

BALANCED SCORECARD: ALICERCE DE UM MODELO DE GESTÃO PARA UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

ADRIANE ZORZI

PAULO DA CRUZ FREIRE DOS SANTOS

LEOMAR BLASZKOWSKI

LUIZ CARLOS VICENTINI

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Resumo:

Hoje mais do que nunca os executivos, quer estejam atuando no primeiro, segundo ou terceiro setores, estão buscando ferramentas que os auxiliem a gerir e a monitorar o desempenho de suas empresas ou instituições. O balanced scorecard tem se apresentado com uma ferramenta de ampla aceitação para atender essa necessidade. Por conta disso o presente trabalho sugere um balanced scorecard para a ?Sociedade Alfa?, uma entidade sem fins lucrativos que atua no ramo de previdência complementar. O trabalho justifica-se devido à necessidade que a entidade em estudo tem de oferecer excelentes serviços a seus clientes, o que só pode ser alcançado com uma gestão adequada dos recursos disponíveis. A partir da análise da realidade da ?Sociedade Alfa? foi construído o modelo de gestão com base no balanced scorecard. No mapa estratégico foram elencados os objetivos estratégicos que através das relações de causa e efeito, convergem para o atendimento da missão da entidade que é oferecer excelentes serviços de gestão em previdência complementar. Com base nos objetivos estratégicos definidos, construiu-se o balanced scorecard descrevendo indicadores, metas e iniciativas que serão os meios pelos quais a estratégia da entidade deverá ser operacionalizada.

Área temática: *Controladoria*

Balanced scorecard: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar

Resumo

Hoje mais do que nunca os executivos, quer estejam atuando no primeiro, segundo ou terceiro setores, estão buscando ferramentas que os auxiliem a gerir e a monitorar o desempenho de suas empresas ou instituições. O *balanced scorecard* tem se apresentado com uma ferramenta de ampla aceitação para atender essa necessidade. Por conta disso o presente trabalho sugere um *balanced scorecard* para a “Sociedade Alfa”, uma entidade sem fins lucrativos que atua no ramo de previdência complementar. O trabalho justifica-se devido à necessidade que a entidade em estudo tem de oferecer excelentes serviços a seus clientes, o que só pode ser alcançado com uma gestão adequada dos recursos disponíveis. A partir da análise da realidade da “Sociedade Alfa” foi construído o modelo de gestão com base no *balanced scorecard*. No mapa estratégico foram elencados os objetivos estratégicos que através das relações de causa e efeito, convergem para o atendimento da missão da entidade que é oferecer excelentes serviços de gestão em previdência complementar. Com base nos objetivos estratégicos definidos, construiu-se o *balanced scorecard* descrevendo indicadores, metas e iniciativas que serão os meios pelos quais a estratégia da entidade deverá ser operacionalizada.

Palavras-chave: Previdência Complementar. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Os crescentes problemas que a previdência social vem apresentando ao longo dos anos, aliados a outros fatores econômicos e sociais, abrem caminho para um novo mercado, o das entidades de previdência complementar. A consequência natural do desenvolvimento desse novo mercado foi a intensificação da concorrência no ramo de previdência complementar, com isso, somente as empresas altamente qualificadas, que prestam serviços com excelência, sobreviverão.

Dessa forma, as empresas buscam técnicas de gerenciamento que as auxiliem a prestar serviços com excelência, cuja disponibilidade revela grande diversidade. Em virtude disso, é necessário agir com cautela antes de escolher qualquer técnica ou ferramenta e utilizá-la almejando uma solução completa apenas com a sua simples implementação. Algumas das técnicas existentes fornecem perspectivas de resultados positivos, desde que haja correção na aplicação, de modo que esteja explícito à organização o ideal de melhoria de seus pontos problemáticos e o alcance dos objetivos a que se propõe.

É dentro dessa realidade, que se propõe a construção de um modelo de gerenciamento e controle para a “Sociedade Alfa” baseado nos fundamentos da ferramenta gerencial *balanced scorecard*. Espera-se com isso, dotá-la de melhores condições de controle de sua gestão, a fim de atingir seu objetivo principal que é de oferecer excelentes serviços de gestão de previdência complementar, buscando assim a sua permanência e sucesso em seu mercado de atuação.

