



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

NEIDE LUCIANE PEREIRA SERRA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E PROJEÇÃO DE MAPA
ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DO CORRESPONDENTE
BANCO POSTAL**

Brasília
2015

NEIDE LUCIANE PEREIRA SERRA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E PROJEÇÃO DE MAPA
ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DO CORRESPONDENTE
BANCO POSTAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Marketing e Cadeia de Valor.

Orientador: Prof. MSc. Mauro Castro

Brasília

2015

NEIDE LUCIANE PEREIRA SERRA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E PROJEÇÃO DE MAPA
ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DO CORRESPONDENTE
BANCO POSTAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Marketing e
Cadeia de Valor.

Orientador: Prof. MSc. Mauro Castro

Brasília, 29 de setembro de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Bia Simonassi

Dedico essa obra à equipe de suporte ao Banco Postal dos Correios (Elder Aragão, Fábio Fonseca, Michelle Maria, Jamile Souza, Domingos Wanderlon, Francisco Jormando, Maria Helena e Danillo Leal), a qual trabalha com afinco, diariamente, em busca de soluções que viabilizem o negócio Banco Postal.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e pela força para transpor cada obstáculo e ao meu esposo Marcos Rogério pelo apoio e companheirismo.

Aquietai-vos e sabei que Eu sou Deus.

Salmos 46:10.

RESUMO

Neste estudo evidencia-se a necessidade do negócio de Banco Postal, Correspondente de serviços bancários, possuir um eficiente sistema de gestão e de medidas de desempenho, sendo que foi apresentado o Balanced Scorecard como uma ferramenta para o suprimento desta necessidade, demonstrou-se sua aplicação por meio de um mapa estratégico. Além de demonstrar nesta obra a classificação e enquadramento de um Correspondente no Brasil, foi discutida a importância do BSC como ferramenta estratégica para a tomada de decisão. Através do estudo de caso do Correspondente Banco Postal, prestador de serviços bancários, procurou-se visualizar como o uso dos conceitos do Balanced Scorecard pode contribuir para a gestão global do negócio e otimização dos processos. As conclusões do presente estudo são que o Banco Postal para garantir competitividade deve estabelecer controles efetivos de seus processos, produtos e serviços, adotando dessa forma ferramentas que se adaptem às suas necessidades e às exigências do mercado, verificou-se que para o negócio estudado, a ferramenta Balanced Scorecard é para este fim. Percebeu-se que os conceitos e a metodologia do Balanced Scorecard podem contribuir para o gerenciamento do negócio de Correspondente, por ser uma importante ferramenta de gestão, contribuir na formulação das estratégias empresariais, assim como transformar as estratégias em ações, sendo esta a principal característica e a maior das vantagens desta metodologia.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Planejamento Estratégico. Correspondente. Banco Postal Brasileiro.

ABSTRACT

In this study highlights the need for the Postal Bank business, correspondent banking, have an efficient management and performance measurement system, and was presented the Balanced Scorecard as a tool to supply this need, it was demonstrated their application through a strategic plan. In addition to demonstrating this work the classification and framing of a correspondent in Brazil, the importance of the BSC as a strategic tool for decision-making was discussed. Through the case study of the corresponding Postal Bank, banking services provider, we tried to see how the use of the Balanced Scorecard concepts can contribute to the overall business management and process optimization. The conclusions of this study are that the Postal Bank to ensure competitiveness should establish effective controls of its processes, products and services, thus adopting tools that suit your needs and requirements of the market, it was found that for business studied Balanced Scorecard is a tool for this purpose. It was felt that the concepts and the Balanced Scorecard methodology can contribute to the management of the corresponding business, it is an important management tool, contribute to the formulation of business strategies, as well as transform strategies into action, which is the main feature and the greatest advantages of this methodology.

Key words: Balanced Scorecard. Strategic planning. Correspondent. Brazilian Bank Card.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> _____	20
Figura 2 – Relação causa-efeito do <i>Balanced Scorecard</i> _____	21
Figura 3 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> – Empresas Privadas _____	23
Figura 4 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> – Empresas Públicas _____	23
Figura 5 – Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos _____	24

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Perspectivas Clientes e Processos Internos_____	32
Quadro 2 – Perspectiva Crescimento e Aprendizagem_____	33
Quadro 3 – Perspectiva Financeira_____	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 Organização, Planejamento Estratégico	14
1.2 Ferramentas de Gestão	17
1.2.1 GPD	18
1.2.2 CRM	18
1.2.3 ERP	19
1.2.4 Workflow	19
1.2.5 BSC	19
2 BANCO POSTAL – Estudo de Caso	24
2.1 Método	24
2.2 Apresentação dos resultados	24
2.2.1 Banco Postal <i>versus</i> Correios	25
2.2.2 Legislação de Correspondentes no Brasil	27
2.2.3 Mapeamento dos Resultados	28
2.3 Análise e discussão dos dados	29
2.3.1 Mapa Estratégico	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A Questionário de Pesquisa	41

INTRODUÇÃO

Sabe-se que com a competitividade e as novas ordens do mercado, torna-se indispensável a criação, desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão e medida de desempenho para que as organizações sejam mais eficazes e eficientes. Para Hall (2004, p. 98): “Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos, e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos”.

Para alcance de uma organização eficaz e eficiente é imprescindível que haja planejamento estratégico bem estruturado. Segundo Philip Kotler (1998, p. 71), “o propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”.

O desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, que vai orientá-la a tomar grandes decisões sobre seu foco, o investimento dos recursos e a coordenação das atividades de toda a organização. Neste sentido, o presente estudo se propõe a compreender como se dá o processo de gestão estratégica, operacional e comercial do Correspondente Banco Postal e, em seguida, avaliá-la sob as perspectivas da metodologia do *Balanced Scorecard*. Sabe-se, no entanto, que a empresa a ser estudada possui várias ferramentas de controle e gestão, restando avaliar se estas ferramentas são suficientes e eficazes. Esclarece-se que a organização em questão é uma empresa pública de grande porte.

Destaca-se que há forte atuação da Empresa em modernização, inovação, diversificação do portfólio de seus produtos, além de representativos novos negócios com fortes parcerias comerciais, além de utilização de boas ferramentas de gestão e mesmo diante dessas ações da organização, persistem ineficiências recorrentes na gestão. Para tanto, a ferramenta BSC pode ser aplicada para minimizar essas ineficiências recorrentes de um Correspondente de serviços bancários?

Justifica-se esta análise pela necessidade de propor ferramenta de gestão adequada e eficiente ao Correspondente Banco Postal, a partir de levantamento de ineficiências na gestão atual.

Do ponto de vista estratégico, espera-se identificar a aderência da ferramenta BSC ao negócio como uma ferramenta eficiente.

Visão como pesquisadora, a partir da percepção como funcionária, a gestão estratégica, operacional e comercial do negócio encontra-se descentralizada e não interligada em seus objetivos e resultados. Esta análise é vista como a oportunidade de identificar fragilidades na gestão, bem como propor ferramenta para suprir as ineficiências.

