

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

ESDRAS LIRA DE LIMA BARROS

**A VIABILIDADE NA ADOÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**Natal – RN
2007**

ESDRAS LIRA DE LIMA BARROS

A VIABILIDADE NA ADOÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

Monografia apresentada ao Curso de Administração
da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para
obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior, M. Sc.

Natal - RN
2007

R.B. 30434
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000833
11 / 01 / 08

M
65.012.2
B233v
2007
ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Barros, Esdras Lira de Lima

A viabilidade na adoção do balanced scorecard em uma cooperativa de crédito / Esdras Lira de Lima Barros. – Natal: FARN, 2007.

43 f.

Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. Balanced Scorecard – Monografia. 3. Cooperativa de Crédito – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

ESDRAS LIRA DE LIMA BARROS

A VIABILIDADE NA ADOÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em 27 de Novembro de 2007, pela Banca de qualificação composta pelos seguintes membros:

Josué Vitor de Medeiros Júnior, M. Sc.
Orientador

Karina de Oliveira Costa Bezerra, M. Sc.
Membro Examinador

Jannes Valente, M. Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Patrícia, minha eterna namorada há nove anos, presente de Deus para mim e fonte constante de carinho, compreensão e alegria.

A Daniel, meu filho, que aos três anos de idade e sem saber exatamente como, renovou a minha força diariamente.

Ao meu orientador, Professor Josué Vitor de Medeiros Júnior, que deu o norte que precisei para iniciar e terminar este trabalho. Considero-o mais do que orientador acadêmico. Obrigado.

A todos os colegas da Turma "BELTILDA MOTA", pela maneira afetuosa como me receberam.

Aos gestores da cooperativa de crédito que foi objeto de estudo, por permitirem este trabalho, e pelo incentivo constante para que buscasse o meu aperfeiçoamento.

Aos colaboradores da cooperativa, por partilharem as suas experiências, sonhos, objetivos e necessidades.

A K&M, que partilhou conhecimentos necessários ao desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus pais, José e Ester, desde sempre professores, que sempre me cobraram e incentivaram pela conclusão deste curso.

A Deus, que é tudo em todos, sempre paciente, e que deu ainda mais forças e esperança durante estes últimos anos, quando eu estive bem perto de desistir.

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar a viabilidade da adoção do Balanced Scorecard como ferramenta para explicitação da estratégia de uma cooperativa de crédito. Esta ferramenta utiliza a construção de Mapas Estratégicos e o alinhamento dos objetivos organizacionais à estratégia objetivando que a empresa caminhe sempre no sentido e ritmo pretendido, buscando a diferenciação através de soluções completas de consultoria financeira, dentro do que o público-alvo pretende. Através da observação participante dentro de uma pesquisa exploratória e descritiva, buscou-se levantar todos os objetivos organizacionais da cooperativa objeto de estudo e construir o mapa estratégico. Após isso, foi constatado que havia a necessidade e a possibilidade de explicar melhor a estratégia, sendo então construído um novo mapa, contemplando as premissas levantadas informalmente junto aos gestores e colaboradores, dentro dos novos paradigmas da empresa. Como resultado, ficou patente que a cooperativa de crédito tem um grande desafio ao decidir enfrentar grandes competidores do mercado financeiro, mas com o ajustamento da estratégia a empresa pode rapidamente assumir uma posição importante dentro do seu nicho.

Palavras-Chaves: Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The main goal of this research aims to demonstrate the feasibility of the adoption of the Balanced Scorecard as a tool for explanation of the strategy of a cooperative credit. This tool uses the construction of strategy maps and alignment of organizational goals to the strategy aiming that the company always walk in the desired direction and pace, seeking to differentiate through complete solutions for financial consulting within that target audience wants. Through observation participating in a search exploratory and descriptive, sought is to raise all the organizational goals of the cooperative object of study and build the strategic map. After it was found that there was a need and the opportunity to better explain the strategy, and then built a new map, contemplating the premises raised informally with the managers and staff within the new paradigms of the company. As a result, it became clear that the cooperative credit is a major challenge in deciding face major competitors of the financial market, but with the adjustment of the strategy the company can quickly assume an important position within its niche.

Key-words: Balanced Scorecard. Strategy Maps. Cooperative Credit.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	7
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 COMENTÁRIOS	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3 O BALANCED SCORECARD (BSC)	22
3 METODOLOGIA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 TRATAMENTO PARA A ANÁLISE DOS DADOS	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	33
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	40
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro vem passando por um momento de transformação nos últimos cinco anos. A contínua queda da taxa de juros (Taxa Selic) vem fazendo com que as instituições financeiras voltem a pensar realmente na sua função primordial: intermediar recursos visando oferecer crédito não só ao governo, mas também aos diversos setores da economia. Ou seja, como a taxa Selic caiu, a atratividade dos títulos do governo também cai. É melhor emprestar com taxa anual de 30 a 150%, do que chegar a menos de 10% ao ano, como as tendências indicam.

Para oferecer crédito, os bancos têm investido muito. Abrem agências, adquirem bancos em dificuldades, oferecem dinheiro em troca das folhas de pagamento de empresas conceituadas, criam novos canais de distribuição, etc.

Neste contexto, as cooperativas de crédito também têm buscado o melhor caminho para crescer no mercado. Com custos administrativos mais altos, menos tecnologia e ainda engatinhando nas melhores práticas de gestão, na sua maioria, algumas cooperativas passaram a olhar com muita seriedade quais as alternativas para continuar no mercado.

1.1 Caracterização da organização e seu ambiente

A empresa que é a base do estudo é uma cooperativa de crédito criada em 1993 por 35 médicos com o objetivo de fomentar o crédito mútuo e a educação cooperativista. Na época, pensou-se em abrir até um banco, algo que nunca se concretizou. Inicialmente, a cooperativa era voltada só para médicos e pessoas jurídicas da área de saúde que tivessem cooperados como sócios. Em 2006, foi aprovada por unanimidade a abertura do quadro social para parentes de cooperados e para as demais classes profissionais de nível superior na área da saúde de Natal. Sua área de atuação compreende os municípios de Natal, Parnamirim, Macaíba, São Gonçalo do Amarante, Ceará-Mirim e São José de Mipibu.

Hoje, a cooperativa tem 1.600 cooperados, entre pessoas físicas e jurídicas, 30 funcionários, sede própria e dois postos de atendimento. Possui um Conselho de Administração (sete membros) e um Conselho Fiscal (seis membros). Os membros destes são eleitos pela Assembléia Geral, que é o órgão soberano da

cooperativa. Sua diretoria é formada por três membros, que também estão incluídos no Conselho de Administração.

Como todas as instituições financeiras, as cooperativas estão sob a fiscalização e supervisão do Banco Central do Brasil. Por isso, todos os seus diretores têm a necessidade de se especializar em Gestão de Cooperativas de Crédito. A cooperativa objeto desta pesquisa é ligada a uma Central Norte-Nordeste, que congrega mais 34 cooperativas.

A cooperativa presta serviços financeiros semelhantes aos oferecidos pelos bancos: contas correntes, talões de cheque, cartão de débito, aplicações, empréstimos, financiamentos, e em breve, cartão de crédito, cobrança (bloquitos) e fundos de investimentos de ações e multimercado. Tudo isso, porém, apenas para os seus cooperados, que para fazerem parte do seu quadro social, tiveram que desembolsar um capital de R\$ 750,00 que pode ser dividido em até 15 parcelas de R\$ 50,00.

A cooperativa tem alguns diferenciais: há isenção quase total de cobrança de tarifas, o atendimento é personalizado, e oferece o serviço de consultoria financeira. Assim, o cooperado pode procurar a cooperativa para confirmar se o negócio que está pensando em fazer é bom ou não. O consultor de negócios tem no máximo 350 cooperados em sua carteira, enquanto nos bancos um gerente de contas chega a ter 1.500 clientes. Outro detalhe: por lei, as cooperativas de crédito são isentas de tributos como IOF, Imposto de Renda, PIS, COFINS, o que certamente diminui o custo das operações realizadas entre a cooperativa e os seus cooperados.

Vale dizer que o diferencial mais importante é a distribuição das sobras. Ao final do exercício, são apurados os resultados, e havendo resultado positivo - as sobras - é rateado entre os cooperados proporcionalmente ao capital integralizado. Se houver prejuízo, os cooperados são chamados a injetar capital na cooperativa, seguindo o mesmo critério anterior de rateio. Na cooperativa objeto de estudo, sempre houve a distribuição de sobras, que por sinal, têm sido crescentes.

Para oferecer um serviço de qualidade, a cooperativa investe na qualificação dos seus funcionários. Hoje, 20 funcionários já têm a certificação CPA-10 da ANBID, Associação Nacional dos Bancos de Investimento. Esta certificação permite que estes funcionários possam atender os cooperados para vender produtos de investimento. Além disso, a empresa investe pagando parte dos estudos de

graduação e pós-graduação dos seus funcionários. Para o futuro, a empresa apoiará os funcionários que buscarão a certificação CPA-20, que permite o atendimento a investidores mais especializados, e a empresa já se prepara para qualificar o seu quadro de gerentes e consultores para tornarem-se Planejadores Financeiros certificados.

1.2 Contexto e colocação do problema

O objeto do estudo será uma cooperativa de crédito existente há 13 anos e que nos últimos quatro anos tem investido bastante na sua própria reinvenção. Com mais de 1.600 cooperados, entre pessoas físicas e jurídicas da área da saúde, a cooperativa experimentou um forte crescimento nos dois últimos anos e uma melhora significativa nos seus índices de eficiência, estando situada no 12º lugar no ranking nacional do sistema ao qual está ligada, o que significa um salto de sete posições em dois anos, já que ocupava o 19º lugar em 2005.

