

BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE PREMIAÇÃO POR DESEMPENHO NAS EMPRESAS DE FOMENTO MERCANTIL (Factoring)

Msc.Prof. Paulo César Peres Pontara

Instituto de Ensino Superior de Paulínia/SP
Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista/SP

Dr.Prof. Djair Picchiai

Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista/SP
Escola de Administração do Estado de São Paulo –FGV/SP

RESUMO

Este artigo analisou o *Balanced Scorecard* (BSC), suas fronteiras, alcances e limites, como um sistema de alinhamento estratégico nas empresas de fomento mercantil (*factoring*) e da sua viabilidade como modelo de premiação por desempenho destinado a força de trabalho. A metodologia foi uma pesquisa qualitativa para a validação dos conceitos e variáveis objetos do estudo bem como, na adaptação e implementação do modelo proposto em uma empresa referência do segmento estudado. Os resultados sugerem a viabilidade do BSC como ferramenta de alinhamento estratégico das empresas de fomento mercantil com a força de trabalho bem como, da sua utilização como modelo de premiação por desempenho.

Palavras-chave: Fomento mercantil (*factoring*); Balanced Scorecard; Premiação por Desempenho.

ABSTRACT

This article analyzes the Balanced Scorecard (BSC), its boundaries, scope and limits, as a system of strategic alignment in factoring companies and their viability as a performance reward model for the workforce. The methodology was a qualitative research for the validation of the concepts and variables object of the study as well as in the adaptation and implementation of the proposed model in a reference company of the studied segment. The results suggest the viability of the BSC as a tool for the strategic alignment of business development with the workforce as well as its use as a performance reward model.

Keywords: Factoring; balanced scorecard; performance awards.

INTRODUÇÃO

Este artigo investiga o uso *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de alinhamento estratégico nas empresas de fomento mercantil (*factoring*), assim como da sua contribuição como uma proposta de premiação por desempenho destinado à força de trabalho.

A premiação é uma parte importante na qualidade de vida do fator humano e das organizações, pois traduz uma forma justa do reconhecimento adequado ao desempenho, dedicação e compromisso consensual de todos os envolvidos. Muitas vezes, o fator humano não é visto como parte integrante de uma estratégia empresarial e por consequência, torna-se um desafio a identificação de como o excedente do seu trabalho pode ser convertido em prêmio adicional ao seu salário.

Algumas organizações simplesmente não conseguem traduzir em ações práticas, quais são os fatores críticos de sucesso do seu negócio e se os mesmos possuem uma relação de causa e efeito, ou seja, se o empenho direcionado ao fator crítico conduz a organização à visão definida nas suas diretrizes organizacionais.

O objetivo deste trabalho será analisar o *BSC* como ferramenta de alinhamento estratégico das empresas de fomento mercantil e de como os fatores críticos de sucesso do negócio podem ser traduzidos em um sistema de premiação por desempenho. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa onde serão analisadas as fronteiras, alcances e limites do *BSC* no processo de construção do modelo de premiação proposto.

A metodologia está sustentada em fontes de informação que foram utilizadas para a construção do objeto de estudo. A primeira foi revisão bibliográfica dos conceitos associados às variáveis: empresa de fomento mercantil; planejamento estratégico; o *BSC* e remuneração por desempenho. A segunda base da pesquisa consistiu na adaptação e aplicação do modelo proposto para uma empresa de fomento mercantil, localizada na cidade de Campinas, Estado de São Paulo. Os resultados sugerem a viabilidade do *BSC* como modelo de premiação aplicado às empresas de fomento mercantil.

REVISÃO DA LITERATURA**Empresa de Fomento Mercantil**

No Brasil, os bancos são as únicas instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central para captar recursos financeiros de investidores e ao mesmo tempo, para o equilíbrio do próprio negócio, disponibilizar os mesmos recursos a quem os demanda. Para isto, as instituições bancárias oferecem ao mercado, em especial às empresas, várias modalidades de produtos e serviços destinados à captação ou disponibilização de recursos.

As empresas, por motivos diversos, apresentam necessidades de recursos financeiros extra para compensar os seus fluxos de caixa, o que torna este procedimento comum junto às instituições bancárias. Os recursos por sua vez, são disponibilizados em várias formas de tomada, desde limite pré-estabelecido de cheque especial (conta garantida), até linhas de financiamentos específicas para máquinas e equipamentos, tudo compatível à movimentação e faturamento da empresa. A antecipação de títulos ou desconto de duplicatas é outra forma comum com a qual as empresas suprem as necessidades de caixa, ou seja, as vendas a prazo podem ser transformadas em recursos financeiros imediatos.

Paralelo a atividade bancária encontra-se a empresa de fomento mercantil. O fomento mercantil, popularmente conhecida como *factoring*, trabalha especificamente na compra dos títulos recebíveis das empresas, uma forma de antecipação de recursos para a composição do fluxo de caixa.

A empresa de fomento mercantil possui características únicas que as difere dos bancos nos seguintes aspectos: é constituída com capital próprio e considerada empresa privada (os bancos possuem o capital aberto, desta forma uma empresa S/A); opera apenas com a compra dos recebíveis das empresas, sendo vetada, por determinação do Banco Central, a captação de recursos financeiros no mercado e é filiada a Agência Nacional de Factoring (ANFAC) e a Federação Brasileira de Factoring (FEBRAFAC).

Segundo Diniz (1993), o contrato de factoring é “(...) aquele em que um industrial ou comerciante (faturizado) cede a outro (faturizador), no todo ou em parte, os créditos provenientes de suas vendas mercantis a terceiros, mediante o pagamento de uma remuneração”.

Gitman (2002) explica a operação do *factoring* como uma compra direta das duplicatas a receber da empresa vendedora com demanda de recursos financeiros ao seu caixa, semelhante ao empréstimo garantido por duplicatas. Segundo Gitman (2002) o *factoring* representa cerca de um terço (1/3) do total de financiamentos garantidos por duplicatas e estoques nos Estados Unidos. Para a realização da operação de *factoring* exige-se um instrumento denominado contrato de fomento mercantil, no qual são estabelecidos as condições, as taxas e os procedimentos exatos para a realização das compras, mediante as devidas consultas dos títulos negociados.

Para Donini (2004), a operação de *factoring* se dá por meio de atos que envolvem a compra de crédito, antecipação de recursos não financeiros (matéria prima) e a prestação de serviços convencionais ou diferenciados, a título oneroso entre dois empresários, faturizador e faturizado.

Assaf (2008) define a operação de *factoring* como uma operação destinada à prestação de serviços às pequenas e médias empresas, como gestão de caixa e estoques, controle de contas a pagar e a receber. Em decorrência e contra prestação, recebe os direitos creditórios das vendas a prazo na forma de duplicatas a vencer. Segundo Assaf (2008), o *factoring* adquire os títulos de crédito e assume todos os riscos inerentes aos mesmos no seu vencimento, salvo as consultas prévias da veracidade e autenticidade dos papéis emitidos pela empresa vendedora.

Planejamento Estratégico

A conceituação de planejamento estratégico pode assumir diversas formas. Steiner (1969:12) estabelece várias dimensões para a definição de planejamento, entre elas, destacam-se: pesquisa por novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos; propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas; dimensão relacionada ao tempo; dimensão relacionada a unidades organizacionais, planejamento corporativo, divisões, departamentos e da complexidade ou simplicidade do planejamento, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal.

Estratégia é uma palavra oriunda do vocabulário grego “*strategos*”. Significa o desempenho de uma posição de comando. É também considerada arte do general - habilidades psicológicas e comportamentais com a qual o general exercia sua função

(ou posição). Na língua inglesa a estratégia envolve algo fora da visão do inimigo (MOTTA, 1990).

Segundo Mintzberg (2000), a estratégia possui algumas vantagens como a de fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê-la com a consistência necessária. A escola do planejamento, segunda linha do pensamento prescritivo, explica que o desenvolvimento da estratégia é um processo formal dividido em etapas, que são apresentadas na forma dos estágios de fixação de objetivos; auditoria externa; auditoria interna; avaliação da estratégia; operacionalização da estratégia e da programação do processo. Todo o processo da escolha do planejamento é controlado, consciente, possui etapas distintas, delineada por *check lists* e apoiadas por técnicas de listas de verificação (MINTZBERG, 2001).

Kenneth e Andrews, (*apud* Mintzberg, 2001), definem planejamento estratégico empresarial como o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver.

Quinn (2001) sugere algumas definições para estratégia, como exemplos: padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente; metas ou objetivos que ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos; regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; programas que estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos e/ou decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Oliveira (2002) define planejamento, considerando os aspectos já abordados por Steiner (1969), como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

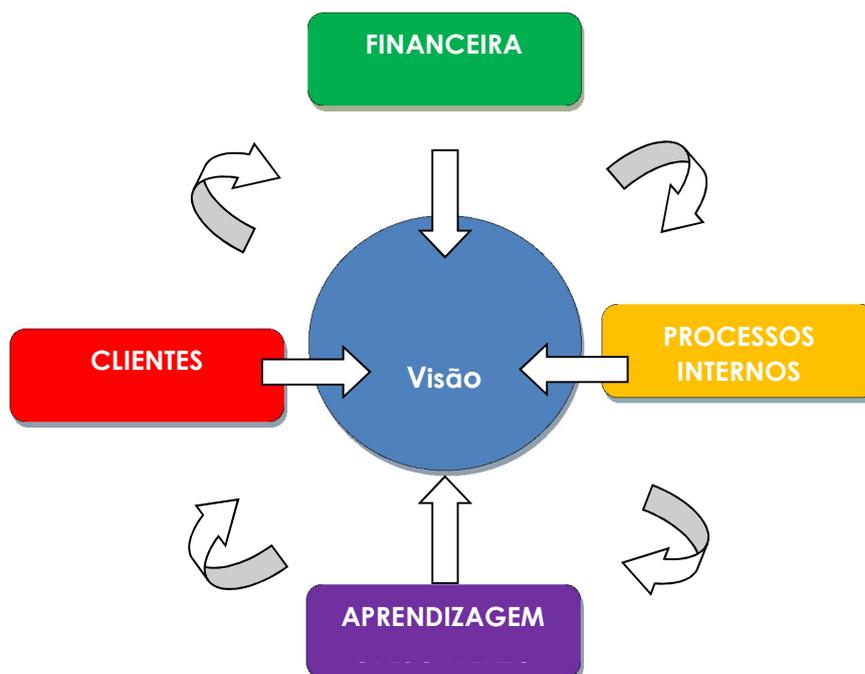
A literatura direciona para a coerência, o alinhamento e a consistência entre os conceitos de estratégia e estrutura (FLEURY, 2004), quando aplicados, como forma de aumento de competitividade, por parte da organização com exemplos de médias e grandes empresas. A literatura faz pouca menção de casos e exemplos de micro e pequenas empresas.

A coerência (formando um todo lógico), o alinhamento (direção do eixo; medindo; nivelando) e a consistência (firmeza; solidez) entre estratégia, estrutura e competências gerenciais, formam um conjunto de conceitos importantes e relevantes no fortalecimento organizacional e eficácia gerencial das instituições, o que requer estudos contínuos. A busca da aplicação destes princípios de coerência, alinhamento e consistência requer um esforço de decisões e ações muito grande por parte das organizações e de seus gestores.

Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta que estabelece o alinhamento organizacional seguido da execução do planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1997) enfatizam a necessidade da monitoração do desempenho organizacional através da escolha de indicadores estratégicos e, por analogia, o compara a uma cabine de avião, que para atingir o seu objetivo dependerá de várias informações localizadas ao painel de controle, proporcionando uma visão sistêmica do objetivo principal, o pleno vôo com segurança. Utilizando-se desta analogia, o BSC propõe que as informações necessárias para o controle de uma organização sejam definidas pela escolha de indicadores estratégicos sob a perspectiva de quatro cenários, conforme na figura 1:

Figura 1: Perspectivas do BSC



Fonte: NIVEN (2005, p.358). Adaptado pelos autores

As perspectivas do *BSC* devem identificar e reunir indicadores relacionados às questões financeiras da organização, como receita, despesas, custos, entre outras medidas; indicadores relacionados à satisfação dos clientes ou alguma outra medida que reflita a importância do cliente para a organização; indicadores relacionados aos processos estratégicos da organização, ou seja, quais procedimentos refletem diretamente no sucesso do negócio e os indicadores relacionados às questões dos fatores humanos e as ações necessárias para o desenvolvimento dos mesmos.

Após a identificação dos indicadores do *BSC* pertinentes ao negócio, é estabelecido o alinhamento estratégico com a vinculação das ações definidas e na sinergia entre as quatro perspectivas. Desta forma o sistema proporciona a possibilidade, pela monitoração constante, da melhora do aprendizado organizacional pela prática do *feedback* permanente.

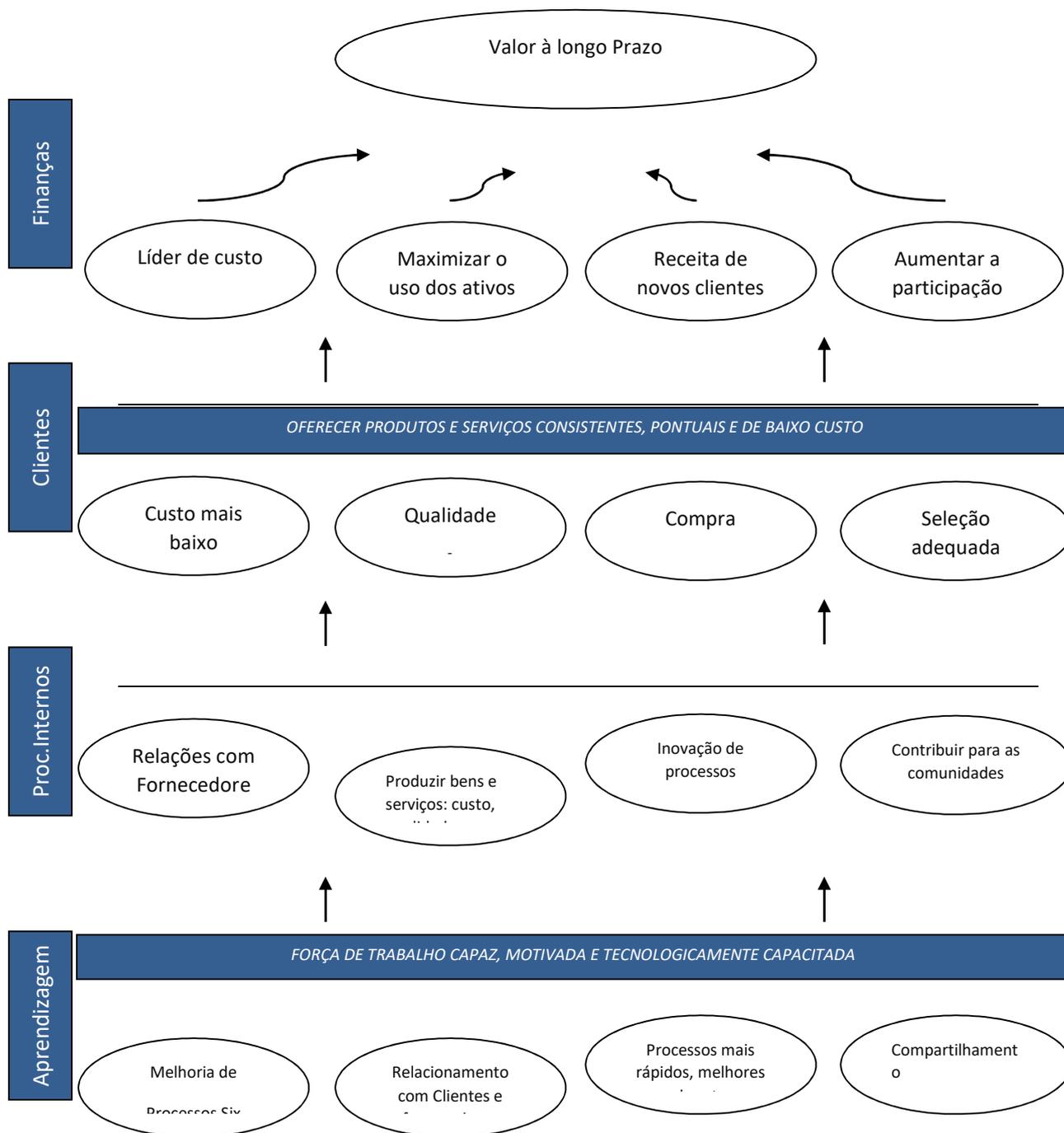
São componentes estratégicos do *BSC*: o mapa estratégico, uma descrição da estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas (Figura 2); o peso, que traduz um percentual relacionado à importância do índice na estratégia; o indicador, ou como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo; o objetivo estratégico, ou o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização; a meta, ou o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária; a responsabilidade, ou o órgão ou departamento responsável pela monitoração e desempenho do indicador e o plano de ação, que consiste nos programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos, conforme quadro 1:

Quadro 1: Monitoração da estratégia do *BSC*

Peso	Indicador	Objetivo	Meta	Responsabilidade	Iniciativa / Plano de Ação

Fonte: KAPLAN / NORTON (2004). Adaptado pelos autores

Figura 2: Gabarito de Mapa Estratégico de Gestão Operacional



Fonte: KAPLAN / NORTON (2004) p.69. Adaptado pelos autores

Na perspectiva aprendizagem e crescimento, destaque do objeto deste trabalho, o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa é crucial para uma visão que objetiva a realização e conquista de novos mercados. Para isso, o

desenvolvimento do capital humano, da informação e da própria organização, deve transcorrer em conjunto para que as capacidades desses três componentes estabeleçam a sinergia necessária para a estratégia definida (KAPLAN e NORTON, 2004).

Os ativos intangíveis devem ser alinhados com a estratégia, a fim de criar valor, o que contribui na busca dos objetivos determinados. Desta forma os ativos intangíveis adquirem o significado da sua razão, resultantes da integração e não do seu isolamento. A organização, quando agrupar as suas atividades de funções, como recursos humanos (RH) com a tecnologia de informação (TI), conseguirá criar silos de especialização, o que para a implementação da estratégia é determinante na busca do sucesso (KAPLAN e NORTON, 2004).

No entanto, Kaplan e Norton (2004), ressaltam que poucas organizações exploram as vantagens competitivas potenciais resultantes do alinhamento e da integração dos seus ativos intangíveis. Define-se como ativos intangíveis como o “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”.

O conhecimento também pode ser visto como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT, 2003).

Gestão de Pessoas – Premiação por Desempenho

Algumas organizações não conseguem traduzir em ações práticas quais são os fatores críticos de sucesso ao seu negócio e se os mesmos possuem uma relação de causa x efeito, ou seja, se o empenho efetivo do fator crítico direciona a organização à visão almejada nas diretrizes organizacionais.

Por conseqüência, muitas vezes o fator humano não consegue visualizar de que forma ele se torna parte estratégica do negócio e como o excedente do seu trabalho pode ser convertido em prêmio adicional ao seu salário.

Wood (1992, *apud* Becker, 1998) destaca a não consciência do trabalhador em relação à sua real contribuição ao processo produtivo, ou seja, de como o seu esforço encaixa-se no produto final. Trata-se de uma alienação ao processo mecânico e repetitivo, o que resulta em menor parcela de conhecimento, comprometimento e participação. Segundo Becker (1998), a grande concentração dos programas de participação nos resultados tem sido usada apenas como instrumento gerencial, discernindo os reais interesses da empresa aos dos trabalhadores.

Pontes (2002) define remuneração por desempenho como o processo de pagamento aos colaboradores em duas partes, uma fixa e outra móvel. A parte fixa tem origem da própria estrutura salarial enquanto a parte móvel está associada ao desempenho da empresa, da equipe ou o próprio colaborador. Os ganhos podem ser estipulados decorrentes às sugestões ou das ações dos trabalhadores, participação acionária e/ou nos lucros e resultados da organização.

A vinculação da remuneração ao desempenho tem existido apenas entre pequenos grupos de empregados. Em muitas empresas, na medida em que as metas organizacionais são alcançadas, a premiação é destinada somente aos seus executivos e vendedores pelo desempenho positivo, sobre tudo com dinheiro ou ações. (GIL, 2007)

Para as empresas que começaram a expandir seus programas de remuneração variável, levando-os a outras categorias além da dos gerentes, Gil (2007) destaca como um dos principais problemas detectados o fato de que nem sempre essas empresas tinham clareza acerca do quanto seus empregados poderiam, por meio do seu desempenho, influenciar de fato os resultados do negócio. Outro problema detectado foi a relutância das organizações em implementar medidas administrativas requeridas”.

Concluindo, Gil (2007) alerta que “os programas de remuneração por competência requerem estratégias de gerenciamento e comunicações de desempenho altamente eficazes para apoiá-las. À medida que se vincula a remuneração ao desempenho, é necessário dispor de instrumentos adequados para aferi-los, bem como dos meios necessários para proporcionar aos empregados as informações necessárias para que tomem as decisões corretas e oportunas”.

Segundo Niven (2005), boa parte das empresas compartilha da convicção de que a metodologia do *BSC*, associada a programas de participação e compensações financeiras destinadas a todos os funcionários, torna-se uma ferramenta poderosa para gerar concentração de esforços na busca dos objetivos organizacionais.

ANÁLISE E RESULTADOS

BSC na empresa de Fomento Mercantil

Na formatação do *BSC* para a empresa de fomento mercantil, adotou-se oficinas da qualidade com objetivo de identificar possíveis causas para o desempenho insatisfatório de alguns indicadores estratégicos. Foi utilizado o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) para a investigação das possíveis causas que afetavam o desempenho do negócio bem como a planilha de validação de indicadores estratégicos conforme modelo de Niven (2005).

Entre os indicadores definidos como estratégicos, destacam-se: volume de operações vencidas ou inadimplentes (perspectiva financeira); pendências de documentação cadastral, pendências de documentos pertinentes às operações de *factoring* (perspectiva processos internos); prospecção de novos clientes e visitas de relacionamento (perspectivas clientes); horas de treinamento & desenvolvimento, reuniões setoriais e absenteísmo (perspectiva aprendizagem e crescimento), conforme Quadro 4.

Na escolha dos indicadores estratégicos ou fatores críticos de sucesso (FCS, definição da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ), Niven (2005) ressalta a importância da realização de sessões de *brainstorming* para o levantamento das possibilidades a serem monitoradas. Após coleta das informações necessárias, os indicadores propostos são analisados para a finalização da escolha das medidas e do desenvolvimento das vinculações de causa e efeito.

Niven (2005) sugere para esta fase de validação dos índices, reflexões de vinculação com a estratégia (Diretrizes Organizacionais); a capacidade de quantificação; a acessibilidade dos dados; a facilidade de compreensão por toda organização; o equilíbrio da medida com as metas e objetivos; a relevância na estratégia e a definição comum a toda organização.

O *BSC* deve reunir um conjunto de medidas nas quatro perspectivas, com a validação de causa e efeito, que reflita as diretrizes organizacionais. Validados os indicadores, foi elaborado o quadro de monitoramento da estratégia e o Mapa Estratégico do negócio, conforme quadro 2 e figura 3:

Quadro 2: Painel de Monitoração da Estratégia do BSC

(adaptado para empresa de Fomento Mercantil)

	PESOS %	INDICADORES	OBJETIVOS	DEPARTAMENTO	META
FINANCEIRO	0,00%	Operações liquidadas	Aumentar	Comercial e Operações	
	25,00%	Valores operados	Aumentar	Comercial e operações	
	12,50%	Vencidos no ano	Reduzir	Operações e Jurídico	
	0,00%	Vencidos = 1 ano	Reduzir	Cobrança e Jurídico	
	0,00%	Vencidos > 1 ano	Reduzir	Cobrança e Jurídico	
	7,50%	Rentabilidade	Aumentar	Todos	
CLIENTES	7,50%	Novos clientes	Aumentar	Comercial e Operações	
	2,50%	Visitas relacionamento	Intensificar	Comercial e Operações	
	2,50%	Quantidade de clientes e de Operações	Aumentar	Comercial e Operações	
PROCESSOS INTERNOS	7,50%	Qualidade da análise de operação	Aumentar	Comercial e Operações	
	7,50%	Pendência de documentos	Reduzir	Comercial e Operações	
	7,50%	Acordos Fechados	Aumentar	Comercial, Operações e Jurídico	
	7,50%	Qualidade da análise documental	Aumentar	Jurídico	
APRENDIZAGEM CRESCIMENTO	2,50%	Horas Treinamento e Progr.Desenvolvimento	Aumentar	Todos	
	5,00%	Reuniões periódicas Semanais / mensais	Aumentar	Todos	
	2,50%	Avaliação de desempenho	Aumentar	Todos	
	2,50%	Absenteísmo	Reduzir	Todos	

Fonte: NIVEN (2005, p.301). Adaptado pelos autores

Figura 3: Mapa Estratégico da estratégia do BSC

(adaptado para empresa de Fomento Mercantil)



Fonte: Elaborado pelos autores.

