

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

ULBRA – *CAMPUS* GUAÍBA

CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



**PROJETO UTILIZANDO QLIKVIEW PARA
ESTUDO / SIMULAÇÃO DE INDICADORES
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

FÁBIO SILVEIRA DE OLIVEIRA

Daniel Murara Barcia
Orientador

Guaíba, junho de 2007.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Acadêmico(a): Fábio Silveira de Oliveira

E-mail: fabio_fso@yahoo.com.br

Professor(a) Orientador(a): Daniel Murara Barcia

E-mail: danielbarcia@hotmail.com

Título do Projeto: Projeto utilizando QlikView para estudo / simulação de indicadores

Período de realização: março/2007 – junho/2007

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE TABELAS	5
INTRODUÇÃO	6
1 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	7
1.1 Tema.....	7
1.2 Delimitação do Tema	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
3 BALANCED SCORECARD.....	8
3.1 O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL	12
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	14
5.1 VANTAGENS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	15
6 LINHAS DE TENDÊNCIAS	16
7 ACORDO DE TRABALHO	18
7.1 INDICADORES	25
8 PROBLEMA DE PESQUISA	26
9 OBJETIVOS	27
9.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
10 JUSTIFICATIVA	29
11 METODOLOGIA.....	29
12 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II.....	30
13 REFERÊNCIAS	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Balanced Scorecard – Tradução da Estratégia.....	9
Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura para Ação Estratégica	11
Figura 3: Gráfico Linhas de Tendências.....	17
Figura 4: ATB – Aderência à Estratégia	20
Figura 5: ATB – Perspectiva Resultado Econômico.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: ATB – Composição do Acordo de Trabalho	19
Tabela 2: ATB – Composição das Perspectivas	20
Tabela 3: Pontuação da perspectiva resultado econômico	21
Tabela 4: Pontuação da perspectiva estratégia e operações.....	22
Tabela 5: Peso e indicadores perspectiva processos internos.....	22
Tabela 6: Peso e indicadores perspectiva comportamento organizacional.....	23
Tabela 7: Peso e indicadores perspectiva clientes.....	23
Tabela 8: Peso e indicadores perspectiva sociedade	24
Tabela 9: Legenda – unidades dos valores mostrados	25
Tabela 10: Cronograma – Atividades para TCC-II	30

INTRODUÇÃO

Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora das empresas. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Nos últimos anos os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Uma das ferramentas mais modernas, que está sendo adotada por diversas empresas em diferentes segmentos e que apóia o planejamento estratégico é o Balanced Scorecard (BSC), que traduzindo significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”.

O BSC, é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho através de perspectivas. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

No Banco do Brasil, o Balanced Scorecard (BSC), foi utilizado inicialmente em 1998, na avaliação de desempenho individual de funcionários – GPD (gestão do desempenho profissional). Em 1999, começou a ser utilizada em avaliações corporativas e, em 2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho (ATB).

1 DEFINIÇÃO DO TEMA

1.1 Tema

Este trabalho tem como meta, buscar através de uma ferramenta, QlikView, a construção de um simulador de tendências de informações extraídas de indicadores pré-definidos no Balanced Scorecard. Será necessário utilizar conhecimentos sobre computação, sistemas de informação, administração e planejamento estratégico.

1.2 Delimitação do Tema

O escopo desta proposta visa basicamente definir conceitos como: BSC, Planejamento Estratégico e Linhas de tendências. Após definição destes conceitos e baseados no ATB - Acordo de Trabalho da Rede Varejo (acordo de trabalho das agências), será identificado e conceituado as perspectivas e seus indicadores que refletem os focos de interesse da empresa que são: Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Comportamento Organizacional, Clientes e Sociedade.

Para fazer a simulação dos indicadores na ferramenta QlikView, será utilizada somente a perspectiva Resultado Econômico, que representa 40% na composição do placar da agência. Nesta perspectiva são definidos os seguintes indicadores: Resultado Gerencial, Cobertura, Eficiência, Inadimplência 6 a 60 PF/PJ e Rentabilidade da Carteira de Crédito.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste projeto, será necessário utilizar conhecimentos adquiridos nas áreas que integram o curso de Sistemas de Informação, Computação, Sistemas de Informação, Administração Organizacional e Complementar.