O objetivo geral da análise é avaliar a aderência da metodologia *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão adequada e eficiente ao Correspondente Banco Postal, além dos objetivos específicos: 1) Identificar as ineficiências da gestão atual do negócio Banco Postal sob as perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard*; 2) Propor mapa estratégico para os próximos 5 anos sob as perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard*; 3) Constatar a proposição da ferramenta BSC à gestão estratégica do negócio Banco Postal; 4) Aprofundar conhecimentos de gestão estratégica; 5) Identificar aplicabilidade da ferramenta BSC em situações práticas.

Para alcance desses objetivos, procedeu-se a metodologia dessa pesquisa, conforme Gil (2002), tipo descritiva, por apresentar características de identificação do processo de gestão atual do Correspondente Banco Postal, a partir das diretrizes das perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard* serão identificadas ineficiências de gestão e projeção de mapa estratégico como ferramenta sugerida.

Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quanto ao procedimento, esta pode ser compreendida como bibliográfica e documental pelo uso de livros, relatórios e periódicos que foram delimitados para a revisão de literatura.

A revisão de literatura acerca do tema pretende o equilíbrio (harmonização) entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Espera-se demonstrar com este estudo a relevância de se utilizar a metodologia BSC, na gestão do Correspondente Banco Postal, segundo Kaplan e Norton (1997), para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;

- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para isso, o trabalho foi estruturado em 2 (dois) capítulos.

O primeiro capítulo tratará acerca dos conceitos de organização, planejamento estratégico, estratégia e as ferramentas de gestão nos níveis estratégico, tático e operacional: CRM; ERP; *Workflow*; BSC, cujo objetivo é conhecer e observar a possível aplicação ao negócio do Correspondente Banco Postal. Imagina-se que a metodologia BSC, a partir de entendimento preliminar, poderá ser a ferramenta mais apropriada.

Na seqüência, no segundo capítulo, será apresentado o universo de Correspondentes no Brasil, bem como sua legislação. Especificamente ao negócio de Banco Postal, o mesmo será trazido dentro do contexto de Correspondente no Brasil e negócio financeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

Com o objetivo de identificar as peculiaridades nos procedimentos de gestão do Correspondente Banco Postal, será aplicada pesquisa exploratória por meio de reuniões e questionário de pesquisa, o que nos permitirá conhecer a gestão atual e suas ineficiências por meio de conhecimento e percepção dos gestores envolvidos na gestão estratégica, operacional e comercial. Em seguida, ainda neste capítulo, serão mapeados os resultados da pesquisa e projeção de mapa estratégico para os próximos 5 (cinco) anos frente às perspectivas previstas na metodologia do BSC: Clientes, Processos Internos, Crescimento e Aprendizagem e Financeira.

Ao final do trabalho serão realizados apontamentos e recomendações sobre os resultados, restando sinalizar se a metodologia BSC seria uma ferramenta de gestão integrada e adequada à gestão estratégica, operacional e comercial do Correspondente Banco Postal.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Organização, Planejamento Estratégico

Segundo Maximiano (1995, p. 25) "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações."

Ainda segundo o autor, as organizações, a partir da Teoria dos Sistemas, podem ser vistas como um sistema dinâmico e aberto, no qual o sistema é um conjunto de elementos mutuamente dependentes que interagem entre si com determinados objetivos e realizam determinadas funções.

Scott; Jaffe e Tobe (1998) ordena as organizações como sistemas compostos por estrutura social, participantes, tecnologia e objetivos, podendo ser vistas como: **sistemas racionais**, que focam a estrutura formalizada e normatizada, enxergando as pessoas como parte de uma engrenagem na consecução de objetivos específicos voltados à produtividade e eficiência; **sistemas naturais**, nos quais a presença da estrutura formal, visando o ganho da coletividade, uma vez que os relacionamentos entre indivíduos coexistem com os valores organizacionais; e **sistemas abertos**, que, além dos elementos já citados, possuem ainda a perspectiva do próprio ambiente que a cercam selando um constante fluxo de interação e troca de recursos e informações, tendo o seu foco em seus processos.

Além desse entendimento, internamente, as organizações podem ser vistas como uma pirâmide produtiva classificada em três níveis de análise: **Estratégico**, avalia os efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas e efeitos, refletindo sobre os objetivos e ações da organização como um todo; **Tático**, verifica a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e /ou dos macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro-processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada; **Operacional**, avalia e executa os processos ou rotinas individuais (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998).

Johnston e Chambers (2002) relatam que o planejamento é baseado em expectativas, que são apenas esperanças em relação ao futuro, as quais poderão

nem acontecer. Tais previsões podem ser determinadas por níveis de planejamento, os quais relacionam as estratégias mais importantes e suas prioridades dentro da organização.

Em relação ao conceito de estratégia, Porter (1989) propõe um conceito amplo que busca agregar diversas dimensões. Segundo o autor, estratégia: (1) é um padrão coerente, unificado e integrativo de decisões; (2) que determina e revela os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades para alocação de recursos; (3) seleciona os negócios em que a organização está ou vai estar; (4) busca alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente, e aos pontos fortes e fracos da organização; (5) engloba todos os níveis da organização (corporativo, negócio e funcional); e (6) define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos interessados.

No mesmo contexto, o planejamento estratégico é uma atividade organizacional e como tal pode ser entendida como uma forma de aprendizado, identificando o padrão de atividade que deverá ser estabelecido e as características de estrutura da organização. Neste sentido, é importante estabelecer em um plano as principais ações referentes a sua formalização em nível estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

(CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 47) afirmam que o “planejamento estratégico é uma estruturação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Ainda, Kotler (1992) fala que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O autor quando fala em direção, reforça sobre o âmbito de atuação, das macros políticas, macros objetivos, macro estratégia, das estratégias funcionais, políticas funcionais e objetivos funcionais.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998) o Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente. Distingue-se do planejamento organizacional pelos motivos: a) envolve decisões tomadas pela alta

administração; b) envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão de obra, ou capacidade física; c) tem impacto significativo a longo prazo; d) focaliza a interação da organização com o ambiente externo.

Logo, o mesmo autor, afirma que a Administração Estratégica é a estratégia que inclui não só o planejamento mas a implementação e controle, a saber:

1. Planejamento Estratégico

- a) Definir a missão da organização, define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes.
- b) Estabelecer objetivos, são os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas, os objetivos se tornam o foco na direção das estratégias. As organizações em geral tem vários objetivos amplos, a longo prazo e abrangentes, entre eles a lucratividade, a fatia de mercado, boa relações com os empregados, e outros.
- c) Identificar as alternativas estratégicas, é essencial identificar as principais variáveis, estar ciente de seu impacto, ser capaz de prever seu impacto potencial futuro. Há dois grupos de fatores que afetam o processo de planejamento: **Incontroláveis**, que não tem uma causa direta e localizável e **Controláveis**, aqueles que a organização tem algum controle através das decisões de seus administradores.

