador Gestão do Resultado:

- (+) Margem de Contribuição – Crédito
- (+) Margem de Contribuição – Serviços
- (-) Despesas Priorizadas
- (-) Despesas de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD)
- (=) Gestão do Resultado

Realizado (Rlzd): será a margem de contribuição apurada, com atualização diária.

Descrição dos componentes:

Margem de contribuição: é a diferença entre as receitas e os custos variáveis de um produto/operação, a qual indica a parcela de contribuição deste para

a cobertura dos custos fixos (despesas priorizadas e despesa de PCLD) e para a formação do resultado do banco. No atual modelo de gestão, a margem de contribuição pode ser assim esquematizada:

- (+) Receita de Crédito / Serviços
- (-) Custos variáveis
- (=) Margem de Contribuição

Margem de Contribuição de Crédito: apurada pela aplicação dos *spreads* (diferença entre o que é cobrado dos clientes tomadores na concessão de uma operação de crédito e o que é pago aos clientes aplicadores na captação de recursos) médios sobre os volumes contratados e composta pelos itens relacionados abaixo e seus componentes:

- a) Crédito PF: operações do crédito do mercado Pessoa Física;
- b) Crédito PJ: operações do crédito do mercado Pessoa Jurídica;
- c) Crédito Imobiliário: operações de crédito do segmento imobiliário dos mercados PF e PJ;
- d) Crédito Agro (agrícola) Total: operações de crédito do segmento agrícola dos mercados PF e PJ;
- e) Crédito Sem Mercado: outras linhas de crédito específicas não enquadradas nos segmentos citados anteriormente.

O valor realizado nesse indicador ao longo de cada mês será a margem de contribuição efetivamente realizada.

Margem de Contribuição de Serviços: composta pelos itens relacionados abaixo:

- a) Seguridade: seguros de vida, patrimônio e veículos; títulos de capitalização e planos de previdência privada;
- b) Fundos de investimento: taxa de administração de fundos de investimento;
- c) Conta-corrente: tarifas avulsas e esporádicas cobradas em conta-

corrente;

d) Cartão de crédito: faturamento na função débito e crédito e tarifas cobradas;

e) Pacote de serviços: tarifa mensal de manutenção de conta-corrente;

f) Arrecadação e Cobrança: arrecadação de tributos e impostos e tarifa de cobrança bancária;

g) Consórcio: taxa de administração de planos de consórcio;

h) Demais Serviços: demais serviços não contemplados nos itens anteriores agrupados nesta rubrica.

Despesas priorizadas: são as despesas administrativas alocadas ao resultado das unidades de negócios conforme a natureza e os critérios estabelecidos. As despesas das unidades de negócios terão composição própria para fins da apuração do indicador Gestão Resultado, visando excluir itens que possuem pouca influência nas agências.

Composição:

a) Outras: despesas com cobrança extrajudicial (notificações cartorárias), comunicações (malotes internos e correios), energia elétrica, água, gás de cozinha, telefonia, manutenção e conservação predial (aluguel, impostos patrimoniais e territoriais, equipamentos de segurança de incêndio, limpeza, móveis, utensílios e equipamentos e seguros de bens de uso), materiais (material de escritório e assinatura de jornais), processamento de dados, segurança bancária (vigilância e alarme), transporte de valores e numerário, judiciais (honorários advocatícios).

O objetivo do banco ao agrupar estas rubricas de despesas administrativas foi separar estes tipos de despesas com as relacionadas a administração de pessoal e folha de pagamento visando melhor gestão da unidade de negócios.

b) Pessoal: vale alimentação/refeição, verbas de café e lanches, programas de saúde ocupacional, incentivo/mobilização/premiação, hospedagens, diárias e passagens, programas estagiários, adolescente trabalhador e jovem aprendiz;

c) Proventos: salário do quadro próprio da unidade, horas extras e folgas.

Despesa de PCLD (Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa): corresponde ao fluxo da provisão contábil (despesa) apurada conforme Resolução nº 2.682/99 (Anexo A) do BACEN que dispõe sobre a cobertura dos riscos de crédito. Reflete as variações no nível de exposição ao risco decorrente das movimentações da carteira de crédito (operações de crédito em atraso superior a 15 dias dos clientes), podendo gerar impacto no resultado tanto positivo (reversão da provisão) como negativo (aumento da provisão).

Entende-se que a introdução do programa Gestão do Resultado da entidade analisada ocorreu devido à importância que o item Despesa de PCLD vem recebendo no balanço da entidade (principalmente a partir de 2015), pois esse item impacta diretamente o resultado de uma instituição financeira por meio da provisão contábil de débito no resultado. A Tabela 11 mostra a evolução de 36,3% (uma das maiores evoluções de despesa) no ano de 2015 (linha grifada) em Despesa de PCLD e seu impacto negativo no Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) da entidade.

Tabela 11 – DRE da entidade

R\$ milhões	Fluxo Trimestral			Var. %		Fluxo Anual		Var. %
	4T14	3T15	4T15	s/ 4T14	s/ 3T15	2014	2015	s/ 2014
Margem Financeira Bruta	13.483	14.364	15.180	12,6	5,7	50.346	57.050	13,3
Provisão p /Créd. de Liquidação Duvidosa	(5.203)	(6.407)	(7.331)	40,9	14,4	(18.531)	(25.266)	36,3
Margem Financeira Líquida	8.280	7.957	7.850	(5,2)	(1,4)	31.815	31.784	(0,1)
Rendas de Tarifas	6.671	6.907	7.250	8,7	5,0	24.647	26.925	9,2
Res.de Op. c/ Seguros, Previdência e Cap.	1.273	1.285	1.241	(2,5)	(3,4)	4.630	4.941	6,7
Margem de Contribuição	14.946	14.835	14.891	(0,4)	0,4	56.205	58.278	3,7
Despesas Administrativas	(8.694)	(8.551)	(9.291)	6,9	8,7	(32.290)	(34.508)	6,9
Despesas de Pessoal	(4.874)	(5.028)	(5.304)	8,8	5,5	(18.445)	(20.333)	10,2
Outras Despesas Administrativas	(3.820)	(3.523)	(3.987)	4,4	13,2	(13.845)	(14.174)	2,4
Resultado Comercial	6.113	6.123	5.445	(10,9)	(11,1)	23.497	23.217	(1,2)
Demandas Cíveis	(204)	(399)	(434)	113,3	8,8	(944)	(1.157)	22,5
Demandas Trabalhistas	(77)	(327)	(510)	560,9	56,0	(833)	(1.174)	40,9
Outros Componentes do Resultado	(1.011)	(881)	(304)	(70,0)	(65,6)	(3.337)	(2.636)	(21,0)
Resultado Antes da Trib. s/ o Lucro	4.849	4.534	4.170	(14,0)	(8,0)	18.583	18.239	(1,9)
Imposto de Renda e Contribuição Social	(987)	(651)	(674)	(31,7)	3,5	(4.187)	(2.980)	(28,8)
Participações Estatutárias no Lucro	(458)	(553)	(383)	(16,2)	(30,7)	(1.644)	(1.943)	18,2
Lucro Líquido Ajustado	3.020	2.881	2.648	(12,3)	(8,1)	11.343	11.594	2,2

Fonte: Análise de Desempenho de 2015 da entidade.

Assim, incluir um programa de análise de desempenho de unidade de negócios que mostre efetivamente o resultado dela, sendo que o resultado deste programa contribuirá diretamente para a formação do DRE da entidade, é uma forma de mostrar ao gestor e aos demais funcionários desta unidade de negócios como suas atuações contribuem para a formação do resultado da empresa em que trabalham.