Para incrementar este crescimento de forma sustentada, a cooperativa decidiu em 2006, fazer a 3ª edição do seu planejamento estratégico, contratando uma consultoria especializada, responsável por liderar um trabalho intenso de estudo da cooperativa, que desaguou em uma série de eventos no último trimestre de 2006 que serviram para definir o caminho que seguiria dali por diante. Nas duas primeiras vezes que fez planejamento estratégico pode-se dizer que a cooperativa, na realidade, fez apenas um plano de ação, que não foi seguido e cujos resultados foram obtidos muito mais por ações isoladas do que por sistematização do plano previamente concebido.

Durante o ano, alguns eventos mudaram a forma da empresa ver a sua estratégia, tais como:

- O presidente e o gerente geral visitaram as três maiores cooperativas do sistema, com as sedes localizadas em Londrina (PR), Florianópolis (SC) e Cuiabá (MT). A forma como estas cooperativas trabalham serviu para confirmar algumas idéias, mas também alargou o campo de visão. Saiu desta visita a idéia de se constituir uma corretora de seguros, que com as suas comissões, pagasse os custos administrativos da cooperativa, o que oportunizaria a continuidade da isenção de tarifas como diferencial.

- Em outubro, dois diretores e o gerente geral foram a Convenção Nacional do sistema de cooperativas, e viram que a cooperativa de Natal estava em sintonia com as melhores práticas, e que alguns ajustes fariam a empresa chegar ao patamar de excelência operacional desejado. Logo em seguida, eles foram participar da Expo Management em São Paulo, um dos maiores eventos de gestão do mundo. Lá, após a palestra de Michael Porter, entenderam que a definição de uma boa estratégia era parte fundamental para crescimento da empresa. Como diferencial, escolheram investir fortemente em consultoria financeira como proposição de valor para os cooperados, em contraposição à deficiência tecnológica.

Sabe-se que tão importante quanto definir as estratégias, é saber se elas estão sendo postas em prática e se estão dando o resultado desejado. Para isso, desta vez foram criadas várias métricas financeiras, que serão aferidas pelo setor de Controladoria da cooperativa.

Mas, todo Planejamento Estratégico se desdobra em vários objetivos que não são necessariamente financeiros. Pensando nisto, e conhecendo o efetivo sucesso que várias organizações tiveram com a adoção do Balanced Scorecard (BSC), levanta-se o seguinte problema: ***Como a adoção do BSC ajudará na explicitação da estratégia de uma cooperativa de crédito a partir do seu Planejamento Estratégico?***

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a adoção do BSC ajudará na explicitação da estratégia da cooperativa de crédito a partir do seu Planejamento Estratégico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar levantamento dos objetivos estratégicos já definidos pela cooperativa a partir do seu planejamento estratégico;

- Adaptar e relacionar os objetivos estratégicos da cooperativa às quatro perspectivas enfocadas pelo BSC (clientes, financeira, processos internos e aprendizagem/crescimento), através da construção do mapa estratégico;
- Propor melhorias no Planejamento Estratégico da cooperativa com base nas descrições apontadas após a construção do Mapa Estratégico, demonstrando a utilidade e amplitude do BSC como instrumento eficaz no equilíbrio organizacional.

1.4 Justificativa

Como já foi exposto, o sistema cooperativista de crédito passa por uma fase de descoberta de novos caminhos. Ainda existem pessoas que pensam o cooperativismo da forma romântica. Outros gostariam de mudanças radicais. Em ambos os casos, há uma carência de embasamento teórico. Enquanto um lado esquece ou prefere não ver todas as mudanças em curso ao seu redor, outros gostariam que elas fossem mais radicais, mas sem fazer a necessária discussão que uma mudança estrutural exige. Existe a necessidade premente de evolução, mas há um vácuo nas estruturas das cooperativas. O caso desta cooperativa é exemplar. Há cinco anos, oferecia apenas dois produtos de créditos e um de investimento. Hoje existem mais de 20 tipos de linhas de crédito à disposição dos cooperados, mas algumas demandas básicas só começaram a ser atendidas ano passado, como financiamento de automóveis, e outras ainda nem têm previsão, como cartão de crédito (extremamente comum há anos em qualquer banco ou financeira).

Outrossim, ainda são poucas as cooperativas do sistema regional a que pertence (35 cooperativas ao todo) que fazem planejamento estratégico, e mesmo nestes casos a designação é usada para um plano de metas. Mesmo neste Planejamento Estratégico da cooperativa que é objeto de estudo, a utilização do BSC só é cogitada para o ano que vem.

Para a cooperativa os benefícios podem ser significativos. Além do pioneirismo na utilização da ferramenta no âmbito do Sistema Norte-Nordeste, a empresa terá a oportunidade de refinar seu Planejamento Estratégico, assim como oportunizará tornar mais clara e explícita a estratégia da cooperativa para os

diversos públicos envolvidos. Deve-se ressaltar ainda, que o sistema regional será muito beneficiado à medida que terá acesso a uma pesquisa inédita.

Para a FARN, será importante ter pesquisa em um ramo do mercado financeiro que cresce muito e que tem papel estratégico na execução da política econômica do país.

Assim, levando em conta a precariedade de estudos neste ramo da economia e a falta de casos conhecidos de estudos sobre planejamento estratégico ou BSC no cooperativismo de crédito, é de fundamental importância investigar estas demandas e responder ao problema exposto.

1.5 Comentários

No projeto havia um 4º objetivo específico: "Identificar o perfil dos funcionários da cooperativa e o grau de entendimento em relação ao planejamento estratégico". Este item foi retirado, após a avaliação de que o mesmo não era tão preponderante como se previu inicialmente. Como se verá no decorrer do trabalho, foi utilizada uma estratégia muito mais eficiente para obtenção dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA:

2.1 A Estratégia nas organizações

Nota-se que foi um contemporâneo de Confúcio (400 a.C.) que deu a primeira grande contribuição para o pensamento estratégico. Sun Tzu é o autor do mais antigo tratado militar, *A arte da guerra*, que demonstra o seu pensamento sobre como elaborar uma estratégia de sucesso para a guerra. Na área militar, pode ser entendida hoje como a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico. Aliás, o conceito de estratégia surge do ambiente militar. As necessidades de se alocar recursos no tempo adequado e da forma correta fizeram que os grandes comandantes tornassem-se especialistas na arte da estratégia, conforme Herrero (2005, p. 7).

Segundo Henderson (1998, p. 30), "a competição existiu muito antes da estratégia", começando com o aparecimento da própria vida. Até hoje, milhares de espécies lutam ferozmente para usar os mesmos recursos, e nem todos podem coexistir. Assim, falar de estratégia significa a compreensão do fato de que ela é necessária por conta do incremento de competição. Seja na vida, na guerra ou nos negócios.

Já no mundo dos negócios, a gestão estratégica é uma área do conhecimento com pouco mais de 50 anos, após a introdução da disciplina Política dos Negócios nas universidades americanas. Seus conceitos, porém, têm evoluído muito rapidamente, acompanhando as demandas do mundo corporativo. Segundo Fahey (apud HERRERO, 2005, p. 2), o duplo desafio de "estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje" tornam a gestão estratégica uma das principais responsabilidades da alta administração dos tempos modernos.

Segundo Herrero (2005, p. 3), a gestão estratégica torna-se um processo contínuo, pois a *estratégia realizada* de uma instituição não coincide sempre com a *estratégia pretendida*. Isto se dá devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente de negócios. Isto pode colidir com o senso comum de que se planeja algo para não precisar mudá-lo mais adiante. Confunde-se então flexibilidade com improviso. Nada mais errado: o planejamento deve ser feito com o objetivo de captar as mudanças ambientais no decorrer dos processos e fazer com

que a organização aproveite os novos impulsos de forma coerente e organizada. Por isso, Henry Mintzberg, um dos grandes críticos do planejamento estratégico, considera a formulação da estratégia como um processo muito mais caótico e criativo do que propriamente racional. A estratégia então tem uma tripla dimensão: pretendida, realizada e emergente (HERRERO, 2005, p.3).

Mintzberg (apud HERRERO, 2005, p. 9) ainda resumiu, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX:

- A Escola do Design: a estratégia como um processo de concepção;
- A Escola de Planejamento: a estratégia como um processo formal;
- A Escola de Posicionamento: a estratégia como um processo analítico;
- A Escola Empreendedora: a estratégia como um processo visionário;
- A Escola Cognitiva: a estratégia como um processo mental;
- A Escola do Aprendizado: a estratégia como um processo emergente;
- A Escola do Poder: a estratégia como um processo de negociação;
- A Escola Cultural: a estratégia como um processo coletivo;
- A Escola Ambiental: a estratégia como um processo reativo;
- A Escola da Configuração: a estratégia como um processo de transformação.

Já Peter Drucker, um dos mais importantes pensadores da administração, mesmo sem dedicar um livro apenas para a questão da estratégia, tem este tema por toda a sua obra (HERRERO, 2005, p. 10). Para ele, a estratégia seria um conjunto de hipóteses de empresários e executivos a respeito da realidade, cenário onde estão as empresas. Para ele, toda a estratégia só teria efeito se colocasse o cliente como centro da atividade empresarial.