Para tanto, o estudo inicialmente contextualiza a previdência complementar, ramo onde está inserida a organização. Em seguida apresenta a construção do modelo de gestão, onde são apresentadas informações sobre planejamento estratégico e *balanced scorecard*,

além de informações da empresa. Na sequência são apresentadas as considerações finais e o referencial teórico consultado para a elaboração da pesquisa.

2 Previdência complementar

Este tópico tem como objetivo apresentar um resumo do histórico sobre a Previdência Complementar (PC) e relatar as principais características desse segmento de atuação.

O surgimento dos sistemas de seguridade, em praticamente todo o mundo, foi marcado pelo reconhecimento de que as pessoas têm o direito a um nível de vida digno, independente da sua capacidade de gerar renda para garantir a sua subsistência. (BELTRAO, et al, 2004).

De acordo com isso, Duarte (2004), destaca que a seguridade social surgiu com a finalidade de resguardar a população dos riscos sociais, sendo tal amparo mantido através de receita tributária ou assemelhada.

Apesar de sua importância, a previdência social brasileira só foi implantada efetivamente com a Lei Eloy Chaves (Decreto-Lei nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923), quando foram criadas Caixas de Aposentadoria e Pensões junto a cada empresa ferroviária, tornando seus empregados segurados obrigatórios (DUARTE, 2004).

A partir desse momento o estado passou a proteger trabalhadores do setor privado contra os riscos sociais, sendo que após a Lei Eloy Chaves, uma série de Decretos e Leis instituíram o direito à aposentadoria e pensão a outras categorias profissionais. Essas legislações foram unificadas na Constituição Federal de 1988, que prevê o direito aos benefícios previdenciários a trabalhadores da iniciativa privada, rural e urbana. Tal Constituição dividiu o sistema de seguridade social em dois regimes: o seguro social básico e o seguro social complementar.

Dentro da divisão do sistema de seguridade social proposto pela Constituição de 1988 tem-se que o seguro social básico ou simplesmente previdência social é compulsório e capitaneado pelo Estado. Ele compreende o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), destinado a cobrir as necessidades sociais dos trabalhadores formais do setor privado; e os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), que cobrem o funcionalismo público das várias esferas (judiciário, legislativo e executivo – civis e militares) e dos vários níveis administrativos (federal, estadual e municipal). Já o seguro social complementar ou previdência complementar, é um sistema de seguridade que tem como objetivo complementar ou não os benefícios e serviços do seguro social básico. Desta forma, o segurado não necessita estar obrigatoriamente vinculado ao regime geral de previdência para participar do regime de previdência complementar (BELTRAO, et al, 2004; Lei Complementar 109, 2001).

Observa-se que com a universalização da previdência social, abrangendo praticamente todas as categorias profissionais, a previdência privada que até então havia sido criada com o intuito de fornecer proteção inicial, básica e única para um determinado grupo de pessoas quando estes perdessem a capacidade de gerar renda, tem seu objetivo ampliado, passando também a complementar a ação da previdência oficial (KATO, 2000).

De acordo com Martinez (2001) a previdência privada é o empreendimento particular, que tem como objetivo fornecer rendas complementares ou não do sistema de previdência social. É organizado sob supervisão do Estado e pode receber tanto contribuições individuais quanto associadas. Tal empreendimento pode ter finalidade lucrativa ou não, dependendo do segmento em que está inserido. Os dois segmentos ou subdivisões da previdência privada são: previdência privada aberta e previdência complementar fechada.

No segmento aberto os planos de custeio e de benefícios não são obrigatoriamente classificados como complementares aos da previdência social básica, uma vez que não exige filiação ao regime geral de previdência ou a qualquer outro regime complementar. Os gestores das entidades pertencentes a este segmento são sociedades anônimas ou companhias

seguradoras, cujo intuito é gerar lucro. A adesão aos planos de benefícios oferecidos é voluntária e o aporte das contribuições é efetuado integralmente pelo interessado em participar do plano (MARTINEZ, 2001; Lei Complementar 109, 2001).