4.3 Processo de gestão integrada

A integração entre estes dois modelos permite que o programa de avaliação de desempenho da unidade passe a ser mais dinâmico e flexível, o que evita os excessos cometidos no sistema tradicional. Isso permite que os gestores se preocupem em controlar o que é de fato importante e não se atenham demasiadamente a detalhes que pouco contribuem para geração de valor.

A ênfase do modelo GECON para mensurar o desempenho da organização é o resultado econômico. Já o *Balanced Scorecard* utiliza múltiplos

indicadores tanto financeiros como não financeiros. Nesse sentido, estabelece-se um elo entre o BSC e abordagens especializadas na apuração de resultado como a Gestão Econômica onde pode-se concluir erroneamente que o modelo GECON é simplesmente um indicador financeiro do BSC. Esta pesquisa mostra que, na prática, o programa Gestão do Resultado baseado no modelo GECON é o indicador Resultado Operacional Gerencial (ROG)² do Sinergia que é ligado à perspectiva financeira do modelo BSC.

Os valores não são iguais conforme pode ser observado no quadro comparativo abaixo por dois motivos: o ROG foi apurado desde o início do ano, já o Gestão do Resultado passou a ser apurado somente a partir do terceiro mês do segundo semestre. E o segundo motivo é que por decisão da empresa, o programa Gestão do Resultado não inclui a margem de contribuição apurada com produtos de captação (poupança e depósito a prazo), diferente do ROG que inclui esta margem.

Quadro 8 - Resultado final do indicador ROG do Sinergia (ligado ao BSC) e do programa Gestão do Resultado (ligado ao GECON)

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual
RESULTADO OPERACIONAL			
ROG Resultado Oper. Gerencial	7.799.297	6.392.149	6.392.149
Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual
RESULTADO			
Gestão do Resultado	593.714	1.221.864	1.221.864

Fonte: intranet corporativa da entidade

Com isso, pode-se dizer que o programa de avaliação de resultado do modelo GECON ficou resumido a um indicador financeiro do BSC no programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios. Em algumas outras empresas, este fato também ocorre, como por exemplo, a utilização do indicador ROI (*Return on Investment*) como principal indicador da perspectiva financeira do BSC em

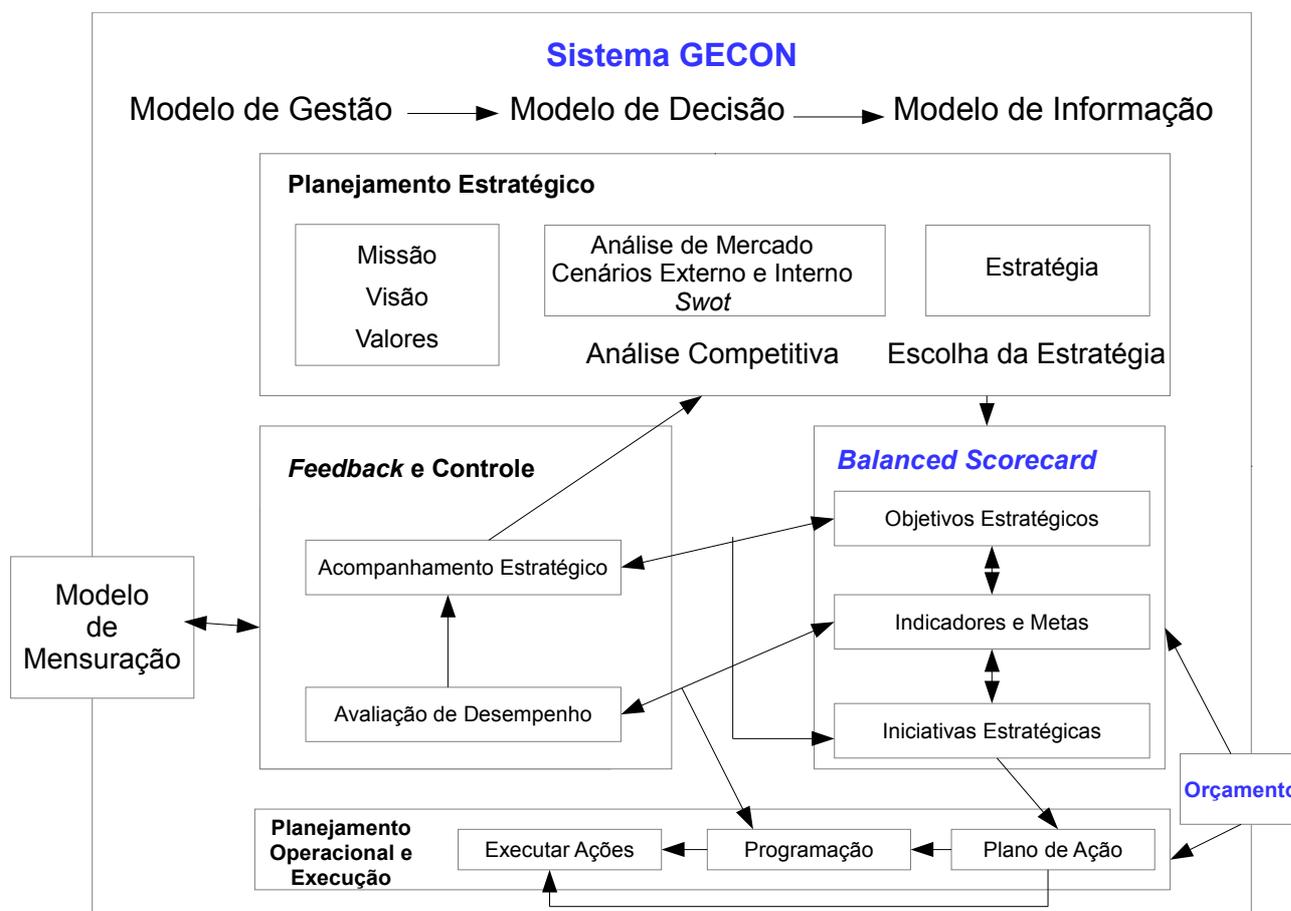
² Vide página 77, Tabela 5

programas de avaliação de desempenho. No entanto, o modelo GECON é muito mais complexo que um simples indicador financeiro, ele propõe um conjunto de conceitos e critérios que orientam a estruturação dos sistemas de informações que apoiam o processo de gestão da organização. Assim, o indicador financeiro ROG faz parte do subsistema de informações que apoia o processo de gestão, sendo que este subsistema permite a mensuração e a avaliação de resultados de todas as áreas, atividades, produtos/serviços, eventos e transações da unidade de negócios.

Dessa forma, a integração entre os dois modelos representa uma contribuição relevante da contabilidade gerencial às práticas empresariais e pode permitir que seja medido o resultado econômico conforme planejado juntamente com a apuração do atingimento de metas dos mais variados indicadores, o que agrega valor ao sistema de avaliação de desempenho e evidencia os relacionamentos entre as diversas fases do processo com ênfase na otimização do desempenho pelo resultado econômico.

A Figura 19 na próxima página representa uma proposta de integração entre estes dois modelos.

Figura 19 – Processo de gestão integrada



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Parisi (2011, p. 103).

Na Figura 19, procurou-se mostrar o orçamento e o BSC como ferramentas integrantes do subsistema de informações gerenciais de apoio ao planejamento operacional que cria o caminho para alcançar os objetivos e as metas definidas no planejamento estratégico. Este processo integrado de gestão representa a Controladoria na organização conforme explicam ALMEIDA *et al* (1999), FIGUEIREDO (2008) e PADOVEZE (2012) pois subsidia o processo de tomada de decisões dentro de um ciclo sistêmico, fornecendo aos gestores as informações adequadas que permite simular e projetar os eventos econômicos e mensurar os resultados e desempenhos das áreas de responsabilidade da empresa.