Considerado como o mais influente pensador do pensamento estratégico, Michael Porter sempre pregou a necessidade de toda empresa buscar o seu espaço, tornando-se diferenciada em relação ao demais. Segundo Porter (apud HERRERO, 2005, p. 15):

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a

concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Temas recorrentes nos artigos de Porter, a inovação e diferenciação têm sido nos últimos tempos motivo de preocupação nas corporações. Obter novos espaços, que ninguém viu, através de investimentos em novas tecnologias, para buscar a perenidade, virou a grande obsessão dos altos executivos de todas as empresas. E isto é parte de uma nova revolução no contexto da formulação e implementação de estratégias em todo o mundo.

Para Porter (1996, p. 4), "a essência da estratégia está nas atividades". É necessário exercer atividades de maneira diferente ou mesmo atividades diferentes das dos rivais. Isso é o posicionamento estratégico.

De formas variadas, todos os grandes pensadores acabam chegando no mesmo ponto: toda e qualquer estratégia só terá sucesso se criar ou agregar valor aos vários stakeholders envolvidos. O acionista tem que ter o retorno adequado, a sociedade deve sentir-se recompensada pela empresa, o cliente deve sentir que recebe o que pagou.

Mas, a dificuldade de formulação e implementação de estratégias tem sido objeto de debate e estudo nos grandes centros acadêmicos. Afinal, por que tantas organizações não conseguem formular a sua estratégia? E por que implementar uma estratégia é tão difícil?

2.2 O Planejamento Estratégico

Mesmo criticado nas últimas três décadas tanto por teóricos como por executivos praticantes, o planejamento estratégico ainda é um dos temas mais relevantes nas produções acadêmicas, conforme pesquisa de Bertero et al (apud MENDES ET AL, 2006, p. 3). Mesmo estas críticas, fizeram que novas metodologias fossem agregadas e aperfeiçoassem o processo. Assim, a definição da missão e visão, do negócio e dos valores voltou a ter uma importância maior com a ampliação das novas técnicas de gestão.

Mas, antes de tudo é pertinente questionar: O que é planejamento?

Segundo Steiner (apud OLIVEIRA, 2002, p. 58) existem cinco dimensões do planejamento:

- Assunto abordado: produção, pesquisa, recursos, finanças, etc.
- Elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, etc.
- Tempo do Planejamento: longo, médio ou curto prazo.
- Unidades organizacionais: grupos, divisões, departamentos, subsidiárias, produtos, etc.
- Características do planejamento: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, etc.

Para Oliveira (2002, p. 59),

o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O próprio Oliveira (2002, p. 61) destaca quatro princípios gerais e quatro específicos nos quais todo planejamento deve ser baseado e para os quais o executivo deve atentar, como demonstramos a seguir:

- Princípios Gerais:
 - Contribuição aos objetivos: Deve-se hierarquizar os objetivos máximos da empresa e buscar alcançá-los totalmente.
 - Precedência do planejamento: o planejamento vem antes das outras funções administrativas (organização, direção e controle) e por isso assume uma posição de maior importância no processo administrativo.
 - Maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar várias modificações na empresa, como necessidade treinamento, substituições de pessoal, evolução de conhecimentos técnicos, descentralização, mudança nos níveis de autoridade, etc.
 - Maior eficiência, eficácia e produtividade: o planejamento deve ser concebido na premissa de maximizar resultados e

minimizar deficiências, procurando proporcionar uma situação de eficiência (fazer de forma adequada com custos reduzidos), eficácia (fazer as coisas certas de forma criativa e aumentando o lucro) e efetividade (manter-se no ambiente e ser lucrativa perenemente).

▪ Princípios Específicos:

- Planejamento participativo: envolver todas as áreas envolvidas no processo.
- Planejamento coordenado: os aspectos envolvidos devem atuar interdependentemente, pois a eficiência da empresa não existirá com módulos que atuam independentes.
- Planejamento integrado: os escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.
- Planejamento permanente: a própria volatilidade do ambiente faz esta exigência, já que nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Quanto aos tipos de planejamento pode-se considerar três:

- Planejamento estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo;
- Planejamento tático: relaciona-se a objetivos de prazo mais curto e com estratégias e ações que geralmente afetam somente parte da empresa;
- Planejamento operacional: trata-se da formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2002, p. 64).

Tendo como base que a empresa é sistema, deve-se considerar na elaboração e implementação do planejamento o fato de que é fundamental conhecer o cenário em que a empresa está incluída. Para isto existem várias alternativas, sendo que a mais conhecida é a análise *SWOT* (OLIVEIRA, 2005, p. 33). A sigla

SWOT vem das iniciais das palavras inglesas *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados:

- Ameaças e oportunidades - Uma das partes da análise *SWOT* é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais. As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações especializadas no seu campo de atuação.
- Forças e fraquezas - A outra parte da análise *SWOT* trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

Após esta análise, Oliveira (2002, p. 70) recomenda que se deve efetivar um plano de trabalho, tendo as seguintes fases:

Fase I – Diagnóstico estratégico: Também chamado de auditoria de posição, tem como seus componentes o levantamento de:

- Visão da empresa: idealização e um futuro desejado para a empresa.
- Análise externa e interna da empresa: através da análise *SWOT*, demonstrada anteriormente, e da análise do macro-ambiente (forças políticas, sociais, tecnológicas, ambientais, etc.).
- Análise dos concorrentes: apesar de ser uma decomposição da análise externa, é de fundamental importância uma análise mais meticulosa dos competidores.

Fase II – Missão da Empresa: Definir a razão de ser da empresa, assim como o seu posicionamento estratégico. Podemos detalhar assim:

- Estabelecimento da missão da empresa: Determinação de onde a empresa quer ir.
- Estabelecimento de propósitos atuais e potenciais: Correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou pensa em atuar.
- Estruturação e debate de cenários: Com base nos dados que a empresa tem, os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.
- Estabelecimento da postura estratégica: Como a empresa vai se posicionar diante do seu ambiente, para alcançar os seus propósitos dentro da sua missão.
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas: Ocorre na fase de delineamento da missão. As macroestratégias são as grandes ações que a empresa adotará para gerar vantagens competitivas no ambiente. Já as macropolíticas são as grandes diretrizes que sustentarão as decisões gerais que a empresa tomará para melhor interagir com o ambiente.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Neste momento o foco estabelece-se em desenhar como a empresa chegará na situação desejada. Utilizam-se dois instrumentos interligados:

Instrumentos Prescritivos: Com estes instrumentos busca-se a explicitação do que a empresa deve fazer para a busca dos propósitos estabelecidos na missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as macroestratégias.

Para tanto, em primeiro lugar, estabelecem-se objetivos (alvo que se pretende atingir), desafios (uma realização que será continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido) e metas (passos ou etapas quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos).

O segundo passo é o estabelecimento de estratégias e políticas funcionais. Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É prudente substabelecer estratégias alternativas, que facilitem alterações no meio do caminho de acordo com a

necessidade. Já a política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangências das estratégias e ações para a realização dos objetivos.

A terceira e última etapa é o estabelecimento dos projetos, programas e planos de ação. São projetos os trabalhos a serem feitos com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos. Já os programas são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior. E por fim os planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (OLIVEIRA, 2002, p. 72).

Após o estabelecimento dos instrumentos prescritivos, é chegado o momento ideal para a definição da estrutura organizacional da empresa, que assim estará totalmente alinhada aos objetivos estabelecidos.

Instrumentos Quantitativos: Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas (OLIVEIRA, 2002, p. 73). Nessa etapa, consideram-se os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Fase IV – Controle e Avaliação: Desnecessário dizer que é de alta importância para todo o processo de implementação do planejamento estratégico o momento de avaliar e controlar. O controle é a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função envolve os processos de avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios que ocorram; tomada de ação corretiva após as análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento.

Para melhor entendimento do processo de planejamento estratégico, Oliveira (2002, p. 85), apresenta a figura 1.

Após esta visão geral sobre estratégia e planejamento estratégico, pode-se entender quais as razões que levam ao processo de formulação e implementação da estratégia encontrar tantas e tão variadas dificuldades para ocorrer. É neste contexto que surge o Balanced Scorecard.