O projeto será desenvolvido tendo como base os seguintes conteúdos:

3 BALANCED SCORECARD

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard – que de acordo com Kaplan [KAP05], preserva as medidas financeiras tradicionais, que contam a história de acontecimentos passados adequados a realidade de empresas da era industrial, onde os investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com o cliente não eram pontos fundamentais para o sucesso. Para empresas da era da informação as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória, entretanto, estas empresas devem seguir sua trajetória na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, formando assim a estrutura do Balanced Scorecard.

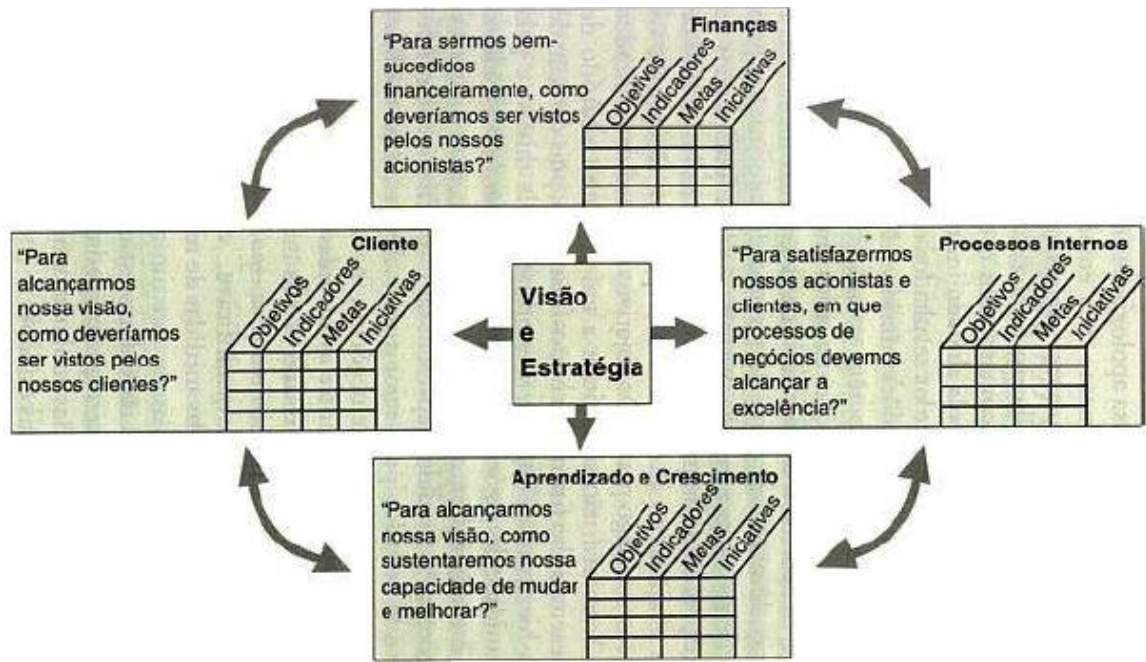


Figura 1: Balanced Scorecard – Tradução da Estratégia

Perspectiva financeira - o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento de vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Perspectiva do cliente – o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos mesmos desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes

são os fatores críticos para que estes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Perspectiva dos processos internos – nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos na qual a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos revelam duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC, para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do BSC, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento – a quarta perspectiva do BSC, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Os objetivos e medidas estratégicas do BSC são transmitidos à toda empresa utilizando todos os canais de comunicação disponíveis, avisos, quadros, vídeos, software de trabalho. Esta comunicação serve para mostrar a todos os funcionários

os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Várias empresas estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, adotando a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A figura 2 mostra a relação entre os processos:

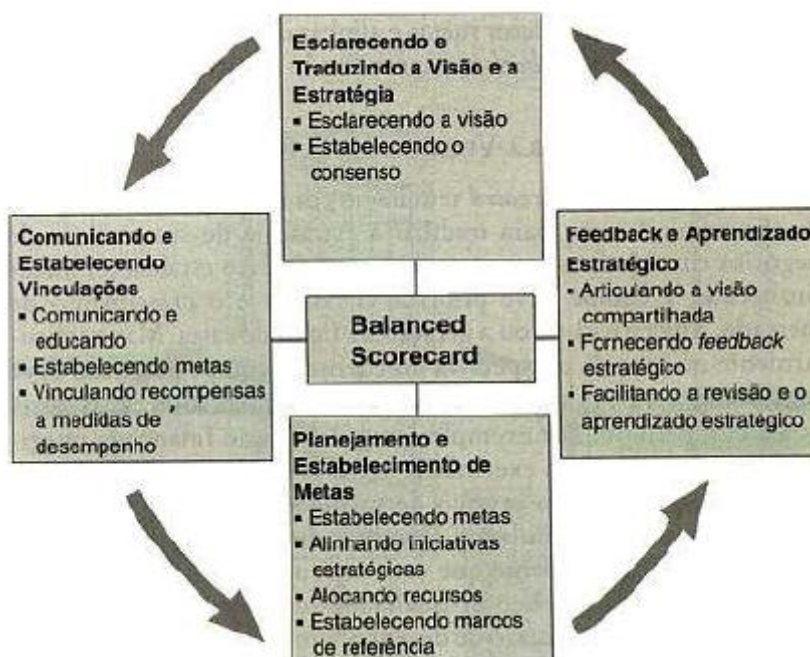


Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura para Ação Estratégica

A partir do momento em que os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas que vão de encontro com a estratégia global da organização.

O BSC incentiva o diálogo entre as unidades de negócios, executivos e diretores da empresa, não apenas relacionado aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

É importante que na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa tenham adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

Componentes do BSC

O BSC pode ser definido através dos seguintes componentes:

Mapa estratégico – descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

Objetivo estratégico – o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

Indicador – como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

Meta – o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.

Plano de ação – programas de ação chave necessários para se alcançar os objetivos.

O Balanced Scorecard representa ser uma ferramenta de complexidade elevada, segundo Kaplan [KAP05] ele traduz a visão estratégica da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.

3.1 O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

O Balanced Scorecard como sistema gerencial, deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte de um sistema de informações para

funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O Balanced scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado e as medidas que determinam o desempenho do futuro. O BSC, se equilibra entre medidas objetivas de resultado facilmente quantificáveis e vetores subjetivos até certo ponto discricionário das medidas de resultado.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Djalma de Oliveira [DPRO97], planejamento estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação empresa e seu ambiente.

O planejamento estratégico diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo [LAU99] LAUDON, “um sistema de informação pode ser tecnicamente definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão. Além de apoiar, coordenar e controlar a tomada de decisão, os sistemas de informação também podem ajudar os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos”.

Sistemas de informação é a expressão utilizada para descrever um sistema automatizado, ou mesmo manual, que abrange pessoas, máquinas e métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação para o usuário.

Um sistema de informações pode ser então definido como todo sistema usado para prover informação (incluindo o seu processamento), qualquer que seja o uso feito dessa informação. Possui vários elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

O século XX é considerado aquele do advento da era da informação. A partir de então, a informação começou a fluir com velocidade maior que a dos corpos físicos. Desde a invenção do telégrafo elétrico em 1837, passando pelos meios de comunicação de massa, e até mais recentemente o surgimento da grande rede de comunicação de dados, a internet, o ser humano tem de conviver e lidar com um crescimento exponencial do volume de dados disponíveis.

Antes da popularização dos computadores, os sistemas de informação nas organizações se baseavam em técnicas de arquivamento e recuperação de

informações de grandes arquivos. Geralmente existia a figura do arquivador, que era a pessoa responsável em organizar os dados, registra-los, cataloga-los e recupera-los quando necessário. Esse método apesar de simples, exigia um grande esforço para manter os dados atualizados bem como para recuperá-los. As informações em papéis também não possibilitavam a facilidade de cruzamento e análise dos dados. Um exemplo disso pode ser citado o inventário de uma empresa, não era uma tarefa trivial nessa época, pois a atualização dos dados não era uma tarefa prática e quase sempre envolvia muitas pessoas, aumentando a probabilidade de ocorrerem erros.