Ainda no entendimento do autor, com o objetivo de identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial utiliza-se a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – processo de identificar sistematicamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Segundo o mesmo autor, algumas opções estratégicas: **Concentração**, organização com única linha de produtos ou serviços; **Integração Horizontal**, organização que envolve outra firma com os produtos e serviços semelhantes, **Integração Vertical**, organização que se estende regressivamente o âmbito de uma empresa levando-a a assumir uma atividade ou função de suprimento ou voltando-a prospectivamente para o usuário final; **Diversificação**, a organização entra em um negócio diferente do atual, podendo ser com uma linha comum ou pouca semelhança entre si; **Estratégia dar a volta /restringir gastos**, organização com o desempenho fraca para trazê-la de volta a um nível satisfatório; **Estratégia despojamento/liquidação**, organização que perdeu sua força, decisão de romper o segmento; **Fusão**, (*joint ventures*), organizações que vão introduzir novo produto,

entrar em um mercado novo, privatizar, etc; **Aliança Estratégica**, duas ou mais organizações se juntam para atingir um objetivo comum.

2. Implementação e controle estratégicos

Assim, OLiveira (2008) diz que a etapa de preparação do planejamento estratégico é constituída por: **motivação**, procurando-se divulgar os benefícios que dele pode se esperar e para divulgar, internamente, os conceitos e a metodologia adotada; e, **diagnóstico**, para avaliação da situação estratégica, da mentalidade estratégica e da prontidão estratégica. Na etapa do detalhamento serão feitos os planos de ação e projetos específicos, os orçamentos de investimento, o orçamento estratégico e o cronograma de implantação.

Em relação à implantação, o autor diz que o planejamento estratégico é um processo contínuo, permanente e progressivo o qual, uma vez implantado, segue uma rotina como qualquer outra dimensão da gestão empresarial. Possui dois grandes ciclos de revisão: operacional e estratégica. A etapa de acompanhamento é um processo gerencial de verificação crítica sistemática do andamento da implantação do plano estratégico de uma organização. Neste processo, verificam-se as condições operacionais da implantação dos planos de ação e, também, as condições externas à organização, revendo-se as hipóteses básicas e até as mudanças nos cenários ou premissas básicas utilizadas na concepção do plano.

Entende também que a função do controle é indispensável ao sucesso dos negócios porque indica desvios de rota, falhas e adequações necessárias à melhoria da estratégia. Nesta etapa está compreendida a determinação de indicadores de desempenho, a criação de sistemas e métodos capazes de suportar a demanda por informações geradas pelos *stakeholders* bem como envolve processos como: medição do desempenho; comparação do desempenho observado com os padrões estabelecidos e análise dos desvios dos mesmos; ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento da ação corretiva bem como a adição de informações para desenvolver os futuros ciclos.

1.2 Ferramentas de Gestão

Segundo Kaplan e Norton (1997), no esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhorias, tais como:

- a) Gestão da qualidade total;

- b) Produção e sistemas de distribuição Just-in-time;
- c) Competição baseada no tempo;
- d) Produção enxuta;
- e) Criação de organizações focalizadas no cliente;
- f) Gestão de custos baseada e atividades;
- g) *Empowerment* dos funcionários;
- h) Reengenharia.

Apesar de serem iniciativas isoladas, cada um desses programas de melhoria apresenta resultados de sucesso, além de gerar mais valor para as partes interessadas na empresa: acionistas, clientes, fornecedores e funcionários.

Nesse sentido, destaca-se, a seguir, algumas das principais ferramentas de gestão utilizadas nos níveis: estratégico (GPD e BSC), tático (CRM) e operacional (ERP e *Workflow*).

1.2.1 GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes)

Desenvolvido no Japão, pode ser definido como uma ferramenta para implantar a Gestão pela Qualidade Total, disseminando estrategicamente as metas da organização por todos os setores e níveis do sistema organizacional.

Castro (apud, Campos 1992) confirma que tal observação expõe que, para se implantar o GPD de forma bem-sucedida, uma das premissas é o comprometimento, a se começar pela alta administração. O autor afirma ainda que todo o processo de implantação do GPD deve ser acompanhado por educação e treinamento das pessoas.

Campos (2004) afirma que o método GPD tem como objetivo desdobrar as metas de sobrevivência da empresa, de tal forma que cada chefia saiba perfeitamente qual deverá ser a sua contribuição e suas metas.

1.2.2 CRM (*Customes Relationship Mannagement*)

Percebe-se que a metodologia CRM não é nem um conceito e nem um projeto. Ao contrário, é uma estratégia de negócios que visa atender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. Devendo ser ajustado para cada segmento de mercado (BROW, 2001).

Compreendendo em estratégia com clientes, estratégia com canais e produtos e estratégia para a infra-estrutura.

1.2.3 ERP (*Enterprise Resource Planning*)

Albertão (2001) conceitua o ERP como generalização de um conjunto de processos executados por um software multimodular, que inclui módulos para, senão todas, uma grande maioria das atividades da empresa.

Por haver unicidade de informação é centrada em única base de dados, estando disponível para acesso de qualquer departamento, dispensa-se o uso de sistemas discretos e elimina redundância de informações. No entanto, o cumprimento de rotinas e procedimentos do sistema por parte do usuário é fator fundamental na implantação desse sistema.

1.2.4 *Workflow*

Em português, *Workflow* pode ser traduzido por um substantivo composto: Fluxo de Trabalho.

Cruz (2000) define *Workflow* como ferramentas porque tem por finalidade automatizar processos, racionalizando-o e, conseqüentemente, aumentando sua produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia.

No geral, *workflow* é dividido nos seguintes tipos: **Ad hoc**, software orientado para e-mail; **Produção/Transação**, interação de dados do início do fluxo com comando de transação, por exemplo, o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente); **Administrativo** – interação de documentos e formulários, por exemplo, software de aprovação de despesas; **Orientado para Objeto** - permite o desenvolvimento de aplicações mais complexas, tanto a quem as programa como a quem as usa; **Baseado no Conhecimento**, permite aprender com seus próprios erros e acertos, pois compreende técnicas estatísticas, heurísticas, inteligência artificial, redes neurais, etc.

1.2.5 *Balanced Scorecard*

Para entendimento do *Balanced Scorecard* enquanto prática de gestão é importante entender sua origem. Segundo Robert Kaplan, um dos criadores, o método utilizado na sua concepção, chamado de *Innovation Action Management*, é um método onde o pesquisador interage com o objeto pesquisado, não apenas observando e documentando um fenômeno existente (KAPLAN, 1998).

O pesquisador torna-se um agente de mudança ativo auxiliando na criação de um fenômeno não existente até então. (KAPLAN, 1998, p. 91)

O mesmo autor informa que o BSC, criado nos anos 90, propõe-se a ser um instrumento de medição e avaliação da organização de forma completa, sendo capaz de gerar informação mais substancial, explorando as relações de causa e efeito, as correlações entre as atividades realizadas e a missão da organização, de modo coerente à estratégia da organização. Logo, o *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan (1998)

Alinhadamente, Zenone (apud CAMPOS, 1998) diz que uma empresa só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de

importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

Figura 2 – Relação causa efeito do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Zenone (2011)

Quanto a sua utilização, para Kaplan e Norton (1997, p. 09) adota-se a filosofia do *Balanced Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

- 1) Esclarecer, traduzir e estabelecer consenso da visão e a estratégia da empresa;
- 2) Desenvolver uma equipe executiva;
- 3) Comunicar, educar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 4) Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- 5) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 6) Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- 7) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, articulando a visão compartilhada.