No segmento fechado os planos de custeio e benefícios são necessariamente coletivos e tem o objetivo de complementar os benefícios oferecidos pela previdência social sendo totalmente dependentes deste regime. Neste segmento, os planos são criados por grupos organizados (empresas de direito privado; entes de direito público e pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial) e oferecidos aos empregados, membros e associados destas entidades, sendo sua adesão facultativa. As contribuições, na maioria dos casos, são feitas tanto pelo empregado quanto pelo empregador, o que não impede que sejam feitas individualmente por qualquer das partes. A gestão destes planos é realizada por Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), conhecidas como fundos de pensão, caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos (MARTINEZ, 2001; Lei Complementar 109, 2001).

Percebe-se que a principal diferença entre o segmento aberto e o fechado é com relação ao público a que se destinam os planos de custeio e benefícios administrados. A previdência privada aberta pode ser contratada por qualquer indivíduo interessado, já a previdência complementar fechada é restrita a um grupo de pessoas que essencialmente possuam vínculo empregatício ou associativo com as entidades instituidoras dos planos. Existem outras diferenças entre os dois segmentos, conforme apresentado acima, mas em geral os planos são bastante parecidos.

Independente das diferenças existentes entre aos dois segmentos, ao ingressar em um plano de previdência privada, o participante (denominação dada pela literatura ao indivíduo que voluntariamente ingressa em um plano de previdência privada) precisa fazer um desembolso (contribuição) mensal de recursos. Esses recursos captados pelas entidades de previdência privada são aplicados no mercado financeiro com o intuito de formar capital para o pagamento de benefícios futuros.

Beltrão, et al, (2004) destacam a importância do crescimento desse setor, tendo em vista que o regime privado já representa um importante papel na economia, sendo as entidades privadas de previdência as principais investidoras institucionais do país e que ainda apresentam um grande potencial de desenvolvimento.

É indiscutível a importância de tais entidades para o desenvolvimento do país. E em virtude dessa importância as EFPC precisam adotar práticas gerenciais que alavanquem sempre mais o setor. É com base nisso que se deseja construir um modelo de gestão organizacional para a entidade em estudo. Para tanto, será utilizada a ferramenta de gestão estratégica conhecida como *balanced scorecard* (BSC)..

3 Construção do modelo de gestão

Esta seção tem o objetivo de apresentar a aplicação prática da ferramenta BSC, através da construção do modelo de gestão para a “Sociedade Alfa”. Essa estratégia foi adotada em virtude do objetivo do artigo, que é desenvolver um modelo que auxilie a gestão de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. Inicia-se com uma breve descrição da entidade prosseguindo com construção do modelo de gestão proposto.

A “Sociedade Alfa” é uma EFPC, cujo regime fiscal é o de uma sociedade civil sem fins lucrativos. Foi constituída com o objetivo de gerenciar planos de previdência que oferecem benefícios similares aos da previdência social, oferecendo complementação aos mesmos a fim de garantir que os participantes do plano ao perderem a capacidade laborativa, não tenham seu poder aquisitivo reduzido substancialmente. Com isso, a atividade mais importante da “Sociedade Alfa” é captar recursos junto aos participantes do plano e aplicá-los

no mercado financeiro para garantir o pagamento dos benefícios no futuro.

Essa atividade exige um grau de controle muito grande, uma vez que a “Sociedade Alfa” é responsável pela administração dos recursos financeiros de seus clientes. Assim sendo, quanto melhor gerenciado esse patrimônio, melhor será o retorno para os participantes. Desta forma, percebe-se a importância de buscar a excelência nos serviços prestados pela entidade e é com base nisso que elabora-se na seqüência um modelo de BSC para a mesma, cujo objetivo é auxiliar o gerenciamento e controle de suas atividades.

A construção do BSC é fundamentada no planejamento estratégico da entidade. O planejamento estratégico, é uma técnica administrativa que tem como finalidade dispor as idéias das pessoas a fim de criar uma visão das premissas que devem ser seguidas pela empresa, ou seja, é a definição das estratégias da empresa (ALMEIDA, 2003).

Diante disso, pode-se dizer que, o objetivo da administração estratégica e do planejamento estratégico é alinhar os objetivos das pessoas com os objetivos da organização, com o intuito de que todos caminhem na mesma direção, seguindo a estratégia definida e buscando alcançar os objetivos com menos esforços.

No planejamento estratégico a fase inicial passa pelo estabelecimento de objetivos e estratégias que a instituição ou empresa pretende seguir, sendo que em algumas empresas se estabelece inicialmente a missão, a definição do negócio, a visão, os valores, análise do ambiente e fatores críticos de sucesso. Depois de identificados os objetivos e estratégias são definidas as ações a serem seguidas para o alcance destes, considerando as influências internas e externas à empresa (BETHLEM, 2004; OLIVEIRA, 2001; ALMEIDA, 2003).

A elaboração do planejamento estratégico da “Sociedade Alfa” passou pelas seguintes etapas: definir a missão, a visão, os valores, analisar o ambiente interno e externo e identificar os fatores críticos de sucesso, resultando nas seguintes informações:

- Missão: oferecer excelentes serviços de gestão em previdência complementar.
- Visão: ser referência nacional em soluções para a previdência complementar.
- Valores: credibilidade; comportamento ético; segurança; responsabilidade social; confiabilidade e transparência; satisfação do cliente; qualidade na prestação dos serviços; desenvolvimento e capacitação profissional.
- Ameaças: aumento de concorrentes que oferecem planos de previdência privada, principalmente instituições financeiras e outros fundos multipatrocinados; mudanças constantes na legislação; falta cultura de poupança na população brasileira; imagem dos fundos de pensão prejudicada pela previdência social.
- Oportunidades: estrutura previdenciária governamental com inúmeros problemas; envelhecimento da população o que estimula a formação de poupança; funcionários das patrocinadoras que ainda não aderiram ao plano de previdência oferecido; empresas e institutos sem planos de previdência complementar.
- Pontos Fortes: equipe altamente qualificada e com autonomia na gestão dos processos; incentivo ao desenvolvimento e aperfeiçoamento intelectual dos funcionários; tecnologia avançada; ambiente de trabalho tranqüilo e adequado; preocupada com a qualidade de vida dos funcionários; ações de responsabilidade social junto à comunidade.
- Pontos Fracos: carga de trabalho excessiva; inexistência de um programa para captar funcionários das patrocinadoras que ainda não aderiram ao plano de previdência oferecido; falta de um código de ética e de procedimentos de controle interno documentados; comunicação interna precária; não há levantamento de necessidades e continuidade de treinamento de funcionários.
- Fatores Críticos de Sucesso: aprendizado e crescimento; processos internos; recursos financeiros; clientes e mercado.

Partindo então do planejamento estratégico é possível construir o *balanced scorecard*. Tal ferramenta surgiu como uma resposta a constatação de que em meio a um ambiente dinâmico, de mudanças rápidas e altamente competitivo, os sistemas de controle, suportados apenas por dados oriundos dos departamentos financeiros e contábeis das organizações, já não atendiam as necessidades gerenciais, uma vez que não contemplam os impulsionadores da receita de longo prazo (KAPLAN, 1998; KAPLAN, 1999; QUEIRÓS, 2004).

Kaplan (1999) que juntamente com David P. Norton foi um dos criadores do *balanced scorecard*, diz que ele “é uma forma de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa. Ele responde a perguntas como estas: o que é preciso fazer para criar valor para os clientes? O que os leva a comprar de nós?” Para Niven (2002) “é um conjunto de medidas cuidadosamente derivadas de uma estratégia organizacional”.

Kaplan & Norton (1997), definem o *balanced scorecard* como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Desta forma, se torna mais fácil transmitir aos colaboradores da empresa, quais são os objetivos da mesma e o que cada um deles pode fazer para contribuir no alcance dos objetivos, bem como avaliar se as metas estipuladas para este fim estão sendo cumpridas.

O *balanced scorecard*, que López Viñegla (2005) chama de ferramenta-metodologia-enfoque, funciona, através de um sistema que integra os indicadores financeiros e não-financeiros. Para isso utiliza quatro perspectivas equilibradas, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997). O indicador financeiro informa como a empresa está sendo vista pelos seus acionistas, o indicador cliente informa como ela está sendo vista pelos clientes, o indicador processos internos centra-se no desempenho dos processos de negócios onde deve ser alcançada a excelência; o indicador do aprendizado e crescimento centra-se em como sustentar a capacidade de mudanças e de melhorias.

Essas quatro perspectivas são interligadas através de relações de causa e efeito, facilitando o entendimento dos gerentes e conduzindo a melhores decisões para a solução de problemas (BANKER et al, 2004).

No caso específico de empresas públicas e entidades sem fins lucrativos, os objetivos de elaboração do *balanced scorecard* diferem daqueles das empresas do setor privado. Nesse caso, o critério definitivo de sucesso é o desempenho no cumprimento da missão que pode ser alcançado atendendo à necessidade dos clientes-alvo por meio da performance dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis. Em virtude da mudança do objetivo dessas entidades, os criadores do BSC fazem uma alteração no modelo inicial, alternado o nome da perspectiva financeira para fiduciária e colocando essa perspectiva lado a lado com a perspectiva do cliente (KAPLAN & NORTON, 2004). Uma outra variação do modelo inicial é a que coloca o cliente em primeiro lugar utilizada pela cidade de Charlotte nos Estados Unidos, e será utilizada para a construção do BSC para a “Sociedade Alfa” (EAGLE, 2004).

Diante do exposto, é possível iniciar a elaboração do BSC com a montagem de uma representação gráfica, denominada por Kaplan & Norton (2004) de mapa estratégico, onde os objetivos estratégicos são descritos e interrelacionados através de relações de causa e efeito.

De posse do mapa estratégico é possível elaborar o *balanced scorecard* propriamente dito que é conhecido como painel de desempenho, onde são elencados os indicadores, o status quo, as metas a serem alcançadas e as iniciativas a serem implementadas para cumprir com o que foi estabelecido para cada objetivo estratégico.

A figura abaixo, mostra o mapa estratégico desenvolvido para a Sociedade Alfa, bem como suas relações de causa e efeito, que irão resultar na missão definida para a mesma.