A primeira geração de sistemas de informação, é caracterizada pelo surgimento dos sistemas operacionais ou orientados à operação, automatizados através de grandes computadores.

5.1 VANTAGENS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Em um sistema várias partes trabalham juntas visando um objetivo em comum. Em sistema de informação não é diferente, porém o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Um sistema bem elaborado pode nos trazer algumas vantagens: acesso rápido às informações, garantia de integridade e veracidade da informação, garantia de segurança de acesso à informação.

De acordo com LAUDON [LAU99], Informações de boa qualidade são essenciais para uma boa tomada de decisão. Um sistema de informação não precisa ter essencialmente computadores envolvidos, basta ter várias partes trabalhando entre si para gerar informações. Também pode ser manual ou baseado em TI (tecnologia da informação), ou uma mescla dos dois. Acontece que um sistema de informação grande, dificilmente, sobrevive atualmente sem estar informatizado, o que por si só não elimina o fator humano no processo. É a interação dos componentes da TI com o componente humano que faz com que tenha funcionalidade e utilidade para a organização.

Podemos ter a classificação dos sistemas de informação baseados em TI de acordo com o tipo de informação processada:

Sistemas de informação operacional – tratam das transações da organização, comumente encontrados em todas as empresas automatizadas.

Sistemas de informação gerencial – agrupam e sintetizam os dados das operações da organização para facilitar a tomada de decisão pelos gestores da organização.

Sistemas de informação estratégicos – integram e sintetizam dados de fontes internas e externas à organização, utilizando ferramentas de análise e comparação complexas, simulação e outras facilidades para a tomada de decisão da cúpula estratégica da organização.

Um sistema de informação é composto por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informação. Incluem-se tipicamente hardware, software, pessoas, sistemas de comunicação como linhas telefônicas e os dados propriamente ditos. As atividades envolvidas incluem a introdução de dados, processamento dos dados em informação, armazenamento de ambos e a produção de resultados, como relatórios de gestão.

Como esta área é tipicamente referida com gestão de tecnologias de informação, o estudo de sistemas de informação pode-se dizer que é uma disciplina de administração e gestão comercial e envolve frequentemente desenvolvimento de software, mas se distingue concentrando-se na integração de sistemas computadorizados mediante os objetivos da organização.

6 LINHAS DE TENDÊNCIAS

Um dos mais conhecidos e utilizados e importantes instrumentos de análise técnica são as chamadas linhas de tendência.

Linhas de tendências são linhas traçadas ligando os fundos de uma tendência de alta ou os topos de uma tendência de baixa.

A condição básica para que estas sejam traçadas é a existência da tendência. A partir do momento que o analista técnico começa a suspeitar que existe um movimento (altista ou baixista) ele normalmente começa também a tentar traçar linhas de tendência para acompanhamento mais preciso desta. A utilidade das linhas para isto é muita, já que ele permite identificar onde se encontram os fundos

(topos) das correções de uma tendência de alta (baixa), permitindo assim a entrada no mercado em um ponto ótimo. Por outro lado sua quebra é uma indicação importante de uma possível reversão de tendência.

Embora a prioridade de traçar uma linha de tendência seja questão apenas de constatar-se a existência de um movimento de alta, dois topos com o segundo maior que o primeiro juntamente com dois fundos com o segundo em um nível mais alto que o primeiro, traçar linhas de tendências é determinar a importância da sua quebra depende de fatores que somente a experiência e a prática levam a um domínio mais completo.

Outro fator que deve ser considerado é que certas tendências começam com pouca inclinação e depois passam a ter um grau de inclinação maior.

Assim como existem tendências de curto prazo, médio e longo prazo, existem também linhas de curto médio e longo prazo, dependendo da sua utilização de que com tendência se está trabalhando. A figura 3 exemplifica linhas de tendências:



Figura 3: Gráfico Linhas de Tendências

7 ACORDO DE TRABALHO

O que é o Acordo de Trabalho (atb)?