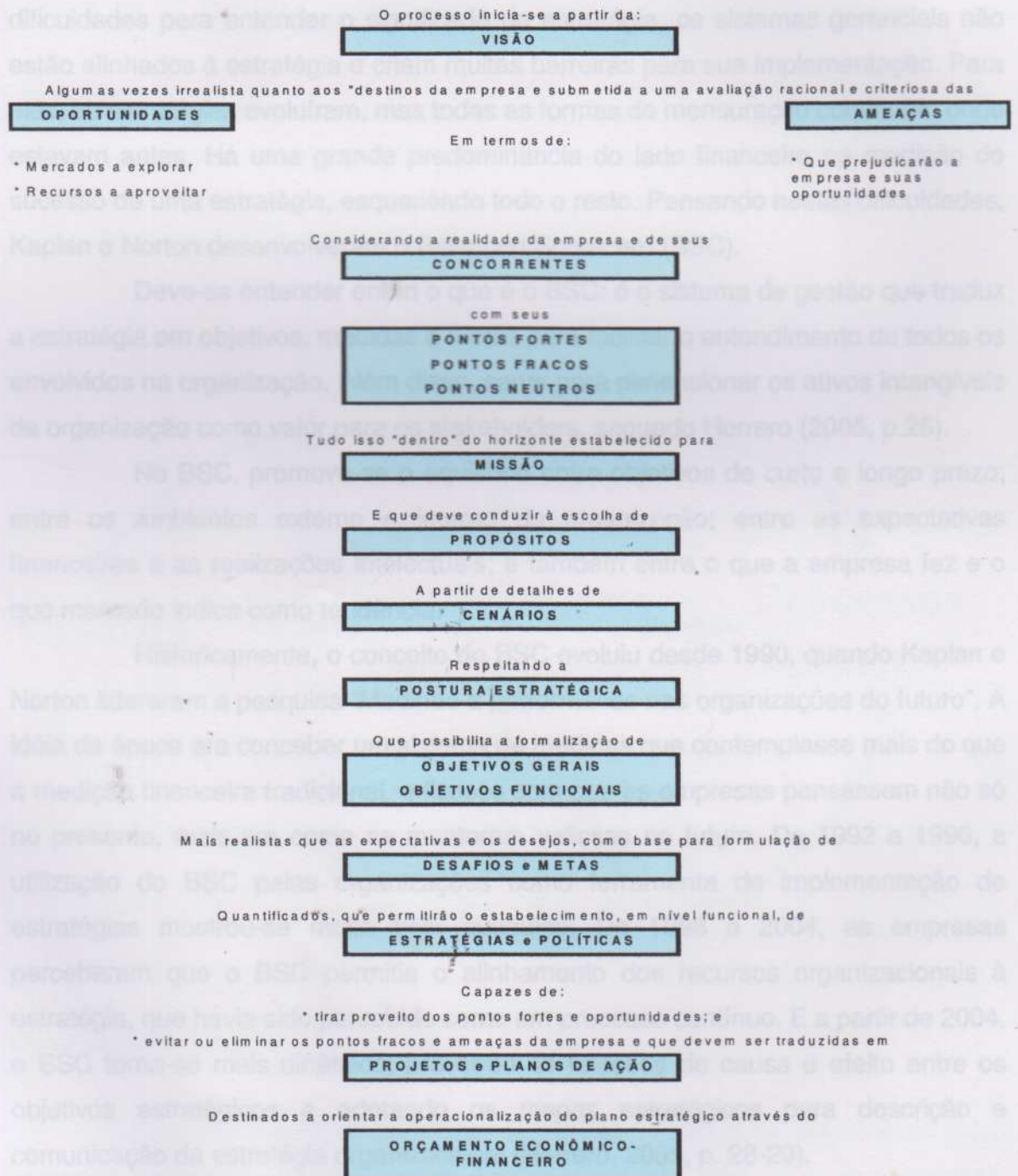


Figura 1 – Processo de planejamento Estratégico

Fonte: OLIVEIRA (2002).

2.3 O Balanced Scorecard (BSC)

Para Kaplan; Norton (apud HERRERO, 2005, p. 17), a causa da dificuldade em formular e implantar a estratégia está ligada a uma série de fatores integrados entre si: a estratégia competitiva é abstrata, a alta administração tem dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos da organização, as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia, os sistemas gerenciais não estão alinhados à estratégia e criam muitas barreiras para sua implementação. Para eles, as estratégias evoluíram, mas todas as formas de mensuração continuam onde estavam antes. Há uma grande predominância do lado financeiro na medição do sucesso de uma estratégia, esquecendo todo o resto. Pensando nestas dificuldades, Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC).

Deve-se entender então o que é o BSC: é o sistema de gestão que traduz a estratégia em objetivos, medidas e metas para facilitar o entendimento de todos os envolvidos na organização. Além disso, serve para dimensionar os ativos intangíveis da organização como valor para os stakeholders, segundo Herrero (2005, p.26).

No BSC, promove-se o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; entre os ambientes externo e interno da organização; entre as expectativas financeiras e as realizações intelectuais; e também entre o que a empresa fez e o que mercado indica como tendência.

Historicamente, o conceito do BSC evoluiu desde 1990, quando Kaplan e Norton lideraram a pesquisa "Medindo a performance nas organizações do futuro". A idéia da época era conceber um sistema de medidas que contemplasse mais do que a medição financeira tradicional, e fizesse com que as empresas pensassem não só no presente, mais em como se manterem valiosas no futuro. De 1992 a 1996, a utilização do BSC pelas organizações como ferramenta de implementação de estratégias mostrou-se muito bem sucedido. De 1996 a 2004, as empresas perceberam que o BSC permitia o alinhamento dos recursos organizacionais à estratégia, que havia sido percebido como um processo contínuo. E a partir de 2004, o BSC torna-se mais dinâmico, prevendo as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e adotando os mapas estratégicos para descrição e comunicação da estratégia organizacional (Herrero, 2005, p. 28-29).

Mas, como o BSC faz tudo isso? Como a metodologia funciona?

No BSC, a visão e a missão da organização devem ser agrupadas em objetivos e medidas dentro de quatro perspectivas:

- Financeira: A execução da estratégia está contribuindo para o incremento do lucro líquido, retorno sobre o investimento, criação de valor econômico e geração de caixa?
- Cliente: Os clientes estão satisfeitos, trazendo outros clientes, dando lucro, aumentando a participação de mercado da organização?
- Processos Internos: Os processos de negócios ajudam a gerar valor que os clientes percebam e a atingir os objetivos financeiros?
- Aprendizagem e Crescimento: Os conhecimentos, competências e habilidades dos indivíduos, grupos e áreas de negócios estão viabilizando as três perspectivas anteriores?

Para melhor entendimento destas correlações, observar a figura 2:

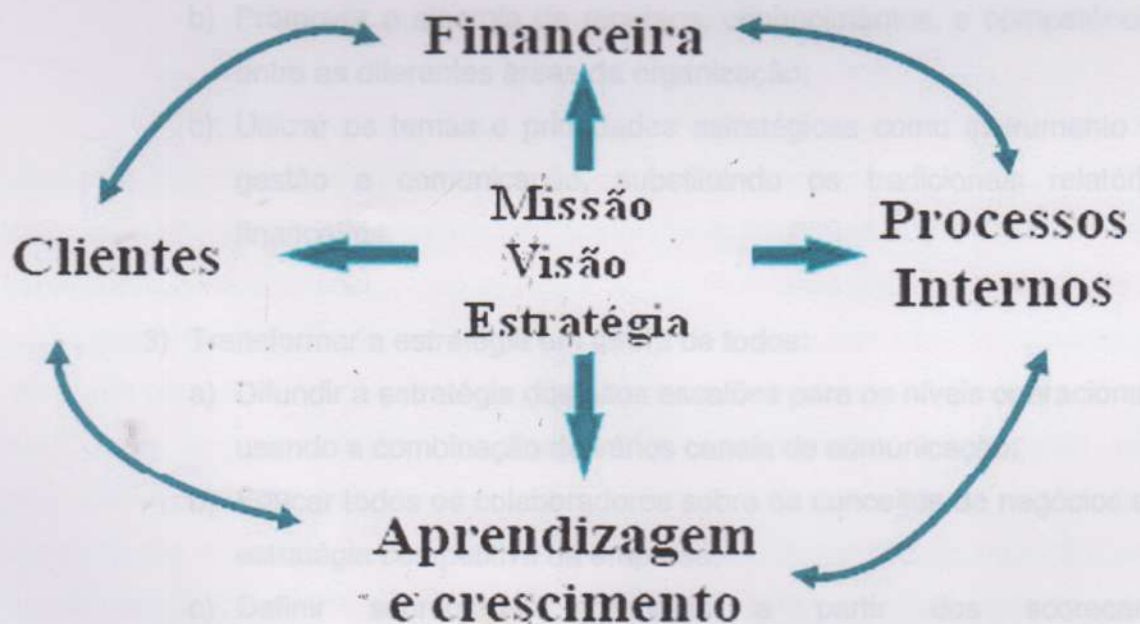


Figura 2. Relação entre as quatro perspectivas de valor do BSC.
Fonte: HERRERO (2005).

Segundo Kaplan; Norton (apud HERRERO, 2005, p. 34-35), existem cinco princípios das organizações voltadas para a estratégia, com os seus respectivos desafios:

- 1) Traduzir a estratégia em termos operacionais:
 - a) Descrever a estratégia, utilizando como instrumento de comunicação os Mapas Estratégicos;
 - b) Identificar e explicitar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros;
 - c) Selecionar o scorecard de indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.
- 2) Alinhar a organização à estratégia:
 - a) Integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa;
 - b) Promover a sinergia de recursos, conhecimentos, e competências entre as diferentes áreas da organização;
 - c) Utilizar os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.
- 3) Transformar a estratégia em tarefa de todos:
 - a) Difundir a estratégia dos altos escalões para os níveis operacionais, usando a combinação de vários canais de comunicação;
 - b) Educar todos os colaboradores sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa;
 - c) Definir scorecards individuais a partir dos scorecards organizacionais;
 - d) Vincular o sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos scorecards individuais e organizacionais.
- 4) Converter a estratégia em processo contínuo:
 - a) Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas;

- b) Avaliar periodicamente (mensal ou trimestralmente), nos times gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva.
- c) Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico em todos os níveis da empresa;
- d) Criar sistemas de informação e análise que possibilitem a criação de relatórios gerenciais.

5) Mobilizar a mudança por meio da liderança.

- a) Realizar a iniciativa do BSC, tendo como patrocinador o líder da empresa, que liderará o processo;
- b) Motivar e dar autonomia aos responsáveis pela implementação do BSC;
- c) Mobilizar a equipe de colaboradores para que assumam seu papel no processo de BSC;
- d) Implementar modelo de Governança Corporativa inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica.