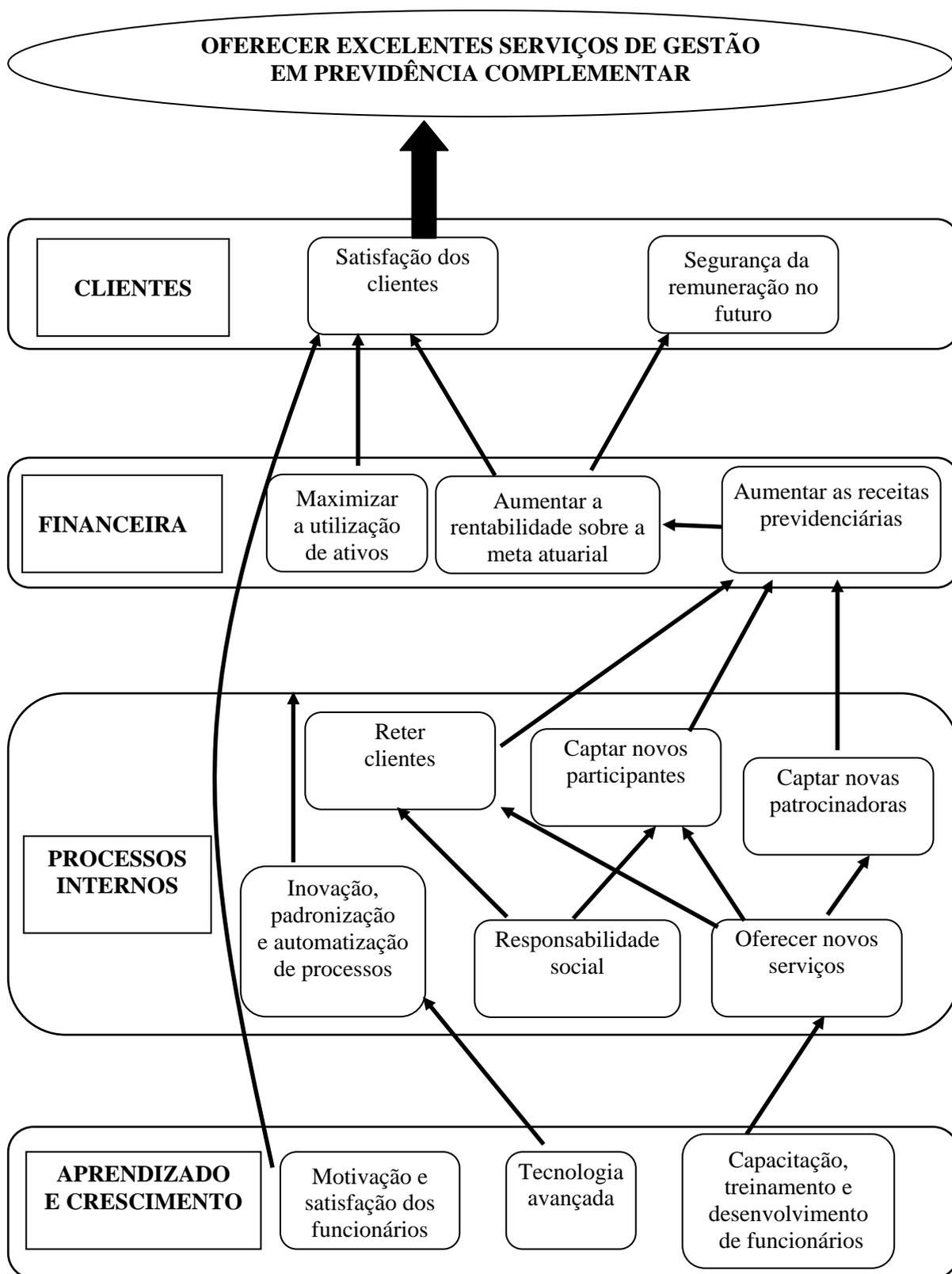


Figura 1 – Mapa estratégico da “Sociedade Alfa”

Todas as relações de causa e efeito apresentadas no mapa estratégico, tem como objetivo final oferecer excelentes serviços de gestão em previdência complementar. Partindo da perspectiva aprendizado e crescimento, observa-se quatro caminhos principais para chegar a esse objetivo.

Capacitando e treinando os funcionários, estes irão desenvolver competências que serão necessárias à criação de novos serviços aos clientes. Ao oferecer novos serviços, alcançam-se três objetivos, definidos como estratégicos: reter clientes; captar novos participantes e captar novas patrocinadoras, isso porque a entidade, além de suprir uma necessidade dos clientes futuros, deixará mais satisfeitos os clientes atuais. Atingindo estes objetivos tem-se como consequência o aumento das receitas de contribuição previdenciária, sendo que o acréscimo de patrimônio a ser investido tende a maximizar a rentabilidade sobre a meta atuarial. O aumento na rentabilidade influenciará a satisfação dos clientes de duas formas: aqueles que em simples análise dos demonstrativos da empresa sentem-se satisfeitos com o acréscimo de seu patrimônio e aqueles que pensando a longo prazo sentir-se-ão seguros de receber os benefícios contratados quando da adesão ao plano de previdência. Desta forma, a entidade alcança o seu objetivo de ampliar o índice de satisfação dos clientes, o qual está arraigado em sua missão de buscar a excelência na prestação de serviços de gestão de planos de previdência complementar.

A motivação dos funcionários, leva ao aumento da produtividade dos mesmos e da melhoria no atendimento aos participantes, o que implicará no aumento do índice de satisfação desses participantes e no cumprimento da missão da entidade.

O uso de tecnologia avançada permite a inovação, padronização e automatização dos processos operacionais, o que resulta em maximização na utilização dos ativos da entidade. Isso gera uma redução nos gastos operacionais, o que reduz o valor das taxas pagas pelos clientes para cobertura desses gastos. Essa redução de gastos deixa os clientes mais satisfeitos e a entidade atinge sua missão.