O Acordo de Trabalho, vem a ser a principal fonte de informações base para elaborarmos o simulador de tendências com a ferramenta QlikView, pois é nele que estão contidas as informações dos indicadores e suas perspectivas.

É um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência unidades estratégicas, unidades táticas e unidades operacionais.

O Acordo de Trabalho é o instrumento utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a estratégia corporativa.

Tem como objetivo promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação as metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

A tabela 1, mostra a fotografia atual do sistema ATB. A pontuação de cada perspectiva é obtida pela soma dos indicadores podendo variar de 100 a 600 pontos.

A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: orçado, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal e pontuação semestral.

A tabela 1 abaixo, nos mostra o Acordo de Trabalho suas perspectivas e seus respectivos indicadores:

Perspectiva	Indicadores
Resultado Econômico	Índice de Cobertura
	Inad. 6/60 PF /PJ
	Rentabilidade da Carteira de Crédito..... NOVO
	Índice de Eficiência
	Resultado Gerencial
Estratégia e Operações	* Indicadores Gerais
	Captação PF/PJ/Governo
	Crédito PJ – Investimento, Giro e Com. Exterior
	Crédito Pessoa Física
	Seguridade / Consórcio
	Cartão /Visa Vale
	Serviços de Agronegócios
	Soluções de Recebimento
	Arrecadação/Licitações-e..... NOVO
	* Indutores Estratégicos
	Indutor 1
	Indutor 2
Indutor 3	
Indutor 4	
Processos Internos	Prevenção Combate Lavagem Dinheiro
	Conformidade de Processo..... NOVO
	IEO – Índice de Eficiência Operacional
	Recomendações de Auditoria GDA
	Fator de Conformidade
Comportamento Organizacional	Horas de Treinamento por funcionário
	Gerenciamento da Jornada de Trabalho
	Horas de Treinamento Presencial..... NOVO
	Treinamento Priorizado
Clientes	Avaliação de Carteiras
	Satisfação do Cliente
	Crescimento Qualificado Contas Especiais PF
	Expansão de contas especiais PJ
Sociedade Obs.: Ainda acionada como bonificação	Ações com a Comunidade
	Negócios Sustentáveis
	Processos com Responsabilidade Socioambiental

Tabela 1: ATB – Composição do Acordo de Trabalho

O ATB – Acordo de Trabalho, está baseado nas seguintes premissas:

Alinhamento aos documentos estratégicos da empresa e definição e atribuições específicas de cada dependência;

Formatação por meio da participação conjunta de gestores de perspectivas e avaliados;

Estruturação para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas pelo Plano Diretor;

Composto por indicadores passíveis de aferição.

A figura 3 mostra que a formatação do Acordo de Trabalho foi elaborada com base nos objetivos e diretrizes dos Planos Diretor e de Mercados.



Figura 4: ATB – Aderência à Estratégia

O ATB é composto pelas perspectivas do plano diretor, conforme mostra a tabela 2:

Perspectiva	Peso (*)	Gestores
Resultado Econômico	40%	Diretoria de Controladoria
Estratégia e Operações	30%	Diretoria de Controladoria
Clientes	15%	Diretoria de Estratégia e Organização
		Diretoria de Governo
		Diretoria de Distribuição NOVO
		Diretoria de Varejo
		Diretoria Comercial
		Diretoria de Micro e Pequenas Empresas
Processos Internos	10%	Diretoria de Controles Internos
Comportamento Organizacional	5%	Diretoria de Gestão de Pessoas
Sociedade	Bônus	Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental

(*) Percentuais utilizados para fins de placar de desempenho

Tabela 2: ATB – Composição das Perspectivas

O ATB conforme visto na tabela 2, é composto pelas seguintes perspectivas:

- Resultado Econômico;
- Estratégia e Operações;
- Processos Internos;
- Comportamento Organizacional;
- Clientes;
- Sociedade.

Perspectiva resultado econômico – tem como objetivo utilizar indicadores chaves que atinjam os objetivos relativos a performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). A tabela 3 nos mostra a pontuação da perspectiva resultado econômico, que é a soