

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDSON LUIZ FLORES**

**O ALINHAMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:  
O BALANCED SCORECARD COMO CONDUTOR DO PROCESSO NA  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Caxias do Sul**

**2008**

**EDSON LUIZ FLORES**

**O ALINHAMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:  
O BALANCED SCORECARD COMO CONDUTOR DO PROCESSO NA  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade de Caxias do Sul, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli

**Caxias do Sul**

**2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

**F634a Flores, Edson Luiz**

O alinhamento do pensamento estratégico: o *Balanced Scorecard* como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. / Edson Luiz Flores - 2008.

145 p.; il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Fachinelli”.

1. Planejamento estratégico. 2. *Balanced Scorecard* – Caixa Econômica Federal. 3. Administração de empresas. 4. Gestão da qualidade. 5. Eficiência organizacional. 6. Pesquisa empresarial. I. Título.

CDU: 658.012.2

Índice para o catálogo sistemático:

a) Planejamento estratégico	658.012.2
b) <i>Balanced Scorecard</i> – Caixa Econômica Federal	658.012:336.711
c) Administração de empresas	658.01
d) Gestão da qualidade	658.56
e) Eficiência organizacional	658.015.25
f) Pesquisa empresarial	658.012.1

**EDSON LUIZ FLORES**

**O ALINHAMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:  
O BALANCED SCORECARD COMO CONDUTOR DO PROCESSO  
O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Administração, à comissão julgadora da Universidade de Caxias do Sul.

**Conceito Final.....**

**Aprovado em..... de .....de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli - UCS-RS**

---

**Prof. Dr. Eric Dorion - UCS-RS**

---

**Prof. Dra. Maria Emília Camargo - UCS-RS**

---

**Prof. Dr. Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho - UNISINOS-RS**

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa Maristela e a minha filha Isabella pelo amor e pela paciência que dedicaram a mim nestes últimos dois anos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina Fachinelli, pela presteza e disposição com que partilha seu conhecimento e por acreditar no meu trabalho. A Prof.<sup>a</sup> Cíntia Paese Giacomello, pelo apoio na utilização do SPSS. Gostaria de agradecer também a todos os meus colegas do curso de mestrado - a diversidade e a convivência têm sido fundamentais para o meu crescimento. Não poderia deixar de lembrar os meus colegas na Superintendência Regional Serra Gaúcha da Caixa Econômica de quem sempre tive apoio nos meus momentos de ausência no trabalho e incentivo desde o início do processo seleção do mestrado. A todos os professores do curso pela cortesia com que transmitiram e compartilharam experiências e conhecimentos.

## EPÍGRAFE

— As leis não fazem com que as pessoas fiquem melhores — disse Nasrudin ao Rei. — Elas precisam, antes, praticar certas coisas de maneira a entrar em sintonia com a verdade interior, que se assemelha apenas levemente à verdade aparente.

O Rei, no entanto, decidiu que ele poderia, sim, fazer com que as pessoas observassem a verdade, que poderia fazê-las observar a autenticidade — e assim o faria.

O acesso a sua cidade dava-se através de uma ponte. Sobre ela, o Rei ordenou que fosse construída uma forca.

Quando os portões foram abertos, na alvorada do dia seguinte, o chefe da guarda estava a postos em frente de um pelotão para testar todos os que por ali passassem. Um edital fora imediatamente publicado: "Todos serão interrogados. Aquele que falar a verdade terá seu ingresso na cidade permitido. Caso mentir, será enforcado".

Nasrudin, na ponte entre alguns populares, deu um passo à frente e começou a cruzar a ponte.

— Onde o senhor pensa que vai? — perguntou o Chefe da Guarda.

— Estou a caminho da forca — respondeu Nasrudin, calmamente.

— Não acredito no que está dizendo!

— Muito bem, se eu estiver mentindo, pode me enforcar.

— Mas se o enforcarmos por mentir, nós estaremos fazendo com que aquilo que você disse seja verdade!

— Isso mesmo, respondeu Nasrudin, sentindo-se vitorioso. Agora vocês já sabem o que é a verdade: é apenas a sua verdade.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar se a adoção dos conceitos do BSC (*Balanced Scorecard*) na avaliação da gestão das unidades de negócio da Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. Com tal finalidade, foi realizada uma pesquisa junto a três grupos de profissionais com atuação na gestão das unidades de negócio da empresa na região da Superintendência Regional da Serra Gaúcha. Este trabalho apresenta o resultado da pesquisa que desenvolveu o instrumento de coleta de dados, seguindo o método de escalas multiitens. A escala foi construída a partir da realidade da organização selecionada como campo de estudo e, para tanto, fundamentou-se nos sete desafios estratégicos para o período 2005-2015. Após a revisão de literatura, a aplicação da pesquisa e a análise dos dados discutiram-se o alinhamento estratégico a partir da adoção do BSC, bem como a sua influência nos resultados da Caixa Econômica Federal. Verificou-se que, sob todos os aspectos analisados, a adoção do BSC está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico dos gestores da Caixa Econômica Federal que atuam em níveis hierárquicos e funcionais diferentes dentro da organização. Além disso, constatou-se que o resultado líquido da empresa estudada evoluiu acima da média dos seus maiores concorrentes.

**Palavras-chave:** Estratégia, *Balanced Scorecard*, Alinhamento Estratégico.

## ABSTRACT

This work has as its objective to verify if the adoption of the concepts of BSC (Balanced Scorecard) in the management evaluation of the business units of Caixa Econômica Federal is contributing to standardize the strategic thought in the several management levels of the organization. With such purpose, a research was carried out with three groups of professionals that act in the administration of the business units of the company, in the Superintendency Area of Serra Gaucha. The current work presents the research result that developed an instrument of data collection following the method of scales multiitens. The scale was built starting from the reality of the organization selected as study field and it was based in the seven strategic challenges for the period 2005-2015. After the literature revision, the application of the research and the data, the strategic standardization starting from the adoption of BSC is discussed, as well as its influence in the results of Caixa Econômica Federal. It was checked that, under all analyzed aspects, the adoption of BSC is contributing for the alignment of the bank strategic thought of the managers' of Caixa Econômica Federal that act in different hierarchical and functional levels inside the organization. Besides, it was checked that the net income of the studied company grows above the average of its largest competitors.

**Key words:** Strategy, Balanced Scorecard, Strategic Standardization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Barreiras à execução da estratégia.....	24
Figura 2: Relação entre excelência na gestão e o nível de benefícios.....	26
Figura 3: Áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia.....	33
Figura 4: O processo de formulação da estratégia.....	34
Figura 5: Relação entre aspectos da análise SWOT e o ambiente.....	36
Figura 6: Matriz produto versus mercado.....	38
Figura 7: Volume de publicações e atenção dentro da administração estratégica.....	41
Figura 8: Pensamentos das escolas do <i>design</i> , do planejamento e do posicionamento.	42
Figura 9: Cinco forças de Porter.....	43
Figura 10: Estratégias genéricas e a vantagem competitiva.....	45
Figura 11: Vantagens e desvantagens associadas à estratégia.....	47
Figura 12: As ligações das medidas de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
Figura 13: Versão simplificada do <i>scorecard</i> genérico do banco Alfa.....	54
Figura 14: Objetivos estratégicos, indicadores de ocorrência e de tendência.....	56
Figura 15: Inclusão do alinhamento no processo de planejamento.....	61
Figura 16: AV Gestão CAIXA utilizando no período de Out/2007 até Dez/2008.....	73
Figura 17: Universo de empregados convidados a responder a pesquisa.....	75
Figura 18: Estratégia de pesquisa.....	78
Figura 19: Tipos básicos de escalas não-comparativas.....	80
Figura 20: Escala de Likert de seis pontos.....	81
Figura 21: Passos para elaboração de uma escala multiitens.....	82
Figura 22: Modelo conceitual utilizado para a geração dos construtos.....	85
Figura 23: Página de acesso inicial a pesquisa.....	89
Figura 24: Questionários coletados versus população convidada a responder.....	90
Figura 25: Consistência interna do instrumento de pesquisa (alfa de Cronbach).....	92
Figura 26: Validade da escala (teste da esfericidade de Bartlett, KMO, % variância)....	93
Figura 27: Relação entre excelência na gestão e o nível de benefícios.....	94
Figura 28: Nível de instrução dos respondentes.....	97
Figura 29: Estado civil dos respondentes.....	97

Figura 30: Tempo em que os respondentes estão na organização.....	<b>98</b>
Figura 31: Idade dos respondentes.....	<b>98</b>
Figura 32: Sexo dos respondentes.....	<b>99</b>
Figura 33: Raça dos respondentes.....	<b>99</b>
Figura 34: <i>Box-Plot</i> do Construto C1.....	<b>101</b>
Figura 35: Construto C1: médias obtidas em cada questão.....	<b>102</b>
Figura 36: <i>Box-Plot</i> do Construto C2.....	<b>104</b>
Figura 37: Construto C2: médias obtidas em cada questão.....	<b>104</b>
Figura 38: <i>Box-Plot</i> do Construto C3.....	<b>106</b>
Figura 39: Construto C3: médias obtidas em cada questão.....	<b>107</b>
Figura 40: <i>Box-Plot</i> do Construto C4.....	<b>109</b>
Figura 41: Construto C4: médias obtidas em cada questão do construto.....	<b>110</b>
Figura 42: <i>Box-Plot</i> do Construto C5.....	<b>112</b>
Figura 43: Construto C5: médias obtidas em cada questão.....	<b>112</b>
Figura 44: <i>Box-Plot</i> do Construto C6.....	<b>114</b>
Figura 45 Construto C6: médias obtidas em cada questão do construto.....	<b>115</b>
Figura 46: <i>Box-Plot</i> do Construto C7.....	<b>116</b>
Figura 47: Construto C7: médias obtidas em cada questão do construto.....	<b>117</b>
Figura 48: <i>Box-Plot</i> do Construto C8.....	<b>120</b>
Figura 49: Construto C8: médias obtidas em cada questão do construto.....	<b>120</b>
Figura 50: Inclusão do alinhamento no processo de planejamento.....	<b>122</b>
Figura 51: Médias obtidas pelos três grupos gerenciais nos oito construtos.....	<b>124</b>
Figura 52: Construtos: médias obtidas pelos três grupos gerenciais.....	<b>125</b>
Figura 53: Localização das médias obtidas nos grupos.....	<b>125</b>
Figura 54: Lucro líquido no mercado bancário de varejo.....	<b>127</b>
Figura 55: Lucro líquido: período de 1999 até 1º Sem/2007.....	<b>127</b>
Figura 56: Gráfico do lucro líquido: período de 1999 até 1º Sem/2007.....	<b>128</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Ações Estruturantes
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
AV Gestão	<i>Software</i> de Avaliação da Gestão da Rede de Agências da CAIXA baseado nos princípios do BSC.
BACEN	Banco Central do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAIXA	A empresa Caixa Econômica Federal
DE	Desafio Estratégico
CB	Correspondente Bancário
CBN	Correspondente Bancário Negocial
CDB	Certificado de Depósito Bancário
GIDUR	Gerência de Filial de Desenvolvimento Urbano
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GRC	Gestão do Relacionamento com o Cliente
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
LCI	Letra de Crédito Imobiliário
LH	Letra Hipotecária
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PE	Planejamento Estratégico
PEM	Previdência Estados e Municípios
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
PN15	Plano de Negócios 15 Meses
PNP	Plano de Negócios Participativo
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
PRX	Participação nos Resultados da CAIXA – semelhante ao PRL
PS	Prestação de Serviços
PSI	Processo Seletivo Interno
RD	Resolução da Diretoria
RDB	Recibo de Depósito Bancário
RN	Resultado dos Negócios

SGR	Saldo Gerador de Receitas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais
SR	Superintendência Regional
SUADE	Superintendência Nacional de Desenvolvimento Empresarial
SUCOG	Superintendência Nacional de Controle da Gestão
SUCOR	Superintendência Nacional de Risco Corporativo
VP	Vice Presidência

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	16
1.2 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	19
1.3 O PROBLEMA, OS OBJETIVOS E O CAMPO DE PESQUISA .....	27
1.3.1 O problema de pesquisa.....	28
1.3.2 Objetivo geral.....	28
1.3.3 Objetivo específico.....	29
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	31
2.1.1 A natureza da estratégia.....	32
2.1.2 Escolas de formulação da estratégia.....	34
2.1.2.1 Escola do Design.....	35
2.1.2.2 Escola do Planejamento.....	37
2.1.2.3 Escola do Posicionamento.....	39
2.1.2.4 Evolução das Escolas de Formulação da Estratégia.....	41
2.1.3 Estratégia segundo Porter.....	42
2.1.4 Vantagens e desvantagens de se ter uma estratégia.....	46
2.2 O <i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC .....	48
2.2.1 Entendendo como o <i>Balanced Scorecard</i> funciona.....	50
2.2.2 A Integração das medidas do BSC à estratégia.....	52
2.2.3 Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
2.3 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	58
2.3.1 Alinhando a organização à estratégia com a utilização do BSC.....	60
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
3.1 AMBIENTE DE PESQUISA.....	63
3.1.1 A empresa Caixa Econômica Federal.....	63
3.1.2 A história da Caixa Econômica Federal.....	65
3.1.3 Planejamento estratégica 2005-2015.....	66
3.1.4 Avaliação da gestão das unidades de negócio.....	70
3.1.5 Descrição do campo de pesquisa – SR Serra Gaúcha.....	74
3.2 ESTRATÉGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	76
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	79
3.3.1 Escalas.....	79
3.3.2 A escala de Likert.....	80
3.3.3 Escalas multiitens.....	81

<b>4 RESULTADOS OBTIDOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> .....	<b>84</b>
4.1 FASE I: DEFINIÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA.....	84
4.2 FASE I: REVISÃO DE LITERATURA.....	85
4.3 FASE I: DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	85
4.4 FASE II: ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	86
4.5 FASE II: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	88
<b>4.5.1 Validação do questionário</b> .....	<b>90</b>
4.6 FASE II : ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	94
<b>4.6.1 Caracterização do Censo Realizado</b> .....	<b>95</b>
<b>4.6.2 Análise e discussão do construto C1</b> .....	<b>100</b>
<b>4.6.3 Análise e discussão do construto C2</b> .....	<b>103</b>
<b>4.6.4 Análise e discussão do construto C3</b> .....	<b>105</b>
<b>4.6.5 Análise e discussão do construto C4</b> .....	<b>108</b>
<b>4.6.6 Análise e discussão do construto C5</b> .....	<b>111</b>
<b>4.6.7 Análise e discussão do construto C6</b> .....	<b>113</b>
<b>4.6.8 Análise e discussão do construto C7</b> .....	<b>115</b>
<b>4.6.9 Análise e discussão do construto C8</b> .....	<b>118</b>
<b>4.6.10 Análise e discussão do conjunto dos construtos</b> .....	<b>121</b>
<b>4.6.11 Análise e discussão do lucro líquido</b> .....	<b>126</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>136</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

O mundo encontra-se a caminho de uma transformação revolucionária. As empresas e as pessoas vivem agora no continente invisível, um mundo que não é mais apenas físico, mas também virtual (OHMAE, 2001). O autor explica o continente invisível através de quatro dimensões: a dimensão visível, a dimensão sem fronteiras, a dimensão cibernética e a dimensão dos altos múltiplos. O continente invisível começou a ser construído por volta do ano de 1985. Neste ano, em particular, a civilização humana presenciou uma conjunção de forças que, ao invés de apenas somarem-se, multiplicaram-se, iniciando a ruptura dos tradicionais modelos de negócios e da bi-polarização da política mundial. Algumas destas forças foram: o lançamento do Windows 1.0 em Seattle; o início das transmissões da CNN em Atlanta; a remessa do primeiro computador Gateway 2000 para uma fazenda de gado em Sioux City, Iowa; o nascimento da Cisco Systems, maior fabricante mundial de roteadores de redes para a Internet, em Palo Alto, Califórnia; em Austin, Texas, a Dell Computers tinha apenas um ano; a Sun Microsystems completava três anos; o Quantum Fund de Georges Soros, sediado nas Ilhas Cayman, completava quatro anos; e a Oracle, especializada em bancos de dados, fora fundada há oito anos (OHMAE, 2001).

Friedman (2007), por sua vez, explica o momento atual por meio de um novo formato para o mundo que agora seria plano. Para o autor, uma sucessão de eventos achatou o mundo. A forma redonda do globo terrestre, as distâncias geográficas, o dia e a noite bem definidos, as fronteiras nacionais, os blocos econômicos e políticos desapareceram, transformando o mundo numa figura circular, geométrica e plana, onde todos – seres humanos, corporações e governos – podem ser avistados e acessados. Assim, a maneira como as pessoas e as organizações costumavam fazer negócios, alterou-se radicalmente.

Para o mesmo autor, dez eventos provocaram o achatamento do mundo: a queda do muro de Berlim que, oficialmente, ocorreu no dia 09 de novembro de 1989; o início da comercialização das ações das empresas ponto com, quando em 09 de agosto de 1995, as

ações da Netscape foram comercializadas pela primeira vez; a difusão de software de fluxo de trabalho que permitem uma produção ininterrupta ao redor do mundo; a colaboração coletiva, sem fins lucrativos, na criação e desenvolvimento de software de código aberto; a terceirização; a difusão do *offshoring*; a globalização das cadeias de suprimentos; a internalização de processos e de serviços; a in-formação, materializada em empresas como o Google e a Yahoo!; e os esteróides digital, móvel, pessoal e virtual.

Também no contexto econômico, as transformações têm sido significativas. Desde o ano de 1850 - quando a Revolução Industrial espalhou-se pela Europa, América e Ásia - até o início dos anos 1990, o sucesso em uma empresa era obtido aproveitando-se do benefício da economia de escala. Sistemas contábeis e financeiros dirigiam o capital disponível para os fins mais produtivos e rentáveis.

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. Desenvolvendo as máquinas e preconizando a divisão do trabalho, ampliando a rede de transportes e estreitando as comunicações, empregando um massivo exército industrial de mão-de-obra e reduzindo os custos de produção, a Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações, mas toda a sociedade (FERREIRA; REIS; PERREIRA, 2002, p. 13).

A última década do século XX marcou o início de um período muito curto, onde parecia que os principais desafios geoeconômicos estavam resolvidos. O comunismo, enquanto proposta econômica e de distribuição de renda, havia capitulado, a cortina de ferro caíra, a globalização dos mercados se acelerava, o continente invisível de Ohmae (2001) estava se consolidando. Os países do leste europeu, a Índia e, logo em seguida, a China abriam suas economias ao capital externo, agregando ao mercado global, quase três bilhões de novos potenciais clientes.

Para onde quer que nos voltássemos, as empresas estavam em franca prosperidade. As tradicionais registravam recordes de vendas e de lucros. As emergentes transbordavam de tanto capital. Todas se davam bem e todas ganhavam dinheiro. O crescimento e o sucesso eram favas contadas. A confiança estava em alta. Os clientes gastavam a rodo. O mercado de ações se movimentava em uma única direção - para cima (HAMMER, 2002, p. 17).

Todavia, o advento da era da informação, que marcou o final do século XX, tornou obsoleta a maioria dos dogmas fundamentais da concorrência industrial. Agora, disponibilizar maquinaria moderna, sistemas computacionais interligados, ampliar a rede de atendimento e

aplicar corretamente os recursos disponíveis não garantiam a sustentabilidade das empresas. Kaplan e Norton (1997, p. 3) afirmam que “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis, apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”.

A era da informação produziu impacto ainda maior nas empresas de serviços do que nas indústrias. Isso, porque setores como transportes, comunicações, bancário e finanças viveram, por muitas décadas, num confortável ambiente com pouca ou nenhuma concorrência, pois atuavam com o aval do estado, predominantemente dentro de suas fronteiras nacionais.

Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço de seus serviços. Em compensação, os órgãos do governo protegiam essas empresas contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores, e fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

Para exemplificar este impacto, basta lembrar que empresas de diversos setores, outrora líderes de mercado, simplesmente faliram, desapareceram ou foram vendidas em condições desfavoráveis pelos seus controladores: (i) empresas de transporte aéreas como a TransBrasil, a VASP e, mais recentemente, a VARIG; (ii) instituições financeiras como o Bamerindus, o Banco Santos e o Banespa; (iii) grandes lojas de departamento como a Mesbla, o Mappin e a Hermes Macedo.

Além disso, a era da informação permitiu que os clientes se transformassem em compradores mais sofisticados e esclarecidos. Em retrospectiva, os consumidores sempre tiveram escolhas, contudo, até há pouco tempo, essas escolhas eram mais possibilidades do que realidade. Os indivíduos simplesmente não tinham tempo nem meios de percorrer todas as lojas para procurar as melhores ofertas. De forma semelhante, os compradores das empresas não tinham a sua disposição os instrumentos necessários para consultar as especificações e os preços de possíveis fornecedores substitutos (HAMMER, 2002). A consequência natural deste quadro era que os clientes mantinham-se leais aos seus fornecedores, muito em função da inércia do mercado e da conveniência, pois prospectar possíveis novos fornecedores tinha um custo muito alto, tanto em termos de tempo como em termos de dinheiro.

No entanto, a tecnologia da informação, especialmente a Internet, permitiu o surgimento das condições necessárias para que os clientes encontrassem, analisassem os

produtos e serviços disponíveis no mercado e escolhessem as soluções mais inteligentes. O poder dos consumidores, segundo Hammer (2002), assumiu proporções ainda maiores à medida que muitos produtos praticamente converteram-se em *commodities*, porque assim que uma empresa lança um novo produto ou serviço, ele é copiado pelos concorrentes. No mercado de fabricação de telefones celulares, logo que uma novidade é apresentada por uma empresa – por exemplo, uma câmera digital acoplada - quase imediatamente essa novidade é incorporada pelos concorrentes na sua linha de produtos. No passado, a tecnologia evoluía com lentidão suficiente para que os produtos e serviços apresentassem características próprias, diferentes uns dos outros, durante muito tempo.

## 1.2 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

No Brasil, as empresas nacionais do setor bancário começaram a enfrentar a concorrência de empresas estrangeiras, provocada pela abertura da economia brasileira no início dos anos 1990. Assim, a concorrência de mercado se instalou no segmento bancário. Grupos que controlam grandes bancos de varejo internacionais, como o HSBC, o Santander, o BBV e o ABN AMRO, entre outros, passaram a disputar clientes com instituições nacionais, como o Bradesco, o Itaú, o Unibanco, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Instituições tradicionais simplesmente desapareceram. Vários bancos públicos estatais, principalmente os que pertenciam aos estados da federação, foram privatizados como forma de desonerar a máquina pública de atividades não previstas na constituição federal. Em paralelo a este movimento, vários bancos privados faliram. Em 1997, o HSBC iniciou o processo de fusões e aquisições com a compra do Bamerindus. Em novembro de 2000, ocorreu a compra do Banespa pelo Santander. O Banco Santos teve a falência decretada em setembro de 2005, sendo que a instituição estava sob intervenção desde novembro de 2004.

Outro fator de impacto ocorreu no ano de 1994, marcando o início do que é conhecido, até hoje, como a era do real. O plano econômico lançado no final do governo do presidente Itamar Franco trouxe à economia brasileira a estabilidade econômica, pelo menos no quesito inflação. O controle da hiperinflação acirrou a concorrência por clientes entre os bancos de varejo instalados no Brasil. Até então, não havia, por parte dos controladores dos bancos, uma

preocupação efetiva, pois, muitas vezes, o processo inflacionário mascarava a rentabilidade e lucratividade dos bancos. Havia também uma forte reserva de mercado, um inchaço das estruturas, principalmente nos bancos públicos. O novo momento que o setor bancário passou a viver pedia uma nova forma de atuação que buscasse alternativas estratégicas para o realinhamento do foco do negócio. As fusões e as aquisições se ampliaram.

Todavia, praticamente todos os grandes bancos seguiram as mesmas linhas de atuação para conquistar e manter os clientes: a implantação da estratégia do marketing de relacionamento; e a criação de programas de fidelização. O ABN AMRO Real, por exemplo, lançou o serviço Van Gogh, com foco nos clientes com renda acima de R\$ 4.000,00 ou R\$ 40.000,00 em volume de aplicações. O Bradesco contra-atacou com o Bradesco Prime, destinado a clientes com renda superior a R\$ 5.000,00 ou investimentos superiores a R\$ 50.000,00. O Itaú entrou na disputa com o Personalité. O Santander trata seus maiores clientes pessoa física com exclusividade desde 1999, quando adquiriu o Banco Bozzano Simonsen. O Banco do Brasil apostou na segmentação comportamental, classificando os clientes pessoa física em grupos homogêneos de consumo de produtos e serviços - o segmento Estilo, por exemplo, é destinado a clientes com investimentos de R\$ 50.000,00 ou mais, ou renda mensal superior a R\$ 10.000,00. Os clientes de maior renda do Unibanco são atendidos nos segmento UniClass. O Unibanco também lançou o conceito trinta horas onde o banco está à disposição dos clientes 24 horas por dias, além das 6 horas de atendimento ao público nas agências.

Atualmente, os produtos e serviços bancários são muito similares. A conta corrente, os fundos de investimento, a poupança, os CDBs, o cheque especial, os empréstimos consignados, os financiamentos habitacionais, os planos de previdência, as apólices de seguros e os cartões de crédito são extremamente semelhantes em suas funcionalidades e, na grande maioria das vezes, diferenciam-se uns dos outros apenas pelo nome que as campanhas de marketing lhes atribuem. A rede física e o horário de atendimento dos bancos expandiram-se. A Internet passou a ser uma grande aliada nos quesitos praticidade e disponibilidade. A parceria com outras empresas para a prestação de serviços cresceu. Farmácias, redes de supermercados e correios foram credenciados para atuar na arrecadação de contas e fornecimento de pequenos serviços. A rede de salas de conveniência contíguas e não-contíguas foi ampliada na quantidade e no horário do atendimento à clientela. Paralelo a isso, ocorreu também o enxugamento dos postos de trabalho vinculados ao setor bancário. Além disso, a categoria profissional dos bancários brasileiros reduziu-se em mais de cinquenta por cento entre os anos de 1989 e 2000. O setor bancário empregava mais de 800 mil bancários

em 1989. Em abril de 2000, o número de empregados no setor era de pouco mais de 392.000 bancários (DIEESE, 2001).

Diante de tal contexto, o modo como os bancos de varejo atuavam no mercado brasileiro, até o início da década de 90 do século XX, precisava ser revisto. O continente invisível de Ohmae (2001), em todas as suas dimensões, havia chegado ao Brasil. A dimensão sem fronteiras e a dimensão cibernética passaram a fazer parte dos negócios bancários.

Sendo assim, se o setor bancário é um dos setores que apresenta alta concorrência; se as estratégias de atuação dos bancos de varejo são semelhantes entre si; se as decisões estratégicas adotadas pelos bancos de varejo obedecem à mesma lógica que contempla: forte automação de seus serviços; foco no auto-atendimento do cliente; formação de parcerias; enxugamento do quadro funcional; e ampliação do horário de atendimento; pergunta-se: como uma empresa participante deste acirrado segmento de mercado pode buscar alternativas de posicionamento adequadas aos desafios atuais?

Um caminho que pode ser proposto para que uma empresa obtenha resultados sustentáveis, acima da média do mercado de atuação, é o alinhamento do pensamento estratégico que pode ser definido como a capacidade de criar sinergia entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos (KAPLAN; NORTON, 2006). O alinhamento do pensamento estratégico deve posicionar a estratégia no centro da gestão da empresa, deve atuar de forma decisiva na comunicação e no compartilhamento de informações, alcançando todos os componentes da organização, independente de onde exerçam suas atividades.

Há mais de um século, as organizações estão lutando para encontrar a estrutura ideal para a gestão de suas estratégias. Kaplan e Norton (2006) acreditam que a busca pela estrutura perfeita permanecerá frustrante, a menos que as organizações recorram a uma terceira alavanca - seus sistemas de mensuração e gestão - para alinhar a estrutura à estratégia.

Grandes empresas, ainda hoje, se organizam segundo o modelo que surgiu na segunda revolução industrial, em meados do século XIX. O referido modelo é conhecido como organização funcional centralizada e, durante muitas décadas, oferecia vantagens como a especialização de cada área funcional da organização. Os grandes grupos de pessoas que desempenham atividades semelhantes eram fontes de oportunidade para *coaching*, *mentoring* e promoção.

Entretanto, à medida que as empresas expandiam e diversificavam seus negócios, a estrutura funcional centralizada começava a enfrentar novos problemas como a dificuldade de coordenação; a escassa troca de informações; a lentidão de resposta frente às mudanças nas preferências dos clientes e das novas oportunidades e ameaças no mercado

A falta de tempo, de informação e de compromisso psicológico com a visão empreendedora holística não seria entrave tão sério se as atividades básicas das empresas se mantivessem estáveis, ou seja, se suas fontes de matérias-primas e suprimentos, sua tecnologia de produção, seus mercados e a natureza de seus produtos e linhas de produtos fossem relativamente constantes. Mas quando as expansões para novas funções, novas áreas geográficas ou novas linhas de produtos aumentaram em muito todos os tipos de decisões gerenciais, os executivos da administração central ficaram sobrecarregados e seu desempenho gerencial se tornou menos eficiente. Tais pressões crescentes, por sua vez, resultaram na necessidade de construção ou adoção da estrutura multidivisional, com uma sede corporativa e divisões operacionais autônomas (CHANDLER *apud* KAPLAN; NORTON, 2006, p. 36).

A década de 60 do século XX presenciou o nascimento do conglomerado, uma nova forma das empresas se organizarem. Neste tipo de organização, a expansão era implementada através de aquisições, fusões ou incorporações em detrimento do crescimento do negócio principal, da aquisição de negócios correlatos ou mesmo do desenvolvimento de novas tecnologias. Uma das principais vantagens apontadas para esta modalidade de organizar uma empresa era a redução do risco dos ciclos econômicos. No entanto, Kaplan e Norton (2006) comentam que a verdadeira razão talvez fosse diminuir o risco para a equipe executiva, pois os acionistas poderiam gerenciar o próprio risco por meio da composição de carteiras de investimento compatíveis com seus perfis. Todavia, a sinergia advinda dos vários negócios, muitas vezes, era menor que a soma das partes que compunham o conglomerado.

Por outro lado, a certeza de que a estratégia flui por toda a organização, a exemplo do sangue que flui por todo o corpo humano, possibilita a execução, o acompanhamento e a revisão das estratégias propostas.

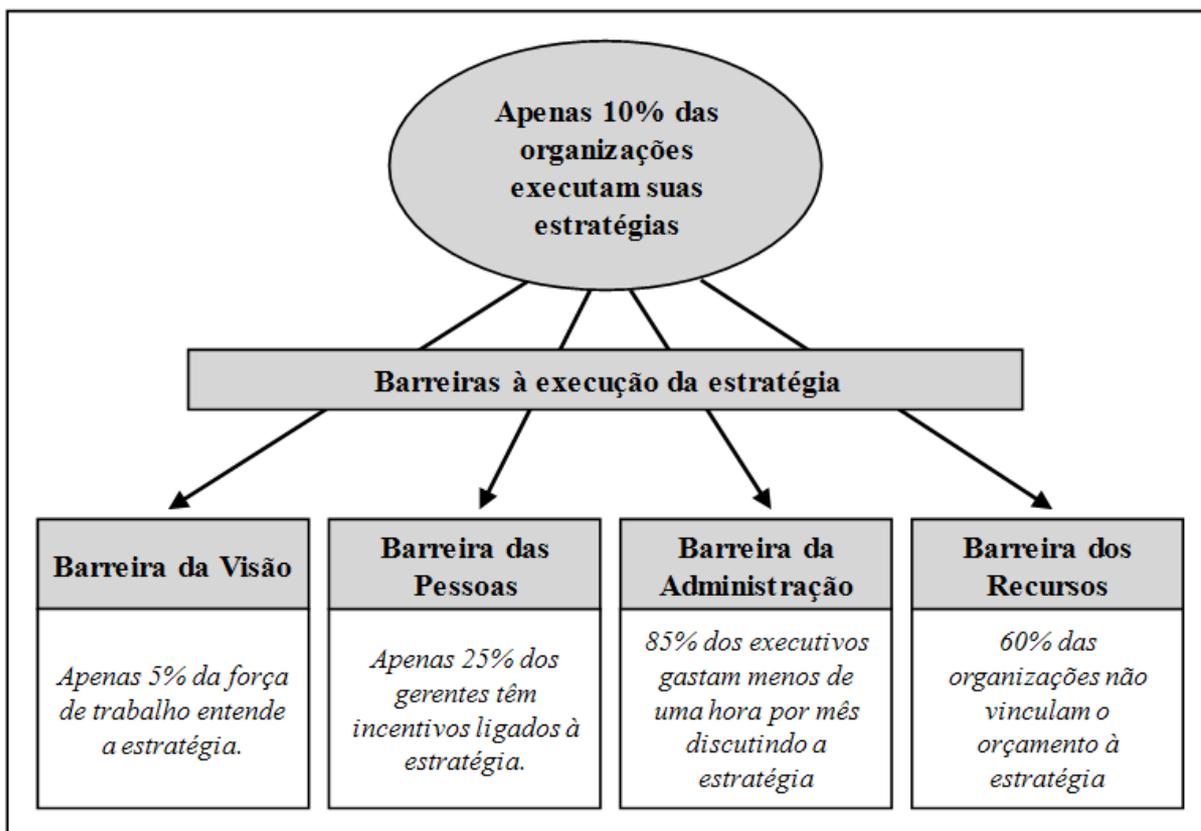
A execução da estratégia não é questão de sorte. Mas sim resultado de uma atenção consistente, combinada com liderança e processo de gestão para descrever e medir a estratégia, para alinhar unidades organizacionais internas e externas com a estratégia, para alinhar funcionários com a estratégia por meio de motivação intrínseca e extrínseca e de programas convergentes de desenvolvimento de competências. Por fim, alinhar também os processos de gestão, sistemas de relatórios e reuniões de análise

e revisão, com execução, o monitoramento e a adaptação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 322).

A compreensão do que a organização quer e necessita para ser rentável e sustentável ao longo do tempo, precisa ser entendida e praticada por todos os membros da organização, independente das atividades por eles desempenhadas. O problema principal é que muitos gestores pensam na execução como o lado tático do negócio, algo que os líderes devem delegar enquanto se concentram em questões percebidas como sendo mais importantes. De acordo com Bossidy e Charan (2005), a idéia de simplesmente delegar a execução está equivocada, pois executar não é simplesmente uma tática - é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e na sua cultura. Portanto, os líderes da organização devem estar profundamente envolvidos com a tarefa de execução e de acompanhamento de resultados.

Assim, pensar em estratégia significa pensar em descomoditização, buscando a criação de produtos e serviços diferenciados, cujo objetivo é fortalecer o relacionamento como os clientes. Para tanto, freqüentemente, é necessário recorrer-se à inovação, tecnologia, processos internos, serviços ou qualquer outro diferencial que contribua para assegurar a singularidade do produto ou do serviço ofertado. Porém, Welch (2005) salienta que, na hora da execução, qualquer estratégia, por mais inteligente, já nasce sem chances de sucesso se a organização não lhe der vida por meio das pessoas - das pessoas certas.

Então, uma das questões-chave, principalmente em grandes organizações, é como promover o alinhamento das pessoas e dos processos à estratégia proposta de tal forma que ela seja, de fato, executada. Pesquisa de Schwarz (2000), abrangendo empresas de grande porte que atuam em variados negócios no Brasil, mostrou que somente dez por cento das estratégias planejadas são, de fato, implementadas com sucesso. Para a referida autora, as estratégias propostas encontram quatro barreiras que impedem ou dificultam a execução. A figura 1 apresenta as conclusões da referida pesquisa.



**Figura 1 - Barreiras à execução da estratégia**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Schwarz (2000).

Considerando tal situação, atualmente o *Balanced Scorecard* (BSC) é apresentado como alternativa para permitir que a estratégia se materialize. Os fundamentos do BSC foram lançados por Kaplan e Norton (1992) quando da publicação do artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Os autores afirmam que as empresas bem sucedidas na utilização do *Balanced Scorecard* revelam um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico onde estão sempre presentes cinco princípios, denominados princípios da organização focada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 18), e que são apresentados nos próximos parágrafos:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: o BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa, preenchendo a lacuna entre os sistemas de mensuração dos ativos tangíveis (da era industrial) e indicadores quantitativos, mas não financeiros (duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competência), essenciais para a sobrevivência da organização na era da informação;

2. Alinhar a organização à estratégia: grandes empresas possuem inúmeros setores, unidades de negócio e áreas especializadas - cada qual com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. O alinhamento de todos os vetores de desempenho na mesma direção e com a velocidade que aponta o planejamento estratégico da organização é fundamental para propiciar desempenho superior em mercados competitivos. Este princípio, em particular, será foco deste trabalho e será abordado, com mais detalhes, ao longo do texto;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos: as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas, de modo a contribuir para o êxito da mesma. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo. Os gestores das organizações não têm condições de implementar, sozinhos, as estratégias propostas. Necessitam a contribuição ativa de toda a organização. Os executivos usam o BSC como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e de educar a organização. As organizações bem sucedidas vincularam a remuneração por incentivos ao BSC, na grande maioria das vezes, com um sistema de recompensas pelo desempenho voltado para as equipes e não para indivíduos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo: o segredo é conhecido como processo de loop duplo, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Três aspectos importantes são implementados: gerenciar a organização pela estratégia e não pelo orçamento, diferenciando os investimentos estratégicos (de longo prazo) dos investimentos operacionais (de curto prazo); criar reuniões específicas para tratar da estratégia - monitorar a estratégia; e criar sistemas de *feedback*;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: um programa de BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas sim de um programa de mudanças. No primeiro passo, o foco é a mobilização de toda a organização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após este passo inicial, o foco desloca-se para a governança, com ênfase em abordagens fluídas e baseadas no trabalho em equipe como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Faz-

se necessário o comprometimento da empresa em todos os níveis, mas principalmente o envolvimento ativo da equipe executiva para promover a transformação contínua.

No contexto deste trabalho, destaca-se o segundo dos princípios listados anteriormente. Muito embora todos os demais princípios da organização focada na estratégia sejam importantes, o segundo princípio – alinhar a organização à estratégia – pode representar a essência do sucesso em grandes empresas. Como já comentado, organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro de seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhado (KAPLAN; NORTON, 2006), ou seja, promover o alinhamento da corporação, das unidades de negócios, das unidades de apoio, dos parceiros externos e do conselho de administração com a estratégia.

A figura 2 apresenta a comparação de três grupos de organizações que utilizam o BSC: organizações do *Hall of Fame*; organizações com benefícios expressivos; e organizações com benefícios pouco expressivos.

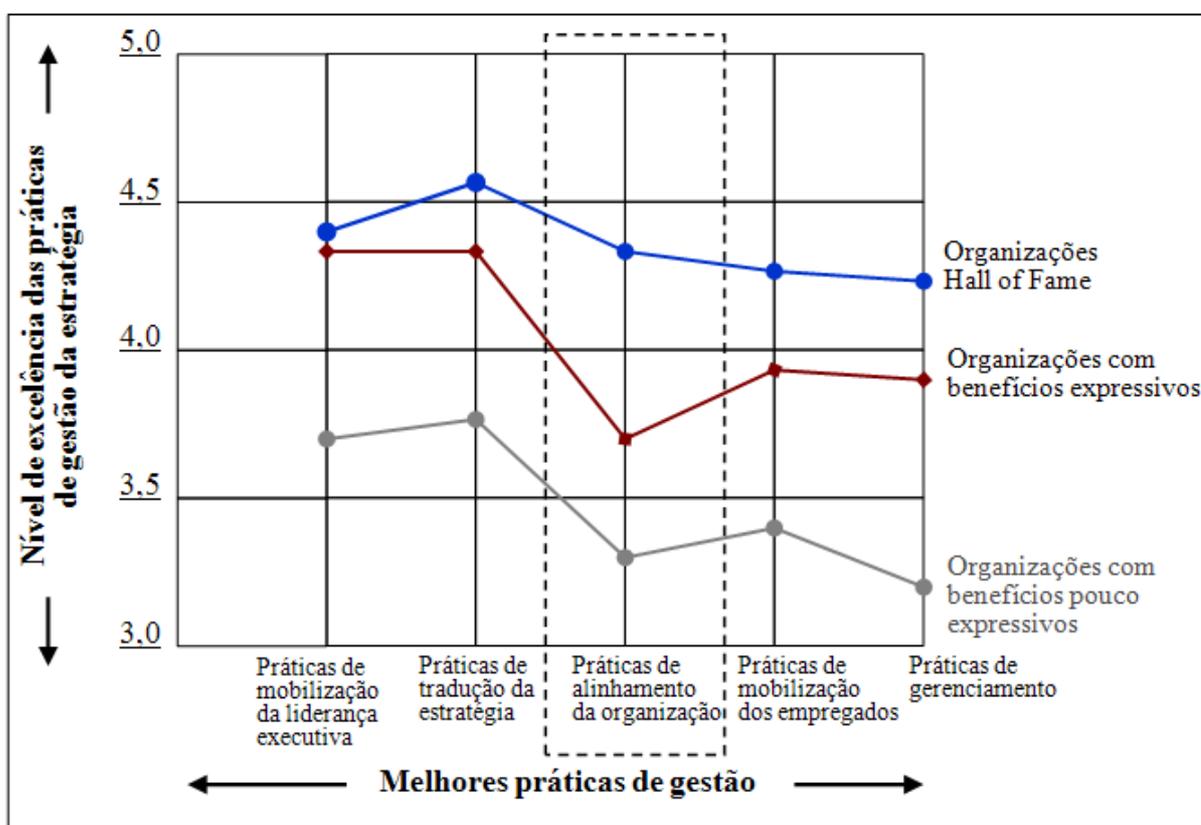


Figura 2 - Relação entre excelência na gestão e o nível de benefícios

Fonte: Kaplan; Norton (2006, p. 4).

“Todos os anos, a *Balanced Scorecard Collaborative* seleciona algumas organizações para ingressarem no *Balanced Scorecard Hall of Fame for Strategy Execution*, por terem implementado com sucesso suas estratégias, utilizando um sistema de gestão de desempenho baseado no BSC” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 2). Para a definição de quais organizações ingressarão no *Hall of Fame* são utilizados os cinco princípios da organização focada na estratégia.

Os resultados apresentados na figura 2 revelam uma nítida ordem de classificação, na qual o nível de excelência das organizações do *Hall of Fame* supera os outros dois grupos. Todavia, a maior diferença entre as práticas das organizações do *Hall of Fame* e as organizações dos outros dois grupos ocorreu no alinhamento organizacional. Tal constatação indica que as empresas que desfrutaram dos maiores benefícios obtidos com a implantação do BSC “são muito melhores no alinhamento de suas estratégias no nível da corporação, das unidades de negócio e das unidades de apoio” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 4).

### 1.3 O PROBLEMA, OS OBJETIVOS E O CAMPO DE PESQUISA

Com relação ao setor bancário brasileiro, o final do ano de 2002 marca o momento do reposicionamento estratégico de um de seus maiores *players*. Os dirigentes da Caixa Economia Federal, preocupados com a performance da empresa nos primeiros anos do século XXI, decidem com a anuência de seu controlador – o Governo Federal – que o desempenho da instituição deveria ser compatível com os obtidos pelos demais *players*. O paradigma de que empresa pública não precisava gerar lucros era, em definitivo, descartado. Além disso, a dependência da Caixa Econômica Federal com a aplicação de seus recursos em títulos públicos deveria ser minimizada através de novas fontes de receitas oriundas principalmente do crédito, da prestação de serviços e da comercialização de produtos complementares como seguros e previdência. O planejamento da empresa passaria a apresentar objetivos de curto, médio e longo prazo, perfeitamente sincronizados e que possibilitassem a realização da visão de futuro – ser referencial mundial como banco público integrado, rentável e socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

Nesse cenário, o *Balanced Scorecard* foi selecionado, enquanto sistema de medição do desempenho e controle gerencial, para dar suporte à implementação da decisão descrita no parágrafo anterior, pois possui, entre outras vantagens, a capacidade de alinhar a organização à estratégia.

### **1.3.1 O problema de pesquisa**

Remetendo a constatação de que as empresas que desfrutam dos maiores benefícios obtidos da implantação do *Balanced Scorecard* são muito melhores no alinhamento de suas estratégias, ao contexto do setor bancário brasileiro, mais especificamente da Caixa Econômica Federal, o problema que se coloca e que norteia este trabalho é: A adoção do *Balanced Scorecard*, como sistema de gestão estratégica, é capaz de promover o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da Caixa Econômica Federal?

### **1.3.2 Objetivo geral**

Considerando a delimitação do problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é: Verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. Para tanto, o campo de pesquisa utilizado foi a Superintendência Regional da Serra Gaúcha da Caixa Econômica Federal, e os níveis gerenciais selecionados foram agrupados em três grupos distintos que serão detalhados no decorrer do texto.

### 1.3.3 Objetivo específico

Como objetivo específico, pretende-se verificar se a adoção dos princípios do *Balanced Scorecard* na Caixa Econômica Federal está sendo refletido no maior crescimento do lucro líquido da empresa em comparação com seus principais concorrentes no mercado bancário brasileiro de varejo.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O presente capítulo é uma introdução que apresenta os comentários iniciais, o impacto da era da informação sobre as empresas de serviço, o setor bancário brasileiro na era da informação, a justificativa e a relevância da escolha do tema, a delimitação do problema, dos objetivos e do campo de pesquisa.

Na seqüência, o Capítulo 2 propõe revisar a literatura que fundamenta esta dissertação. Três grandes temas serão abordados: (i) Estratégia, (ii) *Balanced Scorecard* e (iii) Alinhamento Estratégico. Com relação ao tema estratégia, pretende-se explorar a evolução do seu conceito e da sua formulação ao longo da segunda metade do século XX até os nossos dias. O modelo conceitual do *Balanced Scorecard* (BSC) será apresentado desde a sua origem, no início dos anos 1990, até o seu desdobramento atual quando se sugere, além de promover o alinhamento das estratégias dentro das unidades de negócios, alinhar toda a organização à estratégia. O tema alinhamento estratégico procurará mostrar a importância dele para as organizações enquanto diferencial competitivo e geração de sinergia, bem como propostas de como realizá-lo.

O Capítulo 3 está destinado à apresentação da metodologia. Nele está contido o ambiente de pesquisa - a empresa Caixa Econômica Federal - que é apresentado sob uma visão histórica desde a sua fundação há 147 anos, durante o reinado de Dom Pedro II, até o presente. Informações gerais sobre a Superintendência Regional da Serra Gaúcha, cujos gestores foram convidados a responder a pesquisa, e a descrição da AV Gestão - o *Balanced Scorecard* da Caixa Econômica Federal complementam o ambiente de pesquisa. Em seguida,

descreve-se a estratégia e os procedimentos de pesquisa implementados neste trabalho. Finalizando o capítulo 3, discute-se o instrumento de coleta de dados utilizado nessa dissertação.

A análise e a discussão dos resultados obtidos são apresentadas no Capítulo 4. As descrições das duas etapas e dos sete passos utilizados na implementação da estratégia de pesquisa também estão presentes. Os resultados obtidos em todos os construtos, na percepção dos três níveis gerenciais pesquisados, são analisados e discutidos um a um com o propósito de averiguar o grau de alinhamento do pensamento estratégico dos gestores das unidades de negócio da Caixa Econômica Federal. No encerramento do Capítulo 4, a análise e discussão transferem seu foco para o conjunto dos construtos, procurando verificar o alinhamento do pensamento estratégico ao longo dos sete desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015.

O Capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho onde o resultado da pesquisa é apreciado em relação ao objetivo geral – verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. Também fazem parte desse capítulo as descrições das limitações do trabalho, assim como propostas de melhorias e ampliação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo da dissertação, pretende-se listar os principais referenciais teóricos que nortearam o trabalho. Ênfase especial será destinada à conceituação e formulação da estratégia - em especial o que é preconizado nas escolas do design, do planejamento e do posicionamento. O modelo conceitual, a formulação e a implementação do Balanced Scorecard – desde seus primeiros estudos publicados em 1992 até os mais recentes, publicados em 2006 – também estará presente. A conceituação e uma proposta de implementação para o alinhamento estratégico encerram esse capítulo dedicado à revisão de literatura.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A definição da palavra estratégia é objeto de discussão há muito tempo. Sua utilização, atualmente, principalmente por pessoas que desempenham funções gerenciais, é livre e permeia toda organização, desde os escalões mais altos até os primeiros níveis gerenciais da organização - muito associados à execução de tarefas cotidianas.

Mintzberg *et al.* (2000) propõem cinco definições para estratégia: Estratégia é um plano, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali - um olhar para frente; Estratégia é um padrão, é consistência de comportamento ao longo do tempo, um olhar sobre o comportamento passado; Estratégia é uma posição, é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como posição, a estratégia olha para baixo, onde o produto encontra o cliente, bem como para fora - para o mercado. “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1986, p. 68); Estratégia é uma perspectiva, é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização - dentro das cabeças dos estrategistas, bem como para cima - para a grande visão da empresa; Estratégia é um truque, é uma manobra específica para enganar

um oponente ou concorrente. Assim, os dois primeiros conceitos relacionam-se com o processo de formação e de implantação das estratégias. A estratégia da organização pode ser vista como um plano que traça o caminho que a empresa pretende trilhar para alcançar seus objetivos organizacionais de longo prazo. Em contrapartida, ao observarem-se as ações efetivamente realizadas pelas organizações, em um período de tempo determinado, pode-se definir a estratégia como uma reunião dos padrões de ação passados.

As definições da estratégia como uma posição e uma perspectiva são diferentes, porém complementares. Isso porque é difícil definir a estratégia de uma organização em função da posição tomada ou apenas em função da perspectiva. Em geral, os produtos e os serviços oferecidos pelas organizações tendem a ocupar posições de mercado em função das perspectivas.

A estratégia pode ser definida como um truque quando, por exemplo, determinada organização adquire áreas de terra com a intenção de passar a seus concorrentes a idéia de que pretende ampliar sua capacidade produtiva, muito embora não seja essa a intenção. Nesse exemplo, a estratégia em si não é a expansão da capacidade produtiva, mas apenas induzir os concorrentes a este entendimento.

### **2.1.1 A natureza da estratégia**

“Pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.21). A figura 3 sintetiza o que Chaffee (1985) pensa sobre as áreas gerais de concordância da natureza da estratégia.

<b>A ESTRATÉGIA DIZ RESPEITO TANTO À ORGANIZAÇÃO COMO AO AMBIENTE</b>	Uma premissa básica para se pensar sobre estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.
<b>A ESSÊNCIA DA ESTRATÉGIA É COMPLEXA</b>	Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva.
<b>A ESTRATÉGIA AFETA O BEM-ESTAR GERAL DA ORGANIZAÇÃO</b>	Decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização.
<b>A ESTRATÉGIA ENVOLVE QUESTÕES TANTO DE CONTEÚDO COMO DE PROCESSO</b>	O estudo da estratégia inclui as ações dedicadas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.
<b>AS ESTRATÉGIAS NÃO SÃO PURAMENTE DELIBERADAS</b>	Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.
<b>AS ESTRATÉGIAS EXISTEM EM DIFERENTES NÍVEIS</b>	As empresas têm estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada negócio?).
<b>A ESTRATÉGIA ENVOLVE VÁRIOS PROCESSOS DE PENSAMENTO</b>	A estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho feito pelos líderes da organização.

**Figura 3 - Áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia**

Fonte: Chaffee (1985).

Chaffee (1985) propõe áreas de concordância para a natureza da estratégia quando afirma que ela deve vincular a organização com o seu ambiente e que, na sua essência, a estratégia não deve ser estruturada, programada, rotineira e repetitiva. O autor afirma também que, por natureza, a estratégia afeta o bem-estar de toda a organização e que envolve tanto questões de conteúdo (o que fazer) como de processo (como fazer). Na sua origem, as estratégias não são, necessariamente, apenas deliberadas – elas podem emergir do próprio ambiente. Por fim, a estratégia tem natureza onipresente quando se faz presente nos diversos níveis hierárquicos das organizações, fruto do processo de pensamento analítico e do poder de síntese dos líderes posicionados ao longo da hierarquia da empresa.

### 2.1.2 Escolas de formulação da estratégia

A partir da segunda metade do século XX, pode-se identificar o surgimento de várias escolas de formulação de estratégias. Mintzberg *et al.* (2000) revisitam as últimas cinco décadas e condensam os conceitos, principais autores, obras mais influentes, virtudes e defeitos de dez escolas de formulação de estratégia. A figura 4 apresenta uma síntese da denominação proposta pelos autores para as dez escolas e os seus respectivos processos de formulação da estratégia.

<b>Escola</b>	<b>Processo de formulação da estratégia</b>
do Design	Como um processo de <i>concepção</i> .
do Planejamento	Como um processo <i>formal</i> .
do Posicionamento	Como um processo <i>analítico</i> .
Empreendedora	Como um processo <i>visionário</i> .
Cognitiva	Como um processo <i>mental</i> .
de Aprendizado	Como um processo <i>emergente</i> .
do Poder	Como um processo de <i>negociação</i> .
Cultural	Como um processo <i>coletivo</i> .
Ambiental	Como um processo <i>reativo</i> .
de Configuração	Como um processo de <i>transformação</i> .

**Figura 4 - O processo de formulação da estratégia**

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Mintzberg *et al.* (2000).

As dez escolas podem ser agrupadas em três conjuntos. As três primeiras escolas listadas na figura 4 - do design, do planejamento e do posicionamento - podem ser definidas como de natureza prescritiva onde a preocupação maior está em como as estratégias devem ser formuladas. As seis escolas seguintes - empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental - trabalham aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, sendo que a preocupação está menos concentrada na prescrição do

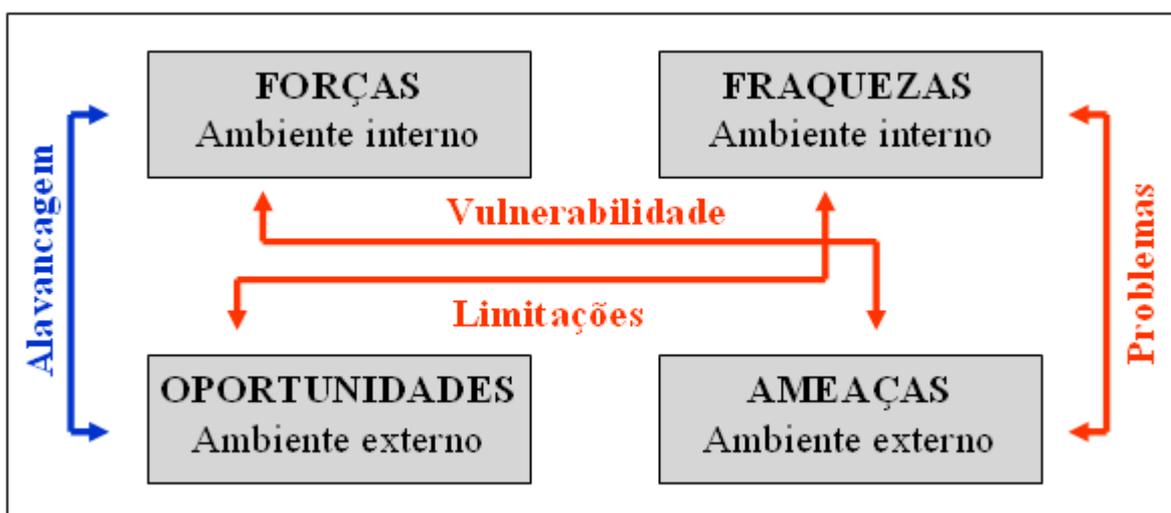
comportamento estratégico ideal, focando mais a natureza descritiva de como as estratégias são, de fato, formuladas. O último conjunto é formado pela escola de configuração, cuja característica principal é buscar a integração e o agrupamento das premissas das demais escolas. O volume de publicações referentes às três escolas prescritivas – do *design*, do planejamento e do posicionamento – domina os meios acadêmicos e empresariais nos últimos trinta anos (MINTZBERG *et al.*, 2000). Em função disso e também pelo fato da Caixa Econômica Federal adotar em seu planejamento premissas presentes nos fundamentos das três escolas prescritivas, torna-se relevante e fundamental analisar os conceitos que as estruturam.

### 2.1.2.1 Escola do *design*

A escola do *design* surge na década de 60 do século XX e representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Duas obras definem e lançam os fundamentos desta escola: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, publicada em 1957 e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, publicada em 1962.

Em essência, o modelo utilizado para a formulação da estratégia, escolhidos pela escola do *design*, objetiva equilibrar as capacidades internas de uma organização em relação ao mercado em que atua. A conhecida matriz SWOT é uma referência desse modelo, considerando que trata da avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) das organizações à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) dos ambientes em que as organizações estão inseridas. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), em linhas gerais, pode-se dizer que: os pontos fortes são fatos, recursos, reputação e demais fatores que identificam o ambiente interno (podem significar uma vantagem presente na organização em relação aos demais concorrentes); os pontos fracos são as deficiências ou as limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno; as oportunidades são fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso; e as ameaças são situações do ambiente externo que tem o poder de impedir o sucesso da organização.

Em relação a estratégia, a análise SWOT permite que quatro aspectos possam ser vistos segundo duas dimensões principais: a dimensão interna/externa analisa os fatores internos relacionados com as forças e as fraquezas, permitindo avaliar o *status* da organização em relação aos aspectos externos, que são as oportunidades e as ameaças; a dimensão positiva/negativa examina a relação entre forças e oportunidades é considerada positiva (ou alavancadora), já a relação entre ameaças e as fraquezas é considerada negativa (ou problemática). Ao se relacionar forças e ameaças podem-se identificar vulnerabilidades, e as relações entre fraquezas e oportunidades podem identificar limitações. A análise SWOT também tem grande utilidade na análise dos concorrentes de uma determinada organização. A figura 5 ilustra estes conceitos.



**Figura 5 - Relação entre aspectos da análise SWOT e o ambiente**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Serra, Torres e Torres (2003 , p. 87).

Diante disso, a formulação da estratégia é vista como um processo de concepção. O pensamento desta escola relega o ambiente interno a um papel menor a ser levado em conta, mas sem muita interação. Trata-se da versão bíblica da estratégia onde ela é vista como a grande concepção, a escolha suprema. A estratégia aparece como perspectiva, em algum ponto do tempo, plenamente formulada, pronta para ser implementada. Faz uma separação clara entre pensamento e ação. Segue as noções clássicas de racionalidade: diagnóstico, prescrição e ação (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Nessa lógica, os autores comentam que a escola do *design* segue sete premissas: a formulação da estratégia é vista como um processo deliberado de pensamento consciente; o

executivo principal como responsável pelo controle; a formulação da estratégia como um modelo simples e informal; o desenho da estratégia como um processo de *design* individual e único; o processo de formulação da estratégia como perspectiva plenamente formulada; a explicitação das estratégias que precisam ser mantidas simples; e, finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Por outro lado, Mintzberg *et al.* (2000) também relacionam críticas à escola do *design*: negar o desenvolvimento incremental e as estratégias emergentes; avaliar os pontos fortes e fracos passando ao largo do aprendizado; priorizar o processo de concepção em detrimento do processo de aprendizado; não resolver a questão das competências que distinguem a organização de seus concorrentes, uma vez que não identifica os aspectos duradouros nem relaciona o ambiente no futuro (médio e longo prazo); tornar a estratégia explícita promove a inflexibilidade e bloqueia a visão periférica; e separar a formulação da implementação (separação do pensamento da ação).

#### 2.1.2.2 Escola do planejamento

Nesta escola, a formulação de estratégia é vista como um processo formal. Domina a formulação estratégica da década de 70 e tem como principal obra *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicada em 1965. Em muitos aspectos pode ser considerada uma evolução da escola do *design*. Tem como idéia central subdividir o que foi identificado no SWOT em etapas claramente delineadas, articulando cada uma destas etapas com muitas listas de verificação e técnicas, dispensando atenção especial à fixação de objetivos, no início, e a elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Ansoff (1965) lança mão do modelo que ficou conhecido como matriz produto/mercado. Este modelo foi utilizado para determinar as oportunidades de crescimento das organizações em seus respectivos mercados de atuação. A figura 6 exemplifica este modelo.

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

**Figura 6 - Matriz produto versus mercado**

Fonte: Ansoff (1965)

O modelo apresenta duas dimensões: Produtos e Mercados. Com essas duas dimensões é possível formular quatro estratégias:

- a) Penetração de mercado: a empresa procura mudar o status dos clientes, isto é, de clientes ocasionais para regulares e de clientes regulares para clientes que utilizam intensamente o produto;
- b) Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, para isso, introduz produtos existentes em mercados externos ou lança novas marcas no mercado;
- c) Desenvolvimento de produto: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, freqüentemente intensificando os canais existentes de comunicação;
- d) Diversificação: considerada a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando por que está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Mintzberg *et al.* (2000), ao explicarem o pensamento da escola do planejamento, resgatam três premissas assumidas pela referida escola: as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada etapa é delineada por *checklists* e apoiada por técnicas; a responsabilidade por todo o processo é do executivo principal; e as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser

explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos, aos orçamentos, aos programas e aos planos operacionais de vários tipos.

Com um ponto de vista mais crítico em relação à escola do planejamento, Wilson (1994) aponta alguns pecados capitais relativos aos fatos de que: a assessoria assume o processo; o processo domina a assessoria; e os sistemas de planejamento são praticamente concebidos para não produzir resultados. Além disso, o planejamento se concentra no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do negócio básico; o processo de planejamento não consegue desenvolver opções estratégicas verdadeiras, negligenciando os requisitos organizacionais e culturais da estratégia. Finalizando, o autor argumenta que a previsão de ponto único é uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza.

#### 2.1.2.3 Escola do posicionamento

A formulação da estratégia é vista como um processo analítico. Uma das principais obras associada a esta escola foi escrita por Michael Porter, publicada em 1980 e se chama *Competitive Strategy*. Embora aceite a maior parte das premissas subjacentes às escolas do *design* e planejamento, bem como seu modelo fundamental, a escola de posicionamento acrescentou conteúdo na maneira como pensar estratégia. Esse acréscimo enfatizou a importância das próprias estratégias e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. Além disso, a escola do posicionamento acrescentou substância, após anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do *design*, focalizando o conteúdo das estratégias e abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

Premissas da escola de posicionamento, segundo Mintzberg *et al.* (2000):

- a) As escolas do *design* e do planejamento não conferem limites sobre a estratégia que era possível, em qualquer situação. A escola de posicionamento, ao contrário, afirma que poucas estratégias-chave são desejáveis;
- b) Um número pequeno e limitado de estratégias ou categorias de estratégia é suficiente para atender as necessidades das organizações. Estratégias genéricas

como a liderança em custos, a diferenciação de produtos e escopo de mercado são proposições desta escola;

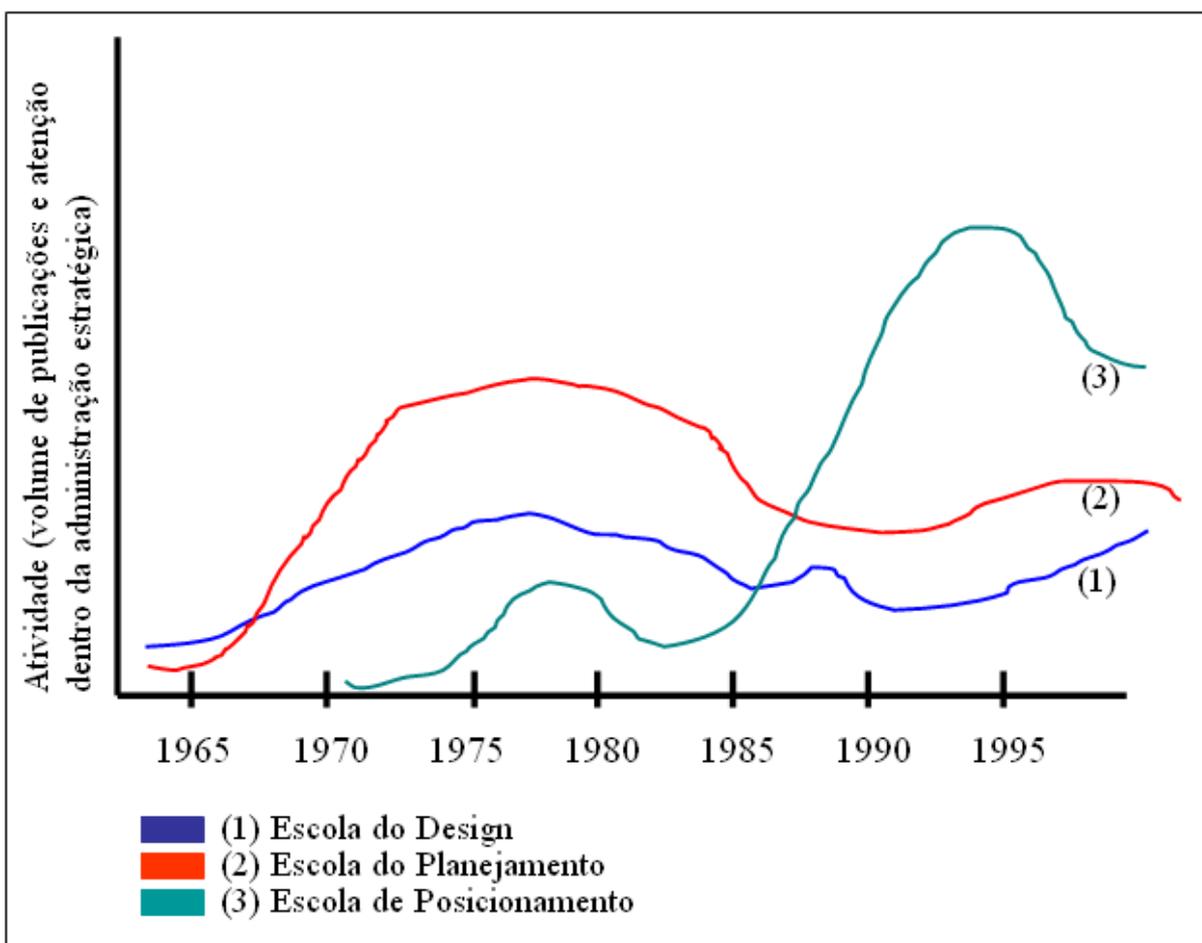
- c) Dispensa assim, uma premissa básica da escola do *design*, de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização. A escola do posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes;
- d) A formulação de estratégia, a exemplo das escolas do *design* e de planejamento, continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas, completamente desenvolvidas, tornando-se explícitas antes de sua implementação formal.

Em síntese, para a escola de posicionamento: estratégias podem ser vistas como sendo posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado deve ser visto sob a ótica econômica e competitiva; o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas: de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

No entanto, Mintzberg *et al.* (2000) relacionam críticas à Escola de Posicionamento afirmando que: o seu foco é estreito - orientação à econômica e, em especial, ao quantificável em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não-quantificável; existe forte contradição de dizer ao gestor para estudar com atenção e se movimentar de forma genérica e, ao mesmo tempo, para ele se mover depressa e de forma inesperada. As críticas dizem respeito também ao fato de a escola do posicionamento focalizar sua atenção em estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais; passa a mensagem de não é ir lá fora e aprender, mas ficar em casa e calcular. De fato, “as oportunidades para estratégias inovadoras não emergem de análises estereis e do manuseio de números – elas surgem de experiências novas que podem criar oportunidades para novos discernimentos” (HAMEL, 1997, p. 32).

#### 2.1.2.4 Evolução das escolas de formulação da estratégia

A partir da década de 60, o objeto de estudo da administração estratégica percorreu um longo caminho. Este percurso de quase cinquenta anos foi acompanhado de publicações acadêmicas, no início com um crescimento vagaroso, depois mais rápido e, a partir de 1980, partindo para várias frentes. A figura 7 apresenta uma plotagem do volume de publicações deste período. Com base nos estudos de Mintzberg *et al.* (2000), apresenta-se, na seqüência, a figura 8 que mostra os principais pensamentos das escolas do *design*, do planejamento e de posicionamento.



**Figura 7 - Volume de publicações e atenção dentro da administração estratégica**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg *et al.* (2000, p. 258).

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO
<b>Mensagem Pretendida</b>	Adequação	Formalizar	Analisar
<b>Mensagem Recebida</b>	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)
<b>Palavras-Chave</b>	Congruência/Encaixe, Competência Distintiva, SWOT, Formulação/Implementação	Programação, Orçamentação, Cenários	Estratégia Genérica, Análise Competitiva, Curva de Experiência, Portfólio
<b>Estratégia</b>	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras.
<b>Processo Básico</b>	Prescritivo. Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado	Prescritivo. Formal, decomposto, deliberativo	Prescritivo. Analítico, sistemático, deliberado
<b>Mudança</b>	Ocasional, quântica	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente
<b>Agente Central</b>	Executivo principal	Planejadores	Analistas
<b>Organização</b>	Ordenada, complacente, fonte de forças e fraquezas	Estruturada, decomposta, complacente (na programação)	Fonte de vantagem competitiva, caso contrário incidental
<b>Liderança</b>	Dominante, arbitrária	Sensível a procedimentos	Sensível à análise
<b>Ambiente</b>	Expediente (fonte de ameaças e oportunidades)	Complacente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)	Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, complacente quando compreendido
<b>Fontes mais citadas</b>	Selznick, 1957 e Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Porter, 1980 e 1985

**Figura 8 – Pensamentos das escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento**

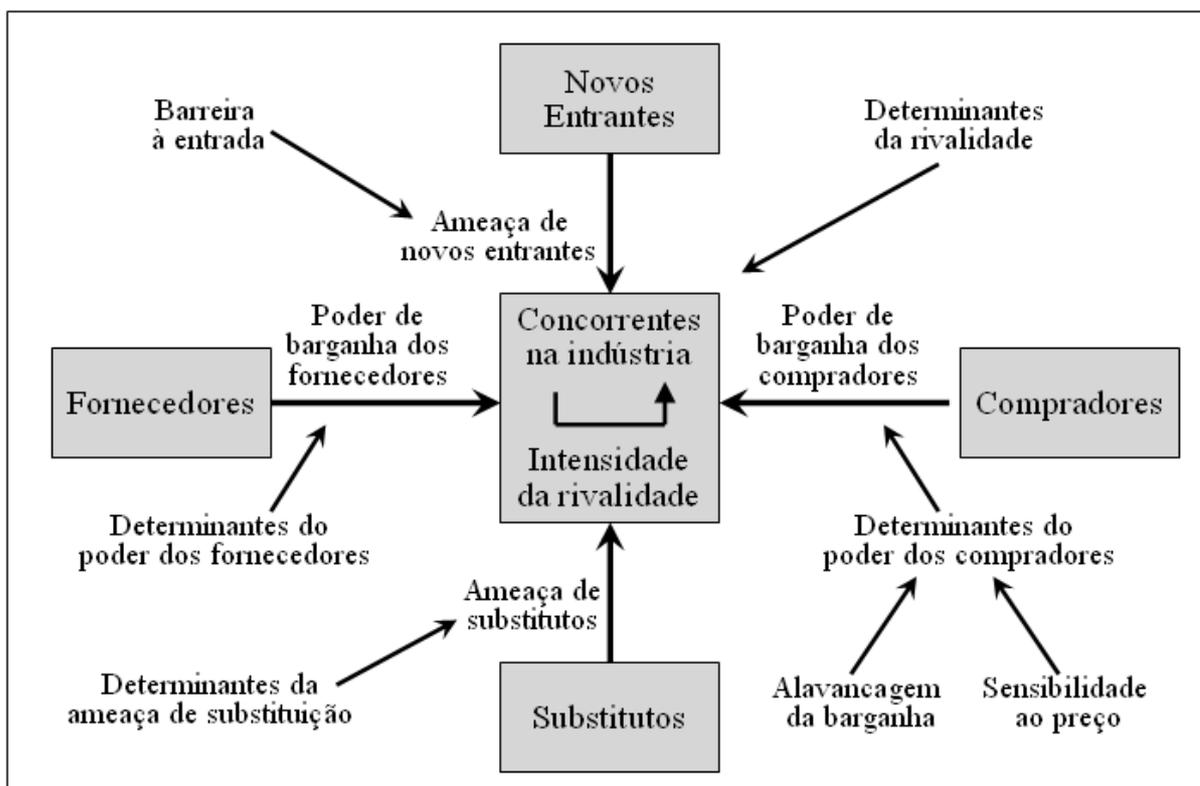
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg *et al* (2000, p. 259).

A figura 8 sintetiza as dimensões-chave das três escolas prescritivas cuja literatura foi revisada na primeira parte deste capítulo. Na seqüência, aborda-se a estratégia sob a perspectiva de Porter, principalmente o modelo das cinco forças e as estratégias genéricas.

### 2.1.3 Estratégia segundo Porter

“A essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986, p. 22). Para o autor, o nível de competição de determinado segmento de mercado depende de cinco forças competitivas básicas. A intensidade destas

cinco forças é que determina o potencial de lucratividade de determinado mercado. Os parágrafos seguintes apresentam os conceitos das cinco forças competitivas que determinam o nível de competição de um mercado. A figura 9 apresenta o modelo proposto por Porter (1989) para explicar a atuação das cinco forças.



**Figura 9 - Cinco forças de Porter**

Fonte: Porter (1989, p. 4).

A ameaça de novos entrantes traz novas capacidades, pois eles desejam ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com recursos substanciais. O risco de novos entrantes, num determinado mercado, depende das barreiras existentes e do poder de reação dos concorrentes já estabelecidos. Segundo Porter (1986), as principais barreiras impostas aos novos entrantes são: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; e desvantagens de custo independente de escala.

O poder de negociação dos fornecedores, em muitos casos, exerce poder de barganha sobre os *players* de um mercado, reajustando preços para cima ou diminuindo a qualidade dos

insumos e serviços prestados. Um fornecedor tem poder de negociação quando: poucos fornecedores dominam o mercado; possui um produto peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos; não for obrigado a concorrer com outros produtos para venda no setor; impuser uma ameaça concreta de integrar ainda mais as atividades do seu mercado de atuação; e o segmento de mercado não representar uma parcela significativa da sua clientela.

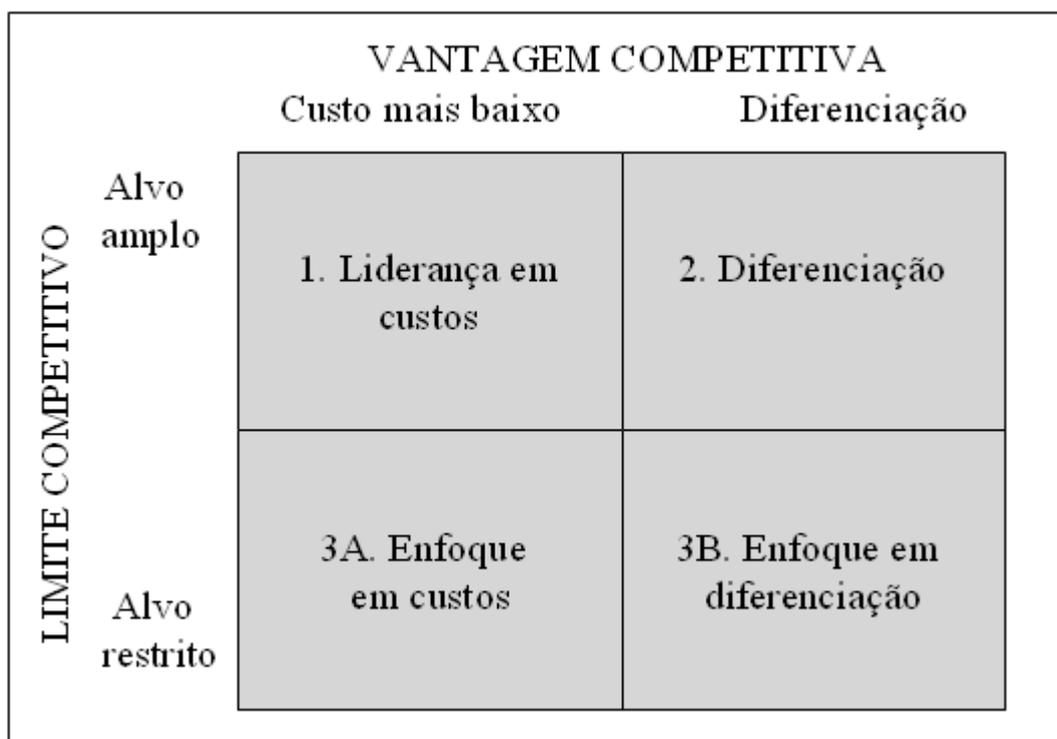
De forma análoga ao poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores permite, em muitos casos, que os compradores exerçam semelhante domínio sobre *players* de determinado segmento de mercado. Um comprador possui poder de negociação quando: concentrar grandes volumes de compras; comprar produtos padronizados ou não diferenciados, podendo assim, sempre encontrar fornecedores alternativos; os produtos que compram representam uma parte significativa de seu custo; obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra; o produto do segmento for de pouca significância para a qualidade final dos seus produtos ou serviços; e apresentar ameaça real de se integrar na retaguarda para eles mesmos fazerem o produto do setor.

Os produtos e serviços substitutos não somente limitam lucros em tempos normais, eles também reduzem a prosperidade que um determinado mercado pode atingir nos bons tempos - isso porque eles estabelecem um teto para os preços que podem ser cobrados pelos produtos/serviços dominantes, caso contrário, o produto/serviço substituto assume a posição.

A intensidade da rivalidade dos concorrentes funciona como numa corrida por classificação e a rivalidade movimentada os concorrentes no mercado na busca de uma posição melhor. Para obter uma posição melhor, os concorrentes lançam mão de táticas como redução de preços, lançamento de novos produtos ou serviços e agressivas campanhas publicitárias. A intensidade com que a rivalidade se desenvolve em determinado setor depende de vários fatores como: número e porte dos concorrentes; ritmo de crescimento do setor; produto ou serviço com ou sem diferenciação; custos fixos ou perecibilidade do produto; e barreiras de saída elevadas.

Quando uma empresa quer ser tudo para todos os clientes, ela está a meio caminho da mediocridade estratégica e do desempenho abaixo da média do segmento de atuação (PORTER, 1986). Tomando como base os efeitos das cinco forças que determinam o nível de competição, o autor descreve a estratégia competitiva como um conjunto de ações ofensivas e defensivas que uma organização utiliza para obter uma posição sustentável, no seu mercado

de atuação, em resposta às atuações das cinco forças competitivas. O autor propõe três estratégias genéricas que as organizações podem utilizar, individualmente ou em conjunto, para criar uma posição sustentável ao longo do tempo. A figura 10 apresenta um modelo contendo as estratégias genéricas e a vantagem competitiva.



**Figura 10 - Estratégias genéricas e a vantagem competitiva**

Fonte: Porter (1989, p. 10).

A primeira estratégia genérica é a liderança em custo caracterizada pela posição que a empresa assume quando abre mão da diferenciação do produto/serviço. Assim, a única vantagem está em vender em grandes quantidades. Para tal, é necessário que o custo do produto/serviço esteja abaixo do praticado pelo concorrente. O preço é um dos principais atrativos para os clientes.

A diferenciação é a segunda estratégia genérica proposta. Ela procura agregar valor a um produto/serviço para torná-lo mais atrativo para o cliente. Pode envolver mudanças nas características ou no desempenho do produto/serviço. Principalmente em serviços, a diferenciação tem aderência com a velocidade em que é prestada ou com a personalização com que é oferecida. Faz-se necessário que a empresa invista pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade – tudo isso com o propósito de criar diferenciais únicos para os clientes.

O enfoque é a terceira estratégia genérica proposta, significando que a organização escolhe um alvo restrito, no qual, utilizando-se da diferenciação ou da liderança em custo, procura se especializar no atendimento de segmentos ou nichos específicos.

A aplicação das estratégias genéricas pode auxiliar a empresa a obter vantagem competitiva. A origem de uma vantagem competitiva geralmente tem como fonte alguma competência central do negócio da organização. Para que uma vantagem seja, de fato, competitiva, ela necessita ser: difícil de copiar; única; sustentável; superior a dos competidores; e aplicável em muitas situações.

A adoção de qualquer uma das estratégias genéricas tem suas armadilhas. Aplicando-se a liderança em custos, a organização pode dar muita importância à fabricação, abrindo mão de qualquer possibilidade de diferenciação, correndo todos os riscos que a chegada de um novo competidor em custo ou uma nova tecnologia (produto substituto) pode causar. A opção pela diferenciação pode elevar o preço, consequência do enfoque excessivo no produto. E, finalmente, a opção pelo enfoque acarreta o risco de o segmento ou nicho escolhido não ser economicamente sustentável para a organização operar.

#### **2.1.4 Vantagens e desvantagens de se ter uma estratégia**

“Qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca. Para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 22). A figura 11 resume o pensamento dos autores sobre as vantagens e desvantagens associadas à estratégia.

	VANTAGEM	DESVANTAGEM
<b>A ESTRATÉGIA FIXA A DIREÇÃO</b>	O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.	A direção estratégica pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso pré-determinado em águas desconhecidas é a maneira perfeita de colidir com um iceberg.
<b>A ESTRATÉGIA FOCALIZA O ESFORÇO</b>	A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevivem o caos.	O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Assim, uma determinada estratégia pode tornar-se demasiado embutida no tecido da organização.
<b>A ESTRATÉGIA DEFINE A ORGANIZAÇÃO</b>	A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.	Definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se, assim, a rica complexidade do sistema.
<b>A ESTRATÉGIA PROVÊ CONSISTÊNCIA</b>	A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, a estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação.	Estratégia e teorias não são realidades, são apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia.

**Figura 11 - Vantagens e desvantagens associadas à estratégia**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg *et al* (2000, p. 22).

Assim, conforme mostrado na figura 11, a cada benefício relacionando a presença de uma estratégia na organização, corresponde um fator prejudicial associado. O fato de a estratégia definir e fixar a direção a ser seguida, focalizando o esforço organizacional, pode representar o fornecimento de objetivos comuns aos diversos setores, orientando suas atividades e processos no sentido de atingi-los. Entretanto, caso os objetivos e caminhos selecionados levem ao desempenho financeiro inferior, a própria existência da estratégia terá contribuído para inibir o desenvolvimento de novos caminhos e comportamentos que poderiam reverter o desempenho financeiro inferior.

O referencial teórico discutido nesta seção teve como propósito principal demonstrar que a estratégia, enquanto conceito e forma de implementação, não possui consenso na academia. Muito embora existam áreas de concordância, como apresentado na figura 3, não existe uma posição única sobre, por exemplo, como conceber a estratégia. As principais escolas de formulação da estratégia vêem o processo de concepção como sendo de natureza

prescritiva, descritiva ou um agrupamento das premissas de ambas. Também, como apresentado na figura 11, pode-se identificar que para cada vantagem de se ter estratégia, uma desvantagem pode ser associada.

Todavia, em consonância com os objetivos propostos neste trabalho, cabe salientar que será dada maior ênfase às escolas prescritivas, em especial à escola do posicionamento. Na seqüência, procede-se a revisão de literatura do *Balanced Scorecard* com o propósito de ilustrar como ele se propõe a transformar a estratégia em ação. A rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e a excelência na gestão dos ativos e passivos financeiros já não conseguem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis. Faz-se necessário, também, desenvolver a capacidade empresarial de mobilizar e explorar os ativos intangíveis. A sinergia deve ser a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações são formadas de vários setores e unidades de negócios, cada um com a sua própria estratégia. O *Balanced Scorecard* propõe-se a conectar e integrar as várias estratégias existentes nos vários setores e unidades de negócios da organização de tal forma que o desempenho organizacional seja superior a soma das partes (KAPLAN; NORTON, 2000b).

## 2.2 O *BALANCED SCORECARD* - BSC

A história acadêmica do *Balanced Scorecard* (BSC) iniciou no ano de 1992. Na edição de janeiro-fevereiro daquele ano, era publicado na *Harvard Business Review* (HBR) o artigo *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance (Balanced Scorecard: Indicadores que Impulsionam o Desempenho)* que introduzia uma nova abordagem para a mensuração do desempenho organizacional. Quatro anos depois, em 1996, era publicado nos EUA, pela *Harvard Business School Press*, o livro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard)*. O artigo e o livro orientam e apresentam exemplos de como escolher os indicadores para as quatro perspectivas do BSC e descrevem um novo sistema para a gestão da estratégia que já havia sido adotado pelos primeiros usuários do conceito (KAPLAN; NORTON, 2006).

Na edição de janeiro-fevereiro de 1996 da HBR, foi publicado o artigo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Usando o Balanced Scorecard como*

Sistema de Gestão da Estratégia). No ano de 2000, a *Harvard Business School Press*, publicou o livro *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Competitive Environment* (Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o BSC Prosperam no Novo Ambiente de Negócios). Ambas as obras descrevem o BSC como o elemento central de um sistema aprimorado utilizado para gerenciar a execução da estratégia da organização. As referidas obras identificam os cinco princípios-chave que norteiam o alinhamento dos sistemas de mensuração e gestão das organizações com as estratégias propostas pelas mesmas. São eles:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização à estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Novamente, na HBR de setembro-outubro de 2000, foi publicado um artigo sobre as potencialidades e os sucessos alcançados pelas organizações que adotam o BSC. O referido artigo tem como título: *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It* (Enfrentando Problemas com sua Estratégia? Então Trace o Mapa). Seguindo, em 2004, a *Harvard Business School Press* publica o livro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Out-comes* (Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis). Estas duas obras procuram desenvolver o princípio-chave 1, citado no parágrafo anterior, propondo um modelo geral para representar a estratégia por meio de objetivos específicos, que podiam ser interligados através de relações de causa e efeito, ao longo das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. O modelo alinha processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes e com os objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 2006).

Enfim, com a produção acadêmica dos autores do BSC, o ano de 2006 marca a publicação pela *Harvard Business School Press* do livro *Alignment* (Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas). Nesta obra, Robert S. Kaplan e David P. Norton ampliam os conceitos e as formas de implementação do princípio-chave 2 – alinhar a organização à estratégia. O princípio-chave 2 é um dos temas centrais desta dissertação.

Alinhar a organização à estratégia significa alinhar as corporações, as unidades de negócios, as unidades de apoio, os parceiros externos e os conselhos de administração com a estratégia. O alinhamento das unidades organizacionais, para criar valor no nível de corporação, tem recebido menos atenção do que a criação de valor no nível das unidades de negócio (KAPLAN; NORTON, 2006).

### **2.2.1 Entendendo como o *Balanced Scorecard* funciona**

A Capacidade de Executar a Estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Para Kaplan e Norton (2000), esta descoberta parece surpreendente, pois nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante.

O modelo BSC é mais que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Elas adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; dos clientes; dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *balanced scorecard* cria uma estrutura - uma linguagem - para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Portanto, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

As quatro perspectivas do BSC têm os objetivos de: balancear os objetivos de curto e longo prazo; produzir os resultados almejados e os indicadores de desempenho desses resultados; e proporcionar medidas objetivas concretas e medidas subjetivas mais imprecisas. Os próximos quatro parágrafos apresentam uma síntese de cada uma das quatro perspectivas propostas pelo modelo de Kaplan e Norton (1997).

A perspectiva financeira utiliza o retorno sobre investimento e o valor econômico agregado, por exemplo, como medidas genéricas desta perspectiva. Permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Além disso, permite especificar os indicadores pelos quais o sucesso da organização, no longo prazo, será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado no longo prazo. As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

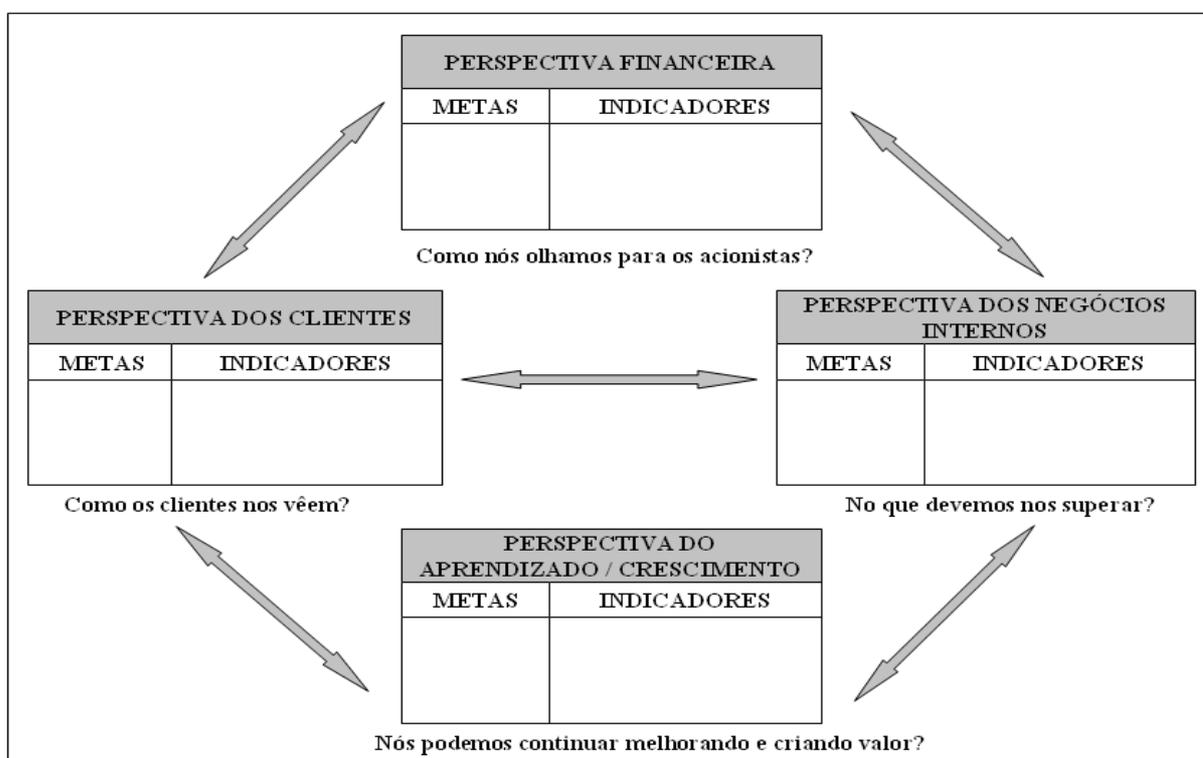
O foco na clientela é muito valorizado na perspectiva dos clientes onde, por exemplo, a satisfação, a retenção, a participação de mercado e a participação de conta são exemplos de medidas genéricas desta perspectiva. Depois de concluída a formatação da perspectiva dos clientes, os gestores terão uma idéia clara de seus segmentos-alvo, de clientes e negócios, e disporão de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos, que representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços. Faz-se necessário, ainda, identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Sugerem-se três classes de atributo: atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço); relacionamento com os clientes (qualidade da experiência de compra e das relações pessoais); e imagem e reputação.

Na perspectiva dos negócios internos, a qualidade, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos são exemplos de medidas genéricas desta dimensão. Passa, necessariamente, pela identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. O BSC faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

A perspectiva que está na base do *balanced scorecard* é a perspectiva do aprendizado e crescimento. A satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação são exemplos de medidas genéricas desta perspectiva. A capacidade de alcançar metas ambiciosas nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários; sistema; e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos

significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Kaplan e Norton (1992) apresentaram, pela primeira vez, um esquema que mostra as ligações das medidas de desempenho. Sobre este esquema, aparentemente simples, foi construída uma poderosa ferramenta de implantação, execução e acompanhamento da estratégia da organização. A figura 12 apresenta o esquema de ligações das medidas de desempenho do BSC.



**Figura 12 - As ligações das medidas de desempenho do *Balanced Scorecard***

Fonte: Kaplan e Norton (1992, p. 72).

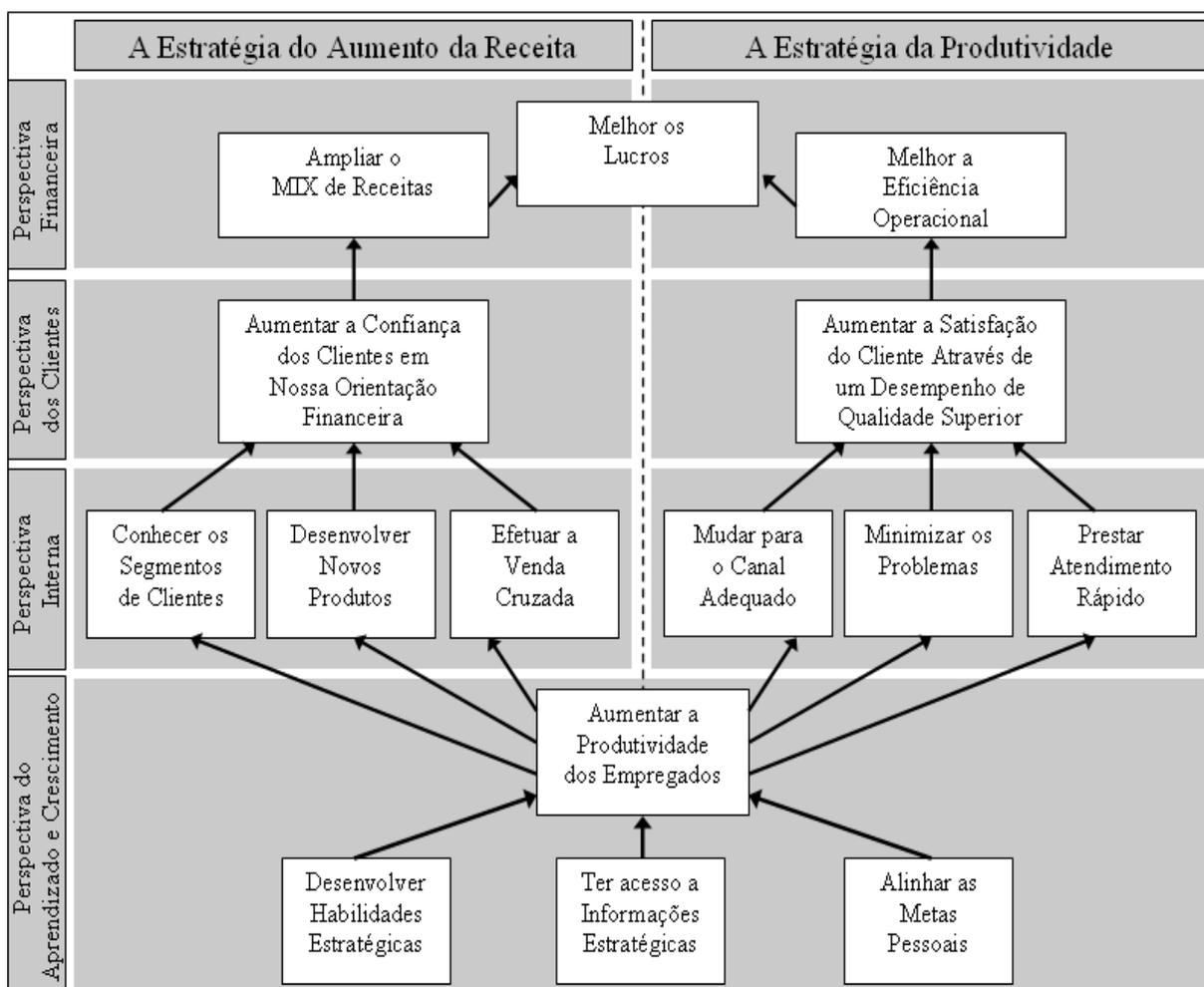
### 2.2.2 A Integração das medidas do BSC à estratégia

A questão que se coloca é: Como é possível elaborar um BSC que possibilite traduzir a estratégia de uma organização em medidas de desempenho efetivas? Para Kaplan e Norton (1997), três princípios permitem a integração do BSC de uma empresa a sua estratégia.

As relações de causa e efeito são propostas como um dos princípios que permitem ao BSC traduzir a estratégia de uma organização em medidas de desempenho. Para os autores, a implantação da estratégia pode ser vista como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causas e efeitos podem ser representadas por uma seqüência de afirmações do tipo se-então. “Um *balanced scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155). Assim, um BSC bem elaborado deve possibilitar a identificação e a explicitação da seqüência de hipóteses a cerca das relações de causa e efeito entre as medidas de resultados (formadas pelos indicadores de ocorrência) e os vetores de desempenho (formados pelos indicadores de tendência) desses resultados. Um exemplo de relação de causa e efeito poderia ser: Se for reduzido o índice de defeitos, então aumentará a satisfação dos clientes. Se aumentar a satisfação dos clientes, então aumentará a participação de mercado.

Os vetores de desempenho constituem o segundo princípio que permite ao BSC traduzir as estratégias de uma organização em medidas de desempenho. “Um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156). Os indicadores de ocorrência procuram demonstrar medidas genéricas de resultados tais como: lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes e competências dos funcionários. Já os indicadores de tendência, que podem ser vistos como vetores de desempenho, são específicos de cada organização, por exemplo: os segmentos de mercado que a organização quer competir; os processos internos específicos; os objetivos de aprendizado e crescimento que poderão gerar valor a segmentos específicos de clientes e mercados. Os indicadores de ocorrência sem os indicadores de tendência não conseguem comunicar à organização como os resultados serão alcançados além de não indicarem, antecipadamente, se a implementação proposta para a estratégia está sendo bem-sucedida ou não. Todavia, indicadores de tendência - como os tempos de ciclo e as taxas de defeito por milhão - sem os indicadores de ocorrência podem permitir a organização a obtenção de melhorias operacionais no curto prazo, mas não têm a capacidade de revelar se essas melhorias serão traduzidas em expansão de negócios com clientes e, conseqüentemente, transformadas em melhor desempenho financeiro.

O terceiro princípio diz respeito à relação com os fatores financeiros. “A relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 157). De acordo com este princípio, os indicadores de desempenho das perspectivas do aprendizado e crescimento, dos processos internos e dos clientes devem ter íntima associação com os indicadores da perspectiva financeira. A figura 13 ilustra as aplicações dos três princípios que possibilitam a integração do BSC de uma empresa a sua estratégia e apresenta uma versão simplificada do scorecard genérico do banco Alfa<sup>1</sup>.



**Figura 13: Versão simplificada do scorecard genérico do banco Alfa**

FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 159).

<sup>1</sup> Como muitos bancos comerciais que atuam no mercado de varejo, o banco Alfa encontrava-se diante de dois graves problemas: Dependia profundamente da performance de um único produto (no caso dos depósitos efetuados pelos correntistas) e apresentava uma estrutura de custos (administrativo e de pessoal) que não suportava o atendimento personalizado para a grande maioria de seus clientes. O banco Alfa optou pela implantação de uma estratégia bifurcada para tentar resolver os dois problemas identificados. As duas estratégias propostas para a solução dos problemas identificados dizem respeito ao aumento de receita e a melhoria de produtividade.

As descrições das estratégias do banco Alfa são: Estratégia 1 - Ampliar o MIX de Receitas (melhorar a estabilidade financeira da instituição através da ampliação das fontes de receita a partir dos clientes atuais, utilizando para isso a oferta de produtos adicionais); e Estratégia 2 - Melhorar a Eficiência Operacional (melhorar a performance operacional transferindo o atendimento dos clientes para canais de distribuição menos onerosos para a instituição).

O lado esquerdo da figura 13 demonstra, de forma simplificada, o desdobramento do indicador da perspectiva financeira - ampliar o mix de receita - apresentando uma nova proposta de valor, sob a perspectiva dos clientes, qual seja: aumentar a confiança dos clientes na orientação financeira do banco Alfa. Neste processo de construção do BSC, foram identificados três processos internos - perspectiva interna - necessários para atender a nova proposta de valor para os clientes: compreender o cliente; desenvolver novos produtos e serviços; e efetuar a venda cruzada de produtos e serviços. Sob a ótica da perspectiva do aprendizado e crescimento, três grandes necessidades foram identificadas - os empregados precisavam: desenvolver habilidades estratégicas; ter acesso a informações estratégicas; e alinhar as metas de desempenho pessoais com as da organização. Uma vez solucionadas as três grandes necessidades identificadas na perspectiva do aprendizado e crescimento, um aumento na produtividade dos funcionários seria implementada e serviria de suporte para toda a construção de valor nas demais perspectivas, culminando com a implementação efetiva da estratégia proposta – ampliar o MIX de Receitas.

Por sua vez, o lado direito da figura 13 demonstra, de forma simplificada, o desdobramento do indicador da perspectiva financeira - melhor a eficiência operacional - apresentando uma nova proposta de valor, sob a perspectiva dos clientes, qual seja: aumentar a satisfação do cliente através de um desempenho de qualidade superior. Neste processo de construção do BSC, foram identificados três processos internos - perspectiva interna - necessários para atender a nova proposta de valor para os clientes: migração para o canal adequado de atendimento; minimização dos problemas; e prestação de um atendimento rápido. Da mesma forma que no parágrafo anterior, sob a ótica da perspectiva do aprendizado e crescimento foram identificadas as mesmas três grandes necessidades citadas no final do referido parágrafo.

A figura 14 mostra como o BSC do banco Alfa estabeleceu um conjunto de relações de causa e efeito onde uma combinação balanceada de indicadores de ocorrência e

indicadores de tendência aponta para a melhoria do desempenho financeiro futuro da organização.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
<b>Financeira</b> F1 – Melhorar os lucros F2 – Ampliar o Mix de receita F3 – Reduzir estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Aumento de receita</li> <li>• Mudança do custo de manutenção de depósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade de produtos/serviços geradores de receita</li> </ul>
<b>Dos Clientes</b> C1 – Aumentar o nível de satisfação dos clientes com nossos produtos e pessoal C2 – Aumentar o nível de satisfação “após a venda”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Retenção de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundidade do relacionamento</li> <li>• Pesquisa de satisfação dos clientes</li> </ul>
<b>Interna</b> I1 – Compreender nossos clientes I2 – Criar produtos inovadores I3 – Efetuar venda cruzada I4 – Transferir clientes para canais rentáveis I5 – Minimizar problemas operacionais I6 – Atendimento eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita gerada por novos produtos</li> <li>• Quociente de venda cruzada</li> <li>• Mudança de Mix de canais</li> <li>• Taxa de erros de serviço</li> <li>• Tempo de atendimento de solicitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de desenvolvimento de produtos</li> <li>• Horas passadas com o cliente</li> </ul>
<b>Dos Aprendizado e Crescimento</b> A1 – Desenvolver habilidades estratégicas A2 – Fornecer informações estratégicas A3 – Alinhar metas pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos funcionários</li> <li>• Receita por funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de cobertura de funções estratégicas</li> <li>• Índice de disponibilidade de informações estratégicas</li> <li>• Alinhamento das metas pessoais</li> </ul>

**Figura 14: Objetivos estratégicos, indicadores de ocorrência e de tendência**

FONTE: Kaplan e Norton (1997), p. 162.

### 2.2.3 Limitações do *Balanced Scorecard*

Todavia, apesar do sucesso obtido na última década quando o BSC foi testado e colocado em prática em centenas de organizações dos mais diferentes portes e atividades<sup>2</sup>, diversos autores apontam para pontos falhos do modelo - alguns destes pontos falhos são reconhecidos inclusive pelos autores do BSC. McCUNN (1998) com referência às implantações ocorridas nos primeiros sete anos do BSC, afirma que, em cerca de 70% dos casos, estas implantações tendem ao insucesso.

<sup>2</sup> Segundo KAPLAN; NORTON (2001), faziam uso do *Balanced Scorecard* em 2001 aproximadamente 50% da empresas norte-americanas presentes na lista Fortune 1000, entre 40% e 45% das empresas européias e cerca de 35% das empresas australianas.

Um dos primeiros pontos falhos do BSC está na sua própria concepção, pois segue o modelo de concepção da estratégia previsto nas escolas prescritivas. Dessa maneira, o modelo distancia-se de aspectos importantes ligados à escola descritiva como o empreendedorismo, a influência da cultura da organização e os aspectos emergentes das estratégias (ATTADIA *et al.*, 2003). Entre as falhas de caráter estrutural, segundo Bastos *et al.* (2001), destacam-se três: a linearidade das relações causais; os atrasos de tempo entre causa e efeito; e a impossibilidade de realizar simulações. Os próximos três parágrafos detalham cada uma das falhas apontadas.

A linearidade das relações causais pressupõe que as relações de causa e efeito operam somente em um sentido - na estrutura clássica do BSC, começando pela perspectiva do aprendizado e crescimento até chegar à perspectiva financeira. Dessa forma, ao não pensarem em termos cíclicos, os executores da estratégia podem adotar ações benéficas no curto prazo, porém prejudiciais ao final do ciclo, momento em que as contra-indicações - por serem mais difíceis de se prever inicialmente - mostram-se presentes.

Os atrasos de tempo entre causa e efeito não são contemplados no modelo, muito embora, quando da elaboração dos mapas estratégicos do BSC, os executivos tenham conhecimento de que ações e resultados geralmente não estão presentes no mesmo espaço de tempo, embora a estrutura formal do BSC não contemple a extensão destes intervalos de tempo. A não visualização dos efeitos de uma decisão implementada anteriormente, por exemplo, pode levar à adoção de outras decisões desnecessárias ou, ainda pior, interromper a execução da ação anterior antes que os resultados esperados aconteçam.

Conseqüência das duas falhas estruturais citadas, a linearidade das relações causais e atrasos de tempo entre causa e efeito, impossibilitam a realização de simulações. Além disso, nos mapas estratégicos, os indicadores operacionais e de tendência do BSC não apresentam quaisquer informações a cerca da importância relativa dos seus diversos objetivos, levando todos a terem o mesmo peso. A simulação das estratégias, de cenários e do impacto das ações constitui-se em instrumento de alto potencial, pois permitem aos executivos testarem as diversas possibilidades presentes de forma isenta de risco, contribuindo, assim, para a seleção do melhor caminho a ser trilhado na implementação da estratégia organizacional.

Nessa parte da revisão de literatura apresentou-se o *Balanced Scorecard* por meio de uma perspectiva histórica, desde o seu lançamento, em 1992, até o ano de 2006, que marca, na opinião de Kaplan e Norton (2006), o amadurecimento do modelo quando o alinhamento de

toda a organização passa a ser o tema central. Procurou-se, também, mostrar como o modelo funciona na prática, quais as suas principais vantagens e algumas de suas limitações. O passo seguinte da revisão de literatura aborda o tema alinhamento estratégico através de sua conceituação e do modelo proposto por Kaplan e Norton (2006) para a sua implementação.

### 2.3 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico pode ser definido como a medida da adequação existente entre a estratégia adotada pela organização, seu ambiente externo e seus processos e recursos internos. Assim, quanto maior a adequação, maior o alinhamento estratégico.

O termo alinhamento estratégico também tem uso corrente em empresas de Tecnologia da Informação (TI), ligado principalmente ao fato de que, por muitos anos, organizações dos mais variados portes e segmentos de atuação terem implantado software de apoio a gestão desconsiderando a necessidade de relacioná-los as suas estratégias empresariais. Desta forma, em gestão de TI, o alinhamento estratégico relaciona-se ao alinhamento entre o planejamento da TI e o planejamento estratégico das empresas (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Chakravarty (1987) afirma que a ausência de alinhamento entre a estratégia de negócios proposta, os processo e recursos internos e o ambiente externo produz como consequência a não consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Logo, a busca do alinhamento deve ser o foco principal e prioritário das decisões que estão inseridas na conjuntura da gestão estratégica.

Diversas abordagens têm como base o conceito de alinhamento estratégico citado no início desta seção do trabalho. Os próximos parágrafos apresentam duas abordagens baseadas nesse conceito: o gerenciamento por diretrizes e o *Balanced Scorecard*. Ressalta-se que, originalmente, nenhuma das abordagens a seguir apresentadas foram desenvolvidas com o propósito de serem uma ferramenta de avaliação de estratégias em função do alinhamento destas com os processos e recursos internos e o ambiente externo das organizações.

O gerenciamento pelas diretrizes originou-se da necessidade de se desdobrar os objetivos estratégicos das organizações japonesas envolvidas com o movimento da qualidade.

Segundo Campos (1996), o propósito do gerenciamento pelas diretrizes é transformar as estratégias da organização em realidade, ou seja, transformar o pensamento em ação. Para tanto, a organização começa o processo de gestão estratégica estabelecendo uma visão de futuro que pode ser definida como o sonho da alta administração sobre como a empresa deve ser num período de 5 a 10 anos. A estratégia, neste contexto, consiste nos meios para se atingir esta visão. Assim, a organização conseguiria garantir a sua sobrevivência no médio e longo prazo.

Ainda com relação ao gerenciamento pelas diretrizes, citam-se algumas de suas características: desdobrar as diretrizes em dezenas ou até centenas de metas e medidas que são perseguidas na organização; utilizar de métodos como o PDCA<sup>3</sup>; e apresentar a necessidade de retro-alimentação para o tratamento das causas de insucessos na implementação das estratégias.

Na sua origem, o *Balanced Scorecard* foi idealizado por Kaplan e Norton (1996) como um sistema de avaliação de desempenho, adaptado à realidade do ambiente competitivo atual, onde já não era mais possível avaliar a performance das organizações com base apenas em indicadores financeiros. Após a sua adoção e utilização em várias organizações, percebeu-se que o que estava por trás das relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho das suas quatro perspectivas eram, na verdade, hipóteses acerca da estratégia da organização. Assim, os autores defendem que o *Balanced Scorecard* é mais que um simples sistema de gestão e que, para usufruir de todos os benefícios do BSC, a organização deve adotá-lo como um sistema de gestão estratégica. Entre outros objetivos, o propósito da adoção do BSC é promover o alinhamento da organização à estratégia, garantindo a sincronização entre as estratégias corporativas, de negócios e funcionais por meio da construção de mapas estratégicos nos diversos níveis hierárquicos.

### **2.3.1 Alinhando a organização à estratégia com a utilização do BSC**

---

<sup>3</sup> PDCA – *Plan, Do, Check, Action* – planejar e implementar o que foi planejado, verificar os resultados obtidos, e agir no sentido de padronizar o processo, caso a meta tenha sido alcançada, ou no sentido de reiniciar o ciclo caso o resultado tenha ficado aquém do previsto.

As organizações têm procurado posicionar a estratégia no centro de seus sistemas de gestão. A finalidade de posicionar a estratégia no centro dos sistemas de gestão é simples de ser descrito e pode ser resumido como: “Assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada. A esta tarefa de assegurar sinergias entre níveis, processos, unidades de negócio e parceiros externos denominamos alinhamento” (SCHWARS *apud* KAPLAN; NORTON, 2006, prefácio da edição brasileira).

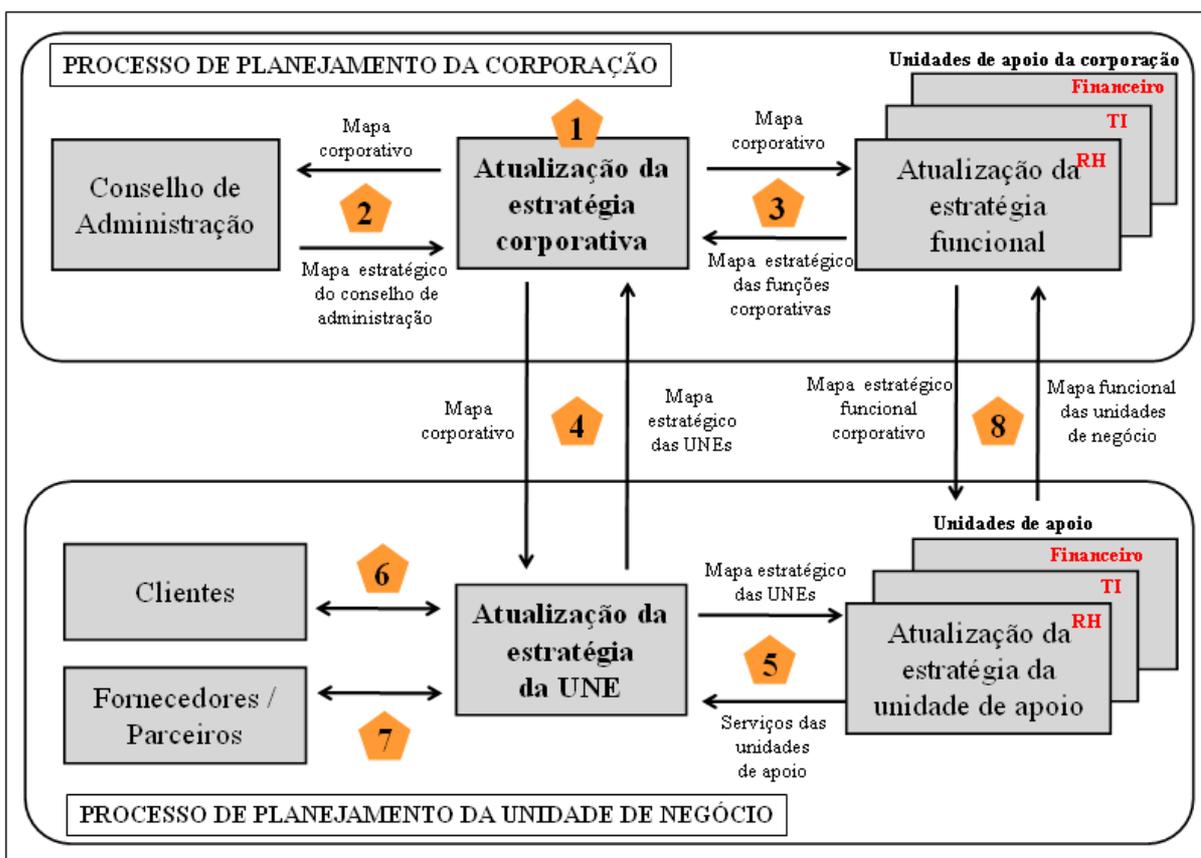
As empresas da era da informação que atuam em mercados globais ou muito grandes são formadas por várias unidades de negócio e de apoio. Os controladores destas empresas procuram colocar a frente de cada unidade de negócio e de apoio, gestores experientes, com ótima formação teórica e profissional. Aliam a estes gestores, um quadro de funcionários talentosos. Todavia, com mais frequência do que os controladores gostariam, as diversas áreas da empresa carecem de coordenação, atuando, muitas vezes, com propósitos desconexos e procurando atingir objetivos conflitantes.

O alinhamento das organizações para criar valor no nível corporativo tem recebido menos atenção do que a criação de valor no nível das unidades de negócio. Grande parte das teorias que versam sobre estratégia tem seu foco nas unidades de negócio, contemplando seus diferentes produtos, serviços, clientes, mercados, tecnologias e competências. A estratégia de uma unidade de negócios consegue descrever como ela almeja criar produtos e serviços que ofereçam, aos seus atuais clientes e a seus potenciais clientes, um conjunto irresistível de benefícios e diferenciação – a proposta de valor para o cliente (KAPLAN; NORTON, 2006).

A construção da proposta de valor para os clientes de uma unidade de negócios pode estar sustentada por quatro estratégias muito utilizadas pelas unidades de negócios. São eles: melhor custo total onde são oferecidos produtos e serviços consistentes, oportunos e de baixo custo; liderança no produto onde são oferecidos produtos e serviços que expandem as fronteiras dos atuais níveis de desempenho; intimidade com os clientes onde é oferecido um conjunto personalizado de produtos e serviços, combinados com conhecimento profundo de cada cliente, para oferecer soluções completas e personalizadas; e aprisionamento onde uma plataforma se torna o padrão no mercado de determinados produtos e serviços.

Entretanto, as referidas estratégias, utilizadas para a geração de valor para os clientes, não podem ser aplicadas diretamente sobre a organização como um todo. Para que a corporação gere valor superior a soma de suas partes, ela precisa promover o alinhamento das

unidades de negócio para criar sinergia. “Quando uma organização alinha as atividades de suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que denominamos valor gerado pela organização” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 6). Os autores propõem que o processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo, sendo que as sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo e realizadas pelas unidades de negócios, preferencialmente durante o ciclo de planejamento anual. A figura 15 apresenta os oito pontos de verificação do alinhamento proposto pelos autores.



**Figura 15 - Inclusão do alinhamento no processo de planejamento**

Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 14).

Os oito pontos de verificação do alinhamento para a corporação, as unidades de negócios e as unidades de apoio de uma organização típica, composta de vários negócios que, na ótica de Kaplan e Norton (2006), devem ser incluídos no processo de planejamento anual são: 1 - Proposta de valor da organização onde a corporação define as diretrizes para a elaboração das estratégias nos níveis mais baixos da organização; 2 - Alinhamento do conselho de administração e acionistas onde o conselho de administração analisa, aprova e monitora a estratégia corporativa; 3 - Do corporativo para as unidades de apoio onde a estratégia corporativa é traduzida em políticas e normas que serão administradas pelas

unidades de apoio; 4 - Do corporativo para as unidades de negócio onde as prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócio; 5 - Das unidades de negócio para as unidades de apoio onde as prioridades estratégicas das unidades de negócio são incorporadas às estratégias das unidades de apoio funcionais; 6 - Das unidades de negócio para os clientes onde as prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de feedback e mensuração referentes a estes clientes; 7 - Das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros onde as prioridades compartilhadas entre fornecedores, provedores terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio; e 8 - Apoio corporativo onde as estratégias das unidades locais de apoio dos negócios se refletem nas prioridades da unidade de apoio corporativa.

Em síntese, “... as organizações estão lutando há mais de um século no intuito de encontrar as estruturas ideais para a gestão de suas estratégias. Acreditamos que a busca dessa estrutura perfeita permanecerá frustrante, a menos que as empresas recorram a uma terceira alavanca - seus sistemas de mensuração e gestão - para alinhar a estrutura com a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 30).

Nesse sentido, os pontos de verificação do alinhamento de números 1 e 4, apresentados na figura 15, são estudados neste trabalho. O ponto de verificação do alinhamento 1 – proposta de valor da organização – está associado ao PE (Planejamento Estratégico) e aos sete desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. O ponto de verificação do alinhamento 4 – do corporativo para as unidades de negócios – relaciona-se com a AV Gestão – o *balanced scorecard* da Caixa Econômica Federal – na medida em que as prioridades corporativas são desdobradas em estratégias nas unidades de negócios.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia selecionada e utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Com esse propósito, subdividiu-se o capítulo em três partes. Na primeira parte é apresentado o ambiente de pesquisa representado pela empresa Caixa Econômica Federal. Na seqüência, a estratégia e os procedimentos necessários para implementar a pesquisa. O final do capítulo é destinado à descrição do instrumento de pesquisa utilizado.

#### 3.1 AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa objeto da pesquisa foi a Caixa Econômica Federal. A escolha desta organização foi determinada pela conjunção de dois fatores principais. O primeiro deles é o fato de que a Caixa Econômica Federal iniciou, no ano de 2003, a implantação dos conceitos do *Balanced Scorecard* junto ao seu modelo de avaliação da gestão da rede de pontos de venda. O segundo, é que o autor deste trabalho exerce suas atividades profissionais na Caixa Econômica Federal desde o mês de julho de 1989, fato este que viabilizou a realização da pesquisa na referida empresa.

##### 3.1.1 A empresa Caixa Econômica Federal

Criada em 1861, a Caixa Econômica Federal <sup>4</sup> é o principal agente das políticas públicas do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de milhões de brasileiros. Isso porque a Caixa Econômica Federal – uma empresa 100% pública – atende não só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil por meio do

---

<sup>4</sup> As informações deste capítulo têm origem em documentos de comunicação da CAIXA divulgados no site oficial da empresa. [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br).

pagamento de FGTS, PIS, seguro-desemprego. Atende, também, beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias.

Além disso, ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a Caixa Econômica Federal exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda. A atuação da Caixa Econômica Federal também se estende aos palcos, salas de aula e pistas de corrida, com o apoio a iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

A Caixa Econômica Federal é o maior banco público da América Latina. A base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.

O volume de depósitos à vista, na Caixa Econômica Federal cresceu 16% no período e o de depósitos de poupança 18%, atingindo um saldo de R\$ 50,2 bilhões, consolidando a sua posição de instituição líder neste segmento. Entre 2002 e a metade de 2005, o ativo bancário da empresa aumentou 30% – segundo maior ativo entre as instituições financeiras atuantes no Brasil.

Na primeira metade de 2005, a Caixa Econômica Federal obteve o maior lucro semestral de sua história. Uma das principais razões para esse resultado foi a forte expansão das receitas com operações de crédito, que, desde 2003, tiveram incremento de 101%. Nesse mesmo ano, a Caixa Econômica Federal foi premiada em quatro categorias pelo Guia Exame, que avalia os melhores fundos de investimento do mercado.

A Caixa Econômica Federal é o único banco que está presente em todos os 5.562 municípios brasileiros. A sua rede de atendimento, em meados de 2007, era composta por: 2.500 agências; 997 postos de atendimento eletrônico; 6.642 correspondentes bancários e 9.000 casas loterias. Uma rede integrada de mais de 16.700 pontos de atendimento à disposição da população brasileira.

No pagamento dos benefícios, além dos benefícios assegurados aos trabalhadores, a Caixa Econômica Federal opera e paga os benefícios provenientes do Bolsa Família, programa de transferência de renda do governo federal. Em 2004, foram efetuados 47 milhões de pagamentos do programa Bolsa Família, totalizando R\$ 3,3 bilhões. Até o final de 2006,

mais de 11 milhões de famílias carentes sejam atendidas pelo programa. A fim de assegurar uma execução mais eficiente das políticas sociais, a Caixa Econômica Federal desenvolveu o cadastro único, ferramenta capaz de apresentar informações sobre o perfil socioeconômico de aproximadamente 53,5 milhões de pessoas situadas abaixo da linha de pobreza.

Com uma arrecadação superior a R\$ 4,3 bilhões, as Loterias da Caixa Econômica Federal tiveram desempenho recorde em 2005. Deste total, quase R\$ 2 bilhões foram repassados ao governo federal, constituindo uma importante fonte de recursos para a área social. Para 2006, as Loterias da Caixa Econômica Federal arrecadaram mais de R\$ 5 bilhões de reais e repassaram R\$ 2,4 bilhões de reais.

Em relação à construção civil, no ano de 2006, a Caixa Econômica Federal aplicou R\$ 14,2 bilhões em habitação, atendendo mais de 602.000 famílias brasileiras e gerando 1.375.757 empregos diretos e indiretos, além de ter direcionado cerca de R\$ 2,6 bilhões para empresas da construção civil. Para o ano de 2007, foram disponibilizados R\$ 17,4 bilhões para a cadeia produtiva da construção civil.

### **3.1.2 A história da Caixa Econômica Federal**

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da Caixa Econômica Federal e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a Caixa Econômica Federal inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a Caixa Econômica Federal presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país. Em

1931, a carteira hipotecária começou a operar para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, no ano de 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a Caixa Econômica Federal incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a Caixa Econômica Federal estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a Caixa Econômica Federal cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a Caixa Econômica Federal infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional. Passados 145 anos, a Caixa Econômica Federal consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social.

### **3.1.3 Planejamento estratégico 2005-2015**

O PE (Planejamento Estratégico) 2005-2015 da Caixa Econômica Federal foi aprovado pelo Voto CAIXA/SUADE (Superintendência Nacional de Desenvolvimento Empresarial) 049/05 e pela RD (Resolução de Diretoria) 1257/2005, estabelecendo que o

controle dos Desafios e das AE (Ações Estruturantes) seria efetuado por meio de metas e indicadores de desempenho e definição de parâmetros através da construção de modelo, sob responsabilidade da SUADE e SUCOG (Superintendência Nacional de Controle da Gestão), inspirado nos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC).

Os trabalhos que culminaram no PE 2005-2015 foram norteados pelas seguintes premissas: alinhamento com o PPA<sup>5</sup> – Plano Plurianual do Governo Federal; a Caixa Econômica Federal é o banco de todos os brasileiros; desenvolvimento regional sustentável; processo de construção participativo do PE; responsabilidade social; sustentabilidade empresarial; e sinergia e integração nos negócios da Caixa Econômica Federal.

O processo de construção do PE 2005-2015, resumidamente, foi desenvolvido ao longo das seguintes datas e etapas, sempre norteado pelas premissas listadas anteriormente:

- 29 de setembro de 2004: Oficinas preparatórias - Análise da Organização;
- 20 de outubro de 2004: Oficinas preparatórias - Cenários;
- 03 de novembro de 2004: Oficinas preparatórias - 1ª Oficina com o Conselho Diretor;
- 09 de novembro de 2004: Avaliação estratégica - escolha dos desafios e seminário com representantes da rede e das filiais;
- 11 de novembro de 2004: Avaliação estratégica - escolha dos desafios - 1º seminário com Diretores e Superintendentes Nacionais;
- 02 de dezembro de 2004: Direcionamento estratégico – reunião com a Diretoria Executiva e com o Conselho Diretor;
- 16 de fevereiro de 2005: Direcionamento Estratégico - reunião com o Conselho Diretor;
- 22 de fevereiro de 2005: Reunião do Conselho de Administração - aprovação do PE 2005-2015.

---

<sup>5</sup> PPA - Os desafios da CAIXA foram definidos a partir do Plano Plurianual. O PPA é o instrumento de planejamento do Governo Federal que estabelece diretrizes e metas da Administração Pública Federal. Denominado “Brasil, um país de todos”, é orientado por três mega-objetivos:

1. Inclusão social e redução das desigualdades sociais.
2. Crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutora das desigualdades regionais.
3. Promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia.

Em sintonia com a Missão da Caixa Econômica Federal - promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social – o PE (Planejamento Estratégico) 2005-2015 produziu a Visão de Futuro da empresa que é apresentado nos cinco itens listados a seguir:

- A Caixa Econômica Federal será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

Assim, com o propósito de realizar a Visão de Futuro da empresa, sete Desafios Estratégicos (DE) foram propostos. Esses DE serviram de base para a definição dos construtos utilizados na pesquisa. Listam-se, a seguir, cada um dos sete desafios estratégicos e os seus respectivos porquês.

DE 1 – Ampliar a participação no mercado de crédito (PF e PJ): Para ganhar sustentabilidade e substituir a rentabilidade proporcionada por outras fontes, sujeitas a alterações no médio e longo prazo, como as operações de tesouraria. Para contribuir para o desenvolvimento do País e de seus municípios, e continuar sendo fundamental instrumento do Governo Federal.

DE 2 – Ser o principal agente das políticas públicas: Esse é o diferencial competitivo da Caixa Econômica Federal, sua espertice em política pública e o fato de ter exclusividade

em serviços delegados. Manter e ampliar esse papel são um desafio, porque a competição por fontes de receitas vai se acirrar no mercado bancário.

DE 3 – Consolidar a Caixa Econômica Federal como principal banco de relacionamento com a administração pública: Caixa Econômica Federal tem oportunidades no relacionamento com os entes públicos, em especial nos Estados e Municípios. Esse potencial precisa ser explorado de forma a integrar todos os negócios e obter resultados sustentáveis.

DE 4 – Ser referencial de excelência no atendimento: A imagem da Caixa Econômica Federal é excelente, do ponto de vista da credibilidade, mas precisa ganhar qualidade quanto ao atendimento, modernizando processos e tecnologias, criando comodidades e favorecendo o relacionamento com os clientes para obter fidelidade.

DE 5 – Ser uma das melhores empresas para se trabalhar: A Caixa Econômica Federal se reconhece como banco único. Sabe que, por ser único e raro, é um lugar para pessoas com espírito público, que percebam o papel importante que desempenham para o Brasil. Sabe que ter um bom clima organizacional vai além de oferecer uma relação estável de emprego, plano de saúde, oportunidades de aprendizagem. Conhecer as expectativas dos empregados para criar esse ambiente estimulante e saudável é um desafio que é assumido pela organização, onde os gestores terão um papel fundamental.

DE 6 – Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação: Caixa Econômica Federal vive um novo tempo, de construção do futuro. É preciso olhar para a forma como se trabalha e como os processos estão desenhados, com o propósito de simplificá-los, agregando tecnologia, impactando positivamente nas atividades dos empregados e no atendimento aos clientes.

DE 7 – Liderar o mercado de captação de recursos: Caixa Econômica Federal é líder em poupança, recursos que têm muita relevância para a atuação da organização. Em 1862, o Barão do Rio Branco tinha a seguinte visão de futuro para a Caixa Econômica Federal – ser o cofre seguro das classes menos favorecidas. Portanto, captar em poupança continua sendo muito importante para a Caixa Econômica Federal e para o Brasil. Ter outras fontes de captação, que forneçam lastro para o crédito e sejam interessantes para o cliente, é um desafio relevante para toda a empresa.

Toda a atuação da Caixa Econômica Federal se pauta num conjunto de valores também expressos no Planejamento Estratégico 2005-2015 que são: direcionamento das ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; busca permanente da

excelência na qualidade de serviços; equilíbrio financeiro em todos os negócios; conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; e respeito e valorização do ser humano.

### 3.1.4 Avaliação da gestão das unidades de negócio

Em abril de 2003, a Caixa Econômica Federal adotou como modelo de avaliação do desempenho e da gestão de suas unidades de negócio a AV Gestão. A base teórica do modelo é o BSC e o seu objetivo principal, através de um conjunto de sete dimensões, é a avaliação da gestão das unidades sob as quatro perspectivas proposta pelo BSC. Para o período de 01 de outubro de 2007 até 31 de dezembro de 2008, as perspectivas e os indicadores adotados pela Caixa Econômica Federal, para compor a AV Gestão, são apresentados nos parágrafos seguintes:

Perspectiva CLIENTES que avalia e demonstra a evolução do nível de relacionamento e satisfação dos clientes com Caixa Econômica Federal por meio de objetivos específicos para cada segmento. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados nesta perspectiva são:

- Prospecção/ativação: mede a expansão do número de contas qualificadas em conformidade ao modelo GRC – Gestão do Relacionamento com Clientes;
- Fortalecimento e retenção: tem por finalidade incrementar a base de clientes com maior nível de relacionamento;
- Ocorrências ouvidoria: mede o quantitativo de reclamações pendentes no sistema SIOUV – Sistema de Ouvidoria da Caixa Econômica Federal;
- PQA – Pesquisa de Qualidade do Atendimento: mede o grau de satisfação dos clientes externos aferidos por meio de pesquisa em relação ao atendimento prestado nos diferentes canais de atendimento.

Perspectiva FINANCEIRA que avalia o retorno sobre os investimentos, bem como consolida em indicadores a expectativa de resultados financeiros dos negócios realizados em

cada unidade. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados nesta perspectiva são:

- Margem financeira bruta: acompanha a margem financeira realizada em cada produto em comparação com a margem financeira orçada para ele.
- Prestação de serviços: apresenta os valores realizados nas receitas oriundas das tarifas comerciais, das tarifas sociais e das taxas de administração de fundos de investimento em relação aos seus objetivos propostos.

Perspectiva NEGÓCIOS PESSOA FÍSICA que avalia o resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos de relevância estratégica para a Caixa Econômica Federal, no segmento pessoa física. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados na perspectiva negócios pessoa física são:

- Acesso à moradia: mede o resultado obtido na concessão de financiamentos habitacionais;
- Crédito: mede o resultado obtido na concessão de empréstimos nas várias modalidades de crédito destinadas ao segmento pessoa física;
- Captação: mede os realizados em relação aos objetivos estabelecidos para os produtos de captação e fundos de investimento;
- Relacionamento: acompanha a evolução da prospecção e da qualificação do relacionamento com os clientes pessoas físicas da Caixa Econômica Federais nos produtos cartões de crédito e nos produtos do grupo Caixa Seguros.

Perspectiva NEGÓCIOS PESSOA JURÍDICA que avalia o resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos com o segmento pessoa jurídica, de relevância estratégica para a Caixa Econômica Federal. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados na perspectiva negócios pessoa jurídica são:

- Acesso à moradia: mede o resultado obtido na concessão de financiamentos habitacionais na modalidade pessoa jurídica;
- Crédito: mede o resultado obtido na concessão de empréstimos nas várias modalidades de crédito existentes destinado ao segmento pessoa jurídica;
- Captação: mede os valores realizados em relação aos objetivos estabelecidos para os produtos de captação e fundos de investimento no segmento pessoa jurídica;

- Relacionamento: acompanha a evolução da prospecção e da qualificação do relacionamento com os clientes pessoas jurídica da Caixa Econômica Federal nos produtos cartões de crédito, cobrança bancária e produtos do grupo Caixa Seguros.

Perspectiva PROCESSOS que demonstra o resultado, em percentual, do nível de conformidade dos principais processos e negócios, bem como faz o monitoramento de riscos em que a Caixa Econômica Federal está exposta. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados na perspectiva processos são:

- Conformidade: seu acompanhamento é realizado através da média dos percentuais obtidos dos seguintes itens: adiantamento a depositantes de responsabilidade gerencial; excesso sobre limite de responsabilidade gerencial; abertura / alteração de contas; garantias; FGTS; prevenção contra crimes de lavagem de dinheiro;
- Risco: busca a qualificação da carteira de crédito, confrontando-se a perda esperada com a perda realizada por unidades.

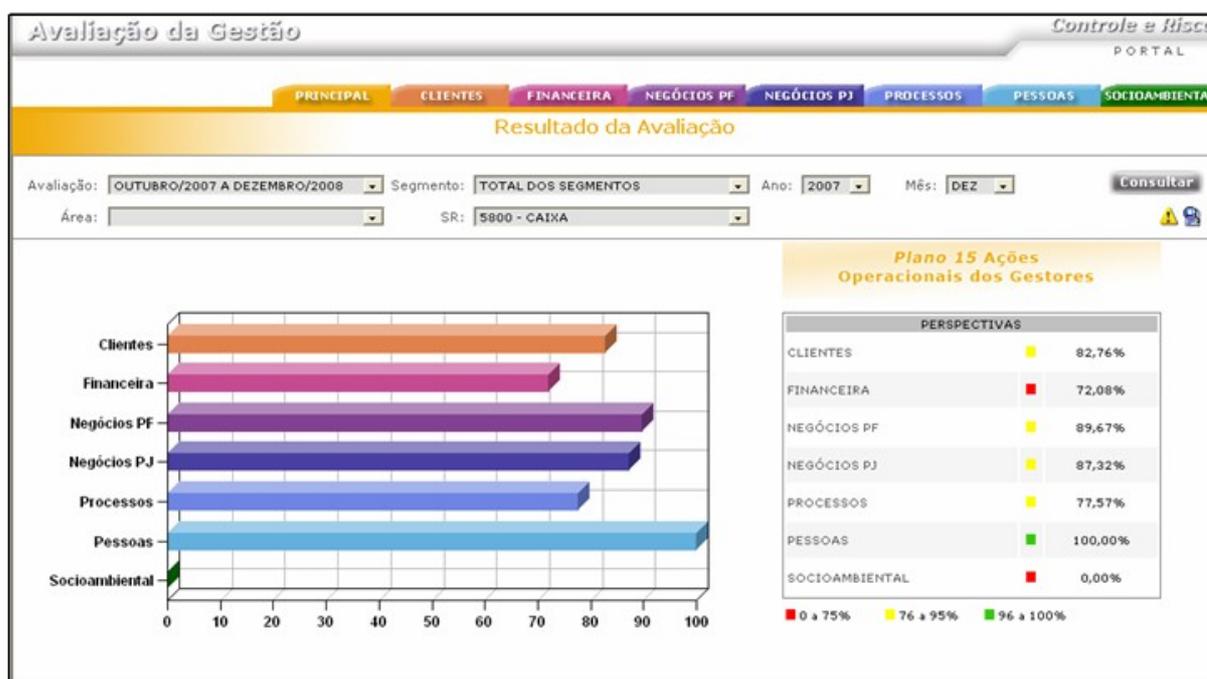
Perspectiva PESSOAS que considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação e alinhamento à estrutura da Caixa Econômica Federal, visando sua sustentabilidade. O desempenho obtido corresponde à média dos percentuais obtidos nos três primeiros indicadores. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados nesta perspectiva são:

- Desenvolvimento humano: GPC – Gestão de Pessoas por Competências;
- Desenvolvimento humano: trilha fundamental da Universidade CAIXA, incluindo o curso de responsabilidade social e empresarial;
- Saúde do empregado: PCMSO;
- Clima organizacional.

Perspectiva SOCIOAMBIENTAL que busca a essência de todos os negócios realizados pela Caixa Econômica Federal, traduzida em um processo contínuo de assunção de responsabilidades sobre questões sociais e ambientais relacionadas a todos os públicos com os quais ela interage: público interno, fornecedores, clientes, poderes públicos, imprensa, comunidade etc. Os indicadores que acompanham a evolução dos resultados nesta perspectiva são:

- Social: demonstra a contribuição dos produtos e serviços da Caixa Econômica Federal na melhoria e desenvolvimento da sociedade e possui quatro itens destinados ao seu efetivo acompanhamento: acesso ao crédito; desenvolvimento educacional; redução do déficit habitacional; e distribuição de renda;
- Ambiental: demonstra a iniciativa da Caixa Econômica Federal em adotar ações e processos de produção em conformidade com os requisitos ecologicamente corretos, minimizando os impactos ao meio ambiente. Seu acompanhamento se dará através do item denominado impacto das atividades bancárias.

A figura 16 apresenta a versão da AV Gestão para o período de 01 de outubro de 2007 até 31 de dezembro de 2008. O referido instrumento vem sendo utilizado na avaliação das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal desde o ano de 2003 e tem sido constantemente atualizado e aperfeiçoado.



**Figura 16: AV Gestão CAIXA utilizado no período de Out/ 2007 até Dez/2008**

Fonte: AV Gestão CAIXA.

De fato, a AV Gestão materializa os conceitos que fundamentam o BSC da Caixa Econômica Federal, além de representar uma espécie de termômetro dos avanços relativos às estratégias definidas no Planejamento Estratégico. É por essa convergência que o conjunto de perspectivas e indicadores da AV Gestão formou uma base para a definição dos construtos da

pesquisa realizada no contexto da Caixa Econômica Federal, mais especificamente no âmbito da Superintendência Regional da Serra Gaúcha.

### **3.1.5 Descrição do campo de pesquisa – SR Serra Gaúcha**

Em outubro de 2007, a SR (Superintendência Regional) Serra Gaúcha era responsável pela representação e atuação da Caixa Econômica Federal em 71 municípios, totalizando, segundo o censo realizado no ano de 2000 projetado para 2007, uma população de 1.168.224 habitantes, dos quais 828.957 residem na zona urbana dos municípios e 226.641 residem na zona rural, representando uma taxa de urbanização na ordem de 77,60%. Entre os municípios atendidos se destacam as cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Canela, Carlos Barbosa, Casca, Caxias do Sul, Encantado, Farroupilha, Feliz, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Guaporé, Muçum, Nova Bassano, Nova Petrópolis, Nova Prata, Roca Sales, São Francisco de Paula, São Marcos, Serafina Correa, Vacaria e Veranópolis.

No final do mês de junho de 2007, segundo informações obtidas junto ao BACEN (Banco Central do Brasil), a SR Serra Gaúcha possuía um *marketshare* de 23,61% no mercado de captação de recursos, excluídos os recursos captados em fundos de investimento e de 20,95% no mercado de empréstimos e financiamento, excluídos os empréstimos agrícolas.

Em 31 de outubro de 2007, a rede de atendimento vinculada a SR Serra Gaúcha era composta por 30 agências, 4 PAB (Posto de Atendimento Bancário), 52 casas lotéricas, 128 correspondentes CAIXA Aqui e 4 PAE (Posto de Atendimento Eletrônico), totalizando 218 pontos físicos de atendimento. Seu quadro funcional era composto por 464 empregados.

O universo dos empregados convidados a responder a pesquisa foi formado pelos empregados que desempenham funções gerenciais no âmbito de atuação da Superintendência Regional Serra Gaúcha, totalizando 133 empregados. Em consonância com o objetivo geral deste trabalho, os empregados convidados a responder a pesquisa foram organizados em três grupos de acordo com o perfil de suas atividades.

O Grupo da Superintendência Regional (1 GR SR) é formado por 06 (seis) empregados que exercem as funções de superintendente regional, gerente regional de negócios, gerente regional de canais ou gerente administrativo: são profissionais que atuam na

implementação das estratégias organizacionais no plano tático. Os anexos 1, 2, 3 e 4 descrevem suas missões e atribuições.

O Grupo dos Gerentes Gerais (2 GR GG) é formado por 31 (trinta e um) empregados que exercem a função de gerente geral: são profissionais que atuam na gestão das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal e respondem pela implementação das estratégias organizacionais no plano operacional. O anexo 5 descreve sua missão e atribuições.

O Grupo dos Gerentes (3 GR GREL) é formado por 96 (noventa e seis) empregados que exercem as funções de gerente de relacionamento ou de gerente de atendimento. Os gerentes de relacionamento têm sob sua gestão carteiras de clientes e são os responsáveis pela implementação operacional das estratégias organizacionais. Por sua vez, os gerentes de atendimento são os responsáveis por todo o fluxo de atendimento nas unidades de negócios de maior porte da Caixa Econômica Federal. Os anexos 6 e 7 descrevem suas missões e atribuições.

A figura 17 apresenta o universo de empregados convidados a responder a pesquisa obedecendo à formação dos grupos de gestores, conforme descrito nos parágrafos anteriores, além de explicitar os campos de atuação prioritários onde cada grupo de gestores exerce suas atividades profissionais.

Grupo	Descrição das funções exercidas	Universo	Atuação
1 GR SR	Superintendente Regional Gerente Regional Gerente de Canais Gerente Administrativo	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano tático</li> <li>• Supervisão das unidades de negócios vinculada</li> </ul>
2 GR GG	Gerente Geral	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano operacional</li> <li>• Gestão das unidades de negócios</li> </ul>
3 GR GREL	Gerente de Relacionamento Gerente de Atendimento	96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano operacional</li> <li>• Gestão de carteira de clientes</li> <li>• Gestão do atendimento</li> </ul>
	Total de Empregados	133	

**Figura 17 – Universo de empregados convidados a responder a pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O detalhamento do instrumento de pesquisa será apresentado no próximo capítulo. Contudo, antecipa-se que o instrumento de pesquisa foi concebido com base na escala de Likert e na escala multiitens. O referido instrumento compõe-se de cinquenta e nove questões que procuram avaliar oito construtos originados a partir dos sete desafios estratégicos<sup>6</sup>, do

<sup>6</sup> 1. Ampliar a participação no mercado de crédito;  
2. Ser o principal agente das políticas públicas;

modelo conceitual do *Balanced Scorecard* e da AV Gestão – o BSC da Caixa Econômica Federal que avalia o desempenho diário, mensal e anual das unidades de negócios da empresa.

### 3.2 E

#### STRATÉGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Segundo Gil (2002), pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos, sendo desenvolvida mediante a utilização dos conhecimentos disponíveis e a aplicação cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. A pesquisa desenvolve-se ao curso de uma seqüência de etapas, desde a proposição do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Sendo assim, a classificação da presente pesquisa, sob a ótica da classificação proposta por Gil (2002), será exploratória, pois tem como um de seus objetivos proporcionar maior familiaridade com o problema, além de buscar o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

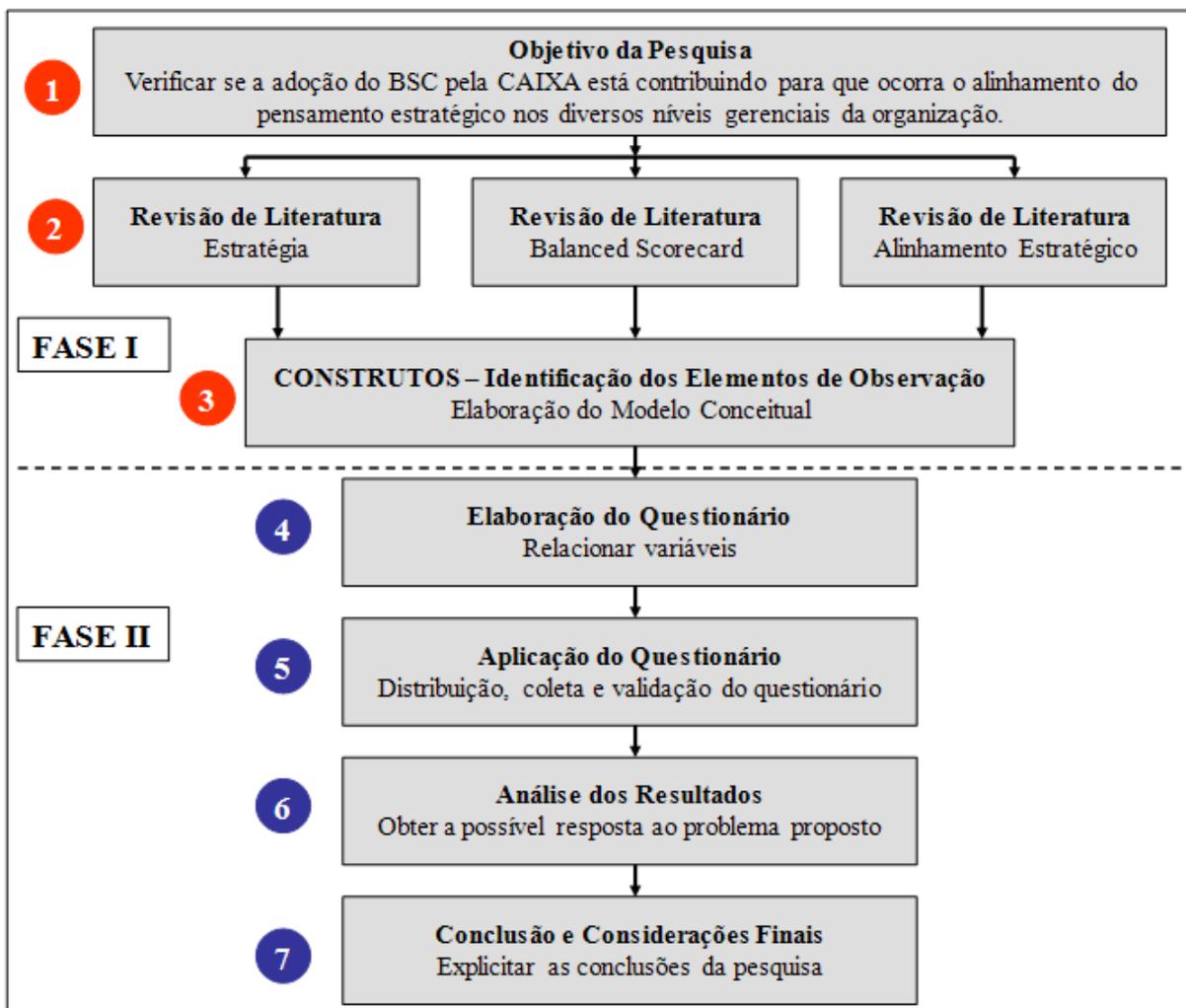
A execução de uma pesquisa depende das técnicas e procedimentos a serem adotados para a coleta e análise dos dados, uma vez que sua natureza e objetivos requerem ferramentas adequadas para a resolução dos problemas de pesquisa (JUNG, 2006). Ao analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário desenhar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Gil (2002) comenta que, na literatura científica inglesa, o modelo conceitual e operativo recebe o nome de *design* e que, traduzido para o português, o termo mais adequado seria delineamento. “O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados [...] considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis

- 
3. Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com administração pública;
  4. Ser referencial de excelência no atendimento;
  5. Ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
  6. Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação;
  7. Liderar o mercado de captação de recursos.

envolvidas” (GIL, 2002, p. 43). Com vistas à realização dos objetivos deste trabalho, a estratégia de pesquisa foi fundamentada em dois procedimentos técnicos, a saber:

1. Pesquisa Bibliográfica: Foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos e livros. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno (JUNG, 2006).

2. Levantamento: “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002, p. 50). Para implementar o levantamento, o método empregado foi de um questionamento de pesquisa eletrônico. Tal método, geralmente é apresentado na forma de um questionário formal onde as perguntas são feitas em uma ordem pré-especificada e, pelo fato de exigir respostas diretas, o objetivo do trabalho deve ser revelado aos entrevistados, ou então ser óbvio à vista das perguntas formuladas. O método apresenta diversas vantagens: sua aplicação é simples; os dados obtidos são confiáveis, porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas; e a codificação, análise e a interpretação dos dados são relativamente simples, principalmente se associado à utilização de software estatístico (MALHOTRA, 2001). O software estatístico utilizado nesta dissertação de mestrado foi o SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. A figura 18 apresenta uma síntese da estratégia de pesquisa proposta.



**Figura 18 – Estratégia de pesquisa**

FONTE: Elaborado pelo autor.

Assim, a estratégia de pesquisa que foi adotada no desenvolvimento desta dissertação lançou mão de duas fases distintas, porém, complementares. A primeira fase, composta de três passos principais, compreendeu: definição do problema de pesquisa; revisão de literatura; e seleção dos construtos<sup>7</sup> - identificação dos elementos de observação.

Na seqüência, implementou-se a segunda fase, composta de quatro passos principais, a saber: elaboração do questionário; aplicação do questionário; análise dos resultados; e conclusão e considerações finais.

<sup>7</sup> *Construtos*: consistem na clara identificação, rotulação e definições para todas as sentenças de pesquisa (conceitos teóricos envolvidos, ou variáveis) relevantes para o problema.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Antes de estabelecer os construtos que seriam utilizados na pesquisa, optou-se por definir o tipo de escalonamento que seria utilizado no questionário. Na seqüência apresentam-se as técnicas de escalonamento citadas na literatura acadêmica, em especial a escala de Likert e a escala multiitens.

#### 3.3.1 Escalas

As técnicas de escalonamento que são encontradas na literatura, principalmente nas pesquisas de marketing, podem ser classificadas em escalas comparativas e não-comparativas. “As escalas comparativas envolvem a comparação direta de dois ou mais objetos [...] é algumas vezes chamado de escalonamento não-métrico” (MALHOTRA, 2005, p. 189). Para o autor, a principal vantagem do escalonamento comparativo é que as pequenas diferenças entre os objetos sob estudo podem ser detectadas, pois o processo de comparação força o entrevistado a escolher entre dois objetos. Já, a principal desvantagem da técnica de escalonamento comparativo é a limitação em termos de análise dos dados ordinais. Também não permite generalizações além dos objetos de estudo.

O tipo de escalonamento que está presente no questionário utilizado neste trabalho, segue os princípios da técnica de escalonamento não-comparativos. Nesta técnica, cada objeto de estímulo é escalonado independentemente dos outros objetos no estímulo (MALHOTRA, 2001). Esta técnica também é conhecida como escalas monádicas, porque apenas um objeto é avaliado por vez, não havendo comparação com outro objeto ou com algum ideal especificado. “Entrevistados usando uma escala não-comparativa aplicam seu próprio padrão de classificação” (MALHOTRA, 2005, p. 203). Dessa forma, os entrevistados têm ao seu dispor uma escala não-comparativa e podem responder aos questionamentos com qualquer padrão de classificação que, a seu ver, pareça mais acertado. As técnicas não-comparativas são formadas de escalas de classificação contínuas e por itens. A figura 19 apresenta uma síntese dos tipos básicos de escalas não-comparativas.

ESCALA	VANTAGENS	DESVANTAGENS	EXEMPLOS
<b>Contínua de Classificação:</b> Pede aos entrevistados que classifiquem os objetos, colocando uma marca na posição apropriada em uma linha que vai de um extremo ao outro da variável critério. A forma pode variar consideravelmente.	Fácil de construir.	A classificação pode ser trabalhosa, a menos que seja computadorizada.	Reação a comerciais de TV.
<b>Classificação por Item - Escala LIKERT:</b> Escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.	Fácil de construir, administrar e compreender.	Consome mais tempo.	Medidas de atitudes.
<b>Classificação por Item - Diferencial semântica:</b> Escala de classificação de sete pontos, com os pontos extremos associados a rótulos bipolares.	Versátil.	Controvérsia sobre se os dados são intervalares.	Imagens da marca, do produto e da companhia.
<b>Classificação por Item - Escala de STAPEL:</b> Escala para medir atitudes que consiste de um único adjetivo em uma série com um número par de valores.	Fácil de construir, administrada pelo telefone.	Confusa e difícil de explicar.	Medidas de atitudes e imagens.

**Figura 19 - Tipos básicos de escalas não-comparativas**

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Malhotra (2001).

### 3.3.2 A escala de Likert

A escala de Likert recebeu este nome como uma homenagem ao seu idealizador, Rensis Likert, “é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de informações sobre objetos de estímulo” (MALHOTRA, 2001, p. 255).

A escala originalmente idealizada por Likert era composta por cinco categorias de respostas que variavam de discordo totalmente até concordo totalmente. Diversas variantes da escala de Likert são encontradas na literatura, apresentando variação no número de categorias de resposta da escala (por exemplo, 7 ou 9 pontos). Também são encontradas variações nos descritores (como importância, familiaridade). Por exemplo, uma escala com 7 categorias de respostas que foi elaborada para medir a importância de determinados atributos em que 1 significa nem um pouco importante e 7 significa muito importante.

A escala de Likert foi escolhida para operacionalizar o questionário utilizado neste trabalho. Segundo Malhotra (2005), a escala de Likert oferece várias vantagens, entre elas: é fácil para o pesquisador construí-la; a aplicação é simples; e o entrevistado compreende a sua dinâmica facilmente. “A principal desvantagem da escala de Likert é que ela leva mais tempo para ser completada do que as outras escalas por itens. O entrevistado precisa ler todas as afirmações em vez de uma frase curta” (MALHOTRA, 2005, p. 207).

A variante da escala de Likert selecionada para implementar a pesquisa apresenta seis categorias de respostas, adotada porque pode tratar estatisticamente como métrica de observação intervalar (KERLINGER, 1964). A escala de seis categorias de resposta leva o entrevistado a assumir, inicialmente, uma posição de discordância ou de concordância frente ao fenômeno estudado. A figura 20 apresenta este conceito.

DISCORDO			CONCORDO			NÃO SEI
TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	
○	○	○	○	○	○	○
0	1	2	3	4	5	N

**Figura 20 – Escala de Likert de 6 pontos**

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Malhotra (2001).

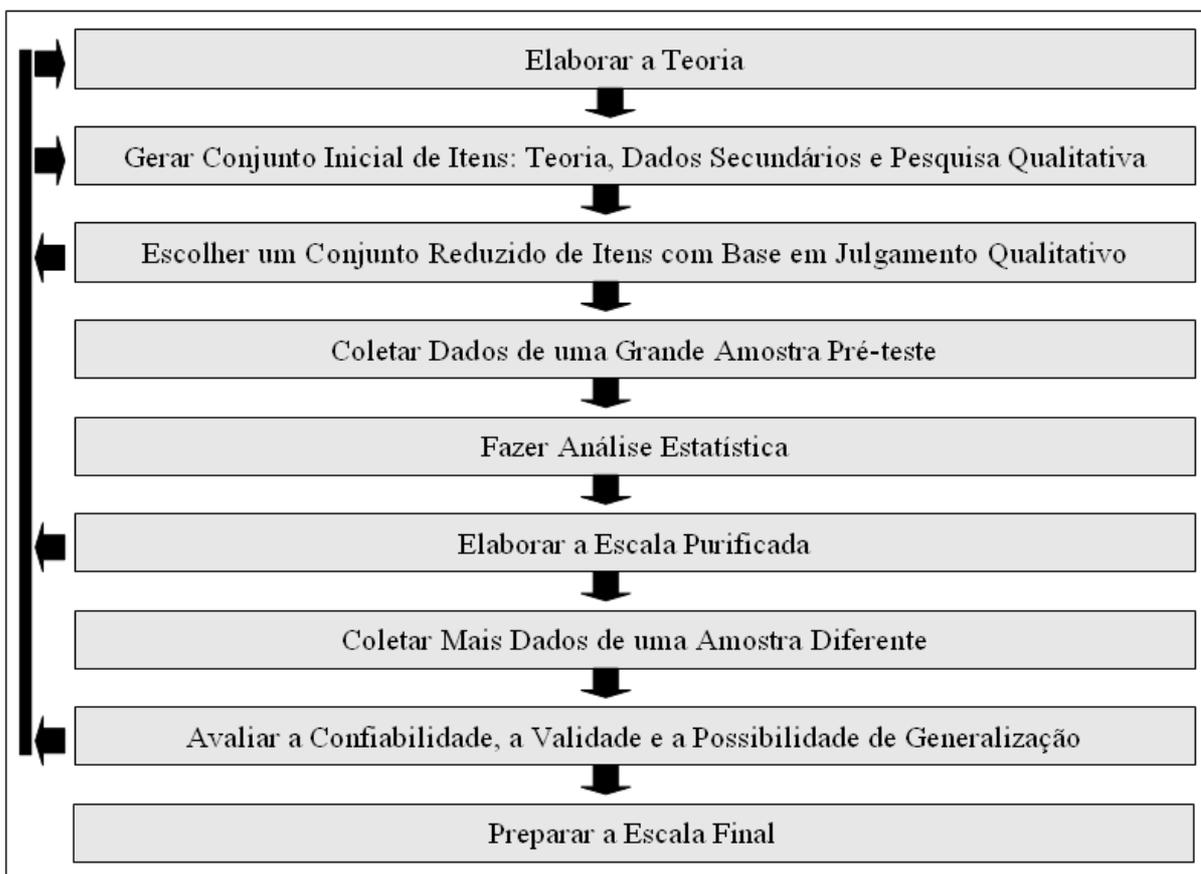
Neste sentido, cada questão corresponde a uma proposição ligada ao construto (elemento de observação) analisado, para a qual o entrevistado manifestou o grau de concordância – opinião, crença ou atitude, primeiramente no que diz respeito ao senso de aceitação ou rejeição e, no momento seguinte, ao grau de aceitação ou rejeição – respostas bi-etápicas.

### 3.3.3 Escalas multiitens

“Uma escala por itens múltiplos consiste em múltiplos itens, em que um item é uma pergunta ou afirmação a ser avaliada [...] O pesquisador começa gerando um conjunto de itens de escala baseado em teoria, em análise de dados secundários e em pesquisa qualitativa” (MALHOTRA, 2005, p. 213). Com o propósito de tornar o instrumento de pesquisa aderente à teoria que sustenta o objetivo principal desta dissertação de mestrado, verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra

o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização, propõe-se a adoção de escala de classificação multiitens.

A figura 21 apresenta a proposta de Malhotra (2001) para a elaboração de uma escala de multiitens.



**Figura 21 – Passos para elaboração de uma escala multiitens**

Fonte: Malhotra (2001, p. 262).

A principal característica deste tipo de escala de classificação é a possibilidade de medir o que se denomina de construto. A elaboração deste tipo de escala inicia-se com uma teoria subjacente do construto a ser medido. Assim, é necessária a existência de uma teoria que sirva não somente para construir a escala, mas também que possibilite a interpretação dos escores resultantes (MALHOTRA, 2001). Neste trabalho, a teoria subjacente ao construto a ser medido é o *Balanced Scorecard* presente na AV Gestão (Avaliação da Gestão das Unidades de Negócios da CAIXA) desde 2003 e que orientou todo o trabalho de pesquisa, como está descrito no próximo capítulo dedicado aos resultados.

O próximo capítulo é dedicado a análise e a discussão dos resultados obtidos a partir da estratégia de pesquisa proposta nesse trabalho.

## 4 RESULTADOS OBTIDOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

No presente capítulo, retomam-se as fases e os passos expostos na figura 18, denominada estratégia de pesquisa. Como já explicado, a estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi composta de duas fases formadas por sete passos que são distintos, seqüenciais e complementares. Os parágrafos seguintes destinam-se à apreciação de cada um dos sete passos que compõem as duas fases da estratégia de pesquisa.

### 4.1 FASE I - DEFINIÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA

No início do ano de 2006, quando da apresentação do projeto de pesquisa com vistas ao ingresso na primeira turma do mestrado em administração do PPGA da UCS, o embrião do objetivo da pesquisa, ora abordado, já se fazia presente e atendia pelo título: “A Verticalização do Pensamento Estratégico em Grandes Organizações: O Balanced Scorecard como Condutor do Processo. O caso da Caixa Econômica Federal”.

Em retrospectiva, toda a informação que o autor dispunha apontava para benefícios advindos da implantação do BSC pelas organizações. Dentre os benefícios, um deles chamava, em especial, a atenção: Alinhar a organização à estratégia. Contudo, não havia sido localizado instrumental para a aferição desse benefício. De fato, durante a fase de preparação da defesa do projeto de pesquisa, que ocorreu no segundo semestre de 2006 até meados de abril de 2007, buscou-se exaustivamente e sem sucesso localizar escalas de mensuração do uso do BSC.

Diante desse fato e inspirado pelo espírito exploratório, a opção adotada foi a de colocar o benefício – alinhar a organização à estratégia – advindo da adoção do BSC como objetivo geral deste trabalho, assumindo, também, a construção do instrumento de mensuração para sua operacionalização.

De fato, a questão que se colocava e que norteou este trabalho, foi a de verificar se a adoção do BSC está contribuindo efetivamente para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da CAIXA.

## 4.2 FASE I - REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento do trabalho exigia a revisão de literatura de temas fundamentais como a estratégia, o *balanced scorecard* e o alinhamento estratégico. O produto resultante da revisão de literatura foi apresentado no Capítulo 2.

## 4.3 FASE I - DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para a identificação dos elementos de observação, um modelo conceitual foi construído como alicerce para questionário que, posteriormente, seria respondido pelos entrevistados. O modelo conceitual proposto apoiou-se em três pilares: nos desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal (2005-2015); no modelo conceitual do BSC; e na AV Gestão da Caixa Econômica Federal para o período out/07 até dez/08.

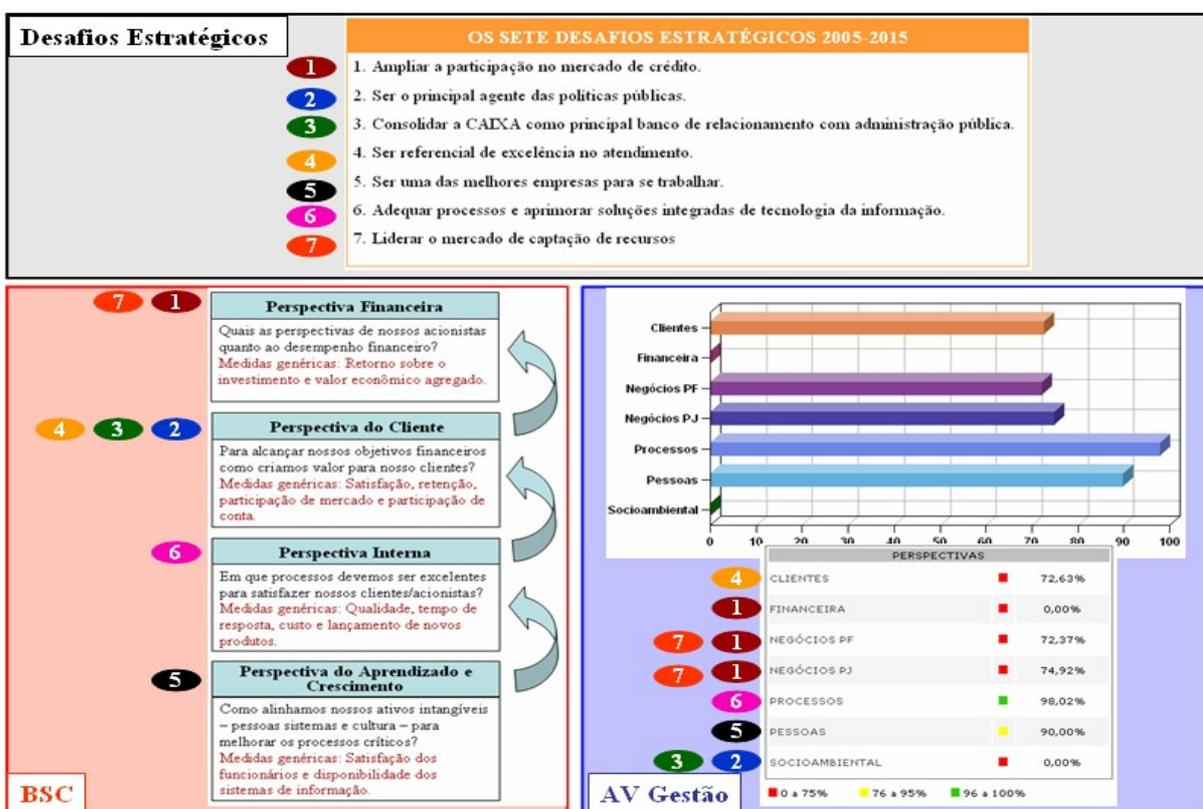


Figura 22 – Modelo conceitual utilizado para a geração dos construtos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 22 apresenta as conexões identificadas entre os desafios estratégicos (longo prazo), o modelo conceitual do *Balanced Scorecard* e a AV Gestão (curto prazo). Tais conexões serviram de base para a elaboração das questões que nortearam a pesquisa. Na parte superior da figura 22, delimitado pelo retângulo com borda preta com fundo predominantemente cinza, estão dispostos os sete desafios estratégicos da CAIXA - empresa objeto da pesquisa - para o período 2005-2015. A parte inferior esquerda da figura 22, delimitado pelo retângulo com borda vermelha com fundo vermelho fraco, apresenta, de forma resumida, o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*. Já, a parte inferior direita da figura 22, delimitada pelo retângulo azul com fundo azul fraco, mostra o instrumento de avaliação da rede de unidades da CAIXA, denominado AV Gestão. Os números contidos nas elipses identificam as conexões entre os desafios estratégicos, o BSC e a AV Gestão. Exemplificando: O número 1, que identifica o desafio estratégico 1 da CAIXA para o período 2005-2015 que é ampliar a participação no mercado de crédito, conecta-o com a perspectiva financeira do BSC e com as perspectivas financeiras, negócios PF (Pessoa Física) e negócios PJ (Pessoa Jurídica) da AV Gestão.

Finalizando esta etapa, cada um dos sete desafios estratégicos da CAIXA, para o período de 2005-2015, foi selecionado para compor um elemento de observação – construtos. O oitavo elemento de observação selecionado foi: assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.

#### 4.4 FASE II - ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Como já citado, os sete desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal, para o período 2005-2015, foram selecionados para compor um construto que faria parte do questionário. Assim, com base nos documentos descritivos do planejamento estratégico da empresa, nas perspectivas do BSC, e nos indicadores de desempenho da AV Gestão (o BSC da Caixa Econômica Federal), o pesquisador, com o apoio de quatro especialistas da empresa foco da pesquisa, elaborou um conjunto de perguntas. O foco das perguntas constituiu-se em efetuar as ligações das ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, com a visão de futuro da empresa que somente se tornará realidade com a superação dos sete desafios estratégicos para o período 2005-2015.

O oitavo construto foi elaborado com o propósito específico de mensurar o entendimento dos entrevistados sobre a importância de posicionar a estratégia da organização no centro de seus sistemas de gestão. Nos próximos parágrafos apresentam-se os oito enunciados, fundamentados nos construtos (elementos de observação) que fizeram parte do questionário já inserido no contexto da pesquisa.

Construto C1: As afirmações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico nº 1 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015: **AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO**. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.

Construto C2: As afirmações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico nº 2 da Caixa Econômica Federal, para o período de 2005-2015: **SER O PRINCIPAL AGENTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.

Construto C3: **CONSOLIDAR A CAIXA COMO PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** é o desafio estratégico nº 3 da Caixa Econômica Federal para período de 2005-2015. Assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.

Construto C4: **SER REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO** é o desafio estratégico nº 4 da Caixa Econômica Federal no período de 2005-2015. Por favor, assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.

Construto C5: **SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR** é o desafio estratégico nº 5 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Por favor, assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.

Construto C6: O desafio estratégico nº 6 da Caixa Econômica Federal, para o período 2005-2015, é: **ADEQUAR PROCESSOS E APRIMORAR SOLUÇÕES INTEGRADAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.

Construto C7: As informações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico nº 7 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015: **LIDERAR O MERCADO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS**. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.

Construto C8: As organizações procuram posicionar a estratégia no centro de seus sistemas de gestão. A idéia é simples: ASSEGURAR QUE A ESTRATÉGIA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO, CHEGUE A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO E SEJA COMPARTILHADA. Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação a esta idéia.

No anexo 9, apresenta-se a versão impressa do instrumento de pesquisa utilizado e que foi disponibilizado on-line, via intranet da Caixa Econômica Federal, aos empregados convidados a participarem da pesquisa. O referido questionário apresenta os oito construtos e as cinquenta e nove questões utilizadas na pesquisa.

#### 4.5 FASE II - APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Esta fase incluiu a distribuição, a coleta e o tratamento dos dados no software estatístico SPSS <sup>8</sup>, versão 11.0. Como já foi mencionado, a distribuição do questionário foi por meio da intranet da Caixa Econômica Federal. Assim, todos os empregados convidados a responder a pesquisa podiam fazê-lo no horário de sua melhor conveniência, utilizando a sua própria estação de trabalho.

Neste sentido, no período compreendido entre os dias 08 e 19 de outubro de 2007 colocou-se à disposição dos entrevistados uma página na Web especialmente desenvolvida para que respondessem ao questionário que, como já comentado, compôs-se de oito construtos, totalizando cinquenta e nove questões a serem respondidas. O anexo 9 apresenta o questionário completo de pesquisa utilizado. Também no dia 08 de outubro de 2007, todos os empregados convidados a responder a pesquisa, receberam em suas caixas postais corporativas um e-mail solicitando a sua participação, as orientações iniciais necessárias e o link de acesso à página da intranet da Caixa Econômica Federal destinada à pesquisa. No anexo 8 apresenta-se cópia do e-mail enviado aos empregados convidados a responder a pesquisa.

---

<sup>8</sup>

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais

A página da intranet da Caixa Econômica Federal, especialmente desenvolvida para a aplicação da pesquisa, solicitava ao entrevistado, na abertura da sessão, a seleção de sua unidade de lotação, seu nome e o fornecimento da senha personalizada previamente distribuída. Tal cuidado buscava garantir, além da segurança mínima necessária contra acessos não autorizados, a correta identificação do respondente quanto ao grupo que pertencia. A figura 23 apresenta a página inicial da pesquisa. Além disso, o endereço da página na intranet da Caixa Econômica Federal somente foi fornecido aos empregados convidados a responder a pesquisa, através do referido e-mail direcionado as suas caixas postais corporativas.

Seleção de unidade: SR SERRA GAÚCHA

Seleção de nome: ADIR FRANCISCO WINCK

Senha: [ocultada]

Dica: Senha = 03 primeira letras do primeiro nome + 03 primeiros dígitos da matrícula

Botão: ok

Link: [RESPONDER A PESQUISA](#)

**Figura 23 – Página de acesso inicial à pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No final do dia 19 de outubro de 2007, às 18 horas, o banco de dados contendo as respostas à pesquisa foi retirado da intranet da Caixa Econômica Federal, finalizando assim o ciclo de distribuição da mesma e procedendo-se a coleta de informações prestadas pelos respondentes. Na figura 24, apresenta-se um resumo das quantidades de questionários coletados em relação à população total convidada a respondê-la. Ressalta-se que dos 12 gerentes de relacionamento e atendimento que não responderam a pesquisa, 7 estavam em férias, ficando impossibilitados de responder ao convite de participar da mesma, e 5, efetivamente, não a responderam.

Grupo	Descrição das funções exercidas	Universo pesquisado	Universo respondido	Percentual respondido
1 GR SR	Superintendente Regional Gerente Regional Gerente de Canais Gerente Administrativo	6	6	100,00%
2 GR GG	Gerente Geral	31	31	100,00%
3 GR GREL	Gerente de Relacionamento Gerente de Atendimento	96	84	84,50%
	Total de Empregados	133	121	90,97%

**Figura 24 – Questionários coletados versus população convidada a responder.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.1 Validação do questionário

Uma escala multiitens, para ter validade científica, necessita ser aprovada quanto a sua confiabilidade e sua validade.

Para compreender esses conceitos, é útil pensar no erro total de medição como a soma do erro sistemático e do erro aleatório. O erro sistemático afeta a medição de forma constante, ou seja, da mesma maneira todas as vezes em que uma medida é tomada. O erro aleatório, por outro lado, surge de mudanças aleatórias e tem efeito diferente cada vez que a medida é tomada (MALHOTRA, 2005, p. 214).

Para efeitos de validação dos dados, cada construto foi considerado como sendo uma escala que se propunha a avaliar a percepção dos entrevistados quanto ao alinhamento do pensamento estratégico da CAIXA no âmbito da SR Serra Gaúcha. Exemplificando, para analisar a validade da escala em avaliar as afirmações que dizem respeito ao desafio estratégico nº 1 da CAIXA para o período 2005-2015, que é ampliar a participação no mercado de crédito, consideraram-se as seguintes afirmações:

Q1: O acompanhamento da evolução do SGR (Saldo Gerador de Receitas) pode levar a CAIXA a aumentar a sua participação de mercado de crédito.

Q2: O foco do segmento empresarial nas empresas de médio e grande porte pode contribuir para aumentar a participação da CAIXA no mercado de crédito.

Q3: Criar produtos personalizados (garantias, prazos, taxas de juros), a exemplo das operações estruturadas, auxilia na ampliação da participação no mercado de crédito.

Q4: A GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes) ajuda a construir uma base de clientes leais e rentáveis à CAIXA.

Q5: O indicador Crédito, presente na Perspectiva Negócios PF e na Perspectiva Negócios PJ, apurado através do SGR, pode viabilizar a intenção estratégica da CAIXA de ampliar a participação no mercado de crédito.

Q6: Os indicadores Prospecção/Ativação e Fortalecimento/Retenção, presentes na Perspectiva Clientes, ajudam a monitorar a evolução da base de clientes da CAIXA.

Q7: O acompanhamento sistemático do SGR (Saldo Gerador de Receitas), da inadimplência e da rentabilidade auxilia a CAIXA a ampliar a sua participação no mercado de crédito de forma sustentável.

Q8: A abordagem integrada, onde os segmentos governo e empresarial abrem portas para o segmento pessoa física, está alinhado com o desejo da CAIXA de ampliar a sua participação no mercado de crédito.

Q9: A reformatação dos produtos de crédito imobiliário (novas modalidades, prazo de amortização maior, redução dos juros) permite que a CAIXA recupere a competitividade frente ao mercado, auxiliando no aumento dos volumes emprestados.

Q10: A pré-aprovação de crédito para nichos específicos de clientes tais, como funcionários públicos, aumenta a competitividade da CAIXA frente ao mercado.

Q11: As normas de renegociação previstas no CO 048 (flexibilização de valores, garantias, taxas e prazos) auxiliam na recuperação dos empréstimos inadimplidos.

A confiabilidade da consistência interna da escala que procurava avaliar as afirmações que diziam respeito ao desafio estratégico nº 1 da CAIXA para o período 2005-2015 - ampliar a participação no mercado de crédito - foi analisada através do coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente é formado pela média de todos os coeficientes meio-a-meio que resultam de diferentes maneiras de dividir os itens da escala. O coeficiente apresentou valor de 0,8612, que é considerado satisfatório segundo Malhotra (2001). O autor indica que coeficientes alfa de Cronbach, cujos valores sejam superiores a 0,6, são aceitos como satisfatórios quanto à

consistência interna da escala. No mesmo sentido, Hair *et al.* (2005) afirmam que o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70 apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. A figura 25 apresenta os valores dos coeficientes alfa de Cronbach obtidos em todos os construtos analisados neste trabalho.

Construto	Número de Itens	Casos Validos	Alfa de Cronbach
C1: Ampliar a participação no mercado de crédito	11	97	0,8612
C2: Ser o principal agente das políticas públicas	6	99	0,8167
C3: Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública	5	106	0,8053
C4: Ser Referencial de excelência no atendimento	11	111	0,8358
C5: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar	9	108	0,8371
C6: Adequar processos e aprimorar solução integradas de tecnologia da informação	4	104	0,6734
C7: Liderar o mercado de captação de recursos	6	100	0,6975
C8: Assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada	7	117	0,9076

**Figura 25 – Consistência interna do instrumento de pesquisa (alfa de Cronbach)**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, na figura 25, que todos os coeficientes alfa de Cronbach, nos oito construtos, apresentam valores superiores a 0,6. Assim, a confiabilidade da escala quanto a sua consistência interna está assegurada.

Dando prosseguimento aos procedimentos de validação e confiabilidade do instrumento de pesquisa, passou-se a análise da validade da escala, que consiste na verificação de que ela realmente mede o que se propõe a medir. Para a validação da escala, utilizou-se a análise fatorial, que objetiva identificar fatores subjacentes aos construtos avaliados na escala e que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis relacionadas entre si.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a associação entre as variáveis e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) que, com valores entre 0,5 e 1, torna a análise fatorial adequada (MALHOTRA, 2001). O método utilizado foi o de componentes principais, que tem por base a variância total dos dados. A determinação do número de fatores foi feita com o uso do critério de autovalor maior que 1,0. O anexo 10 apresenta os gráficos

*Scree Plot* e a variância total explicada nos oito construtos. A figura 26 apresenta os resultados quanto aos aspectos analisados – teste de esfericidade Bartlett, KMO e percentual de variância explicada. O percentual de variância explicada do construto C1, por exemplo, mostra que dois fatores conseguem explicar 54,45% da variância total, ou seja, o índice para a presente solução mostra que 54,45% da variância total são representados pela informação contida na matriz fatorial da solução em termos de dois fatores (HAIR *et al.*, 2005). O anexo 11 apresenta as cargas fatoriais dos oito construtos analisados.

Construto	Teste de esfericidade de Bartlett	KMO	Número de fatores com auto valor > 1	% variância explicada
C1: Ampliar a participação no mercado de crédito	0,789	p < 0,001	2	54,45%
C2: Ser o principal agente das políticas públicas	0,790	p < 0,001	2	66,54%
C3: Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública	0,792	p < 0,001	1	56,56%
C4: Ser Referencial de excelência no atendimento	0,824	p < 0,001	3	59,45%
C5: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar	0,807	p < 0,001	2	58,85%
C6: Adequar processos e aprimorar solução integradas de tecnologia da informação	0,709	p < 0,001	1	53,35%
C7: Liderar o mercado de captação de recursos	0,763	p < 0,001	1	42,06%
C8: Assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada	0,863	p < 0,001	1	64,87%

**Figura 26 – Validade da escala (teste da esfericidade Bartlett, KMO, % variância)**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, pode-se concluir que, com relação à análise da validade da escala sob a ótica do teste de esfericidade de Bartlett, todos os oito construtos estão compreendidos entre 0,5 e 1, tornando a análise fatorial adequada. Ou seja, a escala utilizada na pesquisa realmente mede o que se propõe a medir e pode contribuir para responder ao objetivo geral deste trabalho: verificar se a adoção do *Balanced Scorecard* pela CAIXA está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização.

#### 4.6 FASE II - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a explicitação da metodologia e dos procedimentos de pesquisas, incluindo a escolha da escala, o universo pesquisado, os construtos selecionados, a análise de validade e confiabilidade da escala utilizada, entre outros aspectos abordados no capítulo anterior, retoma-se o principal objetivo deste trabalho.

Presente também no capítulo 2, a figura 27 é apresentada com o propósito de reforçar a relação entre excelência na gestão e o nível de benefícios advindos da adoção dos princípios do BSC pelas organizações, presentes na publicação de Kaplan e Norton (2006). Nessa figura, verifica-se que as empresas que integram o *Hall of Fame for Strategy Execution* do *Balanced Scorecard Collaborative*, destacando-se das demais empresas que também adotam os princípios do BSC, notadamente nas práticas de alinhamento da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2006), organizações ao redor do mundo colocam a estratégia no centro dos modelos de gestão com o propósito de assegurar que a estratégia percorra toda a organização, atingindo todos os seus níveis, atuando, assim, como instrumento de comunicação e de gestão.

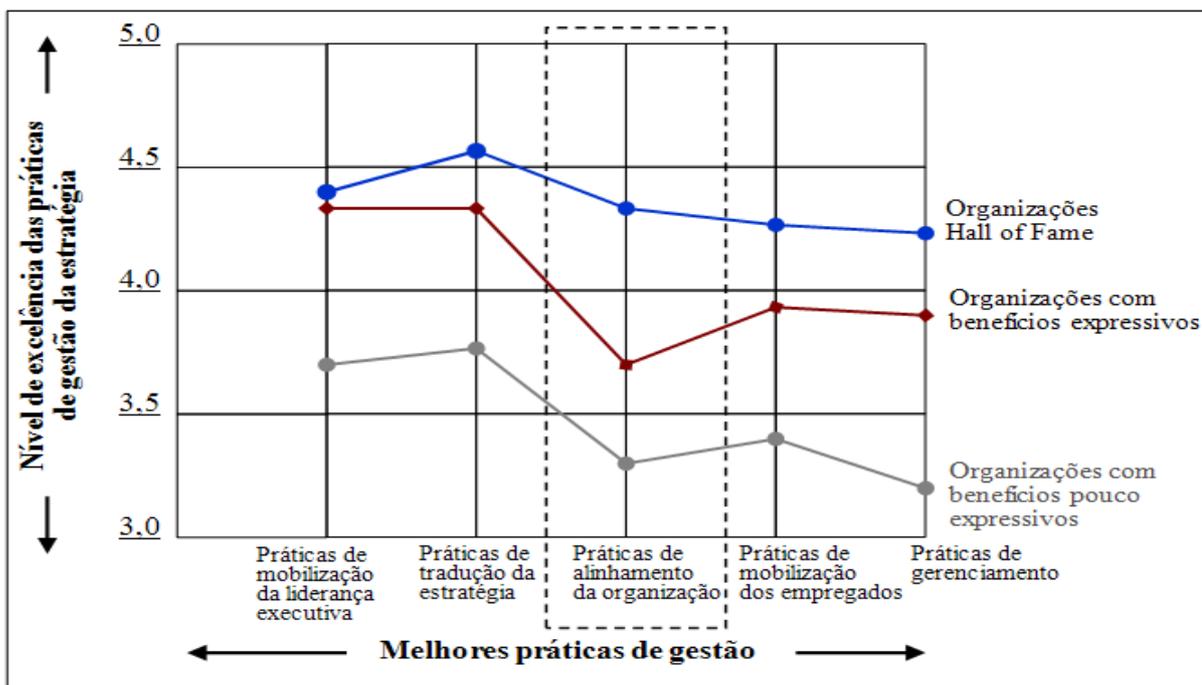


Figura 27 - Relação entre excelência na gestão e o nível de benefícios

Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 4).

Inspirado nas constatações citadas acima, o instrumento de pesquisa procurou reproduzir, através de seus sete primeiros construtos, a essência dos desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 e, com o oitavo construto, a capacidade de transmitir e compartilhar a estratégia em todos os níveis da organização.

Os próximos parágrafos são dedicados à caracterização da população e à análise dos oito construtos selecionados para pesquisa. O conjunto de questionamentos a cerca de cada um dos construtos procurou obter as percepções dos três grupos gerenciais pesquisados<sup>9</sup> quanto ao alinhamento das estratégias de curto prazo, contidas na AV Gestão o PN15<sup>10</sup> com os desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal de longo prazo (2005-2015). O propósito é responder ao objetivo principal deste trabalho – verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. O oitavo e último construto tem o propósito de verificar as percepções dos três grupos gerenciais pesquisados quanto ao papel da AV Gestão – o BSC da Caixa Econômica Federal – como instrumento de gestão que assegura que a estratégia chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.

#### **4.6.1 Caracterização do censo realizado**

Segundo Fonseca e Martins (2006), população é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum. No presente trabalho, a população selecionada é finita e apresenta como característica em comum o fato de desempenhar funções gerenciais no âmbito da Superintendência Regional Serra Gaúcha da Caixa Econômica Federal, totalizando 133 indivíduos.

---

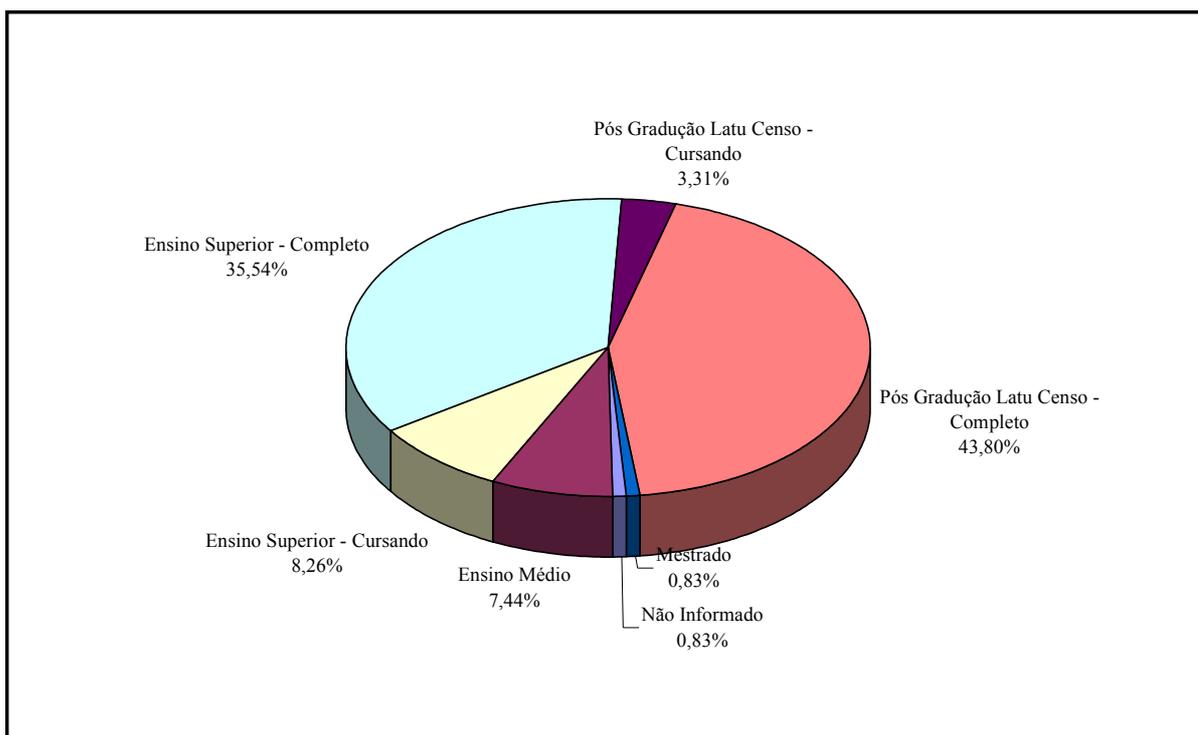
<sup>9</sup> Grupo 1: Sigla (1 GR SR). Formado por 06 gestores que exercem suas atividades na Superintendência Regional da Serra Gaúcha (01 superintendente regional de negócios, 03 gerentes regionais de negócios, 01 gerente regional de canais e 01 gerente administrativo), todos responderam a pesquisa. Grupo 2: Sigla (2 GR GG). Integrado por 31 gerentes gerais que comandam as 30 agências e 1 posto de atendimento bancário, todos responderam a pesquisa. Grupo 3: Sigla (3 GR GREL). Formado por 96 gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento dos quais 84 responderam a pesquisa.

<sup>10</sup> O AV Gestão da CAIXA, para o período de 01 de outubro de 2007 até 31 de dezembro de 2008, tem por base as premissas do BSC e procura através de suas 7 perspectivas, acompanhar os objetivos negociados e que fazem parte do PN15 (Plano de Negócios 15 meses). Isso é um passo de fundamental importância para cumprir com os desafios estratégicos 2005-2015 e, assim, materializar a visão de futuro da organização.

O Censo realizado contemplou 121 entrevistados efetivos de um total de 133 empregados convidados a responder a pesquisa. Esse universo de empregados exerce funções de caráter gerencial na Caixa Econômica Federal, no âmbito da SR Serra Gaúcha/RS. Lembra-se que, para viabilizar o objetivo deste trabalho, os referidos empregados foram distribuídos em três grupos de entrevistados. O Grupo 1, cujos componentes atuam no plano tático, incluía os seis gestores que exercem suas funções junto a SR Serra Gaúcha/RS – todos responderam a pesquisa. Os trinta e um integrantes do Grupo 2 exercem a função de gerente geral, atuam no plano operacional e são os responsáveis pela gestão das unidades de negócios vinculadas a SR Serra Gaúcha/RS – todos responderam a pesquisa. No Grupo 3, foram incluídos todos os noventa e seis gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento. Os gerentes de relacionamento são responsáveis pela gestão das carteiras de clientes e os gerentes de atendimento são os responsáveis por todo o fluxo de atendimento nas unidades de negócios de maior porte. Do total de noventa e seis componentes do Grupo 3, oitenta e quatro deles responderam a pesquisa.

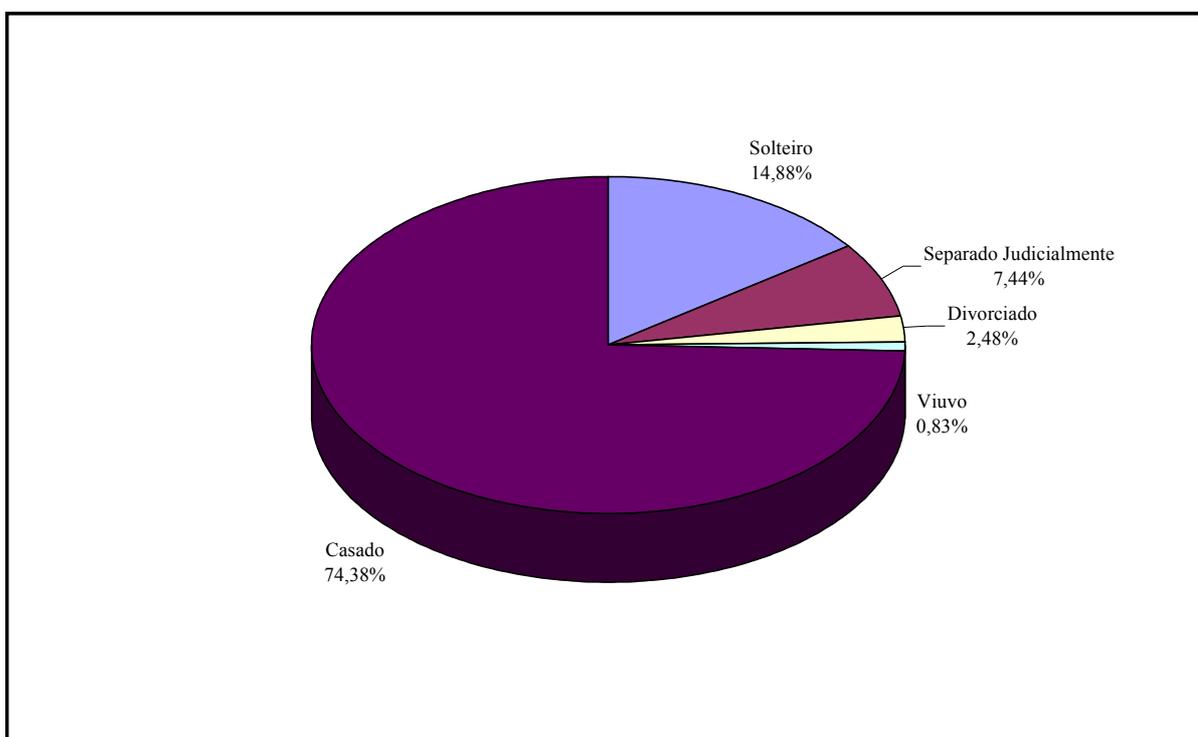
Em linhas gerais, destaca-se que o conjunto dos 121 empregados que responderam a pesquisa apresenta as seguintes características principais: 83,5% dos respondentes possuem, no mínimo, curso superior completo; 74,3% dos respondentes são casados; 87,6% dos respondentes estão na organização há pelo menos 11 anos; 90,3% dos respondentes têm 36 anos de idade ou mais; 65,3% dos respondentes são do sexo masculino; 98,3% dos respondentes pertencem à raça branca.

As figuras 28, 29, 30, 31, 32 e 33 apresentam o detalhamento do censo.



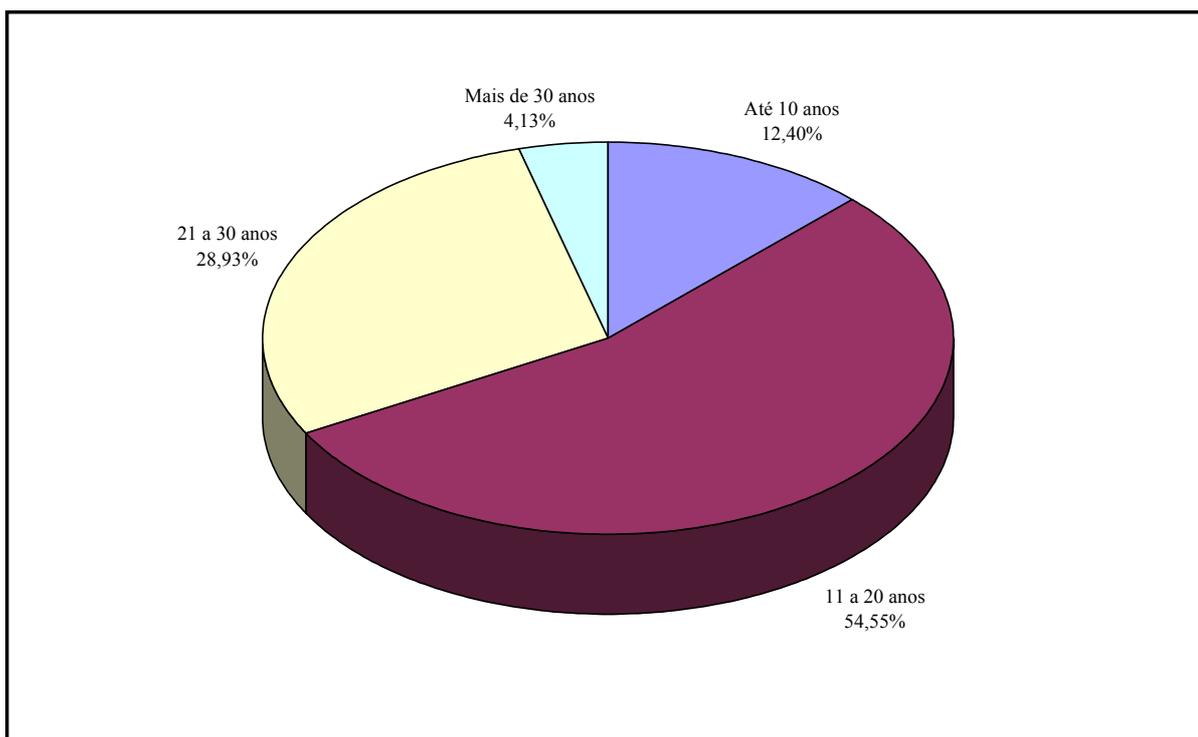
**Figura 28 – Nível de instrução dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor.



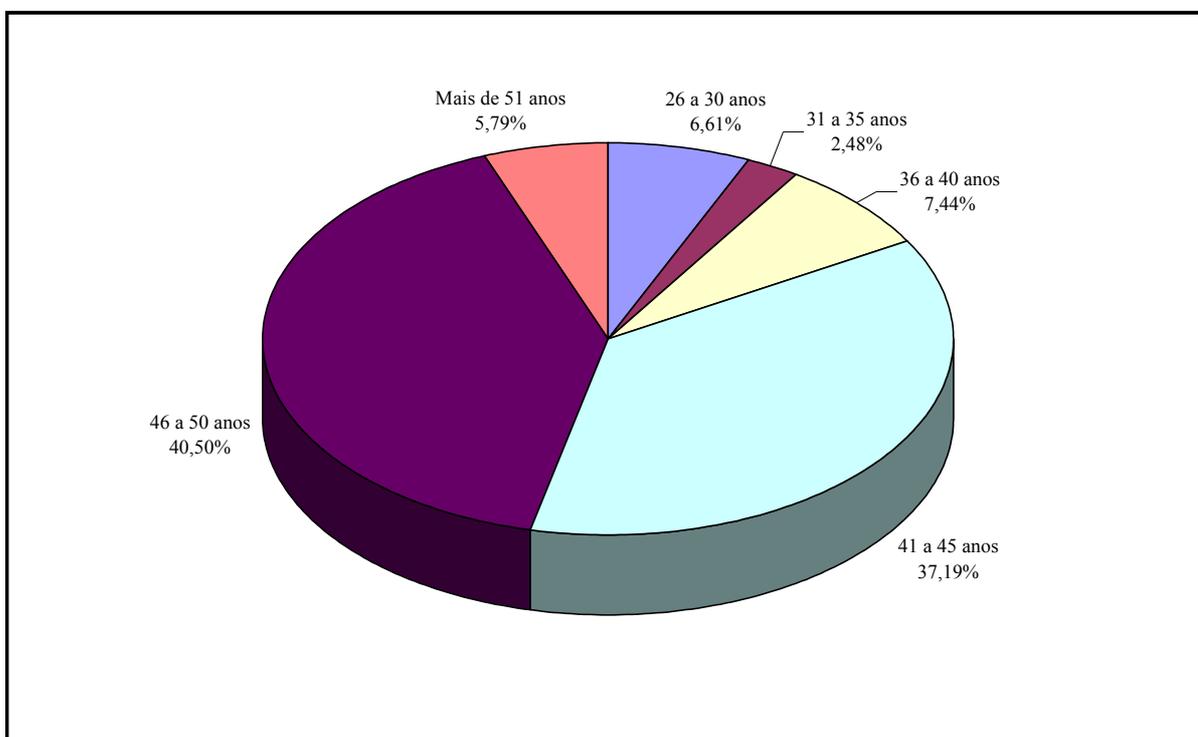
**Figura 29 – Estado civil dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor.



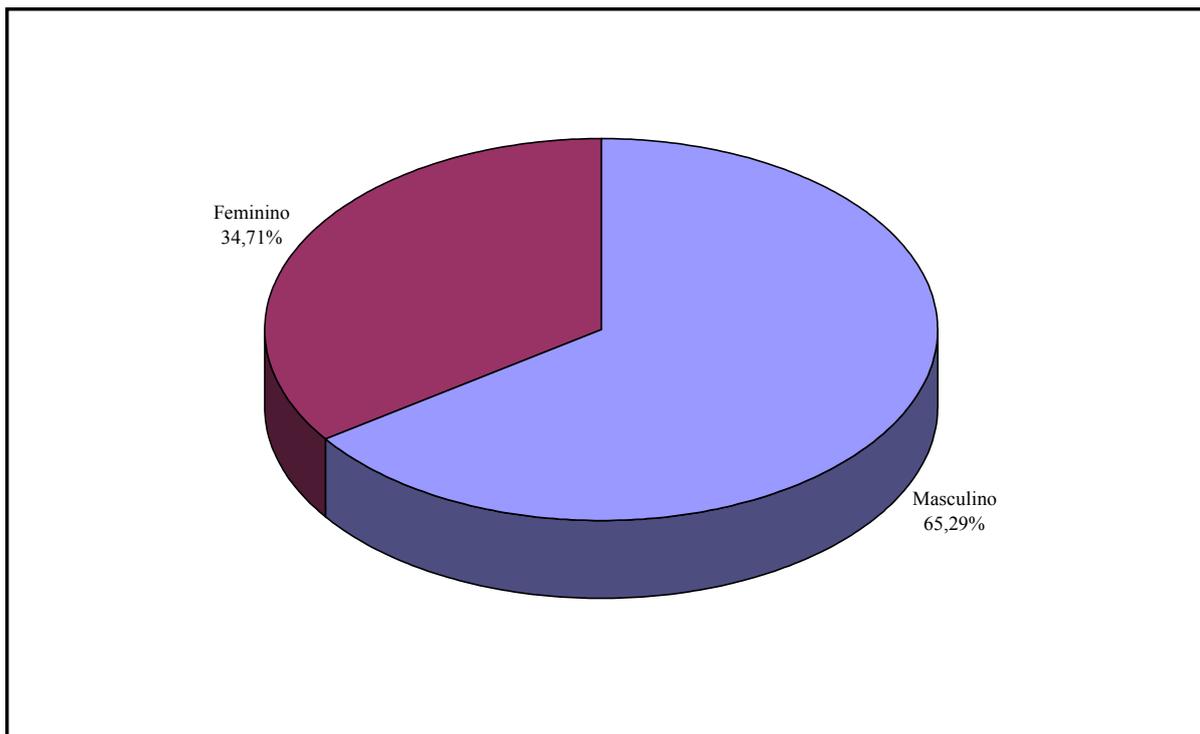
**Figura 30 – Tempo em que os respondentes estão na organização**

Fonte: Elaborado pelo autor.



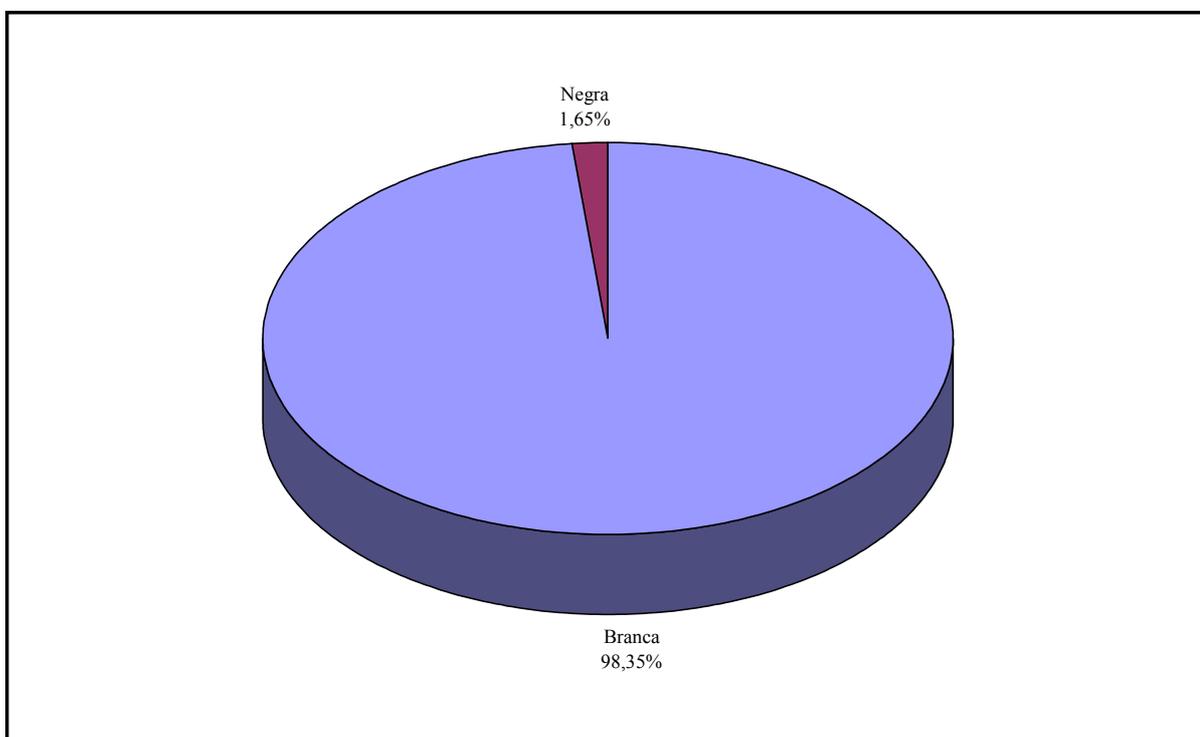
**Figura 31 – Idade dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Figura 32 – Sexo dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Figura 33 – Raça dos respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil geral que poderia definir um típico respondente da pesquisa realizada neste trabalho, seria o de um indivíduo com curso superior completo, casado, trabalhando a pelo menos 11 anos na Caixa Econômica Federal, com trinta e seis anos ou mais, do sexo masculino, da raça branca e que desempenha função gerencial. O propósito de identificar o perfil do respondente é chamar a atenção para características típicas dos empregados da Caixa Econômica Federal na região da Serra Gaúcha. Numa empresa com atuação nacional, como a Caixa Econômica Federal, pesquisas com a abrangência definida neste trabalho pode apresentar um perfil de respondentes que, embora representem fielmente a população, podem apresentar características diferenciadas enquanto grupo localizado em outras regiões do país.

#### **4.6.2 Análise e discussão do construto C1**

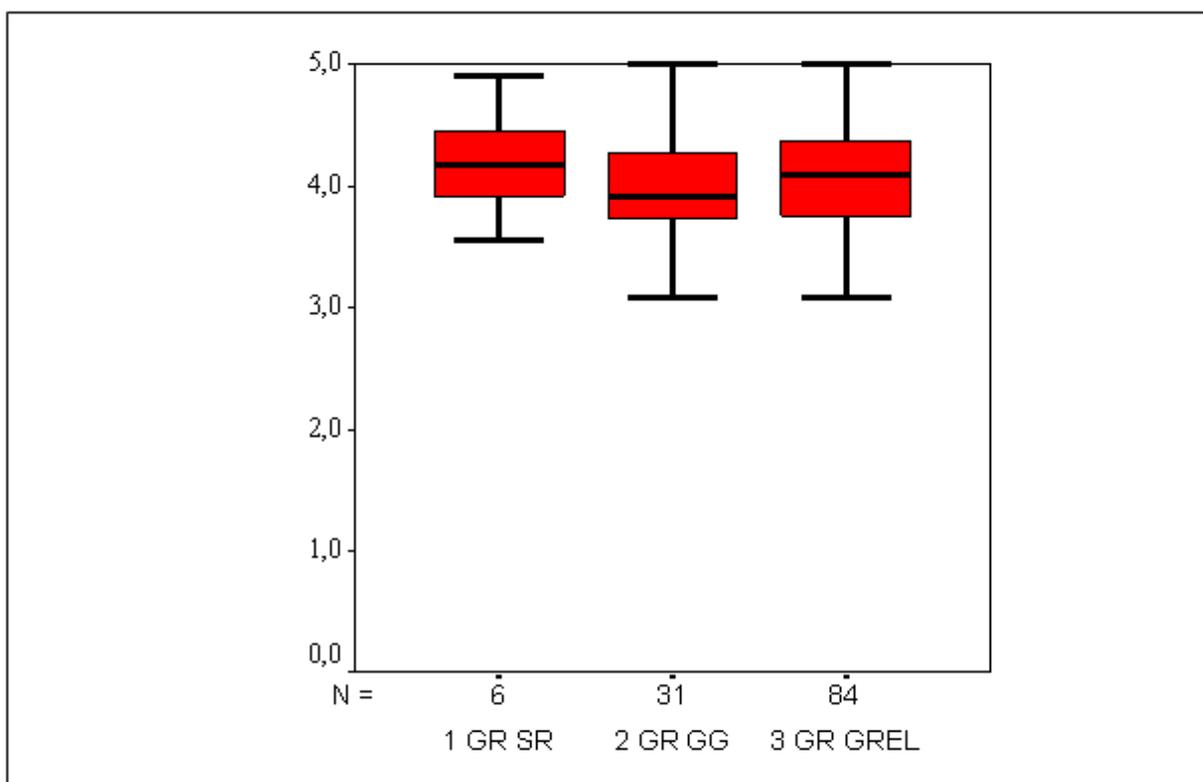
O construto C1 – ampliar a participação no mercado de crédito – tem a finalidade de avaliar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão alinhadas com o desafio estratégico nº 1 da Caixa Econômica Federal, para o período 2005-2015, que é justamente: ampliar a participação no mercado de crédito para pessoas físicas e para pessoas jurídicas.

Com o propósito de avaliar o construto C1 foram utilizadas onze perguntas (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 1 da Caixa Econômica Federal. Os temas abordados nas perguntas foram o acompanhamento do SGR (Saldo Gerador de Receitas), o foco do segmento empresarial nas médias e grandes empresas, a criação de produtos personalizados, a evolução da qualificação dos relacionamentos com os clientes com a GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes), a reformatação de produtos do crédito imobiliário, a pré-aprovação de crédito e as normas de flexibilização na renegociação de créditos inadimplidos.

Os resultados obtidos na avaliação do construto C1 mostram que, numa escala de 0 a 5, os integrantes do Grupo 1 apresentaram média de 4,1967, os integrantes do Grupo 2 apresentaram média de 3,9916 e os componentes do Grupo 3 apresentaram a média de 4,0964.

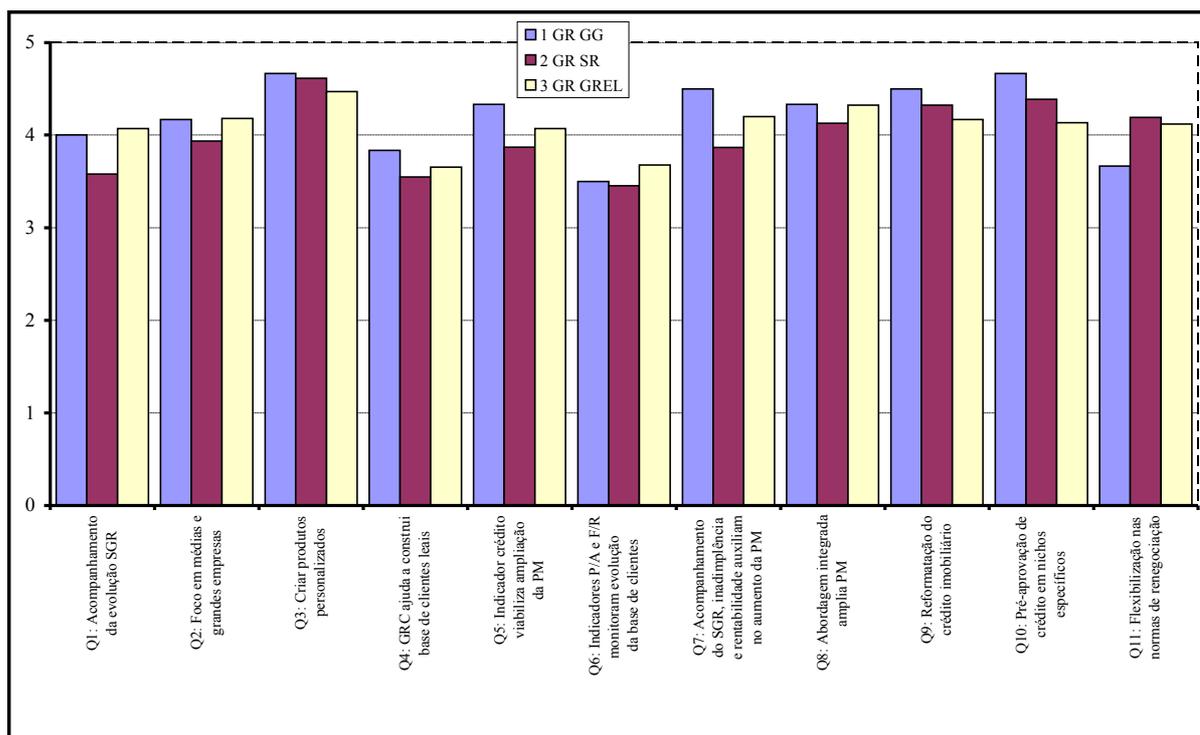
Como citado anteriormente, o instrumento de pesquisa é bi-etápico, ou seja, primeiramente o entrevistado manifestou o seu grau de concordância – opinião, crença ou

atitude - no que diz respeito ao senso de aceitação ou de rejeição (concordo ou discordo) e, no momento seguinte, o grau dessa aceitação ou rejeição (totalmente, muito ou pouco). Na análise do construto C1, etapa 1, todos os três grupos analisados manifestaram que concordam com o enunciado do construto. Além disso, analisando-se as médias dos três grupos com relação à etapa 2, percebe-se que todos concordam muito com o enunciado do construto C1.



**Figura 34 – Box-Plot do Construto C1**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 35 - Construto C1: médias obtidas em cada questão**

Fonte: Elaborada pelo autor.

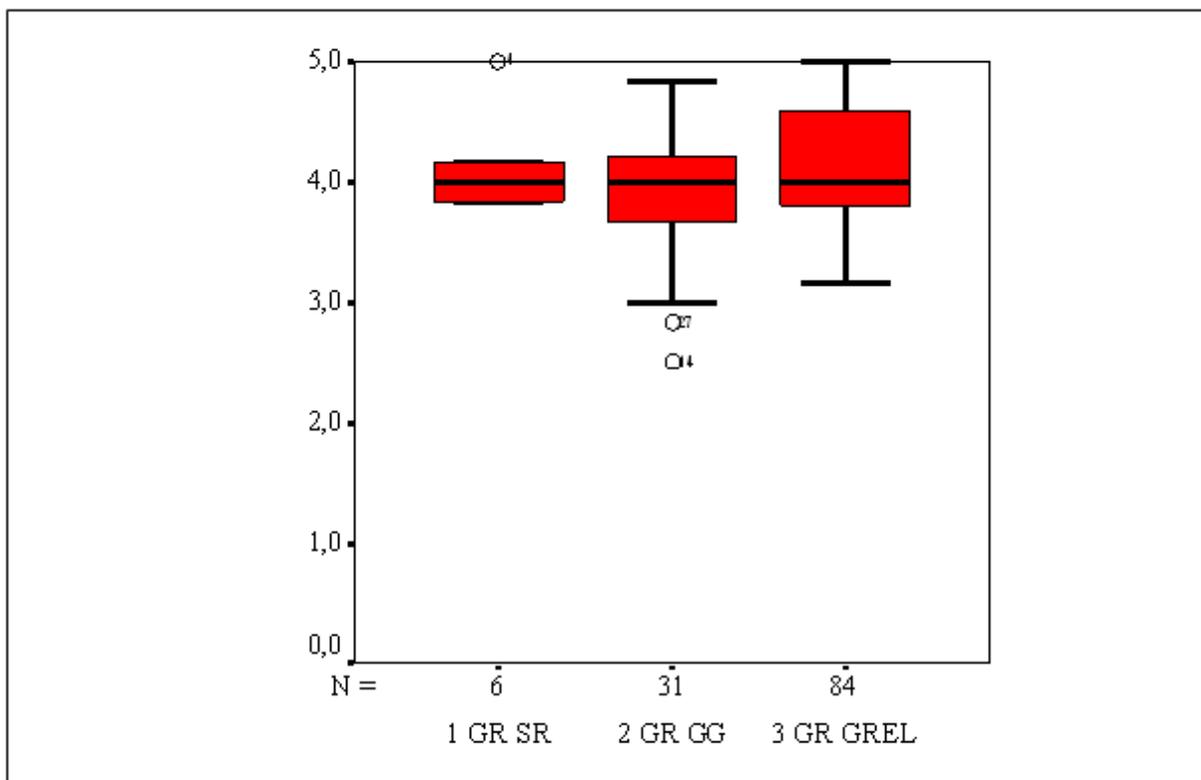
As figuras 34 e 35 apresentam as médias obtidas após a análise das respostas. A figura 34 apresenta as informações consolidadas do construto C1 no formato *Box-Plot*<sup>11</sup>. A figura 35, por sua vez, apresenta as informações analíticas para cada uma das onze questões utilizadas para avaliar a percepção dos três grupos gerenciais quanto ao referido construto. Destacam-se, na análise das respostas desse construto, as médias obtidas nas questões Q4 e Q6 que se referem à GRC (Gestão de Relacionamento com Clientes), uma nova forma de relacionamento com os clientes, adotada pela Caixa Econômica Federal, inspirada nos conceitos de CRM, e que, no momento da pesquisa, encontrava-se em fase de implantação. Isso pode explicar o fato das médias de ambas as questões, em todos os três grupos gerenciais, encontrarem-se abaixo de 4,0000, diferente do resultado apresentado nas demais questões onde, pelo menos, duas das médias obtidas nos três grupos gerenciais apresentam valor igual ou superior a 4,0000.

<sup>11</sup> O *Box-Plot* é um gráfico no formato de caixa, cujos limites são o 1º quartil e o 3º quartil, que representam 25% e 75% dos dados respectivamente. Esta caixa é dividida por uma linha, a mediana, que significa 50% dos dados. Existem também dois eixos, ou "bigodes", ligados à caixa estendendo-se aos extremos, isto é ao menor e ao maior valor dos dados, excluindo os valores discrepantes (outliers). De um extremo ao outro, temos o espalhamento dos dados

### 4.6.3 Análise e discussão do construto C2

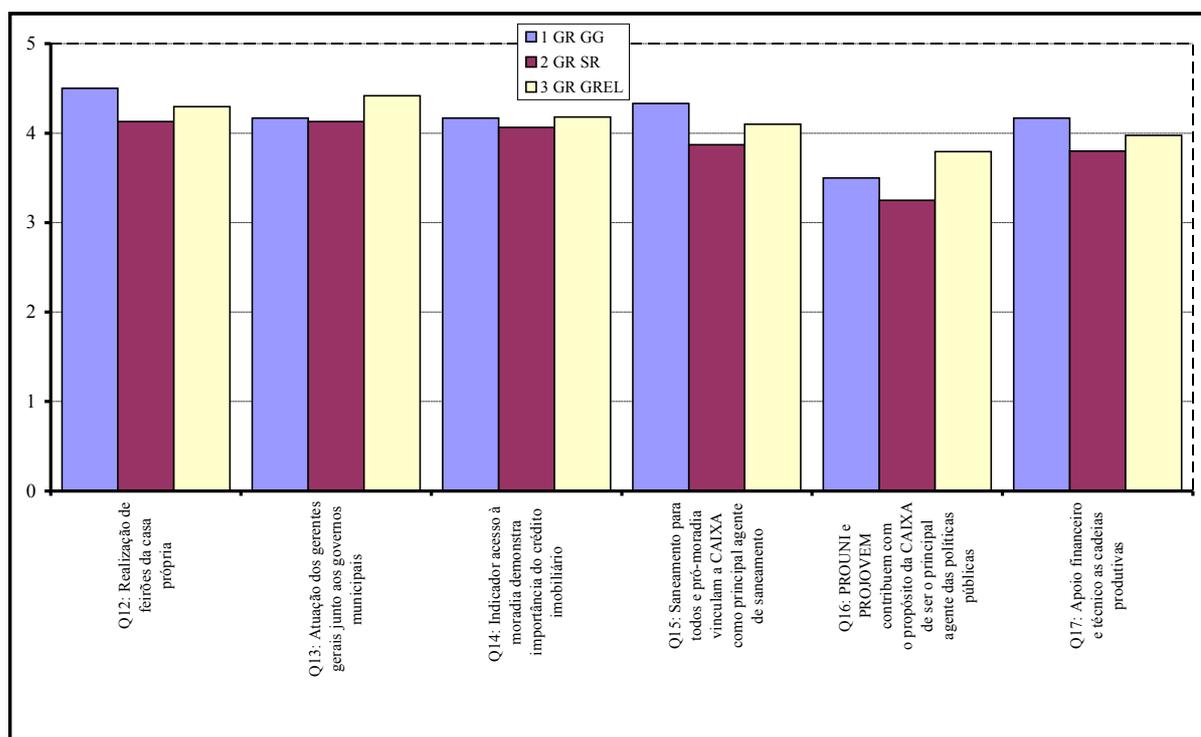
O construto C2 – ser o principal agente das políticas públicas – tem o propósito de avaliar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão sintonizadas com o desafio estratégico nº 2 da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 que é justamente: ser o principal agente das políticas públicas. Na avaliação do construto C2 utilizaram-se seis perguntas (Q12, Q13, Q14, Q15, Q16 e Q17), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 2 da Caixa Econômica Federal. Os temas abordados nas perguntas foram a realização de feirões da casa própria, a atuação dos gerentes gerais junto aos governos municipais no sentido de reduzir o déficit habitacional, o indicador de acesso à moradia, os programas saneamento para todos e pró-moradia, a operacionalização dos programas PROUNI e PROJOVEM e o apoio financeiro e técnico às cadeias produtivas.

Os resultados obtidos na avaliação do construto C2, numa escala de 0 a 5, apresentaram as médias de 4,1383 para os integrantes do Grupo 1, 3,8906 para o membros do Grupo 2 e 4,1310 para os gestores pertencentes ao Grupo 3. No processo de resposta aos questionamentos referentes ao construto C2, os entrevistados respondiam as questões referentes ao construto C2 em duas etapas. Na primeira etapa, que diz respeito ao sentimento de aceitação ou rejeição, todos os três grupos analisados manifestaram que concordam com o enunciado do construto. No segundo momento, analisando-se as médias dos três grupos relativamente ao grau de aceitação ou rejeição, percebe-se que os três grupos concordam muito com o enunciado do construto. Assim, observa-se que a média das respostas de todos os grupos situa-se na opção concordo muito ou muito próximo desta.



**Figura 36 - Box-Plot do Construto C2**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 37 - Construto C2: médias obtidas em cada questão**

Fonte: Elaborada pelo autor.

As figuras 36 e 37 apresentam as médias obtidas após a análise das respostas. A figura 36 apresenta as informações consolidadas do construto C2 no formato *Box-Plot*. Por sua vez, a figura 37 apresenta as informações analíticas para cada uma das seis questões destinadas à avaliação da percepção dos três grupos sobre o referido construto.

O conjunto das médias obtidas pelos três grupos gerenciais pesquisados nas seis questões destinadas a avaliar o construto C2 – ser o principal agente das políticas públicas – agrupam-se muito próximo ao valor 4,0000, que significa concordo muito, com exceção da questão Q16 – a operacionalização de programas como o PROUNI<sup>12</sup> e o PROJOVEM<sup>13</sup> contribui para consolidar a imagem da Caixa Econômica Federal de ser o principal agente das políticas públicas – que apresenta médias um pouco menores, situadas entre 3,2500 e 3,7941. As médias obtidas na questão Q16 podem ser consequência do pouco tempo de existência dos programas e do fato de que a operacionalização ocorre, principalmente, pelas mãos dos gerentes de relacionamento, não tendo atuação direta dos gerentes gerais das unidades de negócios nem dos gestores da Superintendência Regional Serra Gaúcha.

#### 4.6.4 Análise e discussão do construto C3

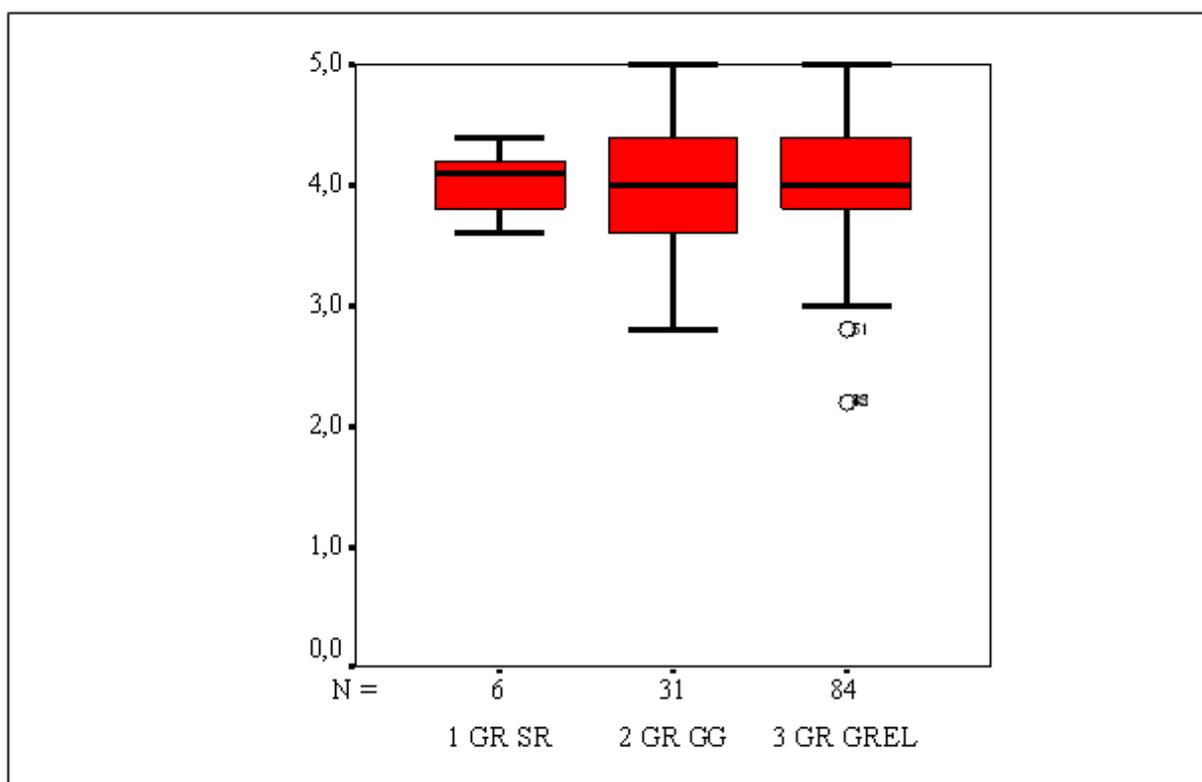
Consolidar a Caixa Econômica Federal como principal banco de relacionamento com a administração pública - construto C3 – tem o propósito de avaliar se as estratégias e ações de curto prazo, presentes na AV Gestão, estão em consonância com o desafio estratégico nº 3 da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 que é justamente: consolidar a Caixa Econômica Federal como principal banco de relacionamento com a administração pública.

---

<sup>12</sup> PROUNI: Programa Universidade para Todos, criado pela Medida Provisória MP 213/2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de baixa renda, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior, oferecendo, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas que aderirem ao Programa.

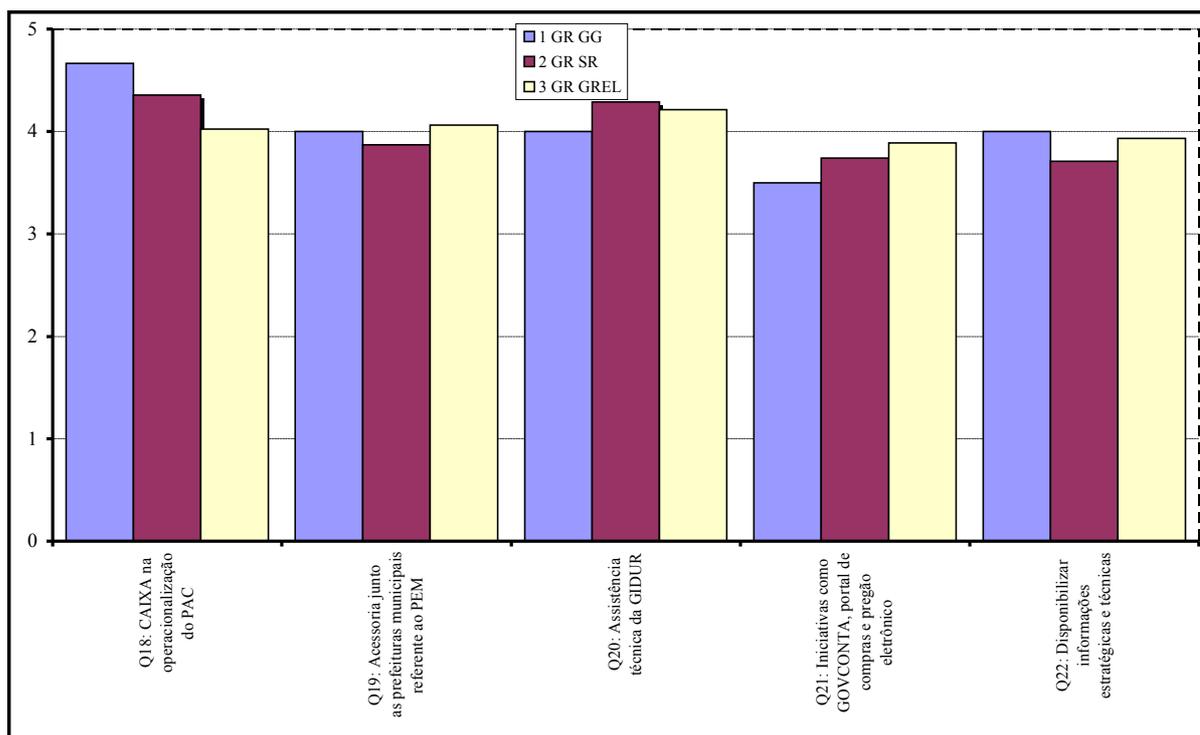
<sup>13</sup> PROJOVEM: O Programa Nacional de Inclusão de Jovens, criado pelo Decreto nº 5.557, de 05 de outubro de 2005, é componente estratégico da Política Nacional de Juventude, do Governo Federal. É coordenado pela Secretaria-Geral da Presidência da República em parceria com o Ministério da Educação, o Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Nesse sentido, na avaliação do construto C3 foram utilizadas cinco questões (Q18, Q19, Q20, Q21 e Q22), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 3 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Os temas presentes nas perguntas foram a participação da Caixa Econômica Federal na operacionalização do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), a assessoria que os gestores das unidades prestam junto às prefeituras municipais notadamente no PEM (Previdência Estados e Municípios), a assistência técnica da GIDUR (Gerência de Filial de Desenvolvimento Urbano), e a disponibilização de sites como o [www.desenvolvimentosurbano.com.br](http://www.desenvolvimentosurbano.com.br).



**Figura 38 - Box-Plot do Construto C3**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 39 - Construto C3: médias obtidas em cada questão**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados obtidos na avaliação do construto C3, numa escala de 0 a 5, apresentaram a média de 4,03333 para os integrantes do Grupo 1, média de 3,9935 para os membros do Grupo 2 e a média de 4,0173 foi obtida pelos integrantes do Grupo 3, ou seja, a média das respostas de todos os grupos situam-se na opção concordo muito. A figura 38 apresenta as informações consolidadas do construto C3 no formato *Box-Plot*. De maneira análoga, a figura 39 mostra as informações analíticas para cada uma das questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos sobre o referido construto.

Neste construto, vale destacar a dinâmica do fluxo das estratégias e da atribuição de valor ao longo do tempo. As médias obtidas pelos grupos na questão Q18 – a participação da Caixa Econômica Federal na operacionalização do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) auxilia na construção da imagem da Caixa Econômica Federal como principal banco de relacionamento com a administração pública – são decrescentes do Grupo 1 (4,6667), passando pela média do Grupo 2 (4,3548) e chegando a média do Grupo 3 (4,0241). Em contrapartida, as médias obtidas pelos grupos na questão Q21 – iniciativas como o GOVCONTA, o portal de compras e o pregão eletrônico valorizam a imagem da Caixa

Econômica Federal junto aos gestores públicos – seguem o comportamento contrário, ou seja, crescente do Grupo 1 (3,5000), passando pelo Grupo 2 (3,7419) e chegando ao Grupo 3 (3,8889). Na data da realização da pesquisa, o PAC estava em evidência com vários contratos sendo assinados junto aos municípios. Este fato pode, na percepção dos gestores da SR Serra Gaucha e dos gestores das unidades de negócios, contribuir para a validação do construto C3. Por outro lado, as iniciativas comentadas na questão Q21 já foram divulgadas junto aos gestores públicos pelos integrantes dos Grupos 1 (composto pelos gestores que exercem suas atividades na SR Serra Gaucha, atuando no plano tático) e Grupo 2 (formado pelos gerentes gerais, responsáveis pela gestão das unidades de negócios) e, atualmente, a sua operacionalização está a cargo dos componentes do Grupo 3 (integrado pelos gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento).

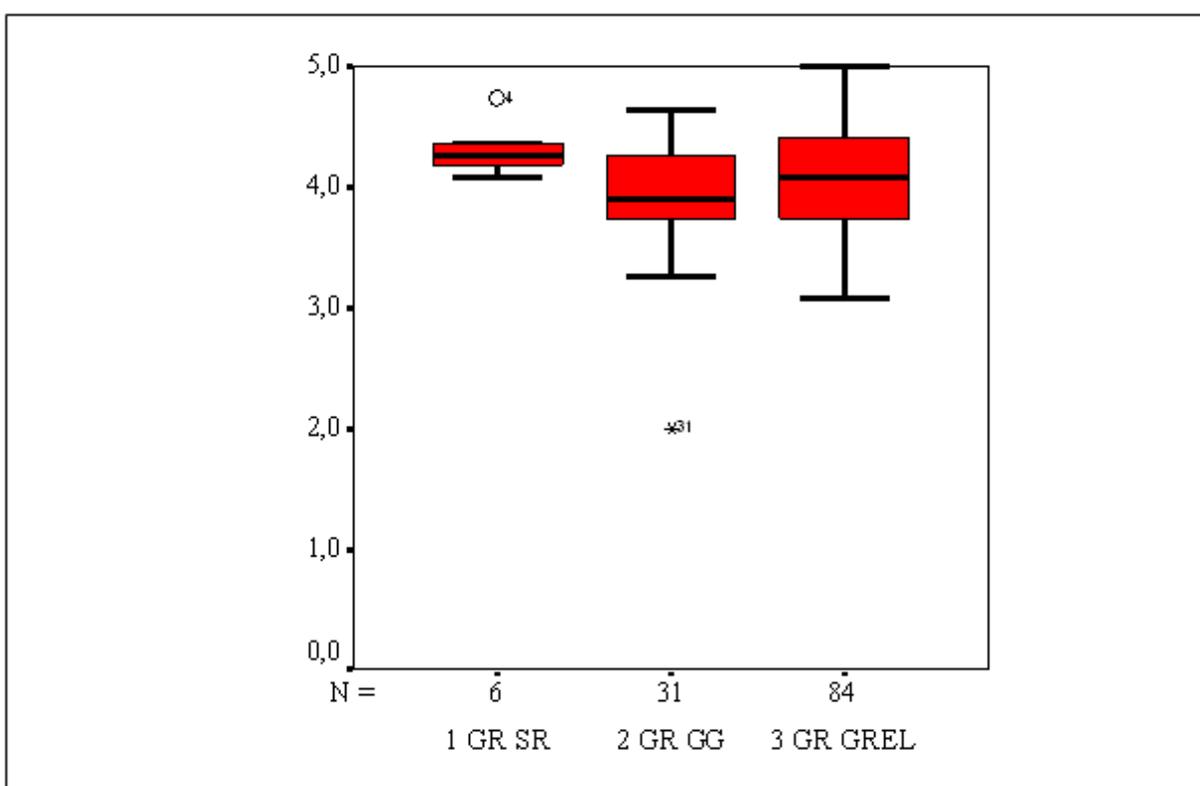
#### **4.6.5 Análise e discussão do construto C4**

O construto C4 – ser referencial de excelência no atendimento – tem o propósito de analisar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão sintonizadas com o desafio estratégico nº 4 da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 que é justamente: ser referencial de excelência no atendimento.

Na avaliação do construto C4 foram utilizadas onze perguntas (Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32 e Q33), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 4 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Os temas abordados foram a expansão da rede de lotéricos, correspondente bancário e correspondente bancário negocial, iniciativas como o atendimento.caixa, a abertura de 500 novas agências, a emissão do cartão do cidadão para todos os brasileiros, a disponibilização do sistemas conectividade social nas empresas, o aprimoramento de processos internos, a GRC – Gestão do Relacionamento com os Clientes - auxiliando na construção de relacionamentos de longo prazo, implantação do novo site da Caixa Econômica Federal, a preocupação com questões como segurança e

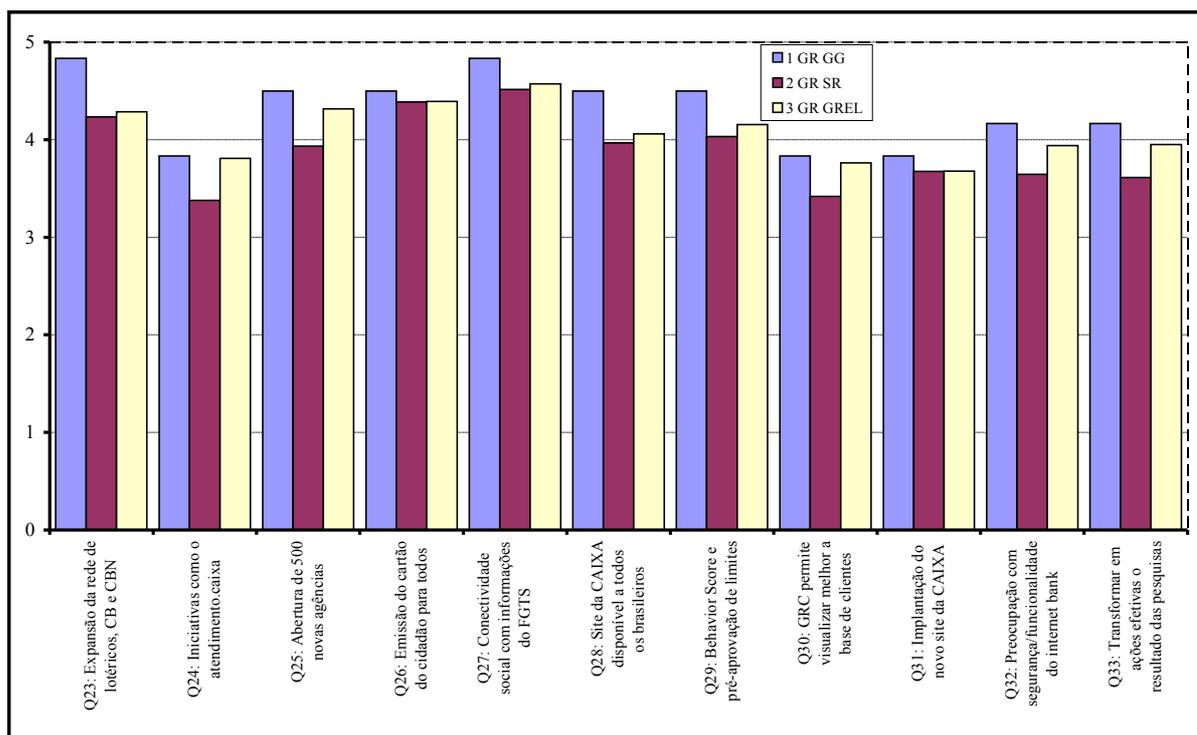
funcionalidade no Internet Bank e o resultado das pesquisas de satisfação de clientes transformados em ações efetivas.

Os resultados obtidos na avaliação do construto C4, numa escala de 0 a 5, apresentaram as médias de 4,3167, 3,8906 e 4,0825 respectivamente para os Grupos de entrevistados 1, 2 e 3. Prosseguindo na avaliação do referido construto, observa-se primeiramente que todos os grupos analisados manifestaram que concordam com o enunciado do mesmo. Na seqüência, com relação ao grau de intensidade de concordância, observa-se que as médias dos três grupos posicionam-se muito próximo ao grau concordam muito em relação ao enunciado do construto C4.



**Figura 40 - Box-Plot do Construto C4**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 41 - Construto C4: médias obtidas em cada questão do construto**

Fonte: Elaborada pelo autor.

As figuras 40 e 41 apresentam as médias obtidas após a análise das respostas. A figura 40 apresenta as informações consolidadas do construto C4 no formato *Box-Plot*. A figura 41, por sua vez, apresenta as informações analíticas para cada uma das onze questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos no referido construto.

Embora o valor das médias obtidas nos três grupos no construto C4 superem (Grupos 1 e 3) ou estejam muito próximo (Grupo 2) de 4,0000, duas questões chamam a atenção por suas médias um pouco inferiores. A questão Q24 – iniciativas como o atendimento.caixa têm o objetivo de melhorar o fluxo de atendimento nas agências da Caixa Econômica Federal, proporcionando maior comodidade aos clientes e melhor ambiente de trabalho aos empregados – reflete uma iniciativa da empresa de atender os clientes com horário agendado. Tal iniciativa, embora cercada de ótimas intenções, não foi ainda totalmente aceita por alguns clientes, pois provoca alteração profunda na maneira de se prestar o atendimento bancário, necessitando de tempo considerável para mudar a cultura secular do atendimento prestado pelos bancos. Este fato pode explicar as médias obtidas nas respostas à questão Q24.

Por sua vez, a questão Q30 – a GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes) permite visualizar melhor a base de clientes identificando, diferenciando, interagindo e

personalizando o relacionamento. Essa prática pode levar a construção de relacionamentos de longo prazo – pode ter o seu desempenho um pouco inferior ligado ao fato de que a GRC está em fase de implantação na empresa, sendo, portanto, um modelo em construção.

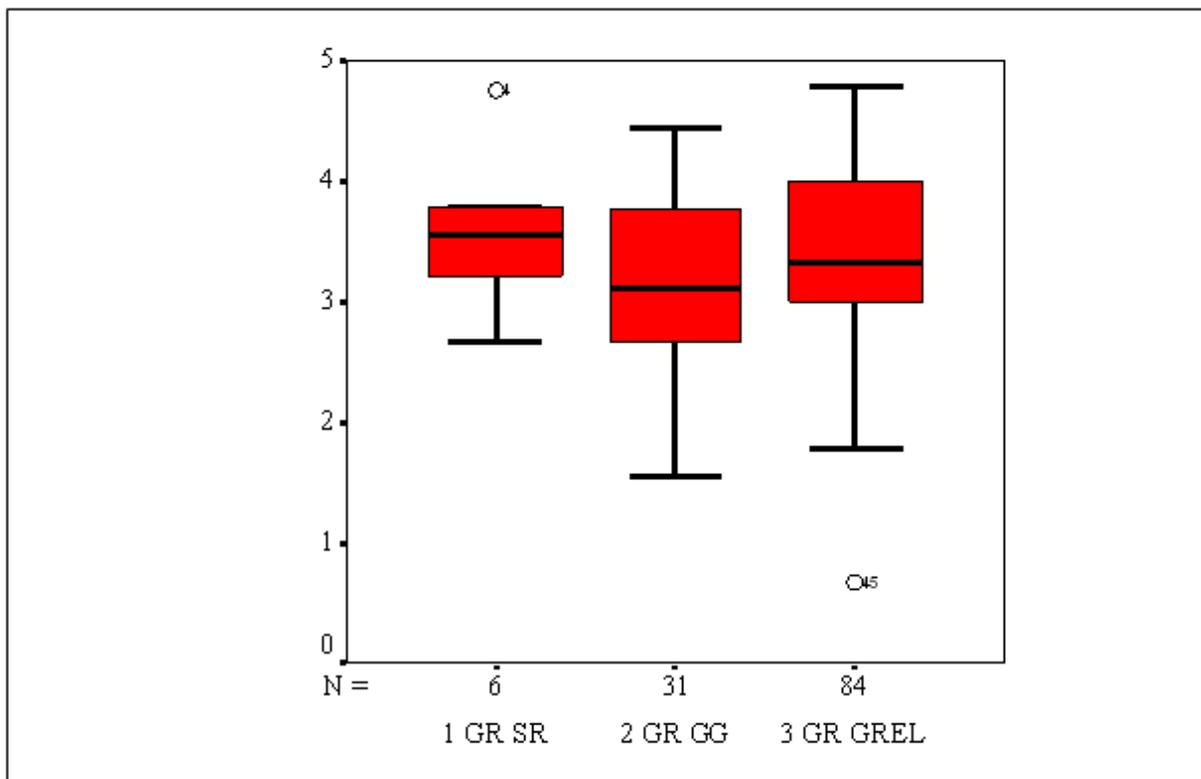
#### **4.6.6 Análise e discussão do construto C5**

O construto C5 – ser uma das melhores empresas para se trabalhar – tem o objetivo de analisar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão sintonizadas com o desafio estratégico nº 5 da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 que é: ser uma das melhores empresas para se trabalhar.

Com a finalidade de avaliar o construto C5, foram utilizadas oito questões (Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41 e Q42), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 5 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Os temas presentes nas questões foram a gestão de pessoas por competências, os incentivos à conclusão do curso superior e programa de apoio à pós-graduação, o reconhecimento das pessoas por seus méritos, os treinamentos específicos, os critérios de distribuição de lucros, a preparação dos gestores para a gestão de pessoas, o tratamento de igualdade a todos os empregados, a preparação do empregado para a aposentadoria e o redirecionamento da carreira.

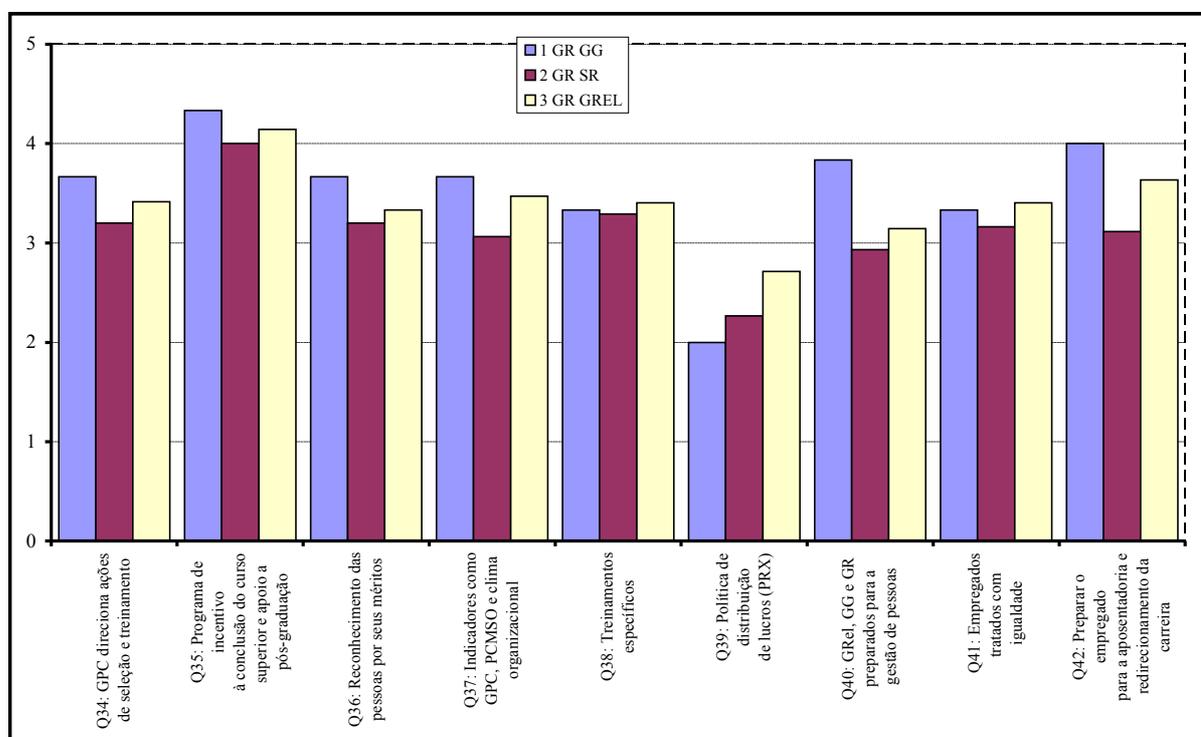
As médias obtidas nos três grupos analisados, numa escala de 0 a 5, foram de 3,5883 para os integrantes do Grupo 1, 3,1235 para os componentes do Grupo 2 e 3,4015 para integrantes do Grupo 3. Tais médias foram obtidas, primeiramente, solicitando aos entrevistados que manifestassem o seu grau de concordância – opinião, crença ou atitude – no que diz respeito ao sentimento de aceitação (concordo ou discordo) e, no momento seguinte, o grau de aceitação (totalmente, muito ou o pouco). As médias das respostas de todos os grupos situam-se entre a opção concordo pouco e a opção concordo muito, sendo sensivelmente inferiores às médias obtidas nos construtos C1, C2, C3 e C4, que foram anteriormente analisados.

A figura 42 apresenta as informações consolidadas do construto C5 no formato *Box-Plot*. A figura 43, por sua vez, apresenta as informações analíticas para cada uma das questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos no referido construto.



**Figura 42 - Box-Plot do Construto C5**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 43 - Construto C5: médias obtidas em cada questão**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se ainda que a questão Q39 apresenta média significativamente menor que as demais questões destinadas a avaliar o construto C5, além de apresentar curva de médias <sup>14</sup> entre os três grupos de gestores pesquisados diferentes das curvas das médias das demais questões do referido construto. Infere-se que tal fato possa ter sido causado pela aplicação da pesquisa em época imediatamente posterior ao dissídio coletivo da categoria onde, após muitos anos, o PRX (Participação nos Resultados da Caixa Econômica Federal) obedeceu a uma lógica diferente da costumeiramente adotada pela empresa <sup>15</sup>.

#### 4.6.7 Análise e discussão do construto C6

O construto C6 – adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação – foi concebido para avaliar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão alinhadas com o desafio estratégico nº 6 da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015 que é: adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação.

Com o objetivo de avaliar o construto C6, foram disponibilizadas quatro perguntas (Q43, Q44, Q45 e Q46), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 6 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Os temas presentes nas perguntas foram a implantação do cadastro único, a implantação da análise automática de risco de crédito com base no

---

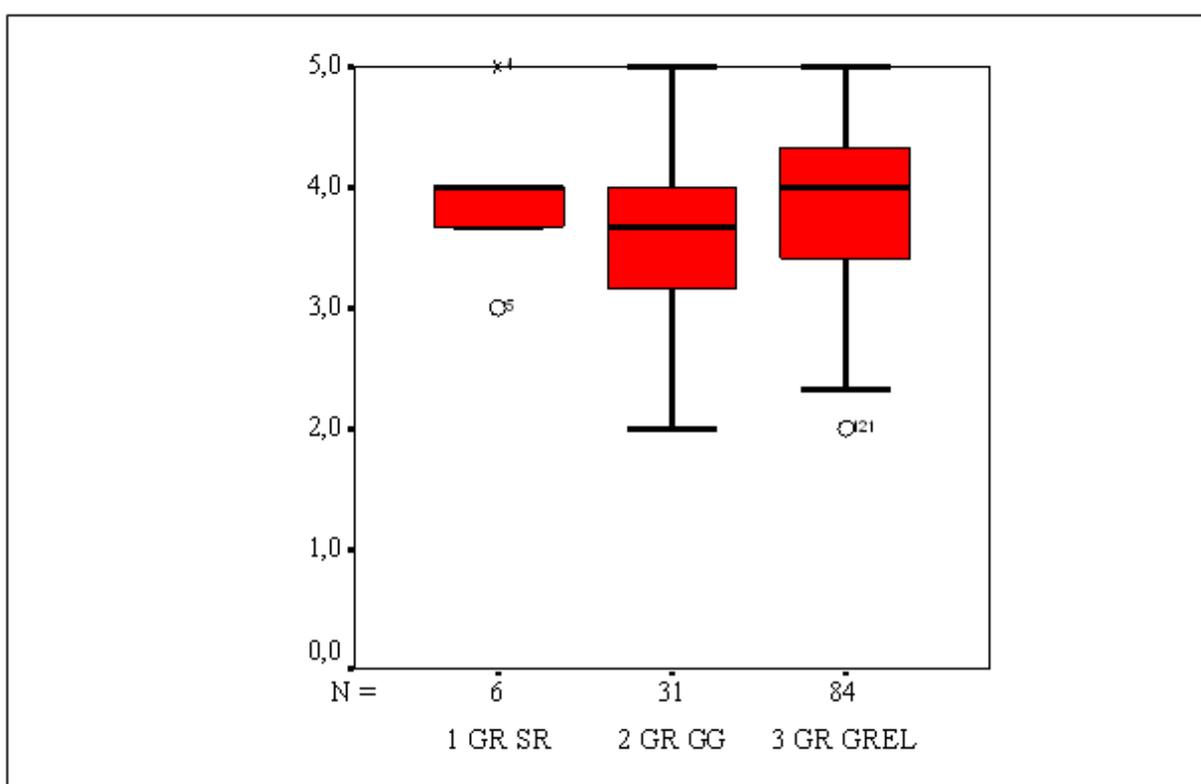
<sup>14</sup> Nesse caso, curva de médias refere-se ao comportamento dos valores das médias obtidas pelos três grupos nas questões referentes ao construto analisado. Em todas as questões, exceto na questão Q39, a média de maior valor é a do Grupo 1, seguido da média do Grupo 3 e da média do Grupo 2. Na questão Q39, a maior média é a do Grupo 3, seguida das médias dos Grupos 2 e 1.

<sup>15</sup> A participação dos empregados nos lucros ou resultados da CAIXA (PRX) obedeceu nos últimos anos à seguinte lógica: uma parte fixa para todos os empregados e uma parte variável ligada à função exercida, assim, havia uma diferenciação de valor do PRX onde os ocupantes das funções de maior responsabilidade recebiam um PRX maior. Havia, também, a fixação de um valor mínimo e máximo para o valor do PRX. No dissídio de 2007, a proposta da empresa foi a criação de apenas dois valores para o PRX, um valor para os empregados sem função de confiança e outro valor para os empregados com função de confiança. O valor do PRX destinado aos empregados com função de confiança foi 10,0% superior ao valor do PRX dos empregados sem função de confiança. Este fato provocou profundo descontentamento entre os gestores da organização – o principal argumento dos gestores era que o PRX igual para funções de complexidades e responsabilidades diferentes como a gerente em relação a de superintendente nacional ou a de caixa em relação a de gerente geral desvalorizavam os gestores cujas responsabilidades são maiores – e tal descontentamento pode ter sido manifestado pelos entrevistados ao responderem a questão Q39.

comportamento do cliente, a internalização das loterias e a criação da vice-presidência de tecnologia.

As médias obtidas na avaliação do construto C6, numa escala de 0 a 5, foram de 3,9450 para os integrantes do Grupo 1, de 3,6126 para os componentes do Grupo2 e de 3,8989 para os integrantes do Grupo 3. Observa-se que os três grupos demonstraram tendência de concordar muito com o enunciado do construto C6, e chama-se a atenção para as médias dos três grupos na questão Q46 <sup>16</sup>, sensivelmente menores que as médias das demais questões que se propõe a avaliar o construto C6.

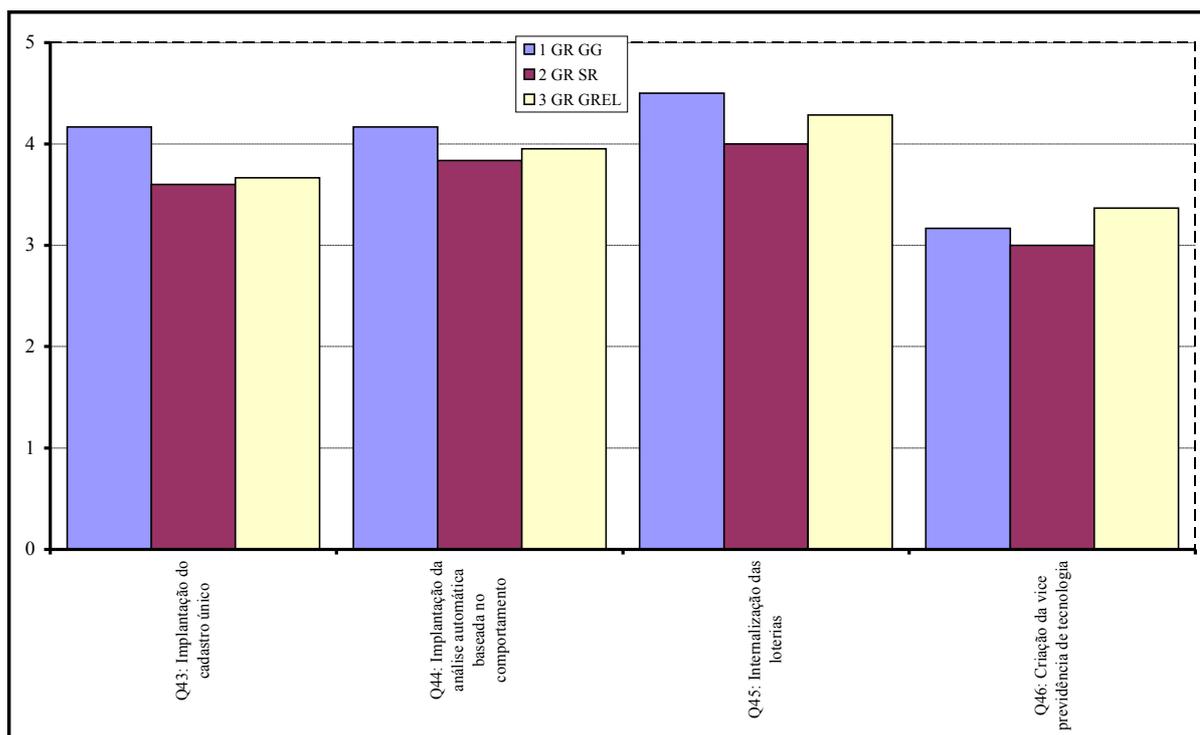
A figura 44 apresenta as informações consolidadas do construto C6 no formato *Box-Plot*. A figura 45, por sua vez, apresenta as informações analíticas para cada uma das quatro questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos no referido construto.



**Figura 44 - Box-Plot do Construto C6**

Fonte: Elaborada pelo autor.

<sup>16</sup> Questão Q46: “A criação da Vice-Presidência de Tecnologia em 2004 tem contribuído para melhorar a qualidade da Tecnologia de Informação na CAIXA”. Ilustra-se que a referida Vice-Presidência esteve a frente de dois grandes projetos tecnológicos nos anos de 2006 e 2007: a internalização das loterias e a implantação do novo sistema de penhor. Tal fato pode ter determinado a escolha de priorizar os referidos projetos em detrimento da aceleração de outros como a GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes), fato esse que pode explicar as médias mais baixas obtidas nos três grupos na questão Q46.



**Figura 45 - Construto C6: médias obtidas em cada questão do construto**

Fonte: Elaborada pelo autor.

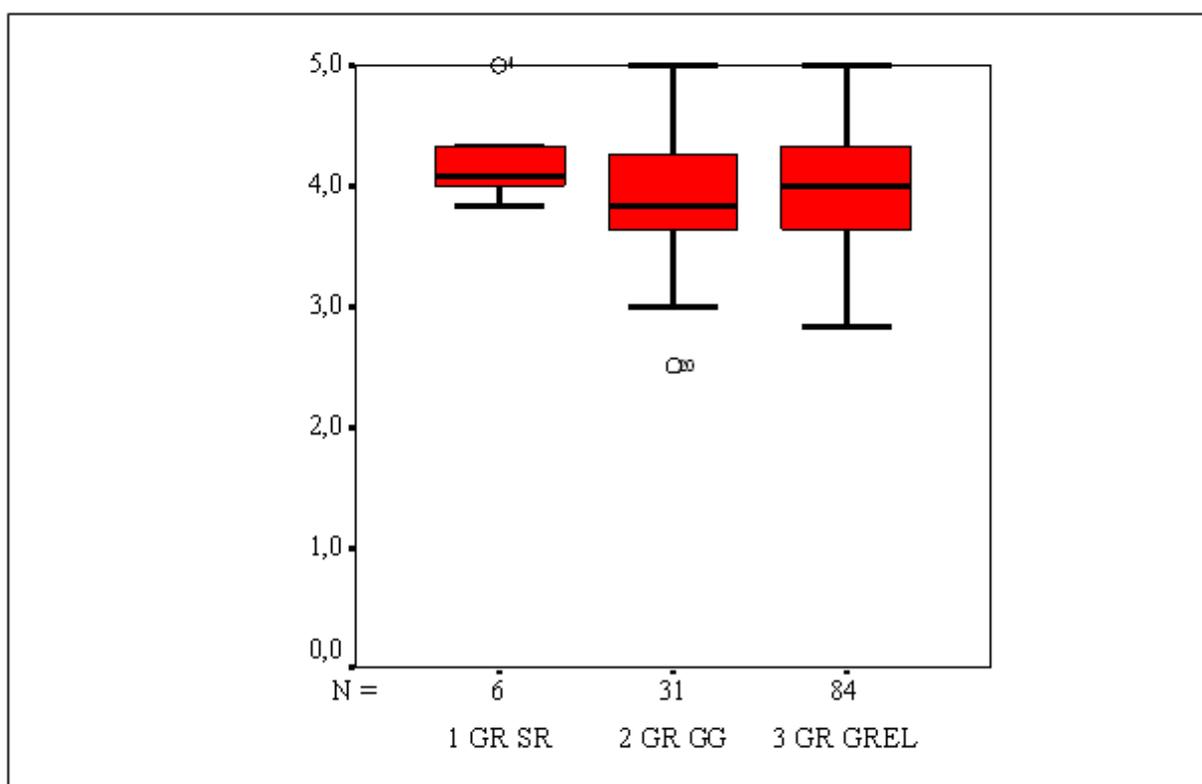
Como já comentado, a questão Q46 – a criação da Vice-Presidência de Tecnologia em 2004 tem contribuído para melhorar a qualidade da Tecnologia da Informação na Caixa Econômica Federal – apresenta as médias menores na avaliação do construto C6. Com a finalização de dois grandes processos tecnológicos – a internalização das loterias e a internalização do penhor de jóias e mercadorias – acredita-se que a avaliação desta questão tendem a melhorar no futuro, pois o foco das ações prioritárias da referida Vice-Presidência deverão deslocar-se para projetos como a implantação plena da GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes).

#### 4.6.8 Análise e discussão do construto C7

O construto C7 – liderar o mercado de captação de recursos – tem o propósito de avaliar se as estratégias e ações de curto prazo, acompanhadas na AV Gestão, estão sintonizadas com o desafio estratégico nº 7 da Caixa Econômica Federal para o período

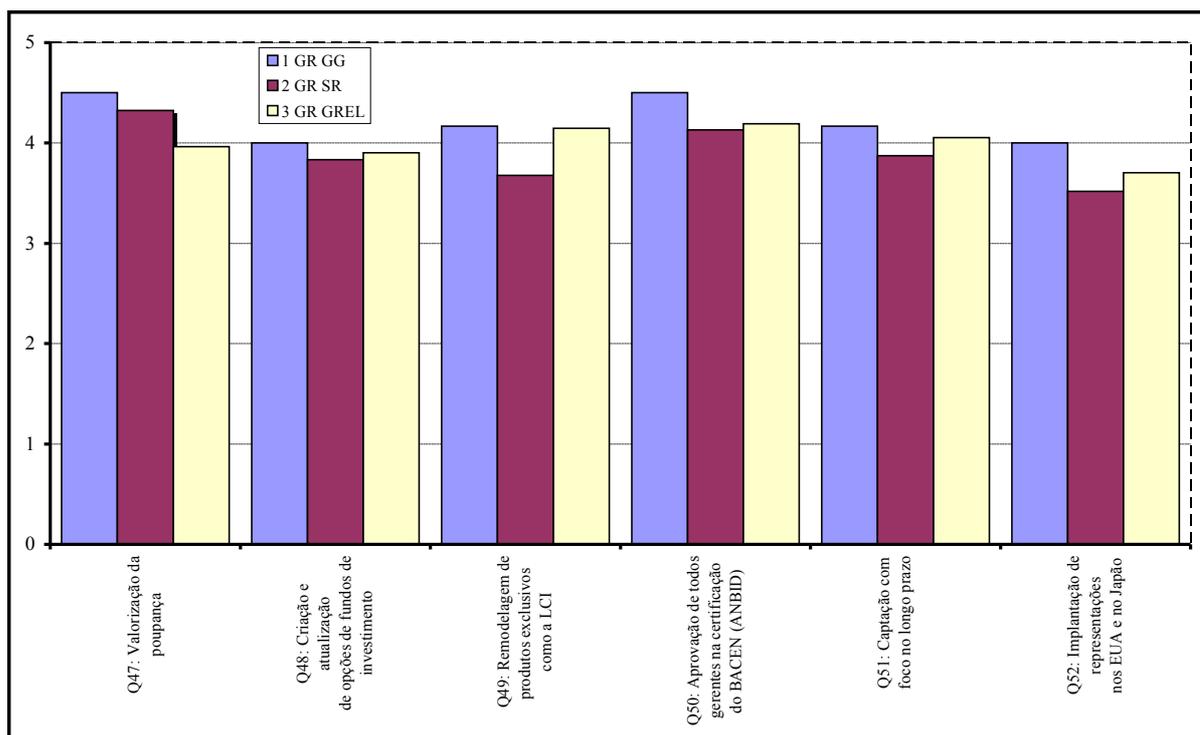
2005-2015 que é: liderar o mercado de captação de recursos. Nesse sentido, lançou-se mão de seis questões (Q47, Q48, Q49, Q50, Q51 e Q52), todas alinhadas com o desafio estratégico nº 7 da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. Os assuntos referenciados nas questões foram a valorização da poupança em campanhas nacionais, a criação e a atualização freqüente de novas opções de fundos de investimento, a remodelagem de produtos exclusivos como a LCI (Letra de Crédito Imobiliário), a aprovação dos gerentes na certificação BACEN (ANBID), lançamento de produtos de captação com foco no longo prazo e a implantação de superintendências da Caixa Econômica Federal nos Estados Unidos e no Japão.

Após a coleta e análise dos dados, obteve-se as médias de 4,2217 nas respostas dos integrantes do Grupo 1, de 3,8981 para os componentes do Grupo 2 e de 4,0019 para os integrantes do Grupo 3, ou seja, a média das respostas de todos os grupos situaram-se muito próximas a opção concordo muito. As médias foram obtidas, primeiramente, solicitando aos entrevistados que manifestassem o seu grau de concordância – opinião, crença ou atitude – no que diz respeito ao sentimento de aceitação (concordo ou discordo) e, no momento seguinte, o grau de aceitação (totalmente, muito ou o pouco).



**Figura 46 - Box-Plot do Construto C7**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 47 - Construto C7: médias obtidas em cada questão do construto**

Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 46 apresenta as informações consolidadas do construto C7 no formato *Box-Plot*. A figura 47, por sua vez, apresenta as informações analíticas para cada uma das questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos no referido construto.

Entre os valores obtidos nas médias das questões que avaliam a percepção dos gestores sobre o construto C7, o desempenho da questão Q52 – a recente implantação de Superintendências nos Estados Unidos e no Japão pode auxiliar a Caixa Econômica Federal na captação de recursos expressivos junto a instituições internacionais de fomento ao desenvolvimento – foi o que apresentou valores menores, principalmente na avaliação do Grupo 2, formado pelos gerentes gerais com média 3,5172 e do Grupo 3, formado pelos gerentes de relacionamento e pelos gerentes de atendimento com média 3,7042. A explicação para tal performance pode estar no fato de que as referidas Superintendências foram inauguradas há pouco tempo, estando em fase de implantação e montagem da equipe, inclusive com a recente realização de PSI<sup>17</sup> específicos para as unidades de negócios internacionais. A tendência é que, com o início das atividades e com a chegada dos primeiros recursos captados no exterior, a percepção dos integrantes dos grupos gerenciais pesquisados sobre o assunto abordado na questão Q52 melhore significativamente.

<sup>17</sup> PSI: Processo Seletivo Interno – processo de seleção de empregados da CAIXA com vistas ao provimento de vagas para funções de confiança gerenciais ou técnicas.

#### 4.6.9 Análise e discussão do construto C8

O construto C8 – assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada – tem o propósito de avaliar se a AV Gestão - o BSC da Caixa Econômica Federal – está conseguindo, na percepção dos três grupos gerenciais pesquisados, comunicar e transmitir a estratégia por todos os níveis da Caixa Econômica Federal.

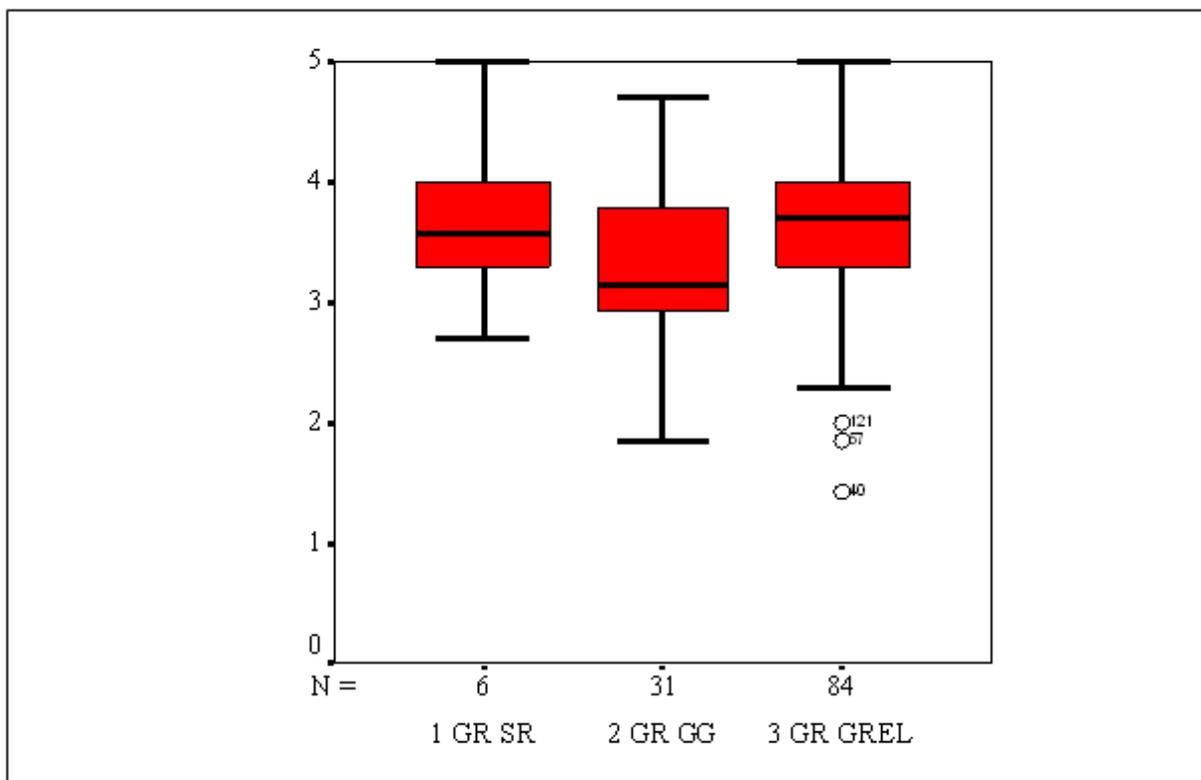
Em consonância com esse propósito, foram utilizadas sete perguntas (Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58 e Q59). Os temas abordados nas perguntas foram construídos a partir das perspectivas expressas no AV Gestão – o BSC da Caixa Econômica Federal - e a sua relação com as estratégias presentes nos sete desafios estratégicos do PE 2005-2015. Assim, buscou-se identificar as percepções dos grupos relativas às seguintes perspectivas e estratégias:

- a) Perspectivas negócios pessoa física e negócios pessoa jurídica, através do indicador crédito, em relação à estratégia de ampliar a participação no mercado de crédito;
- b) Perspectivas negócios pessoa física e negócios pessoa jurídica, através do indicador captação, em relação à estratégia de liderar o mercado de captação de recursos;
- c) Perspectiva pessoas, através dos indicadores GPC, trilha fundamental, PCMSO e clima organizacional, em relação à estratégia de ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
- d) Perspectiva clientes, através dos indicadores ocorrências na ouvidoria e pesquisa de qualidade no atendimento, em relação à estratégia de ser referencial de excelência no atendimento;
- e) Perspectiva socioambiental, através dos indicadores acesso à moradia, desenvolvimento educacional, redução do déficit habitacional, distribuição de renda e impacto das atividades bancárias, em relação à estratégia de ser o principal agente das políticas públicas.

- f) Perspectiva processos, através dos indicadores conformidade e risco de crédito, em relação à estratégia de adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação.
- g) Perspectiva socioambiental, em relação à estratégia consolidar-se como principal banco de relacionamento com a administração pública.

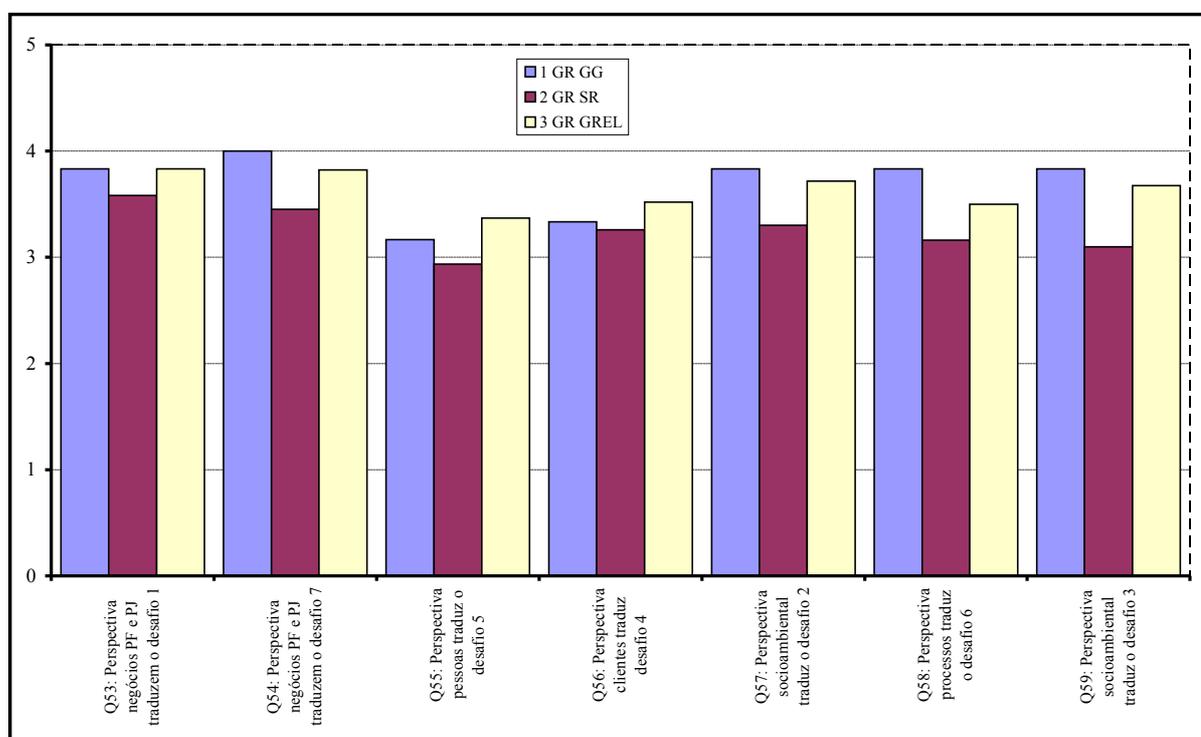
Os resultados obtidos na avaliação do construto C8, numa escala de 0 a 5, apresentaram as médias de 3,6900 para os integrantes do Grupo 1, 3,2558 para o membros do Grupo 2 e 3,6299 para os gerentes pertencentes ao Grupo 3. Como em todos os construtos anteriores, os entrevistados respondiam as questões referentes ao construto C8 em duas etapas. Na primeira etapa, que diz respeito ao sentimento de aceitação ou rejeição, todos os três grupos analisados manifestaram que concordam com o enunciado do construto. No segundo momento, analisam-se as médias dos três grupos relativamente ao grau de aceitação ou rejeição. Logo, a média das respostas de todos os grupos situou-se entre as opções concordo pouco e concordo muito.

A figura 48 apresenta as informações consolidadas do construto C8 no formato *Box-Plot*. A figura 49 apresenta as informações analíticas para cada uma das questões destinadas a avaliar a percepção dos três grupos no referido construto.



**Figura 48 - Box-Plot do Construto C8**

Fonte: Elaborada pelo autor.



**Figura 49 - Construto C8: médias obtidas em cada questão do construto**

Fonte: Elaborada pelo autor.

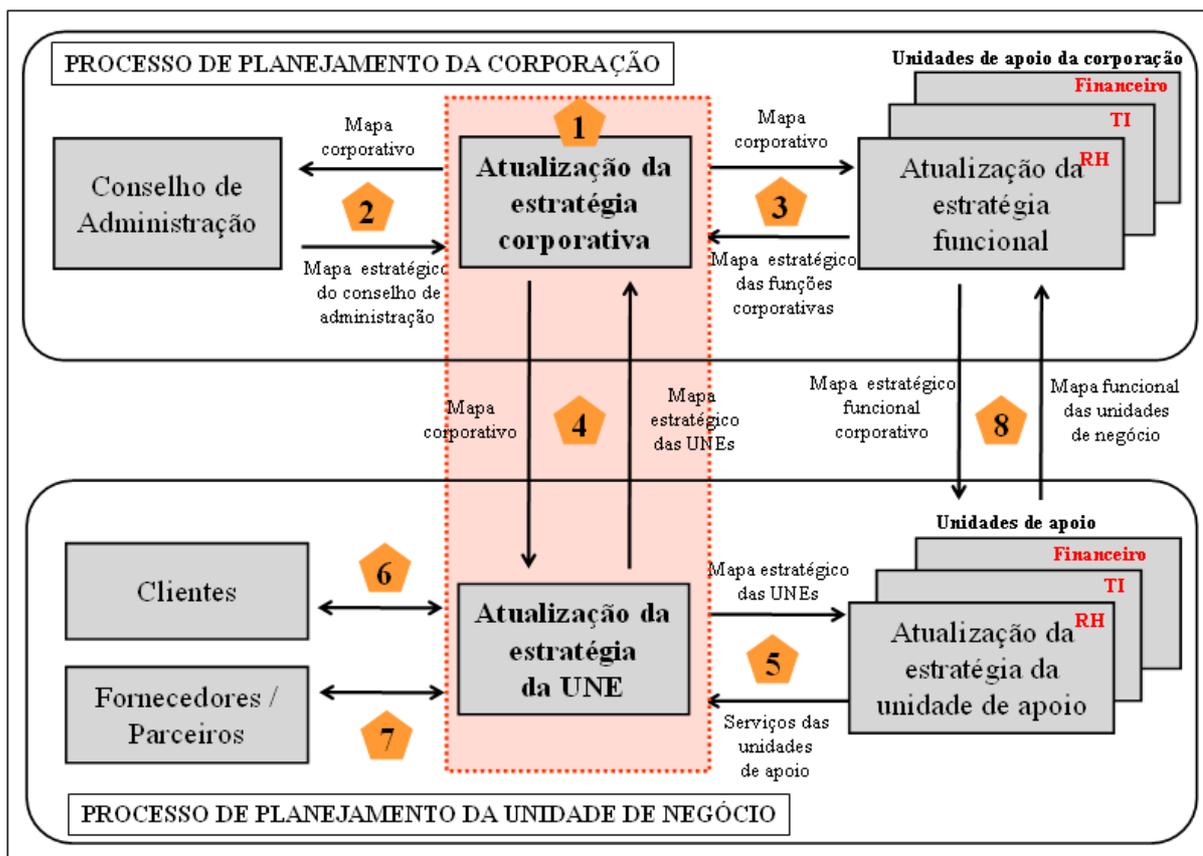
Na análise das médias obtidas pelos três grupos gerenciais pesquisados nas sete questões propostas para avaliar a percepção do construto C8, chama a atenção que as menores médias foram obtidas na questão Q55 – você acredita que a perspectiva pessoas, com os indicadores (Gestão de Pessoas por Competência, trilha fundamental Universidade CAIXA, saúde do empregados e clima organizacional) na AV Gestão, traduz a estratégia da Caixa Econômica Federal de ser uma das melhores empresas para se trabalhar. Tal desempenho pode estar ligado ao fato de que os indicadores propostos medem aspectos importantes para validar o construto C8, porém não permitem a individualização do desempenho de cada empregado com vistas, por exemplo, para uma possível promoção e reconhecimento.

Nesse sentido, resgatam-se os resultados obtidos no construto C5 – ser uma das melhores empresas para se trabalhar – que apresentam as médias menores entre todos os construtos avaliados. A associação dos resultados obtidos no construto C5 e questão Q55 do construto C8 pode indicar que o Desafio Estratégico nº 5 – ser uma das melhores empresas para se trabalhar – é o que está com maior dificuldade de ser refletido na AV Gestão – o *Balanced Scorecard* da CAIXA para a avaliação da gestão das unidades de negócios.

#### 4.6.10 **Análise e discussão do conjunto dos construtos**

Com o propósito de analisar o conjunto formado pelos oito construtos, retoma-se o objetivo geral deste trabalho que é: verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. Segundo Kaplan e Norton (2006), o processo de alinhamento deve ser sistemático e realizado de cima para baixo, sendo monitorado por oito pontos de verificação do alinhamento.

A figura 50 mostra os oito pontos de verificação do alinhamento proposto pelos referidos autores, com destaque para os pontos de verificação do alinhamento 1 e 4 e suas ligações com o propósito deste trabalho.



**Figura 50 - Inclusão do alinhamento no processo de planejamento**

Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 14).

O ponto 1 refere-se proposta de valor da organização – que nesse estudo pode ser visualizada no PE 2005-2015 e nos sete desafios estratégicos – com as quais a corporação define as diretrizes para a elaboração das estratégias nos níveis mais baixos da organização. O ponto 4 - do corporativo para as unidades de negócio: as prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócio - pode ser identificado no *Balanced Scorecard* da Caixa Econômica Federal - a AV Gestão – utilizado para monitorar a performance das unidades de negócios da organização. Assim, o modelo do BSC propõe-se a viabilizar processos gerenciais críticos como: (i) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (ii) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; (iv) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *balanced scorecard* procura integrar as suas medidas à estratégia da organização lançando mão, por exemplo, de relações de causa e efeito que podem ser representadas por afirmações do tipo se-então. Tais relações encontram-se presente neste trabalho, se não de forma totalmente explícita, mas perfeitamente identificáveis. Para ilustrar essa afirmação, apresentam-se alguns exemplos: Construto C1 questão Q2 - se o foco do segmento

empresarial nas médias e grandes empresas for efetivo e rentável então a Caixa Econômica Federal ampliará a sua participação de mercado; Construto C2 questão Q12 - se a realização dos feirões da casa própria for bem sucedida então a Caixa Econômica Federal será reconhecida como o principal agente das políticas públicas; Construto C4 questão Q23 – se a expansão da rede de lotéricos e correspondentes bancários for adequada então a Caixa Econômica Federal poderá ser referencial de excelência no atendimento.

Nesse sentido, a análise dos dados mostra-se bastante favorável à confirmação de que a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da Caixa Econômica Federal. Com o propósito de reforçar essa constatação, retoma-se a característica bi-etápica da pesquisa realizada, onde primeiramente o entrevistado manifestava seu grau de concordância no que se refere ao sentimento de aceitação (respostas 3, 4 ou 5) ou de rejeição (respostas 0, 1 ou 2). As médias obtidas nos três grupos pesquisados, em todos os oito construtos analisados, indicam que os pesquisados concordam com o enunciado dos oito construtos. No momento seguinte, os entrevistados eram convidados a expressar o grau da aceitação ou da rejeição (pouco, muito, totalmente).

A figura 51 apresenta a síntese das médias obtidas pelos três grupos gerenciais nos oito construtos analisados nesse trabalho.

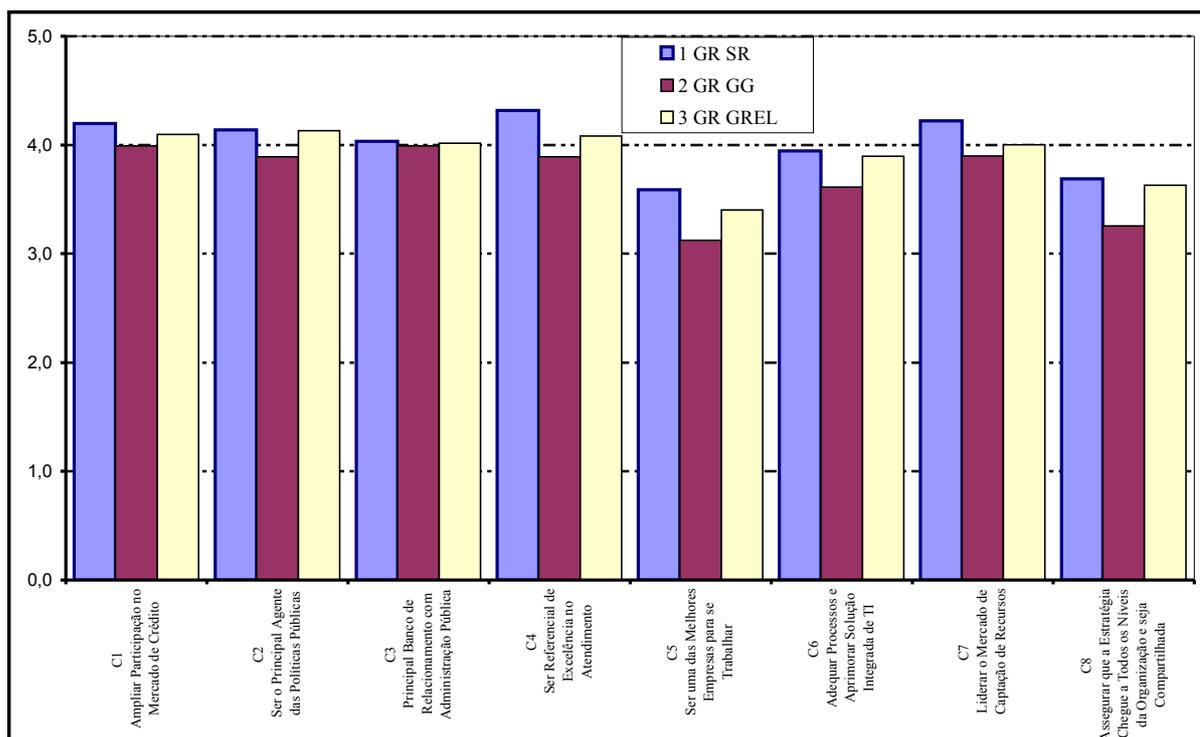
Constructo	Grupo	N	Média	Mínimo	Máximo
C1 : Ampliar a participação no mercado de crédito	1 GR SR	6	4,1967	3,55	4,91
	2 GR GG	31	3,9916	3,09	5,00
	3 GR GREL	84	4,0964	3,09	5,00
	Total	121	4,0745	3,09	5,00
C2: Ser o principal agente das políticas públicas	1 GR SR	6	4,1383	3,83	5,00
	2 GR GG	31	3,8906	2,50	4,83
	3 GR GREL	84	4,1310	3,17	5,00
	Total	121	4,0698	2,50	5,00
C3: Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública	1 GR SR	6	4,0333	3,60	4,40
	2 GR GG	31	3,9935	2,80	5,00
	3 GR GREL	84	4,0173	2,20	5,00
	Total	121	4,0120	2,20	5,00
C4: Ser Referencial de excelência no atendimento	1 GR SR	6	4,3167	4,09	4,73
	2 GR GG	31	3,8906	2,00	4,64
	3 GR GREL	84	4,0825	3,09	5,00
	Total	121	4,0450	2,00	5,00
C5: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar	1 GR SR	6	3,5883	2,67	4,75
	2 GR GG	31	3,1235	1,56	4,44
	3 GR GREL	84	3,4015	0,67	4,78
	Total	121	3,3396	0,67	4,78
C6: Adequar processos e aprimorar solução integradas de tecnologia da informação	1 GR SR	6	3,9450	3,00	5,00
	2 GR GG	31	3,6126	2,00	5,00
	3 GR GREL	84	3,8968	2,00	5,00
	Total	121	3,8264	2,00	5,00
C7: Liderar o mercado de captação de recursos	1 GR SR	6	4,2217	3,83	5,00
	2 GR GG	31	3,8981	2,50	5,00
	3 GR GREL	84	4,0019	2,83	5,00
	Total	121	3,9862	2,50	5,00
C8: Assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada	1 GR SR	6	3,6900	2,71	5,00
	2 GR GG	31	3,2558	1,86	4,71
	3 GR GREL	84	3,6299	1,43	5,00
	Total	121	3,5370	1,43	5,00

**Figura 51 – Médias obtidas pelos três grupos gerenciais nos oito construtos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

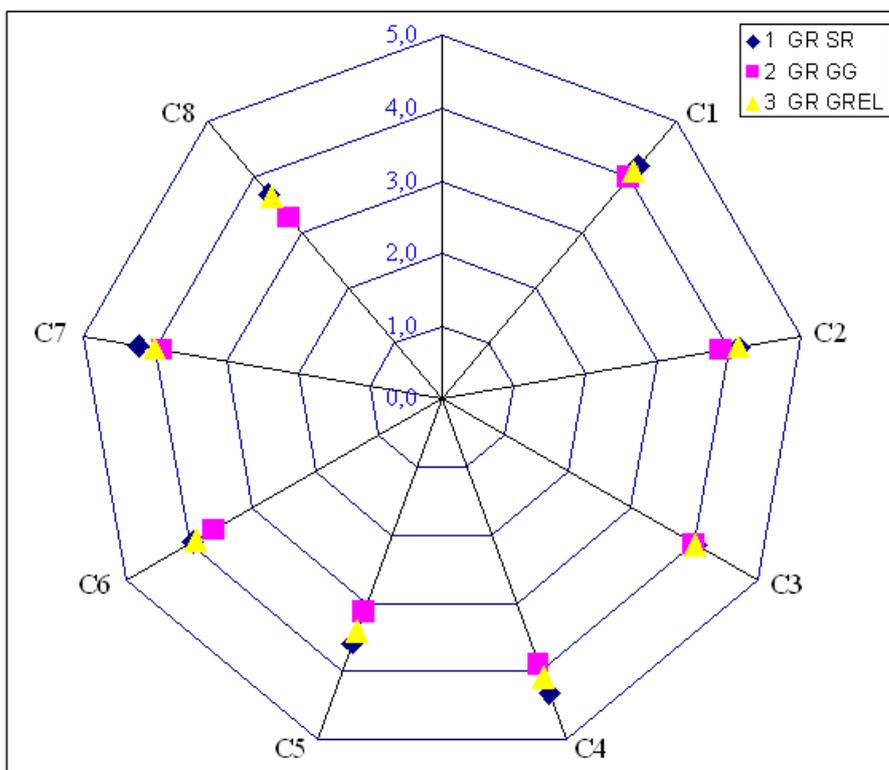
Na referida figura, pode-se observar que os valores das médias dos três grupos, na maioria das vezes, apresenta valor muito próximo a 4,0000 – que significa que os entrevistados concordam muito com o enunciado dos construtos. Tal observação é facilmente identificada nos resultados obtidos nos construtos C1, C2, C3, C4 e também nos construtos C6 e C7. As médias dos construtos C5 e C8 estão localizadas entre concordo pouco e concordo muito.

A figura 52, por sua vez, apresenta a observação descrita no parágrafo anterior na forma de gráficos de barra que representam as médias obtidas pelos três grupos gerenciais nos oito construtos analisados.



**Figura 52 – Construtos: médias obtidas pelos três grupos gerenciais**

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Figura 53 – Localização das médias obtidas nos grupos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O alinhamento do pensamento estratégico que, nas palavras deste pesquisador, pode ser definido como a consciência coletiva dos gestores sintonizada com a visão de futuro da empresa, pode ser visualizada na figura 53. A proximidade entre os pontos que representam as médias dos três grupos, em cada um dos oito construtos, reforçam a percepção de alinhamento do pensamento (a consciência coletiva). Também o valor das médias, na grande maioria situada próximo ao valor 4,0000, indica a sintonia com a visão que a empresa deseja (estratégia), apontando assim para o alinhamento do pensamento estratégico.

#### 4.6.11 Análise e discussão do lucro líquido

Retomando Kaplan e Norton (1997), a elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Assim, os objetivos financeiros devem orientar os objetivos e medidas de outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. “Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Em sintonia com a premissa fundamental do BSC, listada acima, colocou-se como objetivo específico deste trabalho: verificar se a adoção dos princípios do *Balanced Scorecard* na Caixa Econômica Federal está sendo refletido no maior crescimento do lucro líquido da empresa em comparação com os principais concorrentes do mercado bancário brasileiro de varejo.

Com o propósito de responder ao objetivo específico desta dissertação, realizou-se, em três períodos distintos, pesquisa junto ao BACEN<sup>18</sup> no sentido de coletar as informações sobre o lucro líquido dos principais concorrentes do mercado bancário brasileiro de varejo. O período 1 engloba o lucro líquido obtido pelos principais bancos de varejo nos anos de 1999, 2000, 2001 e 2002 e marca o resultado da Caixa Econômica Federal e de seus principais concorrentes no SFN<sup>19</sup> nos quatro anos imediatamente anteriores à adoção do *Balanced Scorecard* na gestão das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal. O período 2 corresponde ao somatório dos resultados líquidos obtido pelos principais bancos de varejo nos

---

<sup>18</sup> BACEN – Banco Central do Brasil

<sup>19</sup> SFN – Sistema Financeiro Nacional

anos de 2003, 2004, 2005 e 2006 e compreende os quatro primeiros anos após a adoção do *balanced scorecard* na gestão das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal. Para finalizar, o período 3 totaliza os balancetes mensais dos principais bancos de varejo até o fechamento do primeiro semestre de 2007 – a posição mais atualizada disponível no site do BACEN quando da realização deste trabalho. A figura 54 apresenta os resultados dos lucros líquidos nos três períodos analisados. A figura 55 apresenta o lucro líquido, ano a ano, dos principais bancos de varejo que atuam no Brasil, iniciando com o lucro líquido do ano de 1999 até o lucro líquido obtido no primeiro semestre do ano de 2007. A figura 56 apresenta, através de gráficos de barra, os resultados dos lucros líquidos obtidos no período que inicia no ano de 1999 até o primeiro semestre do ano de 2007.

LUCRO LÍQUIDO								
BANCO	Período 1 (1999-2002)		Período 2 (2003-2006)		Período 2 versus Período 1		Período 3 (1º Sem/2007)	
	Lucro Líquido (milhões de R\$)	Participação Mercado (%)	Lucro Líquido (milhões de R\$)	Participação Mercado (%)	Lucro Líquido (evolução %)	Participação (evolução %)	Lucro Líquido (milhões de R\$)	Participação Mercado (%)
ANB AMRO	743,48	3,85%	2.258,18	4,53%	203,73%	17,62%	1.064,92	5,44%
BANCO DO BRASIL	2.835,53	14,70%	7.235,70	14,53%	155,18%	-1,18%	2.477,17	12,64%
BRADESCO	3.670,86	19,03%	8.023,37	16,11%	118,57%	-15,36%	4.028,06	20,56%
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	770,23	3,99%	3.730,31	7,49%	384,31%	87,55%	1.715,57	8,76%
ITAÚ	4.768,33	24,72%	9.720,17	19,52%	103,85%	-21,06%	597,38	3,05%
SANTANDER	-630,45	-3,27%	2.929,88	5,88%	-564,73%	-279,97%	964,54	4,92%
UNIBANCO	1.777,61	9,22%	3.035,22	6,09%	70,75%	-33,88%	1.449,19	7,40%
Subtotal Bancos Analisados	13.935,59	72,26%	36.932,82	74,16%	165,03%	2,63%	12.296,81	62,76%
TOTAL 50 MAIORES BANCOS	19.286,15	100,00%	49.802,79	100,00%	158,23%	0,00%	19.592,52	100,00%

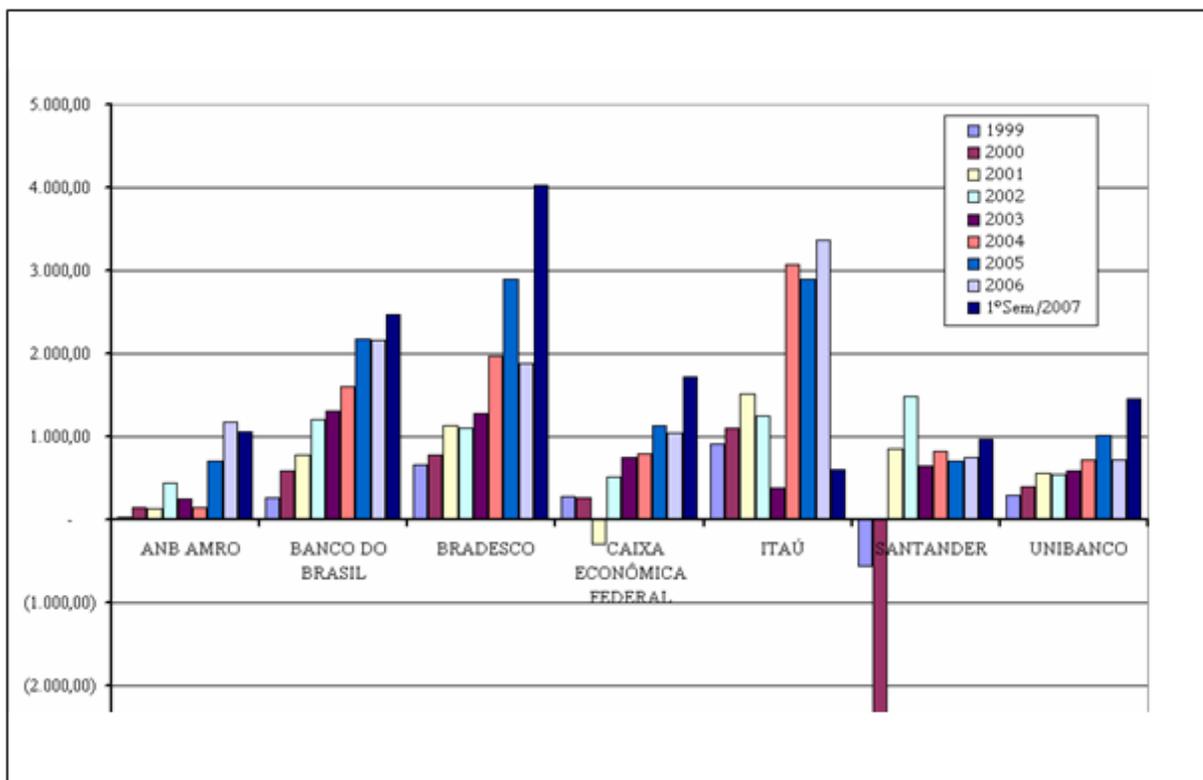
**Figura 54 - Lucro líquido no mercado bancário de varejo**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas no BACEN.

BANCO	Lucro Líquido no SFN nos anos de 1999 até o 1º Semestre de 2007 (milhões de R\$)								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	1ºSem/2007
ANB AMRO	27,10	140,72	129,87	445,79	245,70	140,79	699,45	1.172,24	1.064,92
BANCO DO BRASIL	268,82	584,25	777,91	1.204,56	1.302,09	1.603,25	2.174,77	2.155,59	2.477,17
BRADESCO	656,24	780,48	1.130,79	1.103,36	1.279,73	1.973,85	2.893,19	1.876,60	4.028,06
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	280,94	266,36	(293,72)	516,66	756,14	796,06	1.135,90	1.042,21	1.715,57
ITAÚ	908,17	1.098,01	1.510,84	1.251,31	389,13	3.078,77	2.891,00	3.361,27	597,38
SANTANDER	(560,02)	(2.409,90)	859,04	1.480,43	654,10	824,58	698,69	752,50	964,54
UNIBANCO	290,70	396,48	551,88	538,55	582,75	724,78	1.013,40	714,30	1.449,19

**Figura 55 - Lucro líquido: período de 1999 até 1º Sem/2007**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas no SBACEN.



**Figura 56 - Gráfico do lucro líquido: período de 1999 até 1º Sem/2007**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas no BACEN.

Observa-se, na figura 54, que a Caixa Econômica Federal apresentava um *marketshare* de 3,99% no lucro líquido dos 50 maiores bancos do SFN no período 1 que compreende os anos de 1999, 2000, 2001 e 2002. Já o *marketshare* da Caixa Econômica Federal no período 2 – anos de 2003, 2004, 2005 e 2006 - havia crescido para 7,49%. Em termos de valores, o lucro líquido da Caixa Econômica Federal passou de pouco mais de 770 milhões, no período 1, para mais de 3,7 bilhões de reais no período 2. Tal evolução, que representou crescimento de 87,55% no *marketshare* em termos percentuais e de 384,31% em termos de valor, mostra-se bastante expressiva quando comparada à evolução do resultado financeiro da soma dos sete maiores participantes, que foi de 2,63% em termos percentuais e de 165,03% em termos de valor.

Com relação ao resultado no período 3 - primeiro semestre do ano de 2007 - que tem por base os seis primeiros balancetes mensais das instituições financeiras, a tendência de crescimento no *marketshare* da Caixa Econômica Federal confirma-se quando a empresa passa a ter 8,76% de participação. Ressalta-se que as informações referentes ao ano de 2007 não são definitivas, pois são oriundas dos balancetes mensais e não do balanço anual 2007 que não estava disponível no momento de elaboração deste trabalho.

Diante do produto da pesquisa junto ao BACEN e da análise das informações que estão listadas nos parágrafos anteriores, pode-se afirmar que a adoção dos princípios do *Balanced Scorecard* na Caixa Econômica Federal está sendo refletido no maior crescimento do lucro líquido da empresa em comparação com os seus principais concorrentes no mercado bancário brasileiro de varejo.

## 5 CONCLUSÃO

Na era da informação, onde já não existem mais mercados locais e regionais, pois o mundo agora é plano, digital, móvel e virtual e as pessoas vivem no continente invisível e sem fronteiras, a simples alocação de recursos materiais, tecnológicos e financeiros, em conjunto com a contratação de colaboradores talentosos, qualificados e treinados, e a adoção de estratégias bem definidas, não mais garantem o sucesso nos negócios. Isso porque qualquer uma dessas ações pode ser facilmente copiada pelos concorrentes. Assim, torna-se fundamental para o sucesso que todos os recursos e todos os colaboradores estejam alinhados com a visão de futuro da empresa.

O alinhamento do pensamento estratégico apresenta-se, então, como força motriz fundamental para o sucesso de um negócio. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* vem sendo discutido nos meios acadêmicos e implementado em organizações dos mais variados tipos há quase duas décadas. Trata-se, ao menos em teoria, de um caminho viável para promover a orientação da organização à estratégia.

Nessa linha, o presente trabalho se propôs a verificar a relação entre o BSC e o alinhamento estratégico. O campo de pesquisa selecionado contemplou uma organização que, desde 2003, vem utilizando os princípios do *Balanced Scorecard* no coração de seu modelo de gestão das unidades de negócios. O foco principal foi o alinhamento do pensamento estratégico. Para mensurá-lo, lançou-se mão de construtos baseados nos desafios estratégicos da organização escolhida para o período de 2005-2015. Tais desafios poderão viabilizar a visão de futuro da empresa, fundamentada nos indicadores presentes no *Balanced Scorecard* das unidades de negócios para o período de 01 de outubro de 2007 até 31 de dezembro de 2008. O que se buscou foi a construção de uma ponte virtual entre as ações praticadas no presente (curto prazo) e os desafios estratégicos estabelecidos para materializar a visão de futuro da organização (longo prazo).

Ao final da pesquisa e sob todos os aspectos analisados, vislumbram-se os benefícios da adoção do *Balanced Scorecard* na Caixa Econômica Federal, notadamente no que se refere ao objetivo geral proposto. De fato, verificou-se que a adoção do BSC está contribuindo para o alinhamento do pensamento estratégico. Esse fato evidenciou-se em duas constatações. A primeira diz respeito às médias obtidas nas respostas dos três grupos de gestores. As médias

obtidas nos três grupos gerenciais distintos apresentaram valores muito próximos, indicando que existe alinhamento no pensamento dos gestores da Caixa Econômica Federal que atuam em níveis hierárquicos e funcionais diferentes dentro da organização, no âmbito da Superintendência Regional Serra Gaúcha. A segunda constatação considera o valor das médias obtidas nas respostas que, na maioria das vezes, aponta para a afirmação concordo muito, equivalente ao grau 4 na escala proposta na pesquisa e que variava de 0 a 5. Tais valores indicam que os três grupos de gestores analisados acreditam que as ações e estratégias executadas no presente estão alinhadas com os desafios estratégicos da organização.

Além disso, também foi verificado que o resultado líquido da Caixa Econômica Federal evolui acima da média dos maiores concorrentes do segmento bancário brasileiro de varejo, comparando-se o resultado líquido obtido pela instituição no período 2 (anos de 2003 a 2006) em relação ao período 1 (anos de 1999 a 2002). O resultado líquido da Caixa Econômica Federal, em valor, evolui 384,31% na comparação dos resultados obtidos no período 2 (anos de 2003 a 2006) em relação ao resultado do período 1 (anos de 1999 a 2002 - os quatro anos anteriores a implantação do BSC na empresa). A média de evolução, no mesmo período, dos maiores concorrentes do segmento, foi de 165,03%. Esse fato fornece forte indicação de que a adoção dos princípios do BSC, junto ao sistema de avaliação do desempenho das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal, reflete-se também na melhoria da performance empresarial em relação à concorrência.

Todavia, ressalta-se que a pesquisa implementada atingiu parte pequena, mesmo que significativa, do corpo gerencial da CAIXA, lotado nos planos táticos e operacionais da organização. A Superintendência Regional Serra Gaúcha/RS, campo de pesquisa selecionado, é uma das 78 Superintendências Regionais da Caixa Econômica Federal existentes no Brasil. Isso, no entanto, pode ser visto como oportunidade para ampliar o escopo da pesquisa, fazendo uso de um instrumento de pesquisa já testado. Além do aumento no escopo da pesquisa, com a inclusão de todas as superintendências regionais, sugere-se a realização de pesquisas periódicas cujo objetivo principal seria monitorar a evolução do grau de alinhamento do pensamento estratégico dos gestores da Caixa Econômica Federal no decorrer do tempo, com vistas à concretização da visão de futuro da empresa.

Chama-se a atenção para um dos maiores ganhos com a execução deste trabalho que foi o desenvolvimento de uma escala para a aferição do alinhamento do pensamento estratégico nos vários níveis gerenciais da organização estudada. Como já comentado, a aplicação da pesquisa realizada neste trabalho junto às demais Superintendências Regionais

da Caixa Econômica Federal, pode contribuir para aferir o grau de alinhamento do pensamento estratégico nos vários níveis gerenciais e disponibilizar aos gestores estratégicos informações importantes para avaliar e melhorar o modelo de gestão da organização. Acredita-se que o aprimoramento do modelo proposto neste estudo, pode servir de base para o desenvolvimento de escalas adequadas para avaliar o grau de alinhamento do pensamento estratégico também em outras organizações.

No que diz respeito às dificuldades, os maiores desafios encontrados durante o desenvolvimento desta dissertação foram a concepção do modelo que serviu de base para a geração dos construtos, ponto fundamental que fornece a ligação entre as estratégias de longo prazo da organização, o modelo conceitual do *Balanced Scorecard* e a AV Gestão – o BSC da Caixa Econômica Federal que avalia o desempenho diário, mensal e anual das unidades de negócios da empresa. Outro desafio encontrado foi o escasso material de referencial teórico sobre instrumentos para medir o alinhamento da organização à estratégia.

Em termos de perspectiva, os resultados encontrados indicaram a viabilidade de se desenvolver pesquisas na área de gestão e alinhamento de estratégias com instrumentais capazes de fazer mensurações de aspectos com um grau de subjetividade importante. Nesse sentido, é possível se pensar numa evolução do que foi desenvolvido nesta dissertação, agregando elementos como cultura e conhecimento nos instrumentos de mensuração, possibilitando uma maior compreensão do papel dos recursos intangíveis e sua influência na execução das estratégias e nos resultados das organizações.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Harry I. **Corporate strategy**. McGraw Hill: New York, 1965.

ATTADIA, Lesley C. L.; CANEVAROLO, Maria E.; MARTINS, Roberto A. “*Balanced Scorecard: uma análise crítica*”. In: Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e IX *Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Ouro Preto: Outubro, 2003.

BACEN. **Resultado líquido dos 50 maiores bancos**. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acessado em: 02 dez. 2007.

BASTOS, Alexandre L. S; PROENÇA, Adriano; FERNANDES, Amarildo C. “Mais que Orientar, Ensinar: o *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica”. In: Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII *Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Salvador: Outubro, 2003.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução – A Disciplina para atingir resultados**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAIXA. **A empresa, a missão, os valores, a história e os desafios estratégicos 2005-2015**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acessado em: 01 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **Cartilha AV Gestão – Avaliação da Gestão da Rede Plano 15**. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. **Resolução de Diretoria: RD 1257/05**. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. **RH 060 041 – Diretrizes de provimento e especificação de cargo efetivo e cargo em comissão**. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. **RH 103 011 – Código de ética da CAIXA**. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. **Voto CAIXA/SUADE 049/05**. Brasília, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHAFFEE, E. Ellen **Three models of strategy**. *The Academy of Management Review*. EUA, v.10, n.1, p.89-98, 1985.

CHAKRAVARTHY, Balaji. S. **On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence**. *Strategy Management Journal*, v. 8, n. 6, p. 517-534, 1987.

CHANDLER Jr, Alfred. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA – EUA: MIT Press, 1962.

DIEESE. **Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro: Desemprego, concentração, internacionalização e privatização**. São Paulo, 2001.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PERREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial – de Taylor aos nossos dias**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**. 2.ed. Rio de Janeiro Editora Objetiva, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary. **Killer strategies that make shareholders rich**. p. 70-88. Fortune, June, 1997.

HAMMER, Michael. **A agenda**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HENDERSON, J. C; VENKATRAMAN. N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. *IBM System Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia científica – Ênfase em pesquisa tecnológica**. Disponível em: <<http://www.jung.pro.br>>. Acessado em: 10 out. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n.1, pp. 167-176, set./out. 2000a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Putting the balanced scorecard to work**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n.1, pp. 134-147, set./out. 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n.1, pp. 71-79, jan./fev. 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n.1, pp. 75-85, jan./fev. 1996.

KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo; Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing - Uma orientação aplicada**. 3.ed.: Porto Alegre: Bookman, 2001.

McCUNN, Paul. **The Balanced Scorecard: The Eleventh Commandment.** *Management Accounting*. London, v. 76, n.11, p 34-36, 1998.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégias.** 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OHMAE, Kenichi. **O continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, November-December, 1996.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica – Conceitos, roteiro prático e casos.** 1.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SCHWARZ, Fanny. **Management scorecard: Alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial.** In: SIMPOI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – POI Departamento de Administração da Produção e Operações, III, 2000, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: FGV, 2000.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer.** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WILSON, Ian. **Strategic planning isn't dead – It changed.** Long Range Planning v.27, n. 4, p. 12-24, August, 1994.

## ANEXOS

Anexo 1 – Cargo em Comissão de Superintendente Regional

Anexo 2 – Cargo em Comissão de Gerente Regional de Negócios

Anexo 3 – Cargo em Comissão de Gerente Regional de Canais

Anexo 4 – Cargo em Comissão de Gerente Administrativo

Anexo 5 – Cargo em Comissão de Gerente Geral

Anexo 6 – Cargo em Comissão de Gerente de Relacionamento

Anexo 7 – Cargo em Comissão de Gerente de Atendimento

Anexo 8 – E-mail Convidando Empregados a Participar da Pesquisa

Anexo 9 – Instrumento de Pesquisa Utilizado

Anexo 10 – Gráficos *Scree Plot* e Variância Total Explicada

Anexo 11 – Cargas Fatoriais dos Oito Construtos Analisados

## **Anexo 1 – Cargo em Comissão de Superintendente Regional**

### **1 MISSÃO**

Responsável pela gestão e resultados globais da CAIXA, no âmbito da Superintendência Regional, por meio da integração e potencialização dos negócios comerciais, serviços bancários, desenvolvimento urbano e implantação das políticas públicas, zelando pelo fortalecimento da imagem da CAIXA e pela excelência do atendimento aos clientes em todas as Unidades e Canais, com vistas a promover o desenvolvimento regional e consolidar a participação da CAIXA no mercado de atuação.

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Viabilizar, em seu âmbito de atuação, o Planejamento Estratégico CAIXA.
- Avaliar e gerir o desempenho das Agências vinculadas, promovendo ajustes necessários para o alcance dos objetivos negociais, públicos e institucionais definidos pela Empresa.
- Disseminar e implementar as estratégias da CAIXA.
- Zelar pela excelência do atendimento em todas as unidades e canais, implementando ações com foco na melhoria do atendimento em todos os canais e mercados de atuação, de forma a garantir a satisfação do cliente.
- Fortalecer a imagem da CAIXA e o papel de agente governamental estratégico na implantação das políticas públicas de gestão urbana e serviços delegados.
- Participar ativamente do desenvolvimento econômico e social, local e regional, de forma a viabilizar a participação da CAIXA em sentido amplo, incentivando e implementando ações que se traduzam em responsabilidade social em sua região.
- Representar institucionalmente a CAIXA, promovendo a integração junto ao Poder Público, entidades de classe, associações e similares no(s) município(s) sob jurisdição da Superintendência Regional.
- Planejar e gerir a alocação de pessoas, recursos físicos, financeiros e materiais da Superintendência Regional e suas unidades vinculadas, cumprindo o orçamento e acompanhando os custos.
- Atuar como líder educador das equipes da Superintendência Regional e das Unidades vinculadas, fornecendo-lhe insumos para planejamento de ações, acompanhando os resultados do desempenho individual, promovendo ou apresentando sugestões para aperfeiçoamento do desempenho individual.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Sucessão pela indicação do Vice-Presidente de vinculação e aprovação do Conselho Diretor.

## **Anexo 2 – Cargo em Comissão de Gerente Regional de Negócios**

### **1 MISSÃO**

Responsável por gerir e realizar negócios no mercado, no âmbito da Superintendência Regional, com ênfase no segmento ou nicho sob sua responsabilidade, potencializando resultados financeiros e zelando pela excelência do atendimento aos clientes, a fim de promover o crescimento da participação da CAIXA e contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico da região..

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Prospectar, manter e fortalecer o relacionamento comercial com os clientes junto aos PV em seu âmbito de atuação.
- Disseminar, implementar e consolidar estratégias e negócios definidos pela Matriz elaborando táticas e planos de ação efetivos para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.
- Monitorar os resultados da implantação de estratégias e padronização de ações.
- Acompanhar o desdobramento das diretrizes operacionais na distribuição da dotação e na definição de metas em seu âmbito de atuação.
- Detectar variáveis externas relevantes para a CAIXA, a fim de subsidiar a tomada de decisão e a realização de novos negócios.
- Disseminar e monitorar as políticas de relacionamento e atendimento CAIXA, a fim de garantir oferta adequada de produtos e serviços e a excelência do atendimento, em seu âmbito de atuação.
- Zelar pela excelência do atendimento no segmento sob sua responsabilidade.
- Promover o desenvolvimento da força de vendas, buscando manter a capacidade de relacionamento qualificado com cliente e o alcance dos resultados pretendidos.
- Promover a divulgação das operações contratadas e dos convênios celebrados, conforme determinações normativas internas e externas.
- Zelar pelo fortalecimento da cultura de conformidade nos negócios e serviços da CAIXA, a fim de obter resultados consistentes e a redução dos riscos.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Plano de Sucessão, PSI ou indicação pelo Superintendente Regional de Vinculação.

## **Anexo 3 – Cargo em Comissão Gerente Regional de Canais**

### **1 MISSÃO**

Responsável por gerir os canais parceiros e eletrônicos no âmbito da SR, promovendo o fortalecimento da utilização dos canais e a ampliação da participação destes no atendimento aos clientes CAIXA, com vistas a potencializar a realização de negócios e garantir a excelência do atendimento.

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Planejar, acompanhar e monitorar a atuação dos Consultores Regionais de Canais
- Gerir a rede de canais parceiros e eletrônicos, avaliando praça, ponto e localização da rede instalada e prospecção de novos canais parceiros e eletrônicos, a fim de potencializar o atendimento o âmbito de sua atuação.
- Disseminar as estratégias de atendimento para a implantação e delegação de produtos e serviços nos canais parceiros e eletrônicos.
- Acompanhar, avaliar e orientar a rede de canais parceiros, atuando com foco no desenvolvimento e na adoção de medidas preventivas e corretivas, a fim de garantir o padrão de atendimento CAIXA e a pontencialização de negócios.
- Garantir a manutenção do padrão de imagem nos canais parceiros.
- Gerir o cumprimento de metas estabelecidas em contrato para os canais parceiros, visando o melhor desempenho da rede.
- Avaliar a necessidade de qualificação da força de vendas da rede de canais parceiros, sugerindo a elaboração de programas de capacitação específicos.
- Planejar, acompanhar e monitorar a disponibilização e manutenção da rede de canais eletrônicos PAE e Salas de Auto-Atendimento.
- Demandar aos gestores dos canais as demandas da SR e PV que visem à realização de negócios nos canais parceiros e eletrônicos.
- Garantir o padrão de atendimento, de conformidade das operações, de disponibilidade e segurança nos canais parceiros e eletrônicos no âmbito da SR.
- Gerir o desempenho dos canais eletrônicos – PAE e Salas de Auto-Atendimento.
- Administrar questões operacionais e de atendimento dos canais.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Plano de Sucessão, PSI ou indicação pelo Superintendente Regional de Vinculação.

## **Anexo 4 – Cargo em Comissão de Gerente Administrativo**

### **1 MISSÃO**

Responsável por gerir as atividades administrativas e operacionais voltadas ao apoio técnico e logístico da Superintendência Regional, zelando pela manutenção da qualidade dos processos e padrões, com vistas a viabilizar o cumprimento dos objetivos negociais e de atendimento, em seu âmbito de atuação.

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Gerir as atividades da célula de Gestão Administrativa da Superintendência Regional.
- Prover a Superintendência Regional de informações gerenciais que subsidiem a tomada de decisão.
- Apoiar o planejamento da Superintendência Regional com vistas ao desdobramento das ações estratégicas em operacionais.
- Prestar apoio tático e operacional na implantação da política de atendimento CAIXA.
- Prestar apoio tático e operacional voltado ao planejamento, coordenação e acompanhamento das atividades que garantam a qualidade e conformidade dos processos sob gestão da Superintendência Regional.
- Administrar as atividades de apoio à gestão de pessoas, patrimonial e financeira da Superintendência Regional e Pontos de Vendas vinculados.
- Coordenar as atividades de assessoramento às representações institucionais e Comitês Sociais.
- Prestar apoio técnico e logístico à Gestão do Superintendente Regional e dos Gerentes Regionais de Negócios e de Canais.
- Apoiar ações que promovam a manutenção dos padrões de utilização da marca CAIXA em toda a rede de canais próprios.
- Promover o Atendimento aos apontamentos de Auditoria Interna e Externa, órgãos fiscalizadores e Jurídicos, no âmbito de atuação da Superintendência Regional.
- Monitorar e tratar as ocorrências de reclamações, sugestões e elogios.
- Intermediar soluções junto às Unidades da CAIXA que visem dar celeridade ao atendimento das demandas dos PV, de forma a garantir o funcionamento da Rede de PV no que diz respeito à manutenção de sistemas, equipamentos, segurança patrimonial e física das unidades.
- Zelar pelo cumprimento dos padrões normativos de hierarquia e segurança da informação no âmbito de atuação da Superintendência Regional.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Processo Seletivo Interno ou Indicação pelo Gestor.

## **Anexo 5 – Cargo em Comissão de Gerente Geral**

### **1 MISSÃO**

Responsável pela definição de estratégia de atuação da Unidade e pela realização de negócios, atuando, de forma integrada, na captação e aplicação dos recursos nos segmentos de atuação da CAIXA, de forma a assegurar o alcance das metas definidas..

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Elaborar, em consonância com as diretrizes da Superintendência Regional, o Plano de Ação do Ponto de Venda e garantir o seu efetivo cumprimento.
- Planejar, acompanhar e controlar a execução das atividades da equipe sob sua gestão, assegurando a realização de negócios, consoante às diretrizes estabelecidas.
- Assegurar os resultados estabelecidos em relação ao nível de satisfação de clientes, podendo conferir assinaturas e impressões digitais, quando necessário à agilização do atendimento.
- Avaliar tendências de mercado detectando oportunidades de negócios.
- Implementar campanhas de captação, aplicação, arrecadação e vendas.
- Decidir sobre a concessão de empréstimos e de todas as operações da Unidade.
- Definir estratégia e atuar na recuperação dos créditos concedidos, de forma a eliminar a inadimplência nas operações efetuadas.
- Presidir o Comitê de Crédito para análise de concessão e renovação de crédito.
- Representar a CAIXA junto à comunidade, participando de eventos, sempre de forma a divulgar e preservar a imagem da CAIXA.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Plano de Sucessão.

## **Anexo 6 – Cargo em Comissão de Gerente de Relacionamento**

### **1 MISSÃO**

Responsável pelos resultados da carteira de clientes sob sua gestão, identificando oportunidade e realizando negócios por meio da construção de relacionamentos rentáveis e de longo prazo, visando o incremento da rentabilidade da carteira e a redução de custos, enquadrando nos níveis de acordo com o volume de carteira sob sua gestão.

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Planejar, acompanhar e avalia o desempenho da sua carteira de clientes, contribuindo também para o alcance das metas de sua agência.
- Identificar oportunidades de realização de negócios por meio do acompanhamento das necessidades dos clientes de seu segmento de atuação.
- Atuar proativamente no relacionamento a fim de assegurar os resultados estabelecidos em relação ao nível de satisfação dos clientes de sua carteira, podendo conferir assinatura ou impressão digital, quando necessário, visando à agilização do atendimento.
- Comercializar prioritariamente produtos e serviços do portfólio da CAIXA definidos como foco para seu segmento, e outros que atendam as necessidades demandadas de seus clientes.
- Identificar o potencial de consumo dos clientes de sua carteira, aproveitando oportunidades para ampliar a penetração de produtos/serviços do portfólio CAIXA, atuando na venda direcionada.
- Orientar os clientes de sua carteira e viabilizar o uso dos canais de distribuição mais adequados, compatibilizando-os às necessidades e características individuais, visando a redução de custos para a CAIXA.
- Assegurar a qualidade das informações e serviços prestados, durante e após a venda.
- Manter atualizados os dados cadastrais dos clientes de sua carteira.
- Coletar informações sobre as necessidades dos clientes a fim de identificar produtos e serviços não contemplados no portfólio CAIXA, repassando estas informações para o Gerente Regional de Negócios do seu segmento.
- Coordenar o desenvolvimento de sua equipe de trabalho, fornecendo-lhe insumos para o planejamento das ações, acompanhado os resultados do desempenho individual, promovendo ou apresentando sugestões para aperfeiçoamento do desempenho profissional.

### **NO SEGMENTO PESSOA JURÍDICA**

- Prospectar o seu mercado de atuação, identificando clientes potenciais e novas oportunidades de negócios.
- Apontar alternativas de investimento do portfólio CAIXA para os clientes de sua carteira.

- Incentivar e disseminar junto aos clientes Pequena e Média empresa o desenvolvimento da qualificação e profissionalização das atividades de gestão empresarial, administração e marketing, elaboração de planos de negócio e acompanhamento do fluxo financeiro de suas empresas, de forma a assegurar a venda de produtos e o retorno dos créditos concedidos.

### 3 FORMA DE INGRESSO

Ser integrante do Banco de Habilitados do BANCOP.

## **Anexo 7 – Cargo em Comissão de Gerente de Atendimento**

### **1 MISSÃO**

Responsável pela qualidade no atendimento, pela identificação das necessidades dos clientes e pela administração do fluxo de atendimento às pessoas na Agência, viabilizando a realização de negócios pelos segmentos e áreas de atendimento..

### **2 ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS**

- Gerenciar e coordenar as atividades realizadas no auto-atendimento, balcão de atendimento, bateria de caixas e penhor, garantindo a agilidade e qualidade no atendimento, podendo, quando necessário, conferir assinaturas e impressões digitais.
- Identificar os clientes, de acordo com os padrões estabelecidos de segmentação, e encaminhá-los às gerências de relacionamento correspondentes, assegurando a realização de negócios.
- Prestar atendimento aos clientes da agência, disponibilizando informações e atuando tempestivamente na solução dos problemas e dúvidas apresentados.
- Direcionar e aculturar clientes para utilização dos canais alternativos e do auto-serviço, bem como assegurar o bom funcionamento dos equipamentos.
- Planejar, implementar e acompanhar o dimensionamento de recursos materiais e humanos no balcão de atendimento e na bateria de caixas, observando o fluxo de clientes da agência.
- Colher dados cadastrais dos clientes atendidos no balcão de atendimento e bateria de caixas, contribuindo para atualização das bases de dados.
- Acompanhar e avaliar resultados e cumprir as metas atribuídas a sua área de atuação, contribuindo para o alcance de metas da agência
- Coordenar o desenvolvimento de sua equipe de trabalho, fornecendo-lhe insumos para o planejamento das ações, acompanhando os resultados do desempenho individual, promovendo ou apresentando sugestões para aperfeiçoamento do desempenho pessoal.

### **3 FORMA DE INGRESSO**

Ser integrante do Banco de Habilitados do BANCOP.

## Anexo 8 – E-mail Convidando Empregados a Participar da Pesquisa

**De:** Edson Luiz Flores  
**Enviada em:** segunda-feira, 08 de outubro de 2007 11:08  
**Para:** Edson Luiz Flores  
**Assunto:** SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE !!!

Prezado(a) Colega,

Preciso muito de seu apoio.

Estou disponibilizando no link anexo, acesso a uma pesquisa cujos resultados serão utilizados no trabalho de conclusão do mestrado em administração que estou cursando.

Login de acesso:

Selecione a unidade de lotação

Selecione seu nome

Digite a senha XXX999 (\*)

"Clicar em" [Responder a Pesquisa](#)

(\*) Onde XXX = três primeiras letras do seu primeiro nome  
999 = três primeiros dígitos de sua matrícula

Link de acesso:

[http://www.sr2615.rs.caixa/acompanhamento/2007/PESQUISA\\_MESTRADO/PESQUISA\\_LOGIN.ASP](http://www.sr2615.rs.caixa/acompanhamento/2007/PESQUISA_MESTRADO/PESQUISA_LOGIN.ASP)

O objetivo da pesquisa é "avaliar" o grau de "alinhamento do pensamento estratégico" dos gestores das unidades da CAIXA.

São 59 questões dispostas em 8 "blocos". É muito importante que você responda todas as questões.

Após você responder a pergunta "59" é só fechar a página.

Conto com o teu apoio e peço, se possível, que responda a pesquisa até as 18:00 horas do próximo dia  
19/10/2007.

Qualquer dúvida, gentileza ligar para: (54) 2108-7627 ou (54) 9985-5701

Desde já agradeço a sua disponibilidade e todo o apoio que venho recebendo do pessoal da SR.

Muito obrigado,

**EDSON LUIZ FLORES**

Assistente Regional de Desempenho e Planejamento

**SR Serra Gaúcha / RS**

(54) 2108-7627

## Anexo 9 – Instrumento de Pesquisa Utilizado



Em primeiro lugar gostaria de agradecer muito a disponibilização de seu tempo para responder a esta pesquisa. Muito obrigado por esta gentileza.

Peço a você que, junto comigo, auxilie na "construção" do conhecimento sobre como nossa empresa alinha a organização à estratégia.

Solicito que você responda a todas as perguntas, selecionando o número que, no seu entender, melhor expresse o grau de adequação.

A seleção dos números 0, 1 ou 2 significa que você **"DISCORDA"** da afirmação.  
O número "0" indica o maior grau de discordância e o número "2" o menor grau de discordância.

A seleção dos números 3, 4 ou 5 significa que você **"CONCORDA"** com a afirmação.  
O número "5" indica o maior grau de concordância e "3" o menor grau de concordância.

A seleção do número 6 indica que você não sabe ou não tem juízo formado a respeito da afirmação proposta.

O anonimato das respostas está garantido. Sua contribuição é fundamental.  
Qualquer dúvida ligue (54) 9985-5701 ou (54) 2108-7627  
ou contate via e-mail (edson.flores@caixa.gov.br)

C1: As afirmações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico n°. 1 da CAIXA, para o período de 2005/2015: "AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO". Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.										
Q1. O acompanhamento da evolução do SGR (Saldo Gerador de Receita) pode levar a CAIXA a aumentar a sua participação no mercado de crédito.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q2. O foco do segmento empresarial nas empresas de médio e grande porte pode contribuir para aumentar a participação da CAIXA no mercado de crédito.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q3. Criar produtos personalizados (garantias, prazos, taxas de juros), a exemplo das operações estruturadas, auxilia na ampliação da participação no mercado de crédito.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q4. A GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes) ajuda a construir uma base de clientes leais e rentáveis à CAIXA.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q5. O indicador CRÉDITO, presente na Perspectiva NEGÓCIOS PF e na Perspectiva NEGÓCIOS PJ, apurado através do SGR, pode viabilizar a intenção estratégica da CAIXA de ampliar a participação no mercado de crédito.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q6. Os indicadores PROSPECÇÃO/ATIVACÃO e FORTALECIMENTO/RETENÇÃO, presentes na Perspectiva CLIENTES, ajudam a monitorar a evolução da base de clientes da CAIXA.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q7. O acompanhamento sistemático do SGR (Saldo Gerador de Receitas), da inadimplência e da rentabilidade auxilia a CAIXA a ampliar a sua participação no mercado de crédito de forma sustentável.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q8. A abordagem integrada, onde os segmentos governo e empresarial "abrem" portas para o segmento pessoa física, está alinhada com o desejo da CAIXA de ampliar a sua participação no mercado de crédito.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q9. A reformatação dos produtos do crédito imobiliário (novas modalidades, prazo de amortização maior, redução dos juros) permite que a CAIXA recupere a competitividade frente ao merc.do, auxiliando no aumento dos volumes emprestados.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q10. A pré-aprovação de crédito para nichos específicos de clientes, tais como funcionários públicos, aumenta a competitividade da CAIXA frente ao mercado.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			
Q11. As normas de renegociação previstas no CO 048 (flexibilização de valores, garantias, taxas e prazos) auxiliam na recuperação dos empréstimos inadimplidos.	DIRCORDO		CONCORDO			NÃO SEI				
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL				
	0	1	2	3	4	5	N			

**C2: As afirmações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico n.º 2 da CAIXA, para o período de 2005/2015: "SER O PRINCIPAL AGENTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS". Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.**

Q12. A "realização dos "Feirões da Casa Própria" pode fortalecer a imagem da CAIXA como o banco da casa própria do povo brasileiro."	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q13. A atuação dos gerentes gerais junto aos governos municipais no sentido de diminuir o déficit habitacional (ex. Resolução 460, Operações Coletivas) pode auxiliar a CAIXA a ser o principal agente das políticas públicas.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q14. O indicador Acesso à Moradia, presente na Perspectiva NEGÓCIOS PF e na Perspectiva NEGÓCIOS PJ, procura demonstrar a importância do crédito imobiliário para a CAIXA.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q15. "Programas como o "Saneamento para Todos" e o "Pró-Moradia" auxiliam a vincular, junto à população, o nome da CAIXA como principal agente de projetos de saneamento básico e de melhoria das habitações."	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q16. A operacionalização de programas como o PROUNI e o PROJOVEM contribui com o propósito da CAIXA de ser o principal agente das políticas públicas.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q17. O apoio financeiro e técnico junto às cadeias produtivas contribuem para consolidar a imagem da CAIXA como banco de fomento do desenvolvimento local.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N

**C3: "CONSOLIDAR A CAIXA COMO PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" é o desafio estratégico n.º 3 da CAIXA para o período de 2005/2015. Assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.**

Q18. A participação ativa da CAIXA na operacionalização do PAC (Programa de Aceleração Econômica) auxilia na construção da imagem da CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q19. A assessoria dos gestores das unidades junto às Prefeituras Municipais, no que diz respeito ao PEM (Plano de Previdência Estados e Municípios) é importante para valorizar a CAIXA como um parceiro estratégico junto ao poder público municipal.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q20. A assistência técnica prestada pelas GIDUR/REDUR, viabilizada através da interlocução dos Gerentes Gerais junto as Prefeituras Municipais, ajuda a aprofundar os relacionamentos negociais entre a CAIXA e o poder público municipal.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q21. Iniciativas como o GOVCONTA, o Portal de Compras e o Pregão Eletrônico valorizam a imagem da CAIXA junto aos gestores públicos.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N
Q22. Disponibilizar sites como www.desenvolvimentourbanocaixa.com.br, onde todos os gestores públicos têm acesso às informações estratégicas e técnicas, ajuda a construir a imagem da CAIXA com principal banco de relacionamento com a administração pública.	<b>DIRCORDO</b>	<b>CONCORDO</b>			<b>NÃO SEI</b>		
	TOTAL	MUITO	POUCO	POUCO	MUITO	TOTAL	SEI
	<input type="radio"/>						
	0	1	2	3	4	5	N

**C4: "SER REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO" é o desafio estratégico nº. 4 da CAIXA no período de 2005/2015. Por favor, assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.**

Q23. A expansão das parcerias com Lotéricos, CB (Correspondentes Bancários) e CBN (Correspondentes Bancários Negociais) disponibiliza aos clientes CAIXA uma ampla rede de atendimento, contribuindo para melhorar a imagem da empresa.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q24. Iniciativas como a ATENDIMENTO.CAIXA tem o objetivo de melhor o fluxo de atendimento nas agências da CAIXA, proporcionando maior comodidade aos clientes e melhor ambiente de trabalho aos empregados.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q25. "A abertura de ""500"" novas agências tem o objetivo de equalizar a rede da CAIXA com as redes dos principais concorrentes, permitindo atender melhor os clientes."	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q26. A emissão do "Cartão do Cidadão" para todos os brasileiros tem o objetivo de facilitar o acesso do cidadão aos diversos canais de atendimento disponíveis (Agências, Correspondentes Bancários, Lotéricos, Auto-atendimento, etc.).	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q27. Disponibilizar o sistema "conectividade social" para que as empresas tenham acesso às informações do FGTS via internet, agiliza e qualifica o atendimento aos empregados desta empresas.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q28. Disponibilizar a todos os brasileiros, no site da CAIXA, diversos serviços (resultados de loterias, benefícios sociais, etc.) tem ajudado a democratizar o acesso às informações sociais.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q29. O aprimoramento de processos internos como a reavaliação de clientes com base no seu comportamento [Behavior Score] e a pré-aprovação de limites logo no início do relacionamento, propicia melhores condições de atendimento às demandas dos clientes.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q30. A GRC (Gestão do Relacionamento com Clientes) permite visualizar melhor a base de clientes identificando, diferenciando, interagindo e personalizando o relacionamento. Esta prática pode levar a construção de relacionamentos de longo prazo.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q31. A implantação do novo site da CAIXA, onde grandes quantidades de informações estão disponíveis aos brasileiros, contribui para a construção da imagem de "referência na excelência do atendimento".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q32. A preocupação com questões como segurança e funcionalidade no novo "Internet Bank" CAIXA auxilia na construção da reputação de "referência na excelência do atendimento".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q33. A preocupação estratégica de transformar em ações efetivas, o resultado das pesquisas de satisfação de clientes, vai ao encontro do desejo da CAIXA de ser referência na excelência do atendimento.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N

**C5: "SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR" é o desafio estratégico nº. 5 da CAIXA para o período de 2005/2015. Por favor, assinale o número que, em sua opinião, melhor representa o grau de adequação a este desafio.**

Q34: A GPC (Gestão de Pessoas por Competência) contribui para o direcionamento das ações de seleção, treinamento, gestão da carreira e avaliação de desempenho.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q35: Os programas de incentivo à conclusão do curso superior e de apoio a pós-graduação contribui para a qualificação do empregado CAIXA e desenvolve o sentimento de pertencer a uma das melhores empresas para se trabalhar.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q36: O reconhecimento das pessoas por seus méritos (ex.: eventos como o do Cirque de Soleil, o PIN dos 25 anos, etc.) aumenta a satisfação do empregado em trabalhar na CAIXA.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q37: Indicadores como Desenvolvimento Humano/GPC, Saúde do Empregado/PCMSO e Clima Organizacional, presentes na Perspectiva PESSOAS da AV Gestão, demonstram a preocupação que a CAIXA tem em ser uma das melhores empresas para se trabalhar.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q38: Os treinamentos específicos (presenciais e/ou pela universidade corporativa) estão em sintonia com a realidade e auxiliam os empregados na realização de suas tarefas.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q39: A política de distribuição de lucros da CAIXA (PRX), onde uma parcela significativa é fixa e outra parcela é variável em função das responsabilidades do cargo exercido, contribui para a CAIXA ser uma das melhores empresas para se trabalhar.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q40: Os gerentes, gerentes gerais, gerentes regionais e superintendentes estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q41: Na CAIXA, os empregados são tratados com igualdade (equidade de gênero).	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q42: A preocupação da CAIXA de preparar o empregado para a aposentadoria e oferecer possibilidades de redirecionar a carreira através dos PSI contribui para construir o sentimento de pertencer a umas das melhores empresas para se trabalhar.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N

**C6: O desafio estratégico nº. 6 da CAIXA, para o período de 2005/2015, é: "ADEQUAR PROCESSOS E APRIMORAR SOLUÇÕES INTEGRADAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO". Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação**

Q43: A implantação do Cadastro Único tem o objetivo de eliminar a redundância de informações sobre os clientes, fornecendo uma base segura para ações de fortalecimento e retenção de clientes.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q44: A implantação da análise automática de risco de crédito com base no comportamento do cliente, constitui solução integrada de aprimoramento da TI (Tecnologia da Informação) que garante rapidez e eficiência ao processo de concessão de crédito.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q45: A internalização do negócio loterias contribuiu para a construção de uma vantagem competitiva importante para a CAIXA e, ao mesmo tempo, constitui uma solução integrada de Tecnologia da Informação.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q46: A criação da Vice-Presidência de Tecnologia em 2004 tem contribuído para melhorar a qualidade da Tecnologia da Informação na CAIXA.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N

**C7: As afirmações a seguir dizem respeito ao desafio estratégico n.º 7 da CAIXA, para o período de 2005/2015: "LIDERAR O MERCADO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS". Por favor, assinale o número que, no seu entender, melhor representa o grau de adequação.**

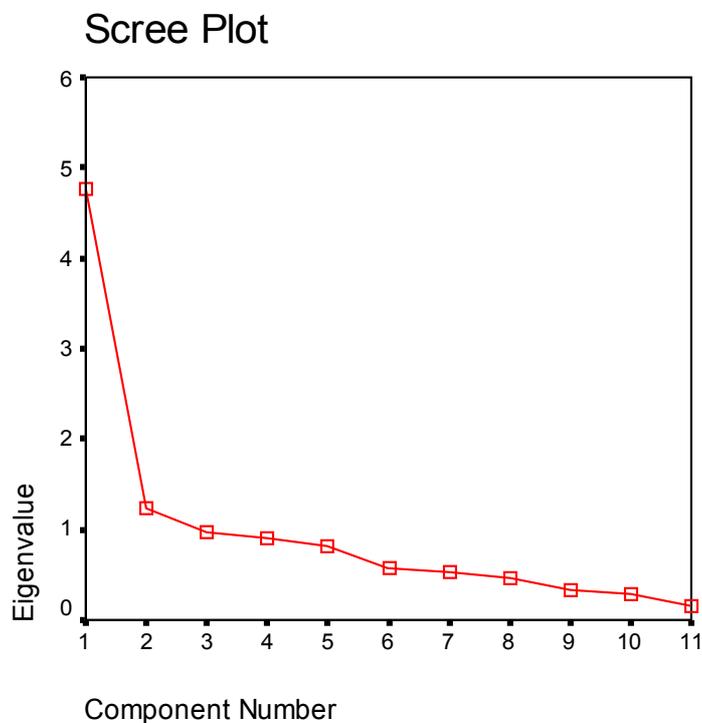
Q47. A valorização da poupança em campanhas nacionais (poupançados) incentiva o hábito de poupar, principalmente entre os jovens, contribuindo para consolidar a liderança da CAIXA neste importante produto.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q48. A criação e atualização freqüente de novas opções de fundo de investimento (CX FIC Long-Short e CX Estratégico Multimercado LP) possibilitam a alavancagem da captação de recursos.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q49. "A remodelagem de produtos exclusivos como as LCI permitem captar recursos junto a grandes aplicadores pessoas físicas."	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q50. A aprovação de todos os gerentes na certificação BACEN (ANDIB) qualifica os gestores da CAIXA a atuarem como consultores financeiros de seus clientes.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q51. A estruturação e implantação de produtos para captação, com foco no longo prazo, para investidores institucionais, FIDC, FFI e FIP auxiliam a CAIXA a captar recursos junto ao mercado aplicador.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q52. A recente implantação de Superintendências nos Estados Unidos e no Japão pode auxiliar a CAIXA na captação de recursos expressivos junto a instituições internacionais de fomento ao desenvolvimento.	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N

**C8: As organizações procuram posicionar a estratégia no centro de seus sistemas de gestão. A ideia é simples: "ASSEGURAR QUE A ESTRATÉGIA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO, CHEGUE A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO E SEJA COMPARTILHADA".**

Q53. Você acredita que a Perspectiva Negócios PF e a Perspectiva Negócios PJ, através do acompanhamento do indicador CRÉDITO na AV Gestão, traduzem a estratégia da Caixa de "Ampliar a Participação no Mercado de Crédito".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q54. Você acredita que a Perspectiva Negócios PF e a Perspectiva Negócios PJ, através do acompanhamento do indicador CAPTAÇÃO na AV Gestão, traduzem a estratégia da Caixa de "Liderar o Mercado de Captação de Recursos".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q55. Você acredita que a Perspectiva Pessoas, com os indicadores (GPC, Trilha Fundamental Universidade CAIXA, Saúde do Empregado e Clima Organizacional) na AV Gestão, traduz a estratégia da Caixa de "Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q56. "Você acredita que a Perspectiva Clientes, através do acompanhamento dos seus indicadores (Ocorrências na Ouvidoria e Pesquisa da Qualidade do Atendimento) na AV Gestão, traduz a estratégia da Caixa de "Ser Referencial de Excelência no Atendimento".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q57. Você acredita que a Perspectiva Socioambiental na AV Gestão, traduz a estratégia da Caixa de "Ser o Principal Agente das Políticas Públicas".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q58. Você acredita que a Perspectiva Processos, através do acompanhamento dos seus indicadores (Conformidade e Risco de Crédito) na AV Gestão, traduz a estratégia da Caixa de "Adequar processos e aprimorar soluções integradas".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N
Q59. Você acredita que a Perspectiva Socioambiental, através do acompanhamento dos seus indicadores na AV Gestão, traduz a estratégia de "Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública".	<b>DIRCORDO</b> TOTAL MUITO POUCO	<b>CONCORDO</b> POUCO MUITO TOTAL	<b>NÃO SEI</b>
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0 1 2	3 4 5	N

## Anexo 10 – Gráfico *Scree Plot* e Variância Total Explicada

Construto C1: AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO.

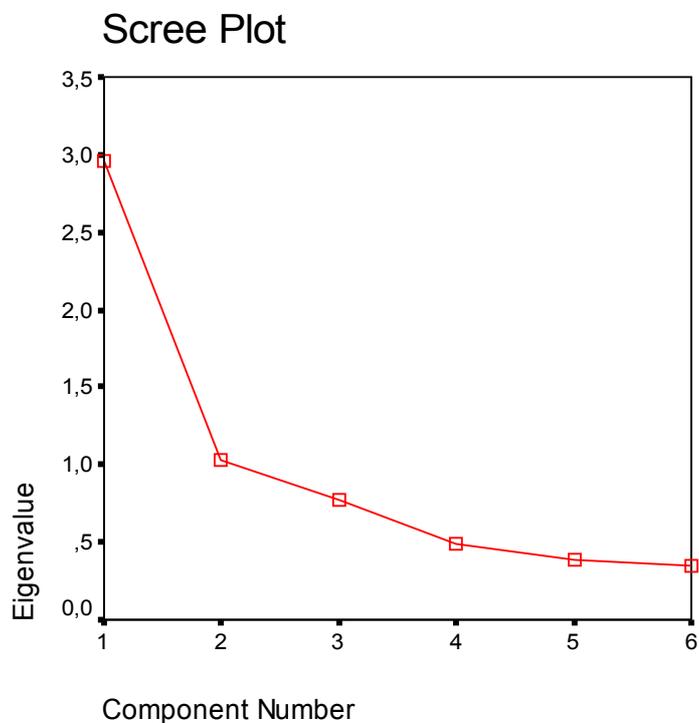


### Variância Total Explicada

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	4,760	43,276	43,276	4,760	43,276	43,276	3,680	33,451	33,451
2	1,230	11,178	54,454	1,230	11,178	54,454	2,310	21,002	54,454
3	0,972	8,840	63,294						
4	0,894	8,126	71,420						
5	0,812	7,379	78,799						
6	0,572	5,198	83,997						
7	0,521	4,737	88,734						
8	0,473	4,303	93,037						
9	0,326	2,965	96,002						
10	0,277	2,520	98,522						
11	0,163	1,478	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C2: SER O PRINCIPAL AGENTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

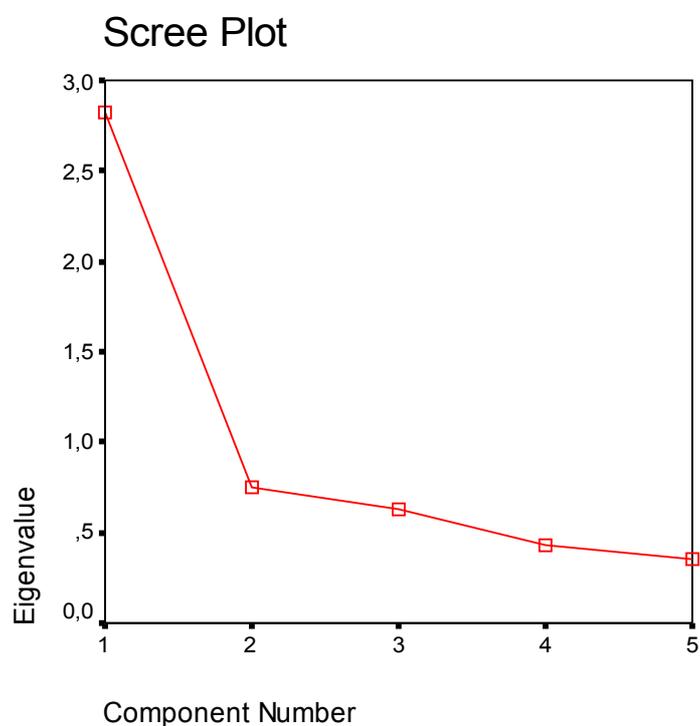


**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	2,957	49,285	49,285	2,957	49,285	49,285	2,922	48,708	48,708
2	1,035	17,254	66,540	1,035	17,254	66,540	1,070	17,832	66,540
3	0,775	12,917	79,456						
4	0,495	8,246	87,702						
5	0,385	6,418	94,120						
6	0,353	5,880	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C3: CONSOLIDAR A CAIXA COMO PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

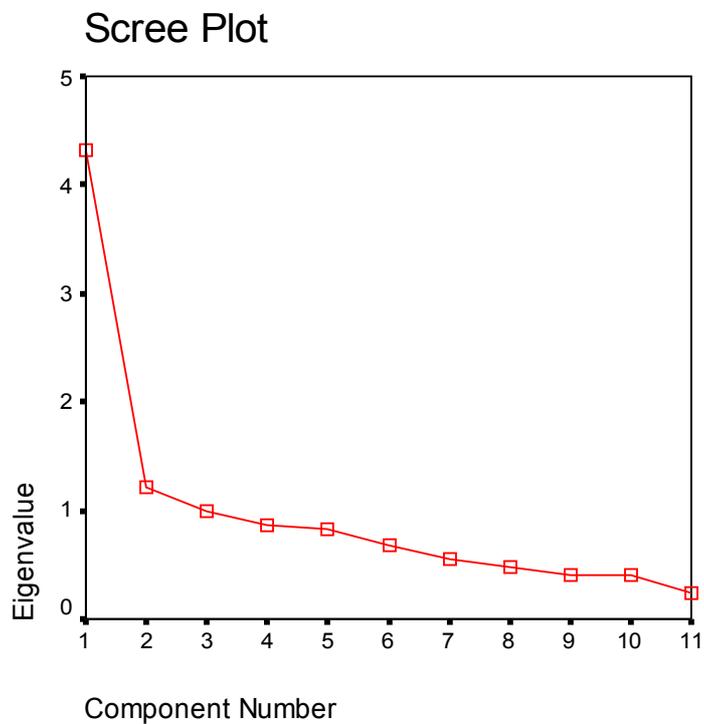


**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	2,828	56,563	56,563	2,828	56,563	56,563			
2	0,755	15,092	71,655						
3	0,629	12,572	84,227						
4	0,432	8,646	92,873						
5	0,356	7,127	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C4: SER REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO.

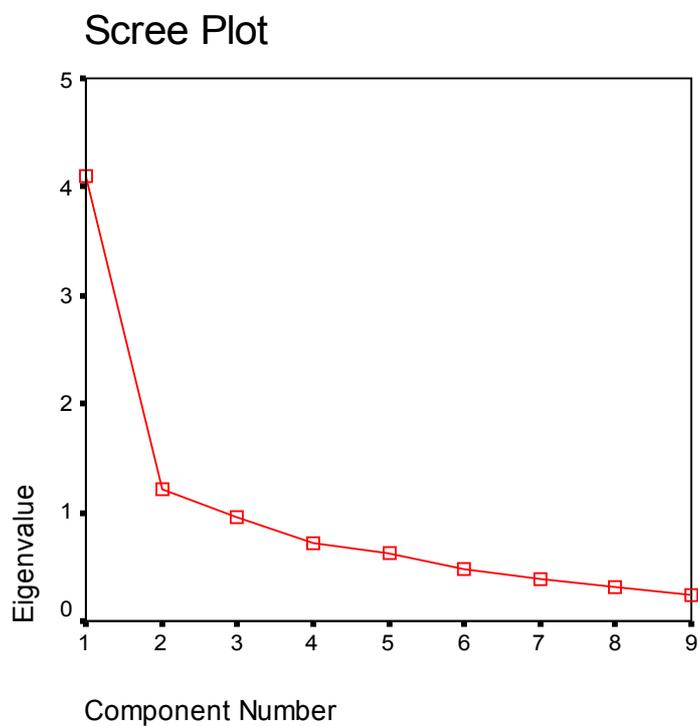


**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	4,318	39,256	39,256	4,318	39,256	39,256	2,718	24,712	24,712
2	1,221	11,105	50,361	1,221	11,105	50,361	2,697	24,515	49,228
3	1,001	9,099	59,459	1,001	9,099	59,459	1,125	10,232	59,459
4	0,860	7,822	67,281						
5	0,828	7,525	74,806						
6	0,679	6,175	80,982						
7	0,549	4,991	85,973						
8	0,485	4,407	90,379						
9	0,412	3,747	94,126						
10	0,402	3,659	97,784						
11	0,244	2,216	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C5: SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR.

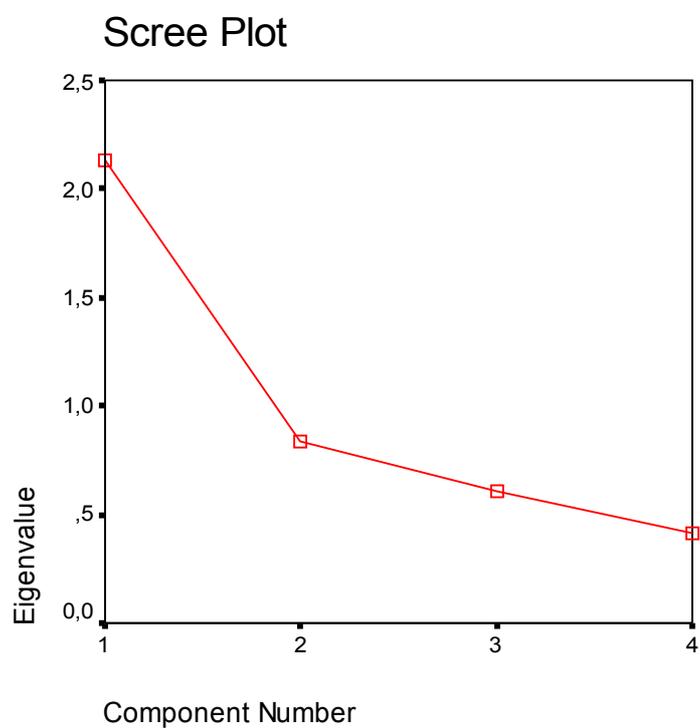


**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	4,093	45,475	45,475	4,093	45,475	45,475	3,275	36,389	36,389
2	1,204	13,381	58,855	1,204	13,381	58,855	2,022	22,466	58,855
3	0,949	10,545	69,400						
4	0,711	7,904	77,304						
5	0,631	7,014	84,318						
6	0,481	5,349	89,667						
7	0,383	4,250	93,917						
8	0,304	3,383	97,300						
9	0,243	2,700	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C6: ADEQUAR PROCESSOS E APRIMORAR SOLUÇÕES INTEGRADAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

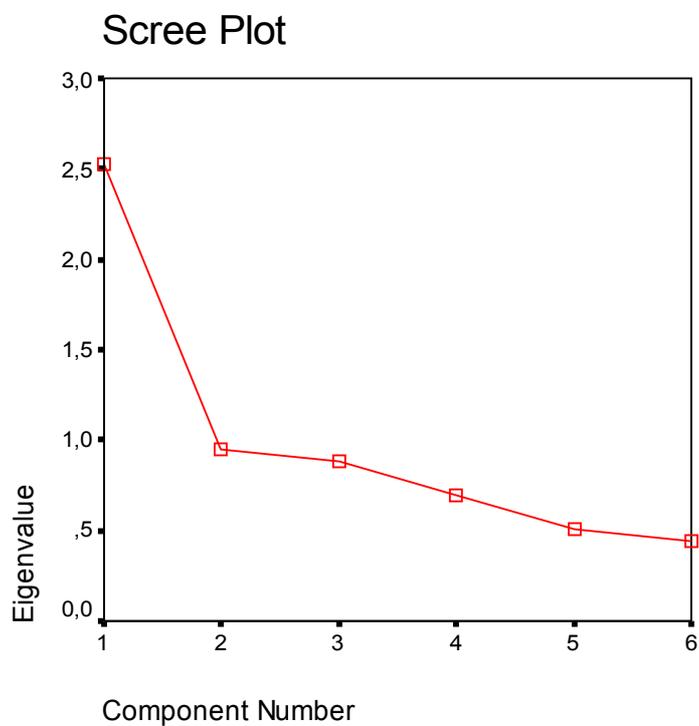


**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	2,134	53,353	53,353	2,134	53,353	53,353			
2	0,840	20,994	74,347						
3	0,608	15,212	89,559						
4	0,418	10,441	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C7: LIDERAR O MERCADO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.



**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	2,524	42,061	42,061	2,524	42,061	42,061			
2	0,944	15,739	57,801						
3	0,878	14,627	72,428						
4	0,699	11,653	84,082						
5	0,511	8,520	92,602						
6	0,444	7,398	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Construto C8: ASSEGURAR QUE A ESTRATÉGIA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO, CHEGUE A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO E SEJA COMPARTILHADA.



**Variância Total Explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %	Total	Variância %	Acumulada %
1	4,541	64,875	64,875	4,541	64,875	64,875			
2	0,834	11,914	76,789						
3	0,551	7,866	84,654						
4	0,383	5,478	90,132						
5	0,317	4,533	94,666						
6	0,212	3,029	97,694						
7	0,161	2,306	100,000						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

## Anexo 11 – Cargas Fatoriais dos Oito Construtos Analisados

Construto C1: AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CRÉDITO.

Questões	Cargas Fatoriais						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q1	0,574	0,544		0,177	0,771		0,626
Q2	0,499	0,207		0,301	0,448		0,291
Q3	0,476	0,432		0,157	0,623		0,413
Q4	0,523	0,575		0,117	0,768		0,603
Q5	0,509	0,052		0,395	0,325		0,262
Q6	0,781	0,006		0,647	0,437		0,610
Q7	0,762	(0,098)		0,689	0,340		0,590
Q8	0,777	(0,247)		0,784	0,224		0,665
Q9	0,682	(0,376)		0,776	0,064		0,606
Q10	0,781	(0,294)		0,813	0,187		0,696
Q11	0,744	(0,270)		0,769	0,187		0,626

Construto C2: SER O PRINCIPAL AGENTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Questões	Cargas Fatoriais						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q12	(0,199)	0,931		(0,072)	0,949		0,907
Q13	0,612	0,359		0,655	0,274		0,503
Q14	0,790	0,117		0,799	0,010		0,638
Q15	0,758	0,017		0,754	(0,085)		0,575
Q16	0,819	(0,013)		0,810	(0,123)		0,671
Q17	0,820	(0,158)		0,792	(0,266)		0,698

Construto C3: CONSOLIDAR A CAIXA COMO PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Questões	Cargas Fatoriais						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q18	0,661						0,437
Q19	0,775						0,601
Q20	0,777						0,604
Q21	0,789						0,623
Q22	0,751						0,564

Construto C4: SER REFERENCIAL DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO.

Questões	Cargas Fatorias						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q23	0,576	0,205	0,109	0,250	0,514	0,244	0,386
Q24	0,700	(0,013)	0,070	0,494	0,460	0,200	0,496
Q25	0,713	0,405	(0,176)	0,211	0,812	0,020	0,704
Q26	0,657	0,400	(0,149)	0,175	0,763	0,034	0,614
Q27	0,652	0,437	(0,175)	0,146	0,791	0,013	0,646
Q28	0,620	(0,238)	0,081	0,599	0,248	0,164	0,447
Q29	0,265	0,130	0,888	0,059	0,067	0,931	0,875
Q30	0,675	(0,077)	0,031	0,523	0,408	0,148	0,462
Q31	0,610	(0,635)	(0,154)	0,886	0,025	(0,120)	0,800
Q32	0,725	(0,339)	(0,163)	0,753	0,309	(0,066)	0,667
Q33	0,568	(0,259)	0,233	0,573	0,163	0,300	0,444

Construto C5: SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR.

Questões	Cargas Fatorias						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q34	0,659	(0,504)		0,826	(0,077)		0,688
Q35	0,646	(0,265)		0,688	0,119		0,487
Q36	0,736	(0,108)		0,681	0,300		0,554
Q37	0,773	(0,123)		0,721	0,307		0,613
Q38	0,579	(0,015)		0,498	0,295		0,335
Q39	0,585	(0,145)		0,573	0,188		0,363
Q40	0,626	0,596		0,213	0,838		0,747
Q41	0,624	0,688		0,162	0,915		0,863
Q42	0,802	(0,038)		0,700	0,395		0,645

Construto C6: ADEQUAR PROCESSOS E APRIMORAR SOLUÇÕES INTEGRADAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Questões	Cargas Fatorias						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q43	0,789						0,622
Q44	0,832						0,693
Q45	0,740						0,547
Q46	0,522						0,272

**Construto C7: LIDERAR O MERCADO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.**

Questões	Cargas Fatoriais						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q47	0,730						0,533
Q48	0,791						0,626
Q49	0,456						0,208
Q50	0,664						0,441
Q51	0,709						0,502
Q52	0,461						0,213

**Construto C8: ASSEGURAR QUE A ESTRATÉGIA, COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO, CHEGUE A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO E SEJA COMPARTILHADA.**

Questões	Cargas Fatoriais						h <sup>2</sup>
	Matriz Original			Matriz Rotacionada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
Q53	0,748						0,559
Q54	0,756						0,571
Q55	0,815						0,664
Q56	0,774						0,599
Q57	0,855						0,731
Q58	0,811						0,658
Q59	0,871						0,758