Evidentemente que todos estes princípios e os seus desafios originaram uma mudança na forma de realizar o processo de planejamento estratégico. Com uma visão holística, buscou-se integrar as principais idéias sobre gestão defendidas pelos melhores pensadores, que já vimos anteriormente. Isto gerou a utilização de uma nova linguagem e de novas idéias, compostas pelo conceito de organização orientada para a estratégia, pela mobilização de ativos intangíveis para a criação de valor, pelo reconhecimento da insuficiência dos indicadores financeiros para gerenciar o negócio, pela tradução de visão e missão em objetivos estratégicos mensuráveis e de fácil entendimento pelos colaboradores da organização, pela transformação da estratégia em responsabilidade de todos os colaboradores, assim como a importância dada pela prontidão do capital intelectual.

Novas técnicas foram incorporadas, como as quatro perspectivas de valor, os mapas estratégicos, as relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, medidas, indicadores e iniciativas estratégicas e a elaboração do orçamento estratégico a partir das iniciativas do Balanced Scorecard. Outro fato é que o BSC trouxe novas maneiras de formular e implementar a estratégia, de integrar a gestão do conhecimento e a estratégia, vislumbrou a necessidade de se

investir maciçamente em tecnologia de informação, apontou o caminho para o crescimento baseado em treinamento e gestão da inovação como necessário para capacitar o quadro funcional.

Assim como no planejamento estratégico tradicional, dentro do BSC existem conceitos principais que devem ser entendidos. Herrero (2005, p. 39) assim nos apresenta os mesmos:

- a) Perspectivas de valor: já detalhadas anteriormente e formam a estrutura que demonstra o processo estratégico. A estratégia é traduzida em objetivos que permitem a avaliação da performance da organização.
- b) Medidas: permitem avaliar até que ponto as atividades e ações programadas na organização estão sendo completadas, progredindo e merecendo o foco dos colaboradores. Devem ser derivadas da estratégia e precisam estar encadeadas entre si, nas perspectivas de valor.
- c) Metas: Avaliam ao longo do tempo a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas perspectivas de valor. Podem ser retratadas por fórmulas ou apresentadas por meio de textos.
- d) Iniciativas estratégicas: Ações que a empresa deve realizar, dentro das perspectivas de valor do BSC, para alcançar os objetivos estratégicos. Devem ser priorizadas pelo impacto no prazo, na geração de valor e no fortalecimento da posição competitiva.
- e) Orçamento Estratégico: Instrumento de gestão estratégica do BSC, após a definição dos itens acima e que determina onde e como os recursos do capital humano e estrutural da empresa serão distribuídos.

Para demonstrar os conceitos que sustentam o BSC e como eles interagem entre si, Herrero (2005, p. 41) mostra na figura 3 as perspectivas e exemplos de medidas, metas e iniciativas de um hipotético processo de Planejamento Estratégico:

PERSPECTIVAS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS	PLANO DE AÇÃO
FINANCEIRA	* Retorno sobre o investimento * Produtividade	* ROE de 18% * Aumento de 5% ao ano	* Melhorar utilização de ativos * Introduzir Seis Sigma	Orçamento Estratégico
DO CLIENTE	* Aumento da satisfação do cliente * Captação de Novos Clientes	* 90% de clientes satisfeitos * 15% dos prospects	* Realizar pesquisa de satisfação * Fortalecer imagem da marca	
DOS PROCESSOS INTERNOS	* Redução do Ciclo de Tempo das Atividades * Inovação de Produtos	* De 4 para 3 semanas * Primeiro a lançar no mercado	* Redesenho de processos * Criar equipe multidisciplinar em P&D	
DA RENOVAÇÃO E APRENDIZAGEM	* Motivação da equipe de colaboradores * Geração de novos conhecimentos	* Melhoria no clima organizacional * Cultura de compartilhar conhecimento	* Introduzir política de participação nos lucros * Criar Universidade Corporativa	

Figura 3. O BSC: das perspectivas de valor ao orçamento estratégico.
Fonte: HERRERO (2005).

Como explanado anteriormente, há uma generalizada inabilidade das organizações em se concentrar e executar com eficiência as suas prioridades. O BSC oferece o recurso da construção de mapas estratégicos como principal caminho de demonstração para os participantes do processo de planejamento estratégico das relações de causa e efeito que conectam os resultados desejados com os devidos motivadores. Assim, segundo Herrero (2005, p. 207-208), os mapas estratégicos têm as seguintes funções:

- Mostrar o destino estratégico: em uma linguagem clara, os objetivos, medidas, metas, iniciativas e planos são apresentados a todos os envolvidos.
- Destacar o valor da capital intelectual: ao se conectar com a estratégia específica da empresa, o mapa estratégico mostra como os ativos intangíveis levam a melhorias de desempenho nos processos internos da organização.
- Representar visualmente a estratégia: em uma única página os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas são integrados e descrevem a estratégia.

- d) Ligar o trabalho individual à estratégia: os colaboradores conseguem ver como as suas funções se conectam com os objetivos estratégicos da empresa.
- e) Demonstrar o fluxo de valor: os objetivos das perspectivas são conectados por relações de causa e efeito.
- f) Reforçar a importância do conhecimento: a perspectiva de valor Aprendizado/Crescimento é o fundamento de todo mapa estratégico.

Mas como construir um mapa estratégico? Como numa construção, o primeiro passo é a limpeza e arrumação do terreno. Herrero (2005, p. 209-212) expõe que a empresa deve fazer a renovação da missão e da visão de futuro, além de formular a sua estratégia e identificar aquelas pessoas que serão os responsáveis pelo BSC. Reconhecer que o processo de mudanças irá gerar resistência também é fundamental, assim como as análises de ambientes, da situação competitiva da empresa e do cenário de negócios. Esta fase pode ser chamada de Início da Jornada.

A segunda fase é a do alinhamento estratégico. Neste momento começa-se a ensinar aos envolvidos como funciona a metodologia BSC, definir as responsabilidades do líder do projeto e o envolvimento dos demais diretores com a visão do projeto. Passa-se a fazer o realinhamento e definição dos objetivos estratégicos, além de definir e gerenciar as prioridades. Começam as construções das cadeias de causa e efeito entre as quatro perspectivas, e a definição dos indicadores e das metas de desempenho. Por fim, faz-se o desdobramento dos objetivos para as demais áreas de negócios da empresa. De todo modo, neste momento começa-se a notar o baixo envolvimento e a insegurança dos demais profissionais da empresa.

A terceira fase é a da consciência estratégica. Neste ponto, existe uma contínua e intensa comunicação sobre o andamento do projeto e a organização começa a ser educada como um todo sobre o BSC. Visão, missão e objetivos estratégicos são validados, assim como são definidas as iniciativas estratégicas e a sua devida priorização. As áreas de negócios são alinhadas em torno das iniciativas estratégicas, havendo sinergia de recursos, conhecimento e competência organizacional. O plano de comunicação do BSC é elaborado e executado, assim como ocorre o alinhamento do sistema de remuneração e recompensas ao BSC.

É importante destacar que a partir deste momento a gestão da estratégia já está incutida no DNA da organização, fazendo com que as pessoas entendam de forma simples e objetiva a estratégia da organização, havendo uma conexão dos indivíduos e seus planos com os planos e estratégias da organização.

Na figura 4, Herrero (2005, p. 222) oferece um exemplo de mapa estratégico de BSC:

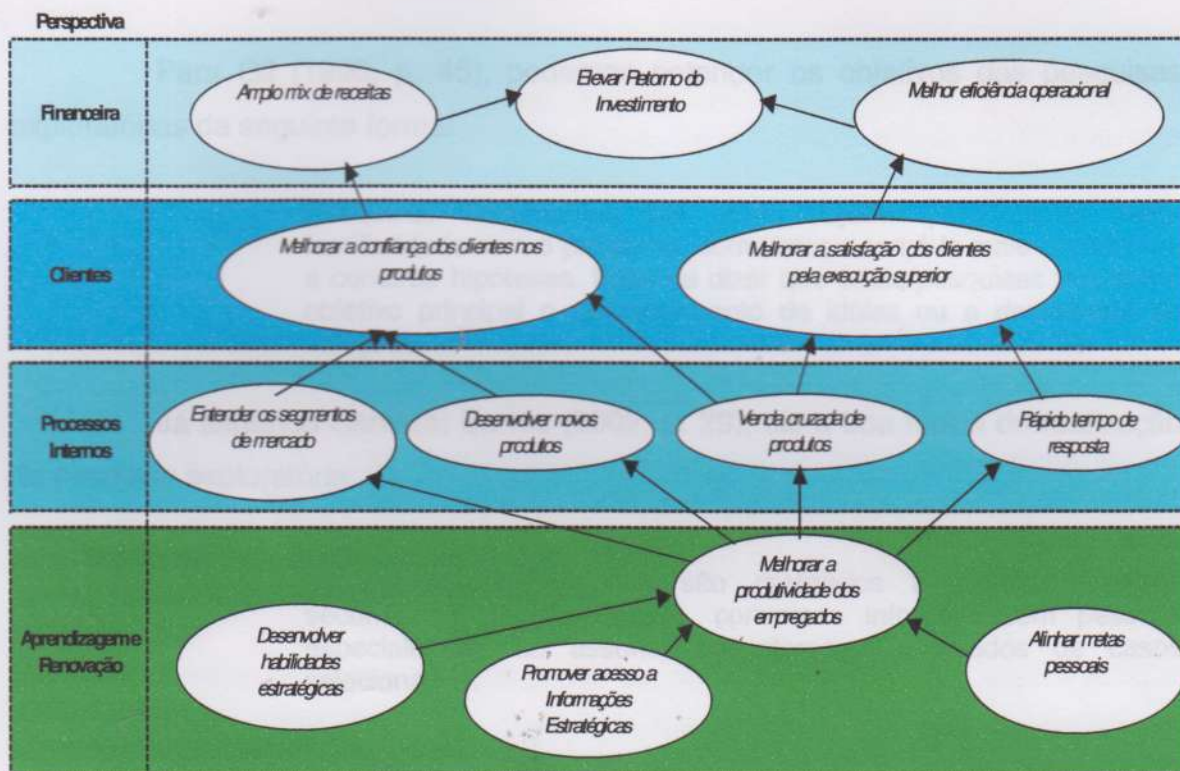


Figura 4. Exemplo de Mapa Estratégico do BSC – Fonte: HERRERO, 2005.