Na fase de *feedback* e controle da Figura 19, é importante destacar a diferença entre *feedback estratégico* que é ligado ao acompanhamento estratégico de longo prazo e *feedback tático*, utilizado na avaliação de desempenho operacional de curto prazo e relacionado a medidas financeiras, estabelecendo um comparativo entre os resultados reais e os orçamentos. Geralmente, observa-se a falta de

feedback estratégico pois os sistemas gerenciais fornecem informações voltadas somente à avaliação de desempenho (*feedback tático*) e a consequência é que as empresas não obtêm *feedback* sobre sua estratégia, não tendo como estabelecer mudanças necessárias.

No planejamento estratégico se formulam a missão, visão e a estratégia, além de definir o modelo de negócio e preposição de valor ao cliente, buscando assegurar a continuidade da organização. Por sua vez a fase de *Balanced Scorecard* traduz e comunica essas decisões do planejamento estratégico em objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas – entendidas como grandes projetos que transformarão a empresa para alcançar a situação futura desejada; assim, o BSC clarifica o caminho a ser seguido pela empresa definido no planejamento estratégico. Nesse ponto, está ocorrendo uma transição de uma abordagem mais qualitativa (planejamento estratégico) no tratamento das variáveis ambientais (externas e internas) que afetam o desempenho da empresa para uma mais quantitativa (planejamento operacional), ou seja, o BSC é que assegura a integração entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. A partir daí, as unidades administrativas devem fazer os seus respectivos planos operacionais (planos de ação) buscando contribuir com os objetivos e metas do BSC e na execução das iniciativas estratégicas. Uma vez ocorrendo a execução dos planos de ações e das iniciativas estratégicas, utiliza-se a fase de *feedback* para realimentar as diferentes fases do planejamento, seja revisitando o planejamento estratégico, o BSC e/ou planejamento operacional. E assim o ciclo se repetirá continuamente, formalizando o processo de decisão na empresa. (PARISI, 2011, p. 103).

No contexto desse processo de gestão integrada, o orçamento representa um sistema de informações para dar suporte à decisão sobre um plano operacional que visa a otimização do resultado econômico para a organização.

4.3.1 Integração prática dos modelos

Como a literatura sobre a integração entre os modelos BSC e GECON não é farta, pois o que é encontrado com facilidade é a comparação entre esses dois modelos, apresenta-se como foi essa integração no sistema de avaliação de desempenho da unidade de negócios da entidade: o resultado do modelo GECON, representado pelo programa Gestão do Resultado, é obtido a partir do seguinte cálculo já demonstrado no capítulo anterior:

- (+) Margem de Contribuição – Crédito
- (+) Margem de Contribuição – Serviços
- (-) Despesas Priorizadas
- (-) Despesas de PCLD
- (=) Gestão do Resultado

Esse indicador, que pode ser positivo ou negativo, é apurado mensalmente no último dia útil de cada mês com base no seu número orçado (meta), e ao final do semestre é apurado o excedente (média) com base no número fechado de cada mês. A Tabela 12 ilustra esse sistema com seu resultado final apurado no último dia útil do semestre.

Tabela 12 – Gestão do Resultado da unidade de negócios

Gestão do Resultado

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual
RESULTADO			
Gestão do Resultado	593.714	1.221.864	1.221.864
APURAÇÃO			
Incremento do Mês	0	628.150	628.150
Gest. Resultado - Acumulado	2.422.533	3.508.404	3.508.404
Excedente (Média)	0	271.467	271.467

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

O excedente médio realizado (R\$ 271.467,00 na Tabela 12) irá flexibilizar em números absolutos, na proporção de um para um os indicadores de resultado (RS, RCT e RSP) do Sinergia, compensando-os para que se atinja 100% do orçado. Conforme se observa na Tabela 13, foi possível ticar o indicador RCT com o excedente obtido na Gestão do Resultado: excedente (média) de 271.467 + 734.579 (realizado atual do indicador RCT) = 1.006.046 > orçado do indicador de 766.196. Como a unidade já tinha atingido mais de 100% nos outros indicadores, foi acionado o sistema de compensação da Gestão do Resultado no indicador RCT, e assim a

agência classificou-se ao final do semestre na etapa Ouro, atingindo o objetivo principal do programa de análise de desempenho.

Tabela 13 – Apuração final dos indicadores chave de etapa do Sinergia da unidade de negócios

Indicador	Meta	Realizado Anterior	Realizado Atual	Atg (%)	Pontos	Peso	Pontos Pond.	Falta para Ouro
CHAVE DE ETAPA					1500,00	1,50	23,85	
RS - Resultado de Seguridade	721.811	841.428	841.428	116,57	1500,00	0,00	0,00	✓
RCT - Resultado Crédito Total	786.198	734.579	734.579	95,87	950,00	0,00	0,00	✓
RSP - Res de Serv Priorizados	421.262	448.049	448.049	106,50	1130,00	0,00	0,00	✓
Captação	107.631.701	115.127.132	115.127.132	106,67	1130,00	0,00	0,00	✓
Qualidade do Crédito	1.000	1.029	1.029	102,94	1004,60	0,00	0,00	✓
Rating	90,00%	99,01%	99,01%	110,01	1500,00	1,50	23,85	✓
Mobilizadores Estratégicos	1.000	1.500	1.500	150,00	1104,33	0,00	0,00	✓

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Na seção seguinte, será analisada a eficácia, visando a otimização dos resultados, na integração dos modelos acadêmicos BSC e GECON no programa de avaliação de desempenho da unidade de negócios da entidade.

4.3.2 Análise da eficácia na integração dos modelos

Entende-se que esse sistema de compensação que integra os dois modelos é uma forma de priorização do resultado econômico em relação ao cumprimento de metas estabelecidas. Ou seja, se a unidade de negócios atingir e ultrapassar o esperado para seu resultado, poderá compensar a eventual sobra para atingir as metas que não forem cumpridas. Desse modo, o gestor da unidade de negócios poderá priorizar o que realmente importa para conseguir o melhor resultado econômico possível em vez de buscar somente atingir metas que nem sempre trazem o melhor retorno para a empresa. Neste processo, o administrador perceberá que uma eficiente gestão de resultados poderá auxiliá-lo em sua avaliação de desempenho pois a margem de contribuição dos produtos e serviços impacta diretamente as atividades desempenhadas por cada gestor em sua área de responsabilidade. Com isso, conclui-se que a integração dos conceituados modelos acadêmicos BSC (utilizado para medir indicadores estratégicos) e GECON (utilizado para mensurar o resultado) pode ser eficaz para qualquer empresa aperfeiçoar a mensuração de seu resultado e avaliar seu desempenho.

Neste tema, é necessário uma observação: a entidade concede a todos os funcionários remuneração variável (de acordo com a função do funcionário) por desempenho que é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), determinada no dissídio coletivo anual da categoria dos bancários e paga semestralmente se a entidade apresentar lucro. Para os gestores de unidade de negócios, a entidade concede além da PLR, o Programa de Desempenho Gratificado (PDG) que é pago semestralmente a cerca dos 10% melhores administradores classificados na pontuação final de suas agências no Sinergia e o valor pago corresponde a aproximadamente 1 salário base.

Desta forma, o estabelecimento de uma remuneração variável atrelada ao desempenho da empresa sincroniza os interesses divergentes entre os acionistas/proprietários e os administradores/gestores, onde cada segmento deseja maximizar o próprio interesse. Hendriksen e Breda (1999) explicam que esta situação de conflito explicada pela Teoria da Agência aparece no momento em que o agente (neste caso os administradores/gestores), apesar de se comprometer com o atendimento ao que é importante para o principal (neste caso acionistas/proprietários), atividade pela qual será remunerado, não observa na prática o comportamento esperado pelo contratante. Como consequência imediata do conflito, verifica-se que o principal não disporá de informações com a mesma facilidade que o agente, ocasionando a assimetria da informação.

Esta comparação entre os pressupostos da Teoria da Agência com programas de avaliação de desempenho remete ao que ocorreu na crise econômica mundial de 2008, a chamada crise do *subprime*, em que observou-se prejuízos enormes principalmente em empresas de finanças americanas e ganhos excessivos de remuneração de seus executivos. Esta situação clara de assimetria de informação foi causada devido a utilização de resultados de curto prazo, geralmente ligados a sistemas de informações gerenciais com conceitos imprecisos de mensuração não baseados numa visão sistêmica.

Nesta pesquisa, mostra-se que as atividades e eventos ocorridos na entidade impactam os dois programas de avaliação de desempenho. Exemplo: a venda de um seguro de vida gera margem de contribuição de serviços (item seguridade) no programa Gestão do Resultado (GECOM) e gera resultado no indicador Resultado de Seguridade (RS) no programa Sinergia (BSC). A diferença entre eles é que, no programa Gestão do Resultado, a venda de um seguro de vida

terá seu impacto real na apuração do resultado da unidade que refletirá no Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) da entidade divulgado ao mercado e investidores. Já o impacto no Sinergia ocorrerá de acordo com índice de referência estabelecido pela entidade daquele produto no indicador (RS), e esse índice poderá ser alterado pela direção da empresa.

Assim, caso a direção da empresa decida elevar a venda de determinado produto/serviço ou aumentar a participação em uma linha de crédito específica, poderá aumentar o peso desse produto/serviço ou dessa linha de crédito nos indicadores respectivos de geração de resultado do Sinergia (RS, RCT e RSP). Nesse caso, um determinado produto/serviço pode ter maior importância em relação ao seu real retorno apurado no DRE, isto é, os pesos dos indicadores do Sinergia (BSC) são flexíveis e podem ser alterados pela empresa caso necessário, visando o correto direcionamento definido no Planejamento Estratégico. Esta flexibilidade é uma característica do orçamento ajustado, cujas modificações de plano justifica-se pela dinâmica empresarial que responde permanentemente a pressões ambientais para manter-se no rumo dos objetivos e identificar a capacidade de adaptação da empresa e dos gestores. Já nos indicadores do programa Gestão do Resultado (GECON), isso não ocorre, pois a margem de contribuição gerada nas unidades de negócios é a que realmente irá compor o DRE da empresa, sem possibilidade de alteração na participação relativa de cada produto/serviço.

O programa Gestão do Resultado traz uma importante reflexão no ambiente de uma unidade de negócios da organização analisada: se existem produtos e serviços que são mais rentáveis que outros, o lógico seria concluir que o foco deveria ser a priorização deles, mas, na prática e no Sinergia, observa-se que nem sempre isso ocorre. Compreende-se que existem duas causas para isso: uma delas é a missão da empresa (banco de mercado com espírito público). Alguns produtos e serviços oferecidos já comentados como FIES, MPO e crédito imobiliário do Minha Casa Minha Vida, são subsidiados pelo Governo Federal e atendem um público de uma maneira que não seria a mesma que um banco privado atenderia. Tratam-se de negócios com risco e retorno não aceitos pela iniciativa privada, com limite mínimo de lucratividade e que traduzem o espírito público da entidade ao promover o desenvolvimento social do país. Desta forma, incluir indicadores no programa de avaliação de desempenho de unidade de negócios vinculados à missão da entidade mostra que o BSC foi implementado na empresa com seu

propósito principal que é medir o desempenho através de indicadores quantificáveis relacionados com a visão e estratégia da empresa.

A outra causa está relacionada com o fato de a entidade ser um Conglomerado (banco múltiplo) com diversas empresas que fazem parte dele, como: Administradora de Cartões de Crédito SA, Administradora de Consórcios SA, Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários SA, Seguridade Participações SA³ e outras. Muitas dessas empresas dependem da unidade de negócios da entidade para sobreviver, pois é na unidade de negócios que são gerados seus faturamentos e ali que estão seus clientes. Como essas empresas do conglomerado são influenciadas pelos Planos Diretor e de Mercados, pode ocorrer de um produto/serviço apresentar uma margem de contribuição não tão significativa na Gestão do Resultado e conseqüentemente no DRE da entidade e ter um peso importante no Sinergia. Exemplo: se no estudo de estratégia corporativa da entidade for identificada uma ameaça no *ranking* e na participação de mercado da Administradora de Consórcios SA pelos seus concorrentes, os Planos Diretor e de Mercados poderão estabelecer estratégias contra essa ameaça que refletirá no Orçamento Geral da entidade e conseqüentemente no Sinergia da unidade de negócios, mesmo que os produtos da Administradora de Consórcios SA (Consórcio) não tenham o impacto primordial no programa Gestão do Resultado.

Esta integração trouxe para a entidade um processo de aperfeiçoamento na apuração de alguns de seus indicadores. Um exemplo de indicador do Sinergia que foi aperfeiçoado após a observação e introdução do programa Gestão do Resultado foi o indicador Qualidade do Crédito⁴. Antes da introdução deste programa, o indicador Qualidade do Crédito somente considerava a soma dos saldos devedores das operações em atraso dos clientes em cobrança no canal agência e após determinado período de atraso (conforme regra que regulamenta o prazo em que a cobrança permanecia sob responsabilidade de cada canal), ocorria a mudança para outros canais de cobrança como central de atendimento telefônica e empresa terceirizada de cobrança. Assim, quando ocorria a mudança do canal agência para outros, aquele saldo devedor deixava de impactar negativamente o indicador Qualidade do Crédito da unidade e com isso, a mesma se beneficiava. A aprendizagem organizacional criada com a introdução do programa Gestão do

³ Nomes adaptados a pedido da entidade

⁴ Vide conceito do indicador Qualidade do Crédito na seção 4.1.2.

Resultado mostrou que o impacto de operações em atraso só piora negativamente o resultado da entidade com o passar do tempo devido às regras da Resolução 2682/99 do BACEN (Anexo A) que trata da PCLD. Desta forma, a unidade de negócios não podia se beneficiar com o fato de uma operação em atraso ter atingido determinado prazo e mudado, portanto, seu canal de cobrança. Com isso, houve a mudança do indicador Qualidade do Crédito e o mesmo passou a considerar o impacto das despesas com PCLD e sua recuperação, e assim, quanto maior o prazo em que uma operação de crédito permanece em atraso, pior será o resultado deste indicador.

Mas no geral, partindo da premissa de que os instrumentos de gestão devem priorizar o resultado econômico, no formato e utilização atual, a integração dos dois modelos não pode ser considerada eficaz pois não otimiza o resultado econômico e não aperfeiçoa o método de mensuração e avaliação de desempenho devido a lacunas existentes que são apresentadas na próxima seção.