Os autores vêem o BSC como estrutura para ação estratégica. A importância desses processos gerenciais é evidenciada a seguir:

- O primeiro processo, da tradução da visão da organização, tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto. Esse consenso é fundamental para expressá-las em um conjunto integrado de objetivos e medidas, que descrevam os direcionadores de sucesso de longo prazo e reflitam a forma como a empresa pretende transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis. Nesse processo, devem estar envolvidos a alta administração e os gerentes portadores de uma visão mais completa da empresa e de suas prioridades;

- O segundo processo, da comunicação da estratégia pela organização e da ligação propriamente dita aos objetivos individuais e departamentais, tem como objetivo criar uma sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais. Como esta tarefa envolve um grande

número de pessoas, as organizações que usam o Scorecard recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: a) comunicação e educação; b) estabelecimento de objetivos e c) ligação de recompensas às medidas de desempenho.

Vêm ainda, quando a estratégia e os planos são compartilhados por toda a organização, é mais fácil estabelecer os objetivos individuais e das equipes; com isso, o desempenho global desejado é alcançado;

- O terceiro processo, de planejamento, tem como objetivo integrar os planos financeiros com os corporativos. O desafio está em aprender a estabelecer ligações entre a operação e as finanças. Essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que mesmo os orçamentos de curto prazo contemplam medidas coerentes com as perspectivas de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, além das tradicionais (financeiras), todas alinhadas à estratégia;

- O quarto processo, de realimentação e aprendizado, serve para que, em tempo real e em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique suas estratégias, caso seja necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por três outros aspectos: a) clientes, b) processos internos e c) recursos humanos e sistema de informação.

Já Crepaldi (2004, p. 302) define o BSC: “Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis”.

Evidenciando, assim, que o *Balanced Scorecard* além de um sistema de gestão e medida de desempenho também contribui na difusão das metas e estratégias empresariais, formando assim uma cadeia de informações e aprendizado onde todos os colaboradores estão envolvidos neste processo.

Um aspecto importante do modelo do BSC em empresas com fins lucrativos é a hierarquia das perspectivas. Kaplan e Norton (1997) explicam que a perspectiva financeira é a mais importante e o fim último do BSC em empresa privada, e deixam ainda mais claro ao explicitar a modelagem de um BSC associado à estratégia de uma empresa. Ao formular um mapa estratégico do BSC onde assinalam a cadeia de causa-efeito entre as perspectivas, a hierarquia das mesmas, e o objetivo estratégico final de uma empresa.

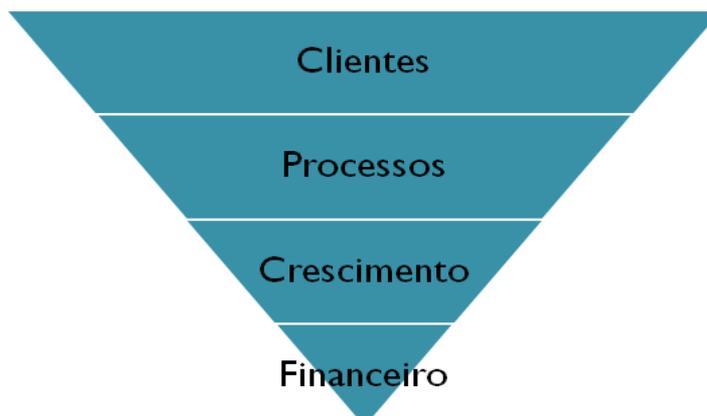
Figura 3 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* – Empresas Privadas



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Nas instituições públicas, os indicadores de desempenho financeiro estão relacionados com a alocação eficiente de recursos, gestão do orçamento, redução de custos, etc. Neste caso, a perspectiva financeira terá um enfoque de suporte, através da gestão de meios para a prestação de serviços de qualidade aos seus clientes/cidadãos.

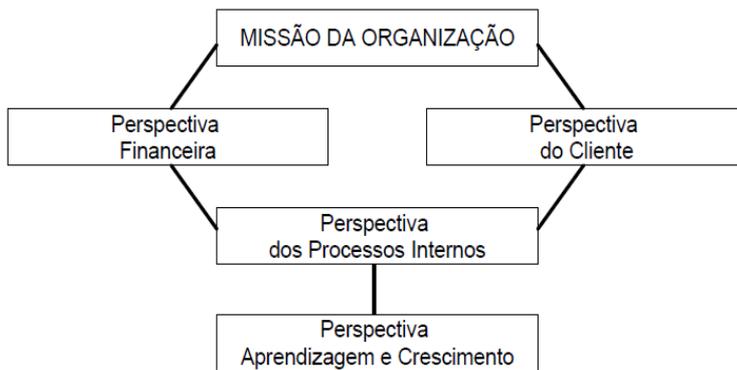
Figura 4 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* – Empresas Públicas



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (2000) sugerem que uma organização sem fins lucrativos coloque em igual importância as perspectivas financeiras e do cliente, subordinadas estas à missão da organização.

Figura 5 - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

(apud Clark, 1999) Zenone diz que as metodologias de gestão passam a apresentar diferentes tendências quando as tradicionais medidas financeiras (lucros, volume de vendas, fluxo de caixa) evoluem para medidas não financeiras como participação de mercado, qualidade, satisfação do cliente, lealdade, *brand equity*.

De acordo com o site: <http://www.bain.com/consulting-services/strategy/index.aspx>, a metodologia do BSC rapidamente foi difundida, sendo hoje aplicada por empresas em todos os continentes. Em pesquisa conduzida pela consultoria *Bain & Company* (2003), sobre as práticas de gestão mais utilizadas no Brasil e no mundo, aparece como utilizado por 51% das grandes empresas, um significativo crescimento se comparado com a mesma pesquisa realizada no ano 2000, onde sua utilização era de 30%.

2 BANCO POSTAL – ESTUDO DE CASO

2.1 Método

Para enfrentar o desafio de avaliar se o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado como uma eficiente ferramenta de gestão estratégica ao Correspondente Banco Postal, optou-se pela pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica em fontes secundárias como livros de planejamento estratégico, estratégia, sistema de informações, organização, artigos, entre outros documentos relacionados com o tema, bem como estudo da gestão do Correspondente Banco Postal.

A escolha pelo estudo de caso deve-se ao fato que a pesquisadora trabalha na gestão operacional do Banco Postal.

A gestão comercial e operacional é realizada com base em algumas ferramentas de gestão, com foco em processos, finanças, clientes, porém observa-se não haver similaridade e interligação entre elas. A gestão do Banco Postal é composta pelas gerências de planejamento e controle, marketing e novos produtos, comercial e operacional.

Para o levantamento das informações foram realizadas duas reuniões com gerente, analistas e técnicos do Departamento responsável, ocorreram nos dias 10 e 25 de janeiro de 2015, no período entre 11h30 e 12h00. Nestas reuniões aplicou-se um questionário semiestruturado junto a um gerente, três analistas e um técnico, escolhidos de forma aleatória.

Durante a aplicação do questionário, constante do Apêndice A, também foi utilizada a técnica de observação simples para verificar se há familiaridade e clareza do assunto abordado pelos diferentes níveis de função dos funcionários participantes.

Os principais objetivos na reunião foram perceber se as perspectivas: clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem e financeiro são bem definidas e acompanhadas, conseqüentemente, avaliar a aderência da metodologia do BSC na gestão do Correspondente Banco Postal.

2.2 Apresentação dos Resultados

Os resultados estão organizados de acordo com a forma de estruturação das perguntas de pesquisa, constante do Apêndice A - formulário de pesquisa, com a

contextualização sob a ótica das perspectivas constantes na metodologia BSC (clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem e financeiro) e, a partir daí, é proposto mapa estratégico com projeção para os próximos 5 anos.

2.2.1 Banco Postal x Correios

Segundo informações constantes no site <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, desde a sua criação, em 1969, a ECT sempre esteve presente na vida de milhões de brasileiros. Ao completar 45 anos de atuação no setor postal, os Correios consolidam-se como uma instituição confiável do Brasil.

Com pelo menos uma agência instalada em cada um dos 5.562 municípios, a Empresa registra um tráfego global médio anual de 9 bilhões de itens, volume diário médio de 32 milhões de objetos, receita total de vendas em 2011 de 13,7 bilhões de reais, entre os anos de 2009 a 2011. Além de atuar como agente de inclusão bancária, com o Banco Postal.

No site <http://www.correios.com.br/para-voce/servicos-financeiros/banco-postal>, o Banco Postal é uma parceria dos Correios com o Banco do Brasil para oferecer serviços bancários à sociedade brasileira. Presente em 97% dos municípios brasileiros, o Banco Postal segue firme em sua missão de atuar como importante instrumento de inclusão. Em dois anos, 2013 e 2014, 2,5 milhões de contas foram abertas no Banco do Brasil.

Em junho/2014, os Correios assinaram contrato com o Banco do Brasil. O objetivo é no período de 30 meses se defina diretrizes para ampliar o modelo de negócios atual do Banco Postal, por meio da constituição de uma instituição financeira em sociedade com o Banco do Brasil. A parceria visaria aumentar e diversificar o portfólio de produtos e serviços já oferecidos e tornar o serviço mais atrativo para a população que não tem conta em banco, aproximando o modelo brasileiro dos exemplos de sucesso de bancos postais ao redor do mundo.

O atendimento ao público é realizado rede de atendimento que inclui 17.351 agências próprias, terceirizadas e Postos de Venda de produtos, 01 agência virtual na Internet e 22.191 caixas de coleta.

Ainda no site <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>, do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios têm cumprido a sua missão de aproximar as pessoas, tendo o reconhecimento da população como

instituição respeitável que sempre procurou adequar-se aos vários períodos de desenvolvimento do País, buscando o progresso para os seus serviços prestados à sociedade.

Negócio

Soluções que Aproximam.

Missão

Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Visão

Ser uma empresa de classe mundial.

Valores: Ética; Meritocracia; Respeito às pessoas; Compromisso com o cliente e Sustentabilidade.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, com sede em Brasília – DF, é constituída pela Administração Central – AC, composta pelos Conselhos de Administração e Fiscal, Auditoria, pela Presidência e por oito Vice Presidências de área, Departamentos e Órgãos do mesmo nível e por 28 Diretorias Regionais.

A estratégia mercadológica dos Correios contempla mais de 200 serviços agrupados nos seguintes segmentos: Marketing; Mensagem; Encomenda; Malote; **Financeiro (Banco Postal)**; Conveniência; Logística e Internacional.

Logo, segundo o site <http://www.correios.com.br/para-voce/servicos-financeiros/banco-postal>, o Banco Postal é a marca dos Correios que designa sua atuação como Correspondente na prestação de serviços bancários básicos em todo o território nacional, que tem como objetivos levar serviços de Correspondente à população desprovida de atendimento bancário e proporcionar acesso ao Sistema Financeiro.

No Banco Postal, são oferecidos serviços bancários básicos com a agilidade e segurança em suas operações.

- a) Conta Corrente - Conta Mais BP
- b) Empréstimo BP
- c) Crédito
- d) Pagamento do Benefício INSS
- e) Recebimento de Contas.

2.2.2 Legislação de Correspondente no Brasil

De acordo com o site http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/Correspondentes.asp#9 do Banco Central do Brasil, o serviço é regulado pelo Banco Central do Brasil, nos termos das Resoluções 3954/2011, 3959/2011, 4035/2011 e 4042/2011 do Conselho Monetário Nacional, e pelo Ministério das Comunicações, nos termos da Portaria 588/2000.

As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem observar as disposições vigentes para a contratação de Correspondentes no País, visando à prestação de serviços, pelo contratado, de atividades de atendimento a clientes e usuários da instituição contratante.

Segundo o site <http://www.correios.com.br/sobre-correios/sustentabilidade/vertente-social/banco-postal>, os Correios, em conformidade com a legislação vigente, prestam os serviços de Banco Postal em parceria com uma instituição financeira, para isso é realizado um processo seletivo. A primeira parceria foi firmada com o Banco Bradesco por um período de dez anos e alcançou a marca de mais de 11 milhões de contas abertas, com a inauguração da primeira agência de Banco Postal, no município de São Francisco de Paula/MG, em 2002.

O Banco Postal caracteriza-se pela rede de atendimento da Empresa Brasileira de correios e Telégrafos – ECT para a prestação de serviço de serviços bancários básicos, em todo território nacional.

Ainda, segundo o mesmo site, os Correios atuam como Correspondente de uma instituição financeira contratante, cuja empresa atualmente é o Banco do Brasil, ofertando crédito com a devida certificação de seus empregados para esse fim, em consonância com a Resolução nº 4294/2013 do Banco Central do Brasil.

Entre os Correspondentes mais conhecidos encontram-se as Lotéricas e Banco Postal, informa o <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=Correspondentebco>.

O arranjo de Correspondentes no Brasil surge para ilustrar um modelo para alcançar escala, com vantagem para bancos públicos e privados. A partir de 1999 os Correspondentes se tornaram um recurso de competitividade importante para ampliação de escala e redução de custos de serviços pouco lucrativos para a estrutura dos bancos (JUNKES, 1999).