BSC e o sistema de premiação das empresas de fomento mercantil

Baseado no quadro de monitoramento da estratégia, Niven (2005) propõe um modelo de premiação decorrente ao cumprimento das metas setorizadas por cada perspectiva do *BSC*, assim como, das metas resultantes da soma das quatro perspectivas conjuntas, conforme exemplificado no Quadro 3.

Os números apresentados são fictícios e os mesmos foram propostos para a exemplificação do modelo testado. No exemplo abaixo, a soma das metas realizadas resultou no percentual de premiação de 37,50%, acrescido no salário bruto, com regularidade de apuração mensal e pagamento semestral. Os resultados apurados no painel de controle da estratégia do *BSC* são informados em paralelo no mapa estratégico da empresa por intermédio dos sinalizadores.

A principal finalidade dos sinalizadores é comunicar a organização dos resultados gerados bem como as necessidades de ajustes ou das novas estratégias a serem adotadas para a consecução dos objetivos. Por exemplo, sinalizadores da cor verde informam os resultados das metas atingidas ao passo que os da cor azul informam os resultados das metas superadas, o que sugere a participação dos lucros ou até mesmo de premiações adicionais. Cabe à empresa definir o que pode ser considerado como excedente à expectativa do planejamento original.

Como observado no Quadro 3, a ferramenta desenvolvida baseou-se nos princípios do BSC para atender as necessidades de execução do planejamento estratégico da empresa de fomento mercantil. Com as informações acessíveis no mapa estratégico (sinalizadores) e no painel de monitoração da estratégia, a força de trabalho tem acesso aos resultados do seu trabalho bem como é formado o valor da premiação. Outro ponto relevante, previsto pelas diretrizes trabalhistas deste setor, possibilita o pagamento destas premiações no holerite livre de encargos sociais e impostos. Assim sendo, o ideal é a aferição mensal do BSC para a realização de dois pagamentos anuais, no primeiro e segundo semestre. Portanto, o BSC demonstra-se uma ferramenta viável para alinhamento estratégico nas organizações de fomento em consonância aos objetivos e interesses pessoais dos seus funcionários.

Quadro 3: Painel de Controle da estratégia do BSC

(adaptado para empresa de Fomento Mercantil)

	PESOS %	INDICADORES	OBJETIVOS	META	META	PRÊMIO	SINALIZADOR
				Prevista	Realizada		
FINANCEIRO	5,00%	Operações liquidadas	Aumentar	R\$ 200 M	R\$ 220 M	5,00%	
	20,00%	Valores operados	Aumentar	R\$ 400 M	R\$ 380 M	0,00%	
	12,50%	Vencidos no ano	Reduzir	R\$ 50 M	R\$ 45 M	12,50%	
	0,00%	Vencidos = 1 ano	Reduzir	----	----	----	
	0,00%	Vencidos > 1 ano	Reduzir	----	----	----	
	7,50%	Rentabilidade	Aumentar	3,50%	4,00%	7,50%	
CLIENTES	7,50%	Novos clientes	Aumentar	05	05	7,50%	
	2,50%	Visitas relacionamento	Intensificar	----	----	----	
	2,50%	Quantidade de Clientes e Operações	Aumentar	----	----	----	
PROCESSOS INTERNOS	7,50%	Qualidade da Análise da Operação	Aumentar	90,00%	85,00%	0,00%	
	7,50%	Pendência de Documentos	Reduzir	10,00%	11,00%	7,50%	
	7,50%	Acordos Fechados	Aumentar	----	----	----	
	7,50%	Qualidade da Análise Documental	Aumentar	----	----	----	
APRENDIZAGEM CRESCIMENTO	2,50%	Horas Treinamento e Progr.Desenvolvimento	Aumentar	----	----	----	
	5,00%	Reuniões periódicas Semanais / mensais	Aumentar	04	05	5,00%	
	2,50%	Avaliação de desempenho	Aumentar	----	----	----	
	2,50%	Absenteísmo	Reduzir	----	----	----	

Fonte: Adaptado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender as fronteiras, alcances e os limites do *BSC* como ferramenta de alinhamento estratégico de uma empresa de fomento mercantil e como o mesmo modelo pôde resultar em um sistema de premiação e incentivo aos fatores humanos da organização.

Sugere-se que a implantação de um sistema de premiação alinhada à estratégia em ação, propostos pelo *BSC*, podem ser adaptadas e praticadas pelas empresas de fomento mercantil. Os benefícios decorrentes vão além da proposta primária, normalmente conhecida como uma ferramenta de execução da estratégia focada nas diretrizes organizacionais.

O modelo do *BSC* aplicado na empresa de fomento mercantil também reforça a importância na prática dos conceitos de coerência, alinhamento e a consistência, apontados por Fleury (2004). Por sua vez, com a uniformidade dos processos e o investimento constante na área de recursos humanos, nota-se mais agilidade e eficácia no *corebusiness*, bem como, no delineamento necessário para o crescimento organizado da empresa.

A coerência é observada pelos indicadores definidos e representados no mapa estratégico, o alinhamento, pela relação causa e efeito de todo o conjunto em funcionamento e por fim a consistência, relacionada aos impactos imediatos dos indicadores estratégicos no negócio, decorrentes às iniciativas ou plano de ação na busca de desempenhos satisfatórios.

Cabe ressaltar que a avaliação de desempenho associada à premiação, também é um excelente fator estratégico para o aprendizado e conhecimento do funcionário, além de proporcionar redução (eliminação) considerável de retrabalho nas rotinas diárias dos processos principais e de apoio. Também foi constatado um aumento na sensibilidade e consciência dos funcionários em relação aos conceitos de planejamento estratégico e do quanto os seus esforços diretos são determinantes ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Estes aspectos podem ser percebidos pela mudança de postura e participação ativa nas reuniões mensais, através do envolvimento de todos durante a apresentação dos resultados apurados, das metas atingidas ou dos fatores que limitaram o cumprimento da estratégia.

A integração, a participação ativa e o reconhecimento dos fatores humanos na formulação e execução da estratégia também reforçam e revalidam as características do modelo da Administração por Objetivo (APO) concebido por Peter Drucker e consagrado no modelo do *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan e David Norton.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, G.V. **Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos** / Tese de Mestrado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2204>>. Acesso em 04/05/2010, 1998.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Editora Elsevier Campus, 14 ed., Rio de Janeiro, 2003.
- DINIZ, M.H. **Tratado teórico e prático dos contratos**. Editora Saraiva, 4.ed., São Paulo, 1993.
- DONINI, A.C. **Manual do Factoring**. Editora Klarear, 1 ed., São Paulo, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. **Alinhando estratégia e competências**. *RAE*, v. 44, n.1, janeiro/março, São Paulo, 2004.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas, 1.ed. – 7 reimp. - São Paulo, 2007.
- GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. Editora harbra, 7 ed. , São Paulo, 2002.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Editora Elsevier Campus, 19 ed., Rio de Janeiro, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **BSC – Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Editora Elsevier , 4 ed., Rio de Janeiro, 2004.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Editora Bookman, 3 ed. PortoAlegre, 2001.

- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Editora Bookman, reimp. 2007 ed. Porto Alegre, 2000.
- MOTTA, PAULO R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Campus.1990.
- NETO, A.A. **Mercado Financeiro**. Editora Atlas, 8 ed., São Paulo, 2008.
- NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Editora Qualitymark, 1 ed., 1 reimp. - Rio de Janeiro, 2005.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: metodologia e práticas**. Editora Atlas, 17.ed. – São Paulo, 2002.
- PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. Editora LTR, 9.ed. São Paulo, 2002.
- STEINER, G.A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.
- WOOD, J.T. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**. RAC - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.32, n.4, p.6, 18, 1992.

1º AUTOR (MESTRADO)

Nome Completo PAULO CESAR PERES PONTARA

Organização / Instituição FACCAMP / FACP / UNIP

Cargo / Titulação MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

CPF 13740883820

Endereço Completo RUA MARIA AUGUSTA C ALMEIDA 41 / JD SAMAMBAIA

Cidade JUNDIAI / SP

CEP 13211-690

Telefone (19) 9 9125-4747

Email pcperes@hotmail.com / pcperes2010@gmail.com

2º AUTOR (ORIENTADOR)

Nome Completo DJAIR PICCHIAI

Organização / Instituição EAESP-FGV / FACCAMP

Cargo / Titulação DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

CPF 672.476.878-00

Endereço Completo RUA SÃO GALL, 485 . VILA ANGLO BRASILEIRA

Cidade SÃO PAULO /SP

CEP05054-170

Telefone (11) 9 9192-4205

Email djair_picchiai@fgv.br