A questão central, que impede a eficácia da integração dos dois instrumentos de gestão, é que o gestor, ao priorizar o resultado econômico do programa Gestão do Resultado baseado no modelo GECON, termina por não se preocupar, objetivamente, com o atendimento de diversas metas do BSC da entidade. Isso ocorre porque não há um alinhamento entre as metas de margem de contribuição do programa Gestão do Resultado com as metas dos indicadores do programa Sinergia pois os mesmos produtos/serviços apresentam pesos diferentes nestes dois programas de avaliação de desempenho conforme será detalhado na próxima seção.

4.3.3 Identificação de lacunas na integração dos modelos

As lacunas identificadas que impedem a eficácia na integração dos modelos Gestão do Resultado (GECON) e Sinergia (BSC) são as seguintes:

- a) sistema de compensação (excedente médio produzido pela Gestão do Resultado no Sinergia) prejudicial para o cumprimento de metas da entidade, pois, caso a unidade de negócios consiga um resultado expressivo excedente na Gestão do Resultado, naturalmente ocorrerá um afrouxamento na busca pelo atingimento do orçado do Sinergia, visto que

esse orçado será cumprido com a flexibilização gerada pela compensação do resultado excedente do programa Gestão do Resultado;

- b) sistema de compensação criado não contempla a sobra do resultado dos indicadores do Sinergia no programa Gestão do Resultado. Ele considera somente o excedente do Gestão do Resultado para compensar o que faltou no Sinergia, ou seja, não é uma integração de “mão dupla”;
- c) importância dos indicadores dos mesmos produtos/serviços conflitantes no Sinergia em relação ao programa Gestão do Resultado: identificou-se que os mesmos itens apresentam pesos diferentes nesses dois modelos de avaliação de desempenho. A causa dessa diferença já foi exposta na seção 4.3.2 e refere-se principalmente aos direcionamentos dos Planos Diretor e de Mercados. Nas Tabelas 14 e 15 (próxima página), apresenta-se esse conflito nos modelos Gestão do Resultado e Sinergia.
- d) O fato de o DRE da unidade de negócios possuir uma rubrica Demais Serviços (Tabela 10) que é a mais significativa para o indicador de Margem de Contribuição de Serviços mostra que muitos serviços prestados na agência que são importantes na geração de resultado como por exemplo, recebimento de títulos emitidos por outros bancos e contratos de câmbio, não estão contemplados diretamente em algum indicador de resultado chave de etapa do programa de avaliação de desempenho Sinergia.

Tabela 14 – Componentes do indicador Resultado de Seguridade (RS) no programa Sinergia (BSC) da unidade de negócios

Dados Básicos

Dependência:

Referência
12/2015

Componentes do Indicador

Componente	Meta	Rlzd. Anterior	Rlzd. Atual	Atg. (%)
Indicador: RS - Resultado de Seguridade	721.811	841.428	841.428	116,57
Resultado Seguridade - 1º Sem	351.912	535.076	535.076	152,04
Resultado Seguridade - 2º Sem	369.898	306.351	306.351	82,82
Capitalização	220.214	246.624	246.624	111,99
Prestamista	49.253	6.289	6.289	12,76
Seg Automóvel	12.735	-11.905	-11.905	93,48
Seguro Vida	56.722	30.698	30.698	54,11
Previdência	21.818	33.010	33.010	151,29
Seg Patrimonial	8.915	1.634	1.634	18,33

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Tabela 15 – Componentes do indicador Margem de Contribuição (MC) de Serviços no programa Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios

Margem Contribuição - Serviços	895.549	930.071	930.071
Seguridade		151.147	151.147
Automóvel		13.080	13.080
Capitalização	0	107.688	107.688
Patrimônio	0	2.435	2.435
Prestamista	0	10.776	10.776
Previdência	0	3.108	3.108
Vida	0	12.725	12.725

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Na sequência, a Tabela 16 mostra a comparação dos mesmos indicadores do grupo seguridade para comprovar as diferenças existentes nos dois modelos.

Tabela 16 – Comparativo de participação dos indicadores de seguridade nos programas Sinergia (BSC) e Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios

Indicador / Valor	Sinergia	%	Gestão do Resultado	%
Automóvel	-11.905	-3,89	13.080	8,65
Capitalização	246.624	80,50	107.688	71,25
Patrimônio	1.634	0,53	2.435	1,61
Prestamista	6.289	2,05	10.776	7,13
Previdência	33.010	10,78	3.108	2,06
Vida	30.698	10,02	12.725	8,42
Outros Ramos			1.331	0,88
Total	306.350	100,00	151.143	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise dos dados da Tabela 16 revela que, para uma mesma unidade de negócios em um mesmo período, o desempenho dos mesmos produtos apresenta pesos diferentes nos dois modelos. O destaque feito na ilustração para o produto Previdência foi para mostrar que, no modelo Sinergia, esse indicador tem um grau de importância cinco vezes maior que no modelo de Gestão do Resultado. Essa importância foi reflexo dos direcionamentos dos Planos Diretor e de Mercados para a participação e resultado do produto Previdência para a entidade.

Outro ponto de análise da Tabela 16 foi o fato de o produto Seguro de Automóvel apresentar índice negativo no RS do Sinergia e positivo na MC da Gestão do Resultado. Isso ocorreu devido a regras do programa Sinergia segundo as quais o período de apuração é semestral tendo o impacto da transação no semestre em que ocorre. Nesse caso, houve no segundo semestre um cancelamento da venda de um seguro de automóvel e a venda foi feita no primeiro semestre, assim o estorno da venda ocorrida no primeiro semestre foi sensibilizado somente no segundo semestre do ano. Já para a Gestão do Resultado, o indicador não ficou negativo porque esse modelo considera o ano inteiro para a avaliação de desempenho, e não somente o semestre, como é no Sinergia.

Tal como foi observado nos produtos de seguridade, nos produtos relacionados ao crédito também foram verificados indicadores conflitantes nos dois modelos. Seguem as Tabelas 17 e 18, as quais apresentam a decomposição dos indicadores do produto crédito nos programas Sinergia e Gestão do Resultado, e a Tabela 19, uma ilustração comparativa dos dois modelos.

Tabela 17 – Componentes do indicador RCT no programa Sinergia (BSC) da unidade de negócios

Componentes do Indicador

Componente	Meta	Rlzd. Anterior	Rlzd. Atual	Atg. (%)
Indicador: RCT - Resultado Crédito Total	766.196	734.579	734.579	95,87
Crédito PF	161.010	161.640	161.640	100,39
Crédito PJ	598.934	551.761	551.761	92,12
Crédito Imobiliário	6.251	5.352	5.352	85,62
Crédito Agro	0	139	139	0,00
Banda de Taxas - Bônus PF	0	192	192	0,00
Banda de Taxas - Bônus PJ	0	1.582	1.582	0,00
Bônus - Giro Recebíveis PJ	0	11.271	11.271	0,00
Bônus INAD 90 PF	0	689	689	0,00
Bônus Inad 90 PJ	0	1.949	1.949	0,00

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Tabela 18 – Componentes do indicador Margem de Contribuição de Crédito no programa Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios

Componentes do Indicador

Componente	Meta	Rlzd. Anterior	Rlzd. Atual
Indicador: Gestão do Resultado	593.714	1.221.864	1.221.864
Margem Contribuição - Crédito	649.110	783.153	783.153
PF		272.435	272.435
PJ	0	495.564	495.564
Agro	0	111	111
Imobiliário	0	9.739	9.739
Crédito - S/ Mercado	0	5.302	5.302

Fonte: Intranet corporativa da entidade.