2.2.3 Mapeamento dos Resultados

a) Clientes

- ✓ 50% afirma ter pouca gestão em segmento específico e/ou público alvo;
- ✓ 50% afirma ter pouca medida de acompanhamento de determinados mercados e/ou segmentos;
- ✓ 75% afirma ter política para manter ou aumentar participação de mercado;
- ✓ 75% afirma conhecer pouco o comportamento de compra dos clientes;
- ✓ 75% afirma utilizar pouco os resultados de satisfação dos clientes.

b) Processos Internos

- ✓ 50% afirma ter política de desenvolvimento de novos produtos e retirada de produto não adequado;
- ✓ 50% afirma perceber tempestivamente que determinado produto/serviço não é adequado ao seu público;
- ✓ 50% afirma ter ação de nova venda após venda;
- ✓ 25% adotada metodologia para criação e revisão de processos e projetos.

c) Crescimento e Aprendizagem

- ✓ 75% afirma ter de comunicação interna das metas e ações estratégicas aos empregados;
- ✓ 50% afirma ter ações de melhoria voltados para o clima organizacional;
- ✓ 100% afirmam ter pouco incentivo de promoção dos empregados dentro do Banco Postal;
- ✓ 75% afirma ter incentivo à promoção dos empregados fora do Banco Postal

d) Financeiro

- ✓ 100% afirmam ter ações voltadas para o crescimento do faturamento no próximo ano;
- ✓ 100% afirmam ter ações de crescimento de mais de 50% do faturamento nos próximos 5 anos;
- ✓ 50% afirma ter medidas de redução de custos em andamento;
- ✓ 75% afirma ser eficiente, de forma geral, o planejamento de custos diretos e indiretos e gastos.

2.3 Análise e Discussão dos Dados

A partir dos resultados de pesquisa, identificou-se as ineficiências/dificuldades na gestão do Banco Postal conforme segue.

a) Falhas de comunicação

Em função de não haver um modelo de gestão padrão, cada gerência adota o modelo de gestão por produto ou por processo.

Com isso, observa-se que a troca de informações entre as áreas da empresa não é adequada, há várias ferramentas de controle e nem sempre uma complementa a outra, havendo controles descentralizados do negócio. Cita-se como exemplo a não utilização dos resultados de pesquisa de satisfação, aplicada pela área de marketing, no entanto, o que impede o conhecimento do cliente e/ou mercado potencial para os serviços básicos bancários.

b) Falta de patrocínio da alta administração

Este é um problema clássico, não é uma prerrogativa só do negócio de Banco Postal. Especificamente, trata-se de não definição da alta administração de uma ferramenta padronizada e interligada aos processos de controle operacional e comercial.

O fato é que a resistência de se ter uma ferramenta integrada de controle tem diversas origens, desde falta de conhecimento sobre o assunto, questões políticas, julgamento pelo desempenho (não querem ser medidos), medo da mudança, não acreditam no retorno do investimento ou não se sentem beneficiados.

A solução mais usual é o agendamento de reuniões estratégicas, traçar planos, diálogo e aproximação, demonstrando os benefícios da gestão por processos e o impacto desta no crescimento e lucro do negócio. Levando a liderança a participar de forma ativa em reuniões de níveis táticos e operacionais, na tomada conjunta de decisões e integração entre as áreas.

c) Deixar de gerenciar o desempenho dos processos

Muitas organizações ainda desconhecem ou não possuem um bom controle sobre o funcionamento de seus processos. O resultado disso é a criação de indicadores de desempenho que refletem resultados pontuais de departamentos, definidos por uma gestão funcional focada em uma visão vertical. Assim, as medidas e a avaliação do desempenho acabam centradas no desempenho funcional das áreas e indivíduos, quando deveriam focar os resultados do processo.

A medição é algo ainda muito utilizada para controlar o desempenho financeiro e de áreas funcionais, porém a medição centrada em processos requer um foco abrangente da organização, com indicadores atrelados a estratégia e que reflitam os resultados globais dos processos.

d) Falta de visão do processo ponta a ponta

Esta é uma dificuldade que tem relação com a limitada visão sobre os processos interfuncionais da empresa. Um dos principais fatores é quando os participantes tendem a ver seus processos de forma departamental, onde a análise foca problemas pontuais, gerando problemas de integração das áreas, como por exemplo: cultura de procurar culpados, responsabilidades mal definidas, objetivos e metas voltadas ao departamento, dificuldade de visualizar o cliente, indicadores baseados do desempenho do departamento, entre outros.

e) Falta de medições financeiras mais específicas aos produtos/serviços;

Ao se criar novos produtos e serviços é necessário criar métricas de acompanhamento individualmente, permitindo a avaliar o seu andamento.

f) Falta de priorização na melhoria

Além de priorizar a entrada de novos produtos e serviços mais competitivos, a priorização de melhorias tão quão é importante.

g) Falta de alinhamento dos processos à estratégia competitiva do negócio;

Os objetivos estratégicos devem permear todos os níveis da empresa: estratégico, tático e operacional.

h) Falta de definição de responsabilidades

A definição de responsáveis entre os intervenientes é de suma importância para o bom desenvolvimento dos processos e ações.

i) Falta de recursos direcionados aos projetos

Identificação de melhoria nos processos e análise de novos produtos exigem que sejam bem planejados, ou seja, que se sejam precedidos de projeto.

j) Falhas na identificação de pessoas-chave para participar de determinadas discussões

Envolver pessoas certas em discussões específicas otimiza a discussão, alinhamento e realização de ações, bem como a tomada de decisão.

k) Falta de incorporação das práticas de gestão de processo na rotina de trabalho de todos.

É essencial que a rotina de trabalho diária reflita as práticas de gestão de gestão de processos, de modo que a produção/entregas estejam em consonância com as estratégias definidas pela Empresa.

2.3.1 Mapa Estratégico

Representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática, ou seja, permite visualizar os diferentes itens do Balanced Scorecard (BSC) numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores.

Quadro 1 – Perspectivas Clientes e Processos Internos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Clientes	Prospecção de novos mercados	Quota de mercado almejado / Quota de mercado potencial	Aumentar participação de mercado	Estabelecer ações considerando os resultados de pesquisa de satisfação
		Quota de mercado por segmento alvo / Quota de mercado potencial		
	Grau de satisfação do cliente ou cidadão	Percentual de reclamações de clientes ou cidadão / % de satisfação de clientes ou cidadão	Aumentar o grau de satisfação	Estabelecer ações considerando os resultados de pesquisa de satisfação
	Manutenção de clientes	Nº de clientes retidos / Nº total de clientes	Manter ou aumentar o nº de clientes retidos	Acompanhar o nº de clientes
Processos Internos	Qualidade dos produtos ou serviços	Nº de reclamações de clientes de produtos ou serviços / Nº de reclamações gerais de clientes	Diminuir o nº de reclamações de clientes	Implementar o fale conosco do BP
	Tempo de desenvolvimento de novo produto/serviço	Tempo utilizado / Tempo previsto	Otimizar os prazos de implementação de novos produtos	Implementar sistema fluxo de implementação e acompanhamento
	Conformidade do produto/serviço	Nº de não conformidade do produto ou serviço / total de 100%	Reduzir o nº de inconformidades	Implantar medição operacional
	Tempo de substituição de produto ou serviço inadequado/defeituoso	Tempo utilizado / Tempo necessário	Substituir ou implantar melhoria no menor tempo possível	Definir prazo máximo de substituição ou ajuste de produto
	Tempo de atendimento	Nº de reclamações de clientes por tempo de espera / Nº de reclamações gerais de clientes	Diminuir o tempo de espera no atendimento	Implementar sistemática de controle do tempo de espera no atendimento
	Vendas após venda	Nº de vendas de novos produtos / Nº atendimentos após venda	Realizar nova venda após venda	Implementar sistemática de oferecimento no guichê de atendimento e de vendas à distância

Fonte: Pesquisadora

Quadro 2 – Perspectiva Crescimento e Aprendizagem

PERSPECTIVAS	OB JETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Crescimento e aprendizagem	Treinamento e Certificação de empregados	Nº de horas de treinamento à equipe / Nº total de empregados BP	Aumentar nº de horas de treinamento por empregado	Medir trimestralmente a quantidade de horas de treinamento
		Nº de certificação acima do cargo-função que ocupa / Nº total de empregados BP	Aumentar o nº de certificações acima do cargo/função	Medir trimestralmente a quantidade de certificados
	Grau de satisfação dos colaboradores	Grau de satisfação dos colaboradores / Resultado do clima organizacional	Melhorar o clima organizacional	Estimular diálogos e reuniões mensais fora do ambiente de trabalho
	Endomarketing	Comunicação dirigida / Comunicação geral	Comunicar de forma dirigida as estratégias macro e pontuais	Implementar comunicação semanal, a públicos específicos, sobre o Planejamento Estratégico da Empresa
	Taxa de absenteísmo	Nº de afastamento por motivo médico / Nº total de empregados BP	Aumentar o nº de horas trabalhadas dentro da jornada diária	Implantar minutos extras de descanso dentro da jornada diária de trabalho
	Taxa de manutenção e rotação de pessoal	Taxa de retenção de pessoal / Nº total de empregados BP	Aumentar o nº de empregados retidos no BP	Estimular, diariamente, boa comunicação entre os empregados
		Nº de desligamentos voluntários / Nº total de empregados BP	Diminuir o nº de desligamentos no BP	Além de estimular a comunicação diária, colocar em prática os anseios da equipe
Reconhecimento de empregados	% de empregados com melhor desempenho/ Nº total de empregados BP	Aumentar o percentual de desempenho dos empregados BP	Estimular à equipe se especializar e destacar os empregados com os melhores resultados	
	Nº de empregados promovidos no BP/Nº total de empregados BP	Aumentar o nº de promoções	Adotar sistemática de promoção aos empregados que se destacam com melhores resultados	

Fonte: Pesquisadora

Quadro 3 – Perspectiva Financeira

PERSPECTIVAS	OB JETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Financeiro	Crescimento no faturamento	Faturamento Ano Atual / Faturamento Ano Anterior	Aumentar o faturamento anual	Implementar sistemática de redução de custos diretos e indiretos
	Limitação do custo com pessoal	Faturamento / Custo com empregados (salários, funções, capacitação, deslocamentos, diárias, etc)	Limitar em 1% do faturamento mensal	Adotar sistemática de trava mensal

Fonte: Pesquisadora

Logo, dentro das perspectivas do BSC aplicadas ao negócio de Banco Postal no mapa estratégico em questão, evidenciou-se:



- ✓ Apesar de a Empresa ter foco em lucratividade, quando aplicado o mapa estratégico, visualiza-se as perspectivas com ênfase nos Processos Internos (6 objetivos) e no Crescimento e Aprendizagem (6 objetivos), enquanto que a perspectiva Cliente (3 objetivos) e Financeiro (2 objetivos).
- ✓ Os objetivos utilizados no mapa estratégico foram estabelecidos com as discussões no momento da pesquisa exploratória, uma vez que o Banco Postal possui único objetivo estratégico: “Inclusão bancária”, o que não permite permear todos os níveis de gestão.
- ✓ As metas e ações descritas no mapa estratégico cabem serem melhores definidas, quanto às metas quantificar percentual (%) e estabelecer período de tempo a ser atingido e as ações devem ser desdobradas em “n” outras ações, além de definição de plano de ação.

A partir da pesquisa e aplicação do mapa estratégico, conclui-se que o negócio de Banco Postal:

- ✓ Possui diferentes formas de gestão e ferramentas envolvidas;
- ✓ Falta modelo de gestão padrão, visão do processo ponta a ponta e alinhamento dos processos à estratégia competitiva do negócio;
- ✓ Há ineficiências e fragilidade na gestão, identificadas a partir da aplicação do mapa estratégico com prospecção de objetivos, indicadores, metas e ações, para os próximos 5 (cinco) anos;
- ✓ Falta providências de correções e/ou soluções a serem implementadas pela Empresa;
- ✓ Falta adotar o BSC como a ferramenta mais eficiente à gestão estratégica do Correspondente BP;

- ✓ Falta cultura de excelência para expandir e se projetar no mercado, saúde financeira, processos organizacionais, relação com clientes e fornecedores e, ainda, valorização dos empregados;
- ✓ Atentar-se, como em qualquer método de planejamento e controle, para a necessidade de revisão e reavaliação constantemente do BSC, garantindo sua eficácia, adaptável às necessidades da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de gestão estratégica, operacional e comercial do Correspondente Banco Postal há diferentes formas e ferramentas envolvidas, quais sejam: por processos com utilização do BPMN, Modelo de Gestão – MEG, controles de resultados em planilhas, banco de dados, ambiente de intranet, portal intranet, pesquisa de satisfação, porém, sem similaridade e integração de seus indicadores, ações e resultados.

Destaca-se, dentre outras fragilidades na gestão analisada, não haver um modelo de gestão padrão, no qual cada gerência adota o modelo de gestão por produto ou por processo; falta de visão do processo ponta a ponta, o que incide em indicadores departamentais e não do negócio e falta de alinhamento dos processos à estratégia competitiva do negócio.

Frente ao desafio de avaliar se o Balanced Scorecard pode ser aplicado como uma eficiente ferramenta de gestão estratégica ao Correspondente Banco Postal, neste estudo, atendeu-se o objetivo geral e os objetivos específicos estabelecidos. De maneira que foram identificadas as ineficiências da gestão atual do Correspondente Banco Postal, sob as perspectivas da metodologia do BSC, por meio de aplicação de questionário de pesquisa, e, a partir das ineficiências, foi aplicado mapa estratégico com prospecção de objetivos, indicadores, metas e ações, para os próximos 5 (cinco) anos, alinhadas às fragilidades identificadas.

O resultado do mapa estratégico possibilitou aprofundar a estratégia do negócio estudado, identificar a aplicação prática da ferramenta mapa estratégico, constatar a eficiência da metodologia BSC à gestão do Banco Postal, além de sinalizar, de alguma maneira, providências de correções e/ou soluções a serem implementadas pela Empresa.

Não obstante à eficiência das ferramentas de gestão conhecidas neste estudo, direcionadas aos níveis: estratégico, tático e operacional, evidenciou-se o BSC como a ferramenta mais eficiente à gestão estratégica do Correspondente BP, sobretudo, pelo motivo do BSC transformar estratégias em ações, sendo esta a principal característica e a maior das vantagens da metodologia.

Para tanto, opina-se pela utilização do BSC para o aperfeiçoamento do negócio de Banco Postal, visto que em sua estrutura original alerta o gestor sobre aspectos importantes para o sucesso da organização.

Nesse sentido, sugere-se desenvolver nos Correios, no negócio de Banco Postal, uma cultura de excelência para que assim, possam expandir e se projetar no mercado. Ao falar de excelência empresarial é fundamental que se considere a saúde financeira, os processos organizacionais, a relação com clientes e fornecedores e ainda, valorização dos empregados, necessitando-se, assim, substituir métodos empíricos por técnicas e conceitos atuais e eficazes. Para isto, é necessário haver uma mudança de cultura de toda estrutura organizacional da Empresa, incluindo estrutura hierárquica, posto que, hoje, é verticalizada.

Por fim, alerta-se, como em qualquer método de planejamento e controle, para a necessidade de revisão e reavaliação constantemente do BSC, garantindo sua eficácia. Além de ser sabido que dificilmente uma ferramenta será eficaz se não for adaptável às necessidades da organização, sendo que as características específicas de cada organização não devem ser consideradas como entraves para implementação de ferramenta de gestão, pelo contrário, devem ser vistas como desafio para o aprendizado e desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBERTÃO, Sebastião E. **ERP Sistemas de Gestão Empresarial: Metodologia para avaliação, seleção e implantação.** São Paulo: Ed. Iglu, 2001.

BAIN&COMPANY. PRÁTICAS DE GESTÃO. Disponível em: <<http://www.bain.com/consulting-services/strategy/index.aspx>>. Acesso em 16 fev. 2015.

BCB. LEGISLAÇÃO DE CORRESPONDENTE. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?CORRESPONDENTESFAQ>>. Acesso em 15 fev. 2015.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business.** São Paulo: Ed. Makron Books, 2001.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Apostila de treinamento, 2010.

CASTRO, Marcos Tadeu Moraes D. **Premissas para implantação do gerenciamento pelas diretrizes – GPD em uma instituição de ensino superior: uma análise bibliográfica.** Disponível em http://www.unifia.edu.br/projetorevista/artigos/gestao/dez2012/qualidade_capacitacao.pdf. Acesso em 11 mar. 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREIOS. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>> Acesso em 10 jan. 2015.

CORREIOS. HISTÓRIA DO BANCO POSTAL. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/sustentabilidade/vertente-social/banco-postal>>. Acesso em 20 jan. 2015.

CORREIOS. SERVIÇOS DO BANCO POSTAL. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/para-voce/servicos-financeiros/banco-postal>>. Acesso em 20 jan. 2015.

COSIF. CORRESPONDENTES. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=Correspondentebco>>. Acesso em 13 jan. 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Workflow A tecnologia que vai revolucionar processos**. 2. ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração de Produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

JUNKES, Sérgio Luiz. **Defensoria Pública e o Princípio da Justiça Social**. Curitiba: Juruá, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P: Having trouble with strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, Sep-Oct 2000, 167-176.

KAPLAN, Robert. *Balanced Scorecard*. **HSM Management**, São Paulo: Ed. Savana, n.º 11, ano 02 novembro-dezembro, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução a administração**. 4ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4ª Ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 25. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

SCOTT, Cynthia; JAFFE, Dennis; TOBE, Glenn. **Visão, Valores e Missão Organizacional**: Construindo a Organização do Futuro. São Paulo: Ed. QualityMark, 1998.

ZENONE, Luiz C. **Gestão Estratégica de Marketing**: Conceitos e Técnicas. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo da pesquisa é identificar o modelo de gestão utilizado no Banco Postal e sua eficiência.

1. Clientes

A premissa fundamental em relação aos clientes, baseia-se no correto conhecimento, compreensão e interpretação daquilo que os clientes dão realmente importância. Para tal, é necessário manter um canal de comunicação direto com os clientes, de forma a aferir as suas necessidades, sensibilidades, gostos, valorização da marca, qualidade apreendida no produto ou serviço, nível de satisfação.

Neste tópico utiliza-se os **Indicadores de Resultados**- evidenciam a forma como o mercado reage às políticas da empresa (indicadores de vendas, de quota de mercado, de fidelização de clientes) e **Indicadores de Processo**- permitem-nos avaliar variáveis relacionadas com o produto ou serviço, nomeadamente no que diz respeito à forma como o seu processamento (produção, entrega, etc.) está a ocorrer. Os indicadores de resultados estão muito dependentes do cumprimento prévio dos indicadores de processo.

Com o objetivo de identificar as ações de gestão do Banco Postal voltadas aos clientes, pergunta-se conforme segue.

- | | | |
|----|---|---------------------------|
| a) | Há gestão de clientes no segmento de mercado e/ou público alvo? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| b) | Há medidas de êxitos em determinados mercados e /ou segmentos? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| c) | Há política de manter ou aumentar participação em mercados? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| d) | Conhece-se o comportamento de compra dos clientes? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| e) | Utiliza-se como referência a satisfação do cliente? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |

2. Processos Internos

As organizações devem ser capazes de identificar os processos mais relevantes, aqueles em que a organização deve alcançar a excelência, de forma a satisfazer os seus clientes e a crescer de forma sustentável - inovação, produção, comercialização, serviços após venda. O princípio fundamental é o de produzir produtos ou prestar serviços de melhor qualidade com o menor custo.

Com o objetivo de identificar as ações de gestão do Banco Postal voltadas aos processos internos, pergunta-se conforme segue.

- | | | |
|----|--|---------------------------|
| a) | Há política de desenvolvimento de novos produtos e retirada de produto não adequado? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| b) | É percebido tempestivamente que determinado produto/serviço não é adequado ao seu público? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| c) | Há ação de nova venda após venda? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
| d) | É adotada metodologia para criação e revisão de processos e projetos? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |

3. Crescimento e Aprendizagem

O processo de aprendizagem e as possibilidades de crescimento são aspectos chave para garantir a posição competitiva da organização, atual e futura . A maior fonte de aprendizagem e crescimento organizacional são as pessoas, pelo que as organizações devem ser capazes de captar os recursos que necessitam, formar os seus recursos em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais que pretendem alcançar, motivá-los, retê-los, e aumentar a sua produtividade.

Com o objetivo de identificar as ações de gestão do Banco Postal voltadas ao crescimento e aprendizagem, pergunta-se conforme segue.

- | | | |
|----|---|---------------------------|
| a) | Há política de comunicação interna das metas e ações estratégicas aos empregados? | ___ Sim ___ Não ___ Pouco |
|----|---|---------------------------|

- b) Há ações de melhoria do clima organizacional? ___Sim___Não ___Pouco
c) É incentivada a promoção dos empregados dentro do Banco Postal? ___Sim___Não ___Pouco
d) É incentivada a promoção dos empregados fora do Banco Postal? ___Sim___Não ___Pouco

4. **Financeiro**

Os indicadores de desempenho financeiro estão relacionados com a alocação eficiente de recursos, gestão do orçamento, redução de custos, etc.

Com o objetivo de identificar as ações de gestão do Banco Postal voltadas ao financeiro, pergunta-se conforme segue.

- a) Há ações voltadas para o crescimento do faturamento no próximo ano? ___Sim___Não ___Pouco
b) Há ações de crescimento de mais de 50% do faturamento nos próximos 5 anos?
___Sim___Não ___Pouco
c) Existem medidas de redução de custos em andamento? ___Sim___Não ___Pouco
d) É eficiente, de forma geral, o planejamento de custos diretos e indiretos e gastos?
___Sim___Não ___Pouco