Fonte: HERRERO (2005).

Assim, nota-se que todo o processo de construção do mapa estratégico busca alinhar os objetivos estratégicos da organização a partir das necessidades de crescimento e aprendizagem, onde estão incluídos os recursos humanos. Assim, nota-se o quanto o BSC é avançado, pois só recentemente começou-se a discutir que os limites de crescimento das organizações não estão nos seus limites financeiros ou tecnológicos, mas sim na sua capacidade de atrair, preparar e reter talentos.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para desenvolvimento da monografia foi utilizada uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva, através de estudo de caso.

Para Gil (1996, p. 45), podemos entender os objetivos das pesquisas exploratórias da seguinte forma:

Pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Já segundo Samara; Barros (2002, p. 29), eis a boa forma de realização de pesquisa exploratória:

os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis), conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados.

Sobre os estudos descritivos, Samara; Barros (2002, p. 30), definem da seguinte forma:

procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas.

Para esta pesquisa, usou-se a estratégia de estudo de caso. Esta estratégia caracteriza-se pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 1989, p. 19, apud BRESSAN, 2000).

3.2 Definição da área/população-alvo do estudo:

Para atender aos objetivos deste trabalho foi definida como população de estudo todos os funcionários da cooperativa de crédito objeto deste estudo, que no atual momento somam 30 pessoas. Por ser de caráter censitário, não há necessidade de delimitação da amostra. Eis o que diz Vergara (2004, p. 50):

Trata-se de definir toda a população (universo) e a população amostral. Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

3.3 Instrumento de coleta dos dados

Para a execução dessa pesquisa monográfica, foram consultadas fontes primárias e secundárias. Para isso, a idéia inicial seria de aplicar instrumentos de coleta de dados, do tipo formulário estruturado, aos funcionários já explicitados na amostra.

Porém, ao longo da pesquisa, observando os objetivos específicos, a limitação temporal, as mudanças organizacionais, e atendendo inclusive sugestão dada no Congresso de Iniciação Científica pelos professores que apreciaram os dados preliminares deste trabalho, foi ajustado o foco da pesquisa. Assim, consolidou-se como abordagem de coleta de dados a observação participante. Sobre a observação participante, Richardson (apud MEDEIROS JÚNIOR, p. 77, 2004) ressalta que esta abordagem de coleta de dados tem a vantagem de que quando o pesquisador torna-se membro de um grupo, este realiza suas atividades naturalmente sem inibições diante do observador. Como desvantagem, é a possibilidade do pesquisador perder a objetividade científica da pesquisa e avaliar os fatos com uma carga de efetividade própria do grupo ao qual faz parte.

Esta abordagem foi a que se mostrou mais adequada, pelos motivos listados a seguir:

- O pesquisador exerce atividade profissional na cooperativa objeto de estudo, na área de Consultoria de Negócios, que é a área comercial da empresa, e faz parte do comitê responsável pelo Planejamento Estratégico (PE). Assim a sua proximidade deveria ser aproveitada ao máximo, tomando os cuidados para não perder o foco científico.
- O pesquisador encontrou dificuldade em aplicar o formulário que foi preparado para levantar o perfil dos colaboradores e seu grau de entendimento em relação ao Planejamento Estratégico. Além das ocupações diárias dos funcionários, notou-se que os mesmos não ficaram à vontade para descrever exatamente o que sentiam, e alguns chegaram a confessar que não entenderam o conceito de “objetivo estratégico”, mesmo respondendo que conheciam o mesmo.
- Por outro lado, é compreensível que isto tenha ocorrido. O formulário foi aplicado uma semana após a demissão de cinco funcionários e um mês depois da implantação de um novo sistema de informática, que integrará toda empresa e também todas as cooperativas do sistema.
- Parcela considerável dos funcionários não participou do processo de construção do planejamento estratégico da empresa no ano passado, tendo sido contratado apenas em 2007: mais de 20%. Assim, só participaram de três reuniões sobre o tema, no espaço de 10 meses.
- O Planejamento Estratégico foi feito com 44,44% das ações concentradas na área financeira, ou seja, quase metade das ações é responsabilidade direta de seis funcionários, da área comercial.

3.4 Tratamento para a análise dos dados

Para esta pesquisa a abordagem foi qualitativa. Deste modo, os dados levantados nas conversas e documentos foram interpretados e comparados com a literatura existente e com os objetivos da pesquisa, fornecendo os resultados descritos e analisados a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos dados coletados

O Planejamento Estratégico da cooperativa foi dividido em 7 áreas de concentração: Comunicação e Marketing, Processos, Recursos Materiais, Produtos e Serviços, Recursos Humanos, Financeira e Tecnologia. Foram geradas então 39 metas e previstas 156 ações. Para uma empresa de 30 funcionários, com 1.500 cooperados para serem atendidos, e com um sistema de TI que não suporta todas as mudanças previstas, era um desafio hercúleo.

Assim, não seria difícil imaginar que várias destas metas e ações fariam pelo caminho. Para completar, contava-se com a implantação do novo sistema de informática para abril de 2007 e esta só ocorreu em outubro de 2007. Como várias metas e ações dependiam desta implantação, muita coisa deixou de ser realizada. E mais: como se esperava, o sistema é muito mais avançado do que anterior, mas bastante tímido em relação ao que os bancos oferecem aos seus clientes. A tecnologia ainda continuará a ser um problema, o que só reforçará a necessidade da empresa investir no seu corpo de colaboradores.

Durante o processo de pesquisa, e dentro da estratégia de coleta de dados escolhida, o pesquisador conversou informalmente com vários colaboradores da empresa, de todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de conhecer qual a percepção destes em relação ao processo de construção do Planejamento Estratégico. Esta proximidade resultou num conhecimento bastante aprofundado acerca das expectativas e dos receios dos envolvidos.

Com os dados levantados juntos aos colaboradores e buscando os documentos do Planejamento Estratégico da empresa, chegou-se às seguintes definições:

- Missão: "Ser uma cooperativa de crédito rentável, servindo com ética e profissionalismo ao cooperado, através de produto e serviços com excelência, buscando sempre satisfação, desenvolvimento e uma melhor qualidade de vida".
- Visão: "Ser a melhor e maior cooperativa de crédito do país, com excelência em consultoria e soluções econômico-financeiras,

realizando sonhos de cooperados e colaboradores, contribuindo com o desenvolvimento sustentável da sociedade, através de ações sociais”.

- Valores: “Integridade, Ética, Comprometimento, Equidade, Pró-atividade, Justiça e Respeito”.

- Princípios Gerais:

- Cooperados: atender as necessidades dos cooperados com equidade, ética e integridade, proporcionando apoio para o crescimento sócio-econômico.

- Funcionários: proporcionar capacitação profissional e harmonia nas relações interpessoais, promovendo uma política de recompensas compatível visando o bom clima organizacional.

- Fornecedores: Garantir uma relação de parceria e pontualidade como pontos fundamentais para o desenvolvimento das atividades da cooperativa.

- Estimular o crescimento sócio-econômico sustentável, através da geração de riquezas e desenvolvimento de projetos sociais na área de atuação.

Quando estavam preparando o Planejamento Estratégico, os consultores contratados sempre disseram que a empresa precisaria resolver uma série de situações antes de fazer o Planejamento Estratégico: os processos teriam que ser revistos; as pessoas precisavam de treinamento, tanto técnico como atitudinal; a empresa teria que melhorar a sua comunicação, pois ainda é bastante desconhecida no meio em que está inserida; além das questões gerenciais diárias que certamente apareceriam se estas situações não fossem resolvidas previamente. Por questões financeiras, a empresa decidiu fazer apenas o Planejamento Estratégico. Resultado: as ações não andavam, investimentos previstos não se realizavam, pessoas assustadas com a velocidade das mudanças pediram demissão, o clima organizacional piorou. Sintomaticamente, quase todos os funcionários achavam os salários e os benefícios apropriados, segundo a psicóloga contratada para fazer uma pesquisa na empresa. Porém, muitos funcionários passaram a considerar a possibilidade de estudar para concursos públicos, e outros o fizeram efetivamente.

Na verdade, a estratégia da empresa nunca ficou muito clara para os seus funcionários. À exceção de algumas ações pontuais, nada era conversado sobre

estratégia entre os colaboradores, deixando tudo para as datas próximas aos fóruns gerenciais, onde o andamento das ações era demonstrado. O fato de não se conversar sobre a estratégia era o sintoma de que a mesma não era bem compreendida ou conhecida. Apesar da maioria dos funcionários informar que conhecia os objetivos organizacionais da empresa no instrumento de coleta de dados, informalmente nenhum se dispôs a descrever os objetivos organizacionais, e poucos lembravam da missão ou visão da empresa.

A partir dos dados coletados, foi feito o Mapa Estratégico da cooperativa baseado no Planejamento Estratégico deste ano. Notar-se-á que foram descartadas várias metas e objetivos. Ou seja, esta versão ficou incompleta, apesar de mais clara, como se verá na figura 5.