Tabela 19 – Comparativo de participação do indicador crédito nos programas Sinergia (BSC) e Gestão do Resultado (GECON) da unidade de negócios

Indicador / Valor	Sinergia	%	Gestão do Resultado	%
Crédito PF	162.521	22,12	272.435	35,02
Crédito PJ	566.563	77,13	495.564	63,71
Agro	139	0,02	111	0,01
Imobiliário	5.352	0,73	9.739	1,25
Crédito S/ Mercado			5.302	0,68
Total	734.575	100,00	777.849	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação ao item Crédito Sem Mercado, na Gestão do Resultado, ele representa o somatório de margem de contribuição obtido com as linhas de crédito

FIES e MPO PF e PJ e é apresentado de forma separada, visto que proporcionalmente apresenta margem de contribuição menor em relação a outras linhas de crédito constante nos outros indicadores, devido à característica específica que possui. No Sinergia, as linhas de crédito FIES e MPO PF e PJ são avaliadas de forma separada por quantidade de operações em razão do grau estratégico que representam na missão da entidade, conforme exposto na seção 4.1.2.

A análise da Tabela 19 mostra uma priorização do item Crédito PJ no Sinergia, evidenciando que a entidade direciona suas unidades de negócios no sentido de que essa linha de crédito seja priorizada. Outro fato na análise de destaque é o Crédito Imobiliário. Na Gestão do Resultado que representa o DRE da unidade, o peso dessa linha de crédito é maior que no Sinergia, e isso mostra que essa linha não é o foco da entidade como ocorre tradicionalmente no outro grande banco público federal. E finalmente a análise comparativa do Crédito Agro ficou prejudicada neste estudo de caso, uma vez que foi escolhida uma unidade de negócios com forte perfil urbano com pouca representatividade em agronegócios, fato que invalida uma comparação desse indicador nos dois modelos de avaliação de desempenho.

Outra observação feita quando se analisa a aplicação integrada desses dois modelos é que se cria um processo de aprendizagem organizacional no qual um modelo aperfeiçoa o outro. Como exemplo, pode-se citar que a inclusão dos componentes Banda de Taxas – Bônus PF e Banda de Taxas Bônus PJ foi realizada no indicador RCT do Sinergia (exibido na Tabela 17) após os gestores da entidade observarem e analisarem o programa Gestão do Resultado. Esses componentes (Banda de Taxas) representam um bônus somado ao indicador RCT ao se elevar a taxa de juros determinada pela entidade em uma linha de crédito. Exemplo: se uma linha de crédito de R\$ 1.000,00 tiver o piso estabelecido de juros de 1,00% ao mês, o resultado gerado no RCT será dado pela multiplicação de R\$ 1.000,00 pelo índice estabelecido por essa linha de crédito.⁵

Se essa operação for contratada por 1,05% ao mês (utilizada a banda de taxas) ao invés de 1,00% ao mês, o resultado no RCT será o mesmo, mas será gerado um bônus de R\$ 0,50 conforme o cálculo: $[1.000,00 \times (1,05\% - 1,00\%)]$. No programa Gestão do Resultado, essa diferença de juros contratados sempre é observada, pois o que é considerado para a apuração do resultado é a margem de

⁵ Vide conceito do RCT na seção 4.1.2.

contribuição. Obviamente, uma operação de crédito contratada com juros maior, terá uma margem de contribuição maior também. Já o indicador RCT contempla o volume contratado da linha de crédito e não diferencia na apuração do seu resultado, taxas de juros maiores dentro de uma mesma modalidade.

4.3.4 Sugestões de melhorias na integração dos modelos

As sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento da integração dos modelos visando maior eficácia na mensuração do resultado e na avaliação do desempenho são descritas a seguir:

- a) estabelecer um percentual mínimo de atingimento para os indicadores chave de etapa do Sinergia, como requisito para acionar a compensação com o excedente da Gestão do Resultado. Essa medida evitaria que o gestor e demais funcionários da unidade de negócios “abandonassem” o Sinergia, caso essa unidade conseguisse um excedente na Gestão do Resultado muito acima do orçado;
- b) a compensação do excedente da Gestão do Resultado que flexibiliza e “tica” o *gap* (diferença) do orçado *versus* realizado do Sinergia poderia ser utilizada como percentual em vez de números absolutos. No caso do estudo de caso desta pesquisa, observou-se que o excedente médio da Gestão do Resultado foi de R\$ 271.467,00. Esse foi o valor apurado para compensar o eventual *gap* do orçado *versus* realizado dos indicadores de resultado do Sinergia (RS, RCT e RSP). Compreende-se que seria mais eficaz para a entidade se fossem utilizadas “sobras” de valores percentuais para compensar *gap* também em valores percentuais e válidos para todos os indicadores. Exemplo: o valor médio de R\$ 271.467,00 significa que o realizado foi cumprido com 144,82% do orçado nas médias mensais. Assim, entende-se que o ideal seria que fossem utilizados 44,82 pontos percentuais para compensar os valores abaixo de 100% de todos os indicadores do Sinergia. Voltando ao presente estudo de caso, esses 44,82 pontos percentuais seriam usados para compensar os 4,13% faltantes do indicador RCT e ainda sobriam 40,69 pontos percentuais para suprir outros indicadores chaves de etapa do

Sinergia que não foram cumpridos;

- c) o cumprimento do orçado estabelecido para cada unidade de negócio do programa Gestão do Resultado passaria a ser pré-requisito para se chegar à etapa Ouro do Sinergia. Ademais, poderia ser acionada a compensação de percentual com “sobras” dos indicadores chave de etapa do Sinergia para que esta integração ocorresse em “mão dupla”, ou seja o excedente de resultado do Sinergia poderia compensar também o Gestão do Resultado. Essa medida tem dois objetivos: o gestor e demais funcionários da unidade de negócios voltem sua atuação com maior ênfase para o item Despesa de PCLD, que, de acordo com o entendimento do pesquisador deste estudo, foi a principal intenção da entidade ao implementar a Gestão do Resultado, conforme foi explicado na seção 3.3 do terceiro capítulo; e o outro objetivo é: caso a unidade tenha dificuldade em atingir a meta do Gestão do Resultado por qualquer motivo, como por exemplo despesa de PCLD (inadimplência) irrevésível, poderá compensar esta dificuldade com as “sobras” do programa Sinergia e desta forma, motivar gestor e equipe da unidade a continuarem buscando atingir os objetivos da entidade mesmo diante das adversidades encontradas.
- d) inclusão de um indicador de receita de tarifas diversas no indicador RSP do Sinergia para contemplar serviços importantes na geração de resultado que não são apurados no programa de avaliação de desempenho.

Para facilitar a didática desta seção, segue um quadro (próxima página) com as lacunas identificadas e as sugestões de melhorias apontadas.

Quadro 9 – Identificação de lacunas e sugestões de melhorias na integração dos modelos

Identificação de Lacunas	Sugestões de Melhorias
Sistema de compensação entre os modelos prejudica o cumprimento de metas.	Estabelecimento de um percentual mínimo para os indicadores chaves de etapa do Sinergia.
Compensação de resultado excedente não contempla ambos os modelos.	Obrigatório o cumprimento do orçado do programa Gestão do Resultado e acionamento da compensação com “sobras” do programa Sinergia.
Indicadores conflitantes (pesos diferentes para os mesmos indicadores) entre os dois modelos.	Compensação seria feita com índices percentuais em vez de números absolutos.
Rubrica Demais Serviços do Gestão do Resultado não faz parte de um indicador de resultado do Sinergia.	Inclusão de um indicador de receita de tarifas diversas no indicador RSP do Sinergia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, mostrou-se como foi feita a integração entre esses dois conceituados modelos de avaliação de desempenho em uma unidade de negócios da entidade objeto deste estudo. A identificação de lacunas e as sugestões de melhorias têm o propósito de aprimorar o sistema de avaliação da organização, de modo que ela consiga atingir seus objetivos por meio de uma visão conjugada e eficiente de seu desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo descreveu a utilização integrada dos modelos de avaliação de desempenho e resultado BSC e GECON em uma instituição financeira nacional. Foi adotado como metodologia diversas técnicas para fundamentar os dados coletados na pesquisa acadêmica e nos documentos administrativos da entidade estudada.

A questão-problema de pesquisa foi resolvida, assim como os objetivos foram atingidos pela pesquisa realizada, conforme destaca-se a seguir:

“Como está sendo feita a integração dos modelos de informações gerenciais BSC e GECON na análise de desempenho de uma agência (unidade de negócios) de um banco múltiplo nacional?”

Os resultados deste trabalho mostraram que a integração entre o BSC e o modelo GECON no formato e utilização atual não contribui para a melhoria da gestão, uma vez que não aperfeiçoa a mensuração do desempenho em geral e não otimiza o resultado econômico da unidade de negócios, pois a priorização do resultado econômico do modelo GECON prejudica o atingimento de diversas metas dos indicadores do BSC devido ao desalinhamento entre as metas de margem de contribuição do programa Gestão do Resultado com as metas dos indicadores do programa Sinergia pois os mesmos produtos/serviços apresentam pesos diferentes nestes dois programas de avaliação de desempenho. Assim, mostra-se mais eficaz a utilização destes programas de forma separada e não integrada; o Sinergia para apuração dos indicadores estratégicos e o Gestão do Resultado para mensuração do resultado econômico. No entanto foram identificadas as lacunas e propostas melhorias na forma atual de integração dos modelos citados visando o aprimoramento do sistema de avaliação da organização para suas unidades de negócios, de modo que ela consiga mensurar adequadamente seu resultado e o atingimento de seus objetivos.

De acordo com a pesquisa realizada na empresa estudada, pode-se afirmar que baseando-se nas premissas do BSC, o banco analisado administra o desempenho de suas agências por meio da definição de objetivos, indicadores e metas alinhados à sua estratégia organizacional. Já o modelo GECON também é

utilizado pois foram constatadas as premissas deste modelo: existência de planejamento estratégico e operacional, controle na execução das atividades, atribuição de responsabilidades a todos os gestores e avaliação do resultado econômico em cada negócio/atividade da entidade.

Foi mostrado que os indicadores utilizados nos programas de avaliação de desempenho refletem os objetivos estratégicos da empresa ao estabelecerem o gerenciamento do resultado econômico por intermédio de operações financeiras tradicionais, com a finalidade de lucro, e também na condição de empresa pública, ao optar por negócios com características sociais que não atinjam em termos de rentabilidade, os mesmos obtidos por outras instituições financeiras privadas.

Outro objetivo específico atingido foi no diagnóstico da utilização dos modelos BSC e GECON: o programa de avaliação de desempenho e resultado das unidades de negócios está interligado com o modelo de gestão e ao sistema de informações da empresa, mostrando como a estratégia é traduzida em objetivos e medidas tangíveis que influenciam as pessoas e equipes em seus ambientes de trabalho.

Ficou claro que a entidade analisada busca aprimorar seus indicadores de desempenho tanto em nível de gestão e acompanhamento quanto em nível dos sistemas de informação, de forma a alinhar seus recursos humanos com os objetivos organizacionais estratégicos previamente definidos. Este aprimoramento é necessário em virtude das deficiências dos sistemas tradicionais de indicadores de desempenho utilizados pelas instituições financeiras brasileiras, não sendo uma particularidade somente da entidade objeto deste estudo de caso.

A principal limitação da pesquisa observada está relacionada ao descasamento de prazo entre os programas de avaliação de desempenho, fato que dificulta, mas não invalida, a análise dos dados do trabalho. O novo programa chamado Gestão do Resultado foi introduzido em Setembro de 2015 (tendo este mês como data-base para efeito de avaliação) e integrado ao programa existente Sinergia cuja data-base é semestral, ou seja, para efeito de avaliação, um programa teve data-base Julho de 2015 e o outro Setembro de 2015.

Por fim, sugerem-se novas pesquisas, inicialmente abordadas neste trabalho, relacionadas à remuneração variável atrelada ao desempenho das empresas pois os efeitos de remuneração variável recompensatória à avaliação de desempenho constitui-se fator motivador na cultura organizacional para adesão aos

conceitos estabelecidos em processos de mudanças como foi observado na entidade objeto deste estudo de caso.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informações de Gestão Eco. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 300-314.
- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 369 – 380.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2014**. 2015. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2014/pt/04.htm#rede_de_atendimento>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/BBRA15.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- BORNIA, Antônio Cezar; LUNKES, Rogério João. **Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez. 2007.
- CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 275-298.
- CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 385-411.
- CORREIA, Henrique Bruno Diniz. **Ferramentas gerenciais aplicadas ao setor público: um estudo comparativo entre o Balanced Scorecard e o GECON**. 2012. 19 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ciências contábeis)– Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.
- COSTA, Bruno Santos Ribeiro Da. **O Balanced Score Card em xeque: análise de suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira**. 2004. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; SOUZA, Zilmar José de. Aplicação do Balanced Score Card na análise do balanço social no segmento bancário. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 27-36, jul./set. 2002. 115

FREZATTI, Fábio et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA: Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas.1991.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado em Contabilidade)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GUERREIRO, Reinaldo; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; PEREIRA, Carlos Alberto. O uso do modelo de gestão econômica como instrumento de diagnóstico e análise de instituições financeiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 81-102.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1999b.

HENDRIKSEN, Elton S.; BREDÁ, Michael F. Van. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas 1999.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. **When non-financial performance indicators are lacking**. Harvard Business Review, p. 74-81. 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>> Acesso em: 21 abr. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LORENZETTI, Karen. **Uma análise crítica do BSC no banco HSBC**. 2005. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Marcio Andre Veras; PAULO, Edilson. **Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Este. **Anais...** Punta del Este: Instituto Internacional de Costos, 2003.

MARTINS, Vinícius Gomes et al. **A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do gecon e do balanced scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito**. Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 99-117, jan./jun. 2013.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva Oliveira. Ensaio sobre o uso de padrões em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 427-443.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PARISI Cláudio; MEGLORIONI, Evandir (Org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 103-124.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 188-258.

REIS, Luciano Gomes dos. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançado a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: McGrawHill, 2006.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica.** São Paulo: Saraiva: 2005.

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil SA. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras.** Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005a.

SILVA, Joel Carlos Coelho Da. **Aplicação do balanced scorecard a uma instituição financeira.** 2012. 102 p. Dissertação (Mestrado em Finanças) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A: RESOLUÇÃO 2682/99 DO BACEN SOBRE CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA CONSTITUIÇÃO DE PROVISÃO PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA (PCLD):

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 21 de dezembro de 1999, com base no art. 4º, incisos XI e XII, da citada Lei,

RESOLVEU:

Art. 1º Determinar que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, nos seguintes níveis: I - nível AA; II - nível A; III - nível B; IV - nível C; V - nível D; VI - nível E; VII - nível F; VIII - nível G; IX - nível H.