A preocupação da empresa com campanhas de ação social poderá atrair novos participantes, além de reter os clientes atuais, uma vez que eles estarão, através da entidade, contribuindo para com a sociedade. Captando novos participantes e retendo os clientes atuais, as relações de causa e efeito seguem o caminho explicado anteriormente para chegar ao objetivo final.

Definidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva e determinadas as relações de causa e efeito entre esses objetivos, faz-se necessário definir indicadores, metas e iniciativas para cada objetivo apresentado no mapa estratégico da “Sociedade Alfa”.

O objetivo desses indicadores, metas e iniciativas é informar a situação atual e futura das perspectivas definidas como estratégicas. Ao divulgar tais resultados os executivos podem canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos dos funcionários da empresa a fim de alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN & NORTON, 1997).

O nome estabelecido por Kaplan & Norton para esse conjunto de informações é painel de desempenho ou *balanced scorecard*. As tabelas abaixo demonstram esse procedimento apresentando o *balanced scorecard* das perspectivas clientes; financeira; processos internos ; aprendizado e crescimento.

A tabela 1 apresentado o *balanced scorecard* para a perspectiva de clientes.

Tabela 1 – *Balanced scorecard* da perspectiva clientes

Objetivos estratégicos	Indicadores	Status quo	Meta (1º ano)	Meta (3º ano)	Meta (5º ano)	Iniciativa
Satisfação dos clientes	Taxa de clientes satisfeitos com os serviços prestados	70%	75%	80%	90%	Pesquisar mensalmente os clientes com relação aos serviços prestados pelo setor
Segurança da remuneração no futuro	Percentual de aumento do patrimônio além da na meta atuarial (INPC + 6% ao ano)	0,5%	0,6%	0,8%	1%	Campanha de <i>marketing</i> divulgando o aumento do patrimônio e projeções futuras

Fonte: autores (2005)

A tabela 2 apresenta o *balanced scorecard* para a perspectiva financeira.

Tabela 2 – *Balanced scorecard* da perspectiva financeira

Objetivos estratégicos	Indicadores	Status quo	Meta (1º ano)	Meta (3º ano)	Meta (5º ano)	Iniciativa
Maximizar a utilização de ativos	Taxa de economia de desembolsos	-	2%	3%	5%	Acompanhar os desembolsos efetuados com a utilização de ativos
Aumentar a rentabilidade sobre a meta atuarial	Taxa de rentabilidade sobre a meta atuarial (INPC + 6% ao ano)	0,5%	0,6%	0,8%	1%	Melhorias na área de investimentos buscando novas fontes de dados e alternativas de investimentos
Aumentar as receitas previdenciárias	Taxa de acréscimo de receitas de contribuição previdenciária	-	5%	8%	10%	Ações de <i>marketing</i> junto à possíveis patrocinadoras e participantes novos Ações de <i>marketing</i> junto a participantes que contribuem abaixo do percentual mínimo

Fonte: autores (2005)

A tabela 3 apresenta o *balanced scorecard* para a perspectiva processos internos.

Tabela 3 – *Balanced scorecard* da perspectiva processos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Status quo	Meta (1º ano)	Meta (3º ano)	Meta (5º ano)	Iniciativa
Reter clientes	Taxa de desligamento de participantes por vontade própria	-	5%	3%	1%	Campanha de <i>marketing</i> divulgando o aumento do patrimônio e dos benefícios do plano
Captar novos participantes	Taxa de novos participantes	-	5%	12%	20%	Implantar campanha de <i>marketing</i> incentivando a adesão de novos participantes
Captar novas patrocinadoras	Novos contratos de gestão de planos de previdência complementar	-	0	1	2	Ações de <i>marketing</i> para captar novas patrocinadoras
Inovação, padronização e automatização de processos	Taxa de processos padronizados e automatizados	-	40%	70%	100%	Levantar os processos existentes e aperfeiçoá-los Padronizar e automatizar os processos aperfeiçoados
Responsabilidade social	Taxa da receita destinada a ações sociais	-	1%	3%	5%	Mobilizar um percentual de recurso financeiro oriundo do custeio administrativo em prol de ações sociais
Oferecer novos serviços	Número de novos serviços	-	0	0	1	Criar um grupo de pesquisa de novos serviços

Fonte: autores (2005)

A tabela 4 apresenta o *balanced scorecard* para a perspectiva aprendizado e crescimento.

Tabela 4 – *Balanced scorecard* da perspectiva aprendizado e crescimento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Status quo	Meta (1º ano)	Meta (3º ano)	Meta (5º ano)	Iniciativa
Motivação e satisfação dos funcionários	Taxa de funcionários satisfeitos	60%	65%	80%	95%	Elaborar plano de carreira; de cargos e salários; de participação nos resultados Remuneração variável de acordo com a produtividade em conjunto com a remuneração fixa Oferecer novos benefícios não financeiros Horário flexível
Tecnologia avançada	Taxa de equipamentos e <i>softwares</i> que estão entre os 3 melhores do mercado	50%	65%	80%	90%	Realizar um levantamento dos equipamentos e <i>softwares</i> existentes e realizar a troca daqueles que não condizem com o objetivo estipulado
Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários	Taxa de cumprimento do cronograma de treinamento	-	50%	75%	100%	Elaborar um cronograma de treinamento elencando as necessidades de cada funcionário do setor
	Taxa de aproveitamento de treinamentos realizados	-	70%	80%	95%	Realizar uma avaliação para medir o índice de aproveitamento dos funcionários nos treinamentos realizados

Fonte: autores (2005)

Com o mapa estratégico e o painel de desempenho finalizados, a “Sociedade Alfa” passa a ter uma excelente ferramenta para acompanhamento do desempenho de suas atividades.

4 Considerações finais

A elaboração desse artigo teve como objetivo desenvolver um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar com base na metodologia balanced scorecard.

Tal metodologia foi escolhida uma vez que pode auxiliar a administração a conduzir e a disseminar a estratégia da empresa para todos os funcionários. Dessa forma se torna mais fácil canalizar as energias, habilidades e conhecimentos dos funcionários com a finalidade de alcançar os objetivos de curto e longo prazo da entidade. Utilizando indicadores financeiros e não-financeiros ela fornece suporte às tomadas de decisões da alta-administração.

Cabe destacar que essa metodologia cumpre com o objetivo estabelecido, uma vez que o modelo construído para a “Sociedade Alfa” reflete as preocupações da entidade nas perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas preocupações são avaliadas através de indicadores de desempenho a fim de verificar se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se o aperfeiçoamento do modelo, inclusive interligando o BSC a outros modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura, de forma a promover uma auto-sustentabilidade gerencial para esta entidade fechada de previdência complementar específica.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANKER, R. D. et al. **A balanced scorecard analysis of performance metrics**. European Journal of Operational Research, apr. 2004, p. 423-436.

BELTRÃO, K.I. et al. **O perfil dos consumidores de planos de previdência privada no Brasil: evolução de uma demanda – 1922-2001**. Rio de Janeiro, Funenseg, 2004.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Lei complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 nov. 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2006.

DUARTE, M. V. **Direito previdenciário**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2004, 3 ed., 256p.
EAGLE, K. The Origins and Evolution of Charlotte’s Corporate Scorecard. **Government Finance Review**, oct., 2004.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. Balanced scorecard. **HSM Management**, v.11, p.120-126, nov./dez. 1998. Entrevista concedida a Mercedes Reincke e Andrea Cajaraville.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, v.13, p.6-11, mar./abr. 1999. Entrevista concedida a José Salibi Neto.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATO, J. M. & MENEZES, E. A. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil**. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. **Balanced scorecard**. Disponível em: <<http://www.5campus.com/leccion/bsc/inicio.html>>. Acesso em 3 abr. 2006.

MARTINEZ, W. N. **Pareceres selecionados de previdência complementar**. São Paulo, Editora LTr, 2001.

NIVEN, P. **Balanced scorecard step-by-step**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

QUEIRÓS, N. Balanced scorecard: ferramenta de apoio à gestão estratégica. **Qualidade em Saúde**, n.10, Abr./Jun. 2004.