Para tanto, inicialmente as metas e ações propostas foram alinhadas às quatro perspectivas do BSC. Os objetivos relacionados a Aprendizagem e Crescimento eram poucos e genéricos. Já na área de processos internos, havia uma quantidade grande de metas relacionadas a área financeira/comercial e ao marketing, que inclusive se sobrepunham.

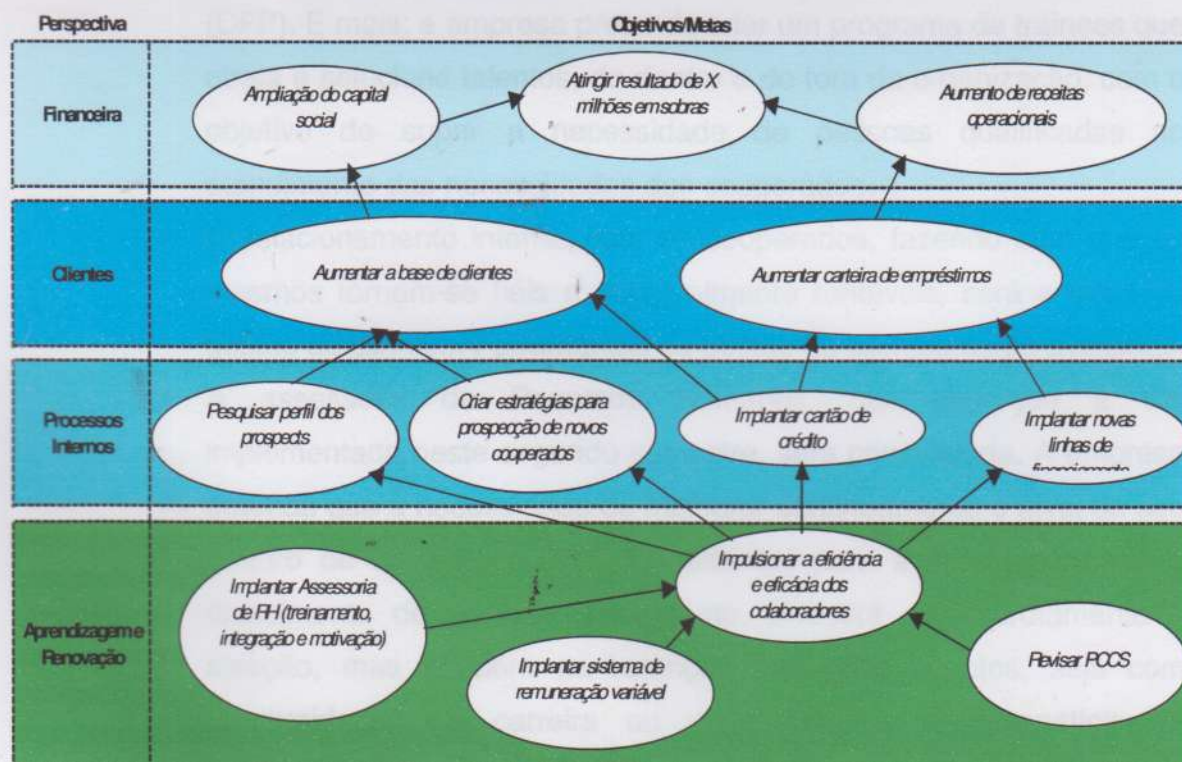


Figura 5. Mapa Estratégico da cooperativa a partir do seu Planejamento Estratégico.
Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Assim, seria muito mais positivo redefinir os objetivos, alinhados à missão e visão atuais, e demonstrar como ficaria o novo planejamento estratégico da empresa dentro da ótica do BSC.

Para tanto, foram consideradas as seguintes premissas, baseadas nas observações e conversas dos contatos com os colaboradores e gestores:

- A empresa assume que é uma provedora de soluções e consultoria financeira para os seus cooperados. Para tanto, investirá no marketing, que terá papel especial nesta nova fase. Pesquisas de levantamento do comportamento e necessidades dos cooperados serão executadas, divididas por classe profissional, para que as soluções propostas sejam adequadas.
- O setor de consultoria financeira passa a ter atenção ainda maior por parte dos gestores. Assim, a equipe será continuamente treinada, passará por processo de certificação CPA-20, e estará sendo preparada para chegar ao nível de planejador financeiro certificado (CFP). E mais: a empresa pretende criar um programa de trainees que atraia e selecione talentos, de dentro e de fora da organização, com o objetivo de suprir a necessidade de pessoas qualificadas no atendimento das necessidades dos cooperados.
- O relacionamento intenso com os cooperados, fazendo com que os mesmos tornem-se fiéis e principalmente rentáveis, será a base da gestão de clientes. Ferramentas de gestão de clientes serão avaliadas.
- A assessoria de Recursos Humanos, que começou a ser implementada neste segundo semestre, será consolidada. A empresa entende que a necessidade de melhorar continuamente o nível do seu quadro de colaboradores é fundamental para a sobrevivência e o crescimento do negócio. Para tanto, investirá em recrutamento e seleção, mas também na retenção dos seus talentos, seja com oportunidades de carreira ou com melhoria dos benefícios e remuneração, que estão sendo discutidos dentro da revisão do Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS).
- A corretora de seguros foi aberta e seu pessoal está sendo treinado, para que a mesma viabilize o incremento nas rendas não provenientes

de empréstimos e financiamentos. Assim, a cooperativa continuará a ser a única a não cobrar tarifas na maioria dos serviços, dentro do seu sistema.

- O relacionamento comercial será regido pelo fato de que é necessário não perder negócios, desde que os mesmos sejam rentáveis para a cooperativa. A agressividade comercial continuará a andar de braços dados com a ética e integridade no trato com os cooperados.
- Mesmo com a implantação do novo sistema, a tecnologia continuará a ser um ponto deficiente, mesmo que menos do que antes. A empresa investirá na redefinição, mapeamento e manualização de processos em busca da excelência, e está investindo em modificações e novas funcionalidades do seu site. O cooperado terá acesso inclusive a um *chat* com os consultores, e poderá resolver remotamente seus problemas mais simples, como também ter acesso a informações qualificadas sobre financiamentos, empréstimos, investimentos e consultoria financeira.
- A cooperativa está se inscrevendo junto a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para ser apta a distribuir fundos de investimento, principalmente multimercado e de ações. Com a queda da taxa de juros, alguns cooperados passaram a tirar uma parte de seus recursos que estavam aplicados na cooperativa e aplicar em ações listadas na Bovespa. Como terá que mudar os seus produtos de investimento até o fim de 2007, e se adequar às novas regras do Banco Central, esta ameaça se converterá numa oportunidade de incrementar suas rendas provenientes de comissões.

A partir destas premissas, foi construído um novo mapa estratégico da empresa, tendo como base a sua missão e como topo a sua visão. Daí definem-se os objetivos estratégicos da perspectiva de valor Aprendizagem e Crescimento, e assim sucessivamente. O Mapa Estratégico, construído a partir das premissas descritas acima, está representado na figura 6, a seguir. Como se notará, as perspectivas financeiras e de clientes concentram os resultados esperados, enquanto as de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento revelam as ações efetivas em busca dos resultados.