Art. 2º A classificação da operação no nível de risco correspondente é de responsabilidade da instituição detentora do crédito e deve ser efetuada com base em critérios consistentes e verificáveis, amparada por informações internas e externas, contemplando, pelo menos, os seguintes aspectos:

I - em relação ao devedor e seus garantidores: a) situação econômico-financeira; b) grau de endividamento; c) capacidade de geração de resultados; d) fluxo de caixa; e) administração e qualidade de controles; f) pontualidade e atrasos nos pagamentos; g) contingências; h) setor de atividade econômica; i) limite de crédito;

II - em relação à operação: a) natureza e finalidade da transação; b) características das garantias, particularmente quanto à suficiência e liquidez; c) valor. Parágrafo único. A classificação das operações de crédito de titularidade de pessoas físicas deve levar em conta, também, as situações de renda e de patrimônio bem como outras informações cadastrais do devedor.

Art. 3º A classificação das operações de crédito de um mesmo cliente ou grupo econômico deve ser definida considerando aquela que apresentar maior risco, admitindo-se excepcionalmente classificação diversa para determinada operação, observado o disposto no art. 2º, inciso II.

Art. 4º A classificação da operação nos níveis de risco de que trata o art. 1º deve ser revista, no mínimo:

I - mensalmente, por ocasião dos balancetes e balanços, em função de atraso verificado no pagamento de parcela de principal ou de encargos, devendo ser observado o que segue: a) atraso entre 15 e 30 dias: risco nível B, no mínimo; b) atraso entre 31 e 60 dias: risco nível C, no mínimo; c) atraso entre 61 e 90 dias: risco nível D, no mínimo; d) atraso entre 91 e 120 dias: risco nível E, no mínimo; e) atraso entre 121 e 150 dias: risco nível F, no mínimo; f) atraso entre 151 e 180 dias: risco nível G, no mínimo; g) atraso superior a 180 dias: risco nível H;

II - com base nos critérios estabelecidos nos arts. 2º e 3º: a) a cada seis meses, para operações de um mesmo cliente ou grupo econômico cujo montante seja superior a 5% (cinco por cento) do patrimônio líquido ajustado; b) uma vez a cada doze meses, em todas as situações, exceto na hipótese prevista no art. 5º. Parágrafo 1º. (Revogado pela Resolução 2.697, de 24/02/2000.)

Parágrafo 1º Para as operações com prazo a decorrer superior a 36 meses admite-se a contagem em dobro dos prazos previstos no inciso I. (Parágrafo renumerado pela Resolução 2.697, de 24/02/2000.)

Parágrafo 2º O não atendimento ao disposto neste artigo implica a reclassificação das operações do devedor para o risco nível H, independentemente de outras medidas de natureza administrativa. (Parágrafo renumerado pela Resolução 2.697, de 24/02/2000.)

Art. 5º As operações de crédito contratadas com cliente cuja responsabilidade total seja de valor inferior a R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) podem ser classificadas mediante adoção de modelo interno de avaliação ou em função dos atrasos consignados no art. 4º, inciso I, desta Resolução, observado que a classificação deve corresponder, no mínimo, ao risco nível A.

Parágrafo único. O Banco Central do Brasil poderá alterar o valor de que trata este artigo. (Redação dada pela Resolução 2.697, de 24/02/2000.)

Art. 6º A provisão para fazer face aos créditos de liquidação duvidosa deve ser constituída mensalmente, não podendo ser inferior ao somatório decorrente da aplicação dos percentuais a seguir mencionados, sem prejuízo da responsabilidade dos administradores das instituições pela constituição de provisão em montantes suficientes para fazer face a perdas prováveis na realização dos créditos:

I - 0,5% (meio por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível A;

II - 1% (um por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível B;

III - 3% (três por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível C;

IV - 10% (dez por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível D;

V - 30% (trinta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível E;

VI - 50% (cinquenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível F;

VII - 70% (setenta por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível G;

VIII - 100% (cem por cento) sobre o valor das operações classificadas como de risco nível H.

Art. 7º A operação classificada como de risco nível H deve ser transferida para conta de compensação, com o correspondente débito em provisão, após decorridos seis meses da sua classificação nesse nível de risco, não sendo admitido o registro em período inferior.

Parágrafo único. A operação classificada na forma do disposto no caput deste artigo deve permanecer registrada em conta de compensação pelo prazo mínimo de cinco anos e enquanto não esgotados todos os procedimentos para cobrança.

Art. 8º A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H.

Parágrafo 1º Admite-se a reclassificação para categoria de menor risco quando houver amortização significativa da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco.

Parágrafo 2º O ganho eventualmente auferido por ocasião da renegociação deve ser apropriado ao resultado quando do seu efetivo recebimento.

Parágrafo 3º Considera-se renegociação a composição de dívida, a prorrogação, a novação, a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior ou qualquer outro tipo de acordo que implique na alteração nos prazos de vencimento ou nas condições de pagamento originalmente

pactuadas.

Art. 9º É vedado o reconhecimento no resultado do período de receitas e encargos de qualquer natureza relativos a operações de crédito que apresentem atraso igual ou superior a sessenta dias, no pagamento de parcela de principal ou encargos.

Art. 10. As instituições devem manter adequadamente documentadas sua política e procedimentos para concessão e classificação de operações de crédito, os quais devem ficar à disposição do Banco Central do Brasil e do auditor independente.

Parágrafo único. A documentação de que trata o caput deste artigo deve evidenciar, pelo menos, o tipo e os níveis de risco que se dispõe a administrar, os requerimentos mínimos exigidos para a concessão de empréstimos e o processo de autorização.

Art. 11. Devem ser divulgadas em nota explicativa às demonstrações financeiras informações detalhadas sobre a composição da carteira de operações de crédito, observado, no mínimo:

I - distribuição das operações, segregadas por tipo de cliente e atividade econômica;

II - distribuição por faixa de vencimento;

III - montantes de operações renegociadas, lançados contra prejuízo e de operações recuperadas, no exercício.

Art. 12. O auditor independente deve elaborar relatório circunstanciado de revisão dos critérios adotados pela instituição quanto à classificação nos níveis de risco e de avaliação do provisionamento registrado nas demonstrações financeiras.

Art. 13. O Banco Central do Brasil poderá baixar normas complementares necessárias ao cumprimento do disposto nesta Resolução, bem como determinar:

I - reclassificação de operações com base nos critérios estabelecidos nesta Resolução, nos níveis de risco de que trata o art. 1º;

II - provisionamento adicional, em função da responsabilidade do devedor junto ao Sistema Financeiro Nacional;

III - providências saneadoras a serem adotadas pelas instituições, com vistas a assegurar a sua liquidez e adequada estrutura patrimonial, inclusive na forma de alocação de capital para operações de classificação considerada inadequada;

IV - alteração dos critérios de classificação de créditos, de contabilização e de constituição de provisão;

V - teor das informações e notas explicativas constantes das demonstrações financeiras;

VI - procedimentos e controles a serem adotados pelas instituições.

Art. 14. O disposto nesta Resolução se aplica também às operações de arrendamento mercantil e a outras operações com características de concessão de crédito.

Art. 15. As disposições desta Resolução não contemplam os aspectos fiscais, sendo de inteira responsabilidade da instituição a observância das normas pertinentes.

Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1º de março de 2000, quando ficarão revogadas as Resoluções nºs 1.748, de 30 de agosto de 1990, e 1.999, de 30 de junho de 1993, os arts. 3º e 5º da Circular nº 1.872, de 27 de dezembro de 1990, a alínea "b" do inciso II do art. 4º da Circular nº 2.782, de 12 de novembro de 1997, e o Comunicado nº 2.559, de 17 de outubro de 1991.

Brasília, 21 de dezembro de 1999.