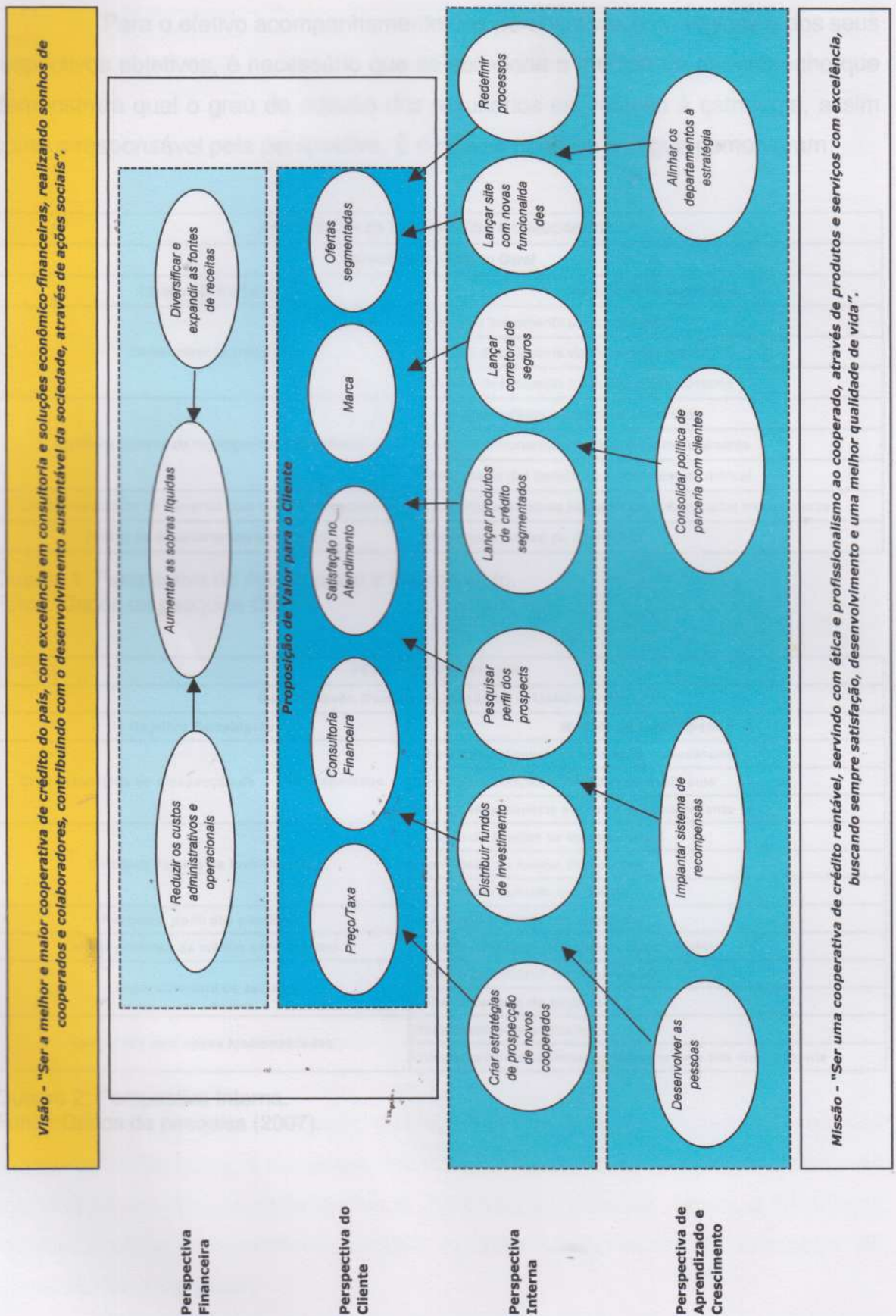


Figura 6 - Mapa Estratégico construído a partir das premissas.
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Para o efetivo acompanhamento das perspectivas estratégicas e dos seus respectivos objetivos, é necessário que se selecione a medida de desempenho que demonstrará qual o grau de adesão dos resultados em relação à estratégia, assim como o responsável pela perspectiva. É o que os quadros a seguir demonstram:

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
Responsável: Gerente Geral	
Objetivo Estratégico	Medida de Desempenho
Desenvolver as pessoas	Horas de treinamento por funcionários
	Número de prospects visitados mensalmente
	Número de prospects convertidos mensalmente
Implantar sistema de recompensas e benefícios	Lista de benefícios e incentivos disponíveis
	Valor de remuneração variável paga mensalmente
	Valor médio dos benefícios X sobre líquida mensal
Consolidar política de parcerias com clientes/fornecedores	Quantidade de novas idéias de parceria geradas mensalmente
Alinhar os departamentos à estratégia	Verificação mensal do ScoreCard

Quadro 1: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

PERSPECTIVA INTERNA	
Responsável: Gerente de Negócios e Atendimento	
Objetivo Estratégico	Medida de Desempenho
Criar estratégias de prospecção de novos cooperados	Número de prospects contactados mensalmente
	Número de prospects visitados mensalmente
	Número de prospects convertidos mensalmente
Distribuir Fundos de Investimento	Carteira de Fundos de Investimentos
	Quantidade de fundos distribuídos
	Valor médio aplicado por cliente
Pesquisar perfil dos prospects	Potencial financeiro por segmento
Lançar produtos de crédito segmentados	Carteira de crédito de produtos segmentados
Lançar corretora de seguros	Número de apólices comercializadas
	Valor da carteira de seguros
Lançar site com novas funcionalidades	Quantidade de acessos/mês
	Quantidade de atendimentos iniciados pelo site mensalmente

Quadro 2: Perspectiva Interna.

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

PERSPECTIVA DO CLIENTE	
Responsável: Coordenador de Consultoria Financeira	
Objetivo Estratégico	Medida de Desempenho
Oferecer Consultoria Financeira de qualidade superior	Rentabilidade por cliente
	Índice de Penetração de Produto
	Índice de inadimplência mensal
	Valor das provisões de crédito mensais
Oferecer Preço/Taxa competitivas	Taxa de juros média mensal
	Receita média com tarifas por cliente
	Receita média com comissões por cliente
Aumento na Satisfação dos clientes	Índice de reclamações recebidas pela Ouvidoria mensalmente
Investimento na Marca	Valor de investimento em marketing por cliente
Ter ofertas segmentadas	Valor financiado por campanha segmentada
	Resultado líquido por campanha segmentada

Quadro 3 – Perspectiva do cliente.
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
Responsável: Gerente de Controladoria	
Objetivo Estratégico	Medida de Desempenho
Reduzir os Custos Administrativos e Operacionais	Valor dos custos administrativos mensais
	Valor dos custos operacionais mensais
	Índice de inadimplência mensal
	Custo do crédito mensal
	Valor das provisões de crédito mensais
Diversificar e expandir as fontes de receitas	Valor das receitas de crédito mensal
	Valor das receitas com tarifas mensal
	Valor da receita com comissões mensal
Aumentar as sobras líquidas	Valor da sobra líquida mensal

Tabela 4: Perspectiva financeira.
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

4.2 Análise dos dados coletados

Ao concluir a construção do Mapa Estratégico e fazer o detalhamento dos Objetivos Estratégicos, a estratégia realmente torna-se bem mais clara e totalmente explícita ao ser demonstrada de forma mais simples e direta. Assim, a dificuldade levantada pelos colaboradores relativa ao não entendimento da estratégia da empresa deixa de existir.

Evidentemente, a adoção do mapa estratégico é apenas o início do processo. Como se viu na revisão da literatura, ainda será necessário fazer todo o

alinhamento estratégico das diversas áreas e depois espalhar a consciência estratégica pela empresa.

Porém, este primeiro passo é uma evolução em relação ao método tradicional. A empresa já teria condições de convidar seus colaboradores e verificar qual o grau de entendimento dos mesmos após esta fase. Infelizmente, não foi possível fazer este tipo de análise, até por não fazer parte dos objetivos específicos e pela limitação temporal.

A estratégia de coleta de dados através de observação participante foi bastante proveitosa, pois permitiu que todo o contexto vivido pelo pesquisador pudesse ter utilidade para a pesquisa. É verdade, porém, que as mudanças de rumo e adaptações do Planejamento Estratégico prejudicaram a linearidade do processo, e como a pesquisa estava calcada na observação do que ocorria, a mesma também sofreu estes percalços.

Por outro lado, confirma-se que a estratégia tem três dimensões - pretendida, realizada e emergente - e a dimensão emergente surge através da dinâmica das mudanças organizacionais, das mudanças da concorrência e do ambiente, como dito por Mintzberg (apud HERRERO, 2005, p. 3).

Foi o que ocorreu na cooperativa objeto de estudo. Foi desenhada uma estratégia considerada exeqüível, porém, várias ações não ocorreram e conseqüentemente, as metas deixaram de ser cumpridas. O mercado mudou, várias previsões dentro do âmbito organizacional não aconteceram (como a data prevista de implantação do novo sistema), e a empresa teve dificuldades de se adaptar, e dentre os vários motivos para isso, estava o fato de que a estratégia não acompanhava essa dinâmica. Com o auxílio do BSC e dos Mapas Estratégicos, que estarão sendo implantados em 2008, a empresa poderia ter detectado mais precocemente e tomado as decisões necessárias de forma mais científica e menos empírica. Os percalços deste ano servirão como experiência para o ano de 2008 e a tendência será de melhoria do processo de definição, execução e acompanhamento da estratégia.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o mercado financeiro brasileiro cada vez mais competitivo, a necessidade cada vez maior das cooperativas de crédito se reinventarem prevalecerá. Práticas e mentalidades antigas encontram-se em franca revisão. Os clientes, mesmo sendo donos de uma cooperativa, são assediados a cada momento com taxas mais baixas. Assim, diferenciar-se no mercado apenas por preço passa a tarefa difícil, já que os bancos conseguem captar a juros muito mais baixos, através de operações no exterior. Encontrar um diferencial que gere valor e que possibilite tomar uma parte significativa e rentável do mercado é preponderante. Também para as cooperativas, hoje, o foco no resultado passa a ter um espaço maior.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta viável para ajudar uma cooperativa de crédito a construir e explicitar a sua estratégia, e alinhar todas as áreas da empresa à ela. Como se demonstrou, a empresa tinha um verdadeiro arsenal de metas e ações, mas que não conseguiam fazer com que os seus colaboradores se sentissem parte do processo. A quantidade exagerada deixava o processo mais assustador e as pessoas nem se envolviam por achar muito complicado ou distante da sua realidade. Vale salientar que grandes instituições financeiras, como o Unibanco, utilizam a ferramenta há alguns anos.

Como primeira recomendação, a cooperativa deve viabilizar imediatamente a execução dos objetivos estratégicos que foram definidos à partir das premissas elencadas no item 4.2, premissas estas levantadas dentro da própria organização por seus gestores e colaboradores.

Em segundo lugar, a adoção do BSC deve ser confirmada pela consultoria responsável o quanto antes, já que a ferramenta provou-se bem mais eficiente do que o método tradicional. Vale salientar que o método não foi adotado antes por conta das dificuldades que a empresa teria, levando em consideração que nunca havia sido feito um processo participativo de definição de estratégia.

Por fim, a empresa deve ter em vista que todo o processo de construção da estratégia começa no investimento nos instrumentos de aprendizagem e crescimento, notadamente na elevação do nível dos seus Recursos Humanos. Só assim, aquilo que foi sonhado começará a tomar forma e trará os resultados financeiros esperados.

REFERÊNCIAS

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Artigo publicado na Revista de Administração On Line da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm.

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

HENDERSON, Bruce D. "As origens da Estratégia". In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor. **Aplicação do Método Scorecard Dinâmico no Processo de Formulação da Estratégia em Empresas de Pequeno Porte**. Dissertação (Mestrado em Administração, área de Gestão Organizacional) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MENDES, Rodrigo Hubner. BINDER, Marcelo Pereira. PRADO, Sérgio Túlio. **Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões?** Salvador: 30º Encontro da ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael. "O que é estratégia?". In: **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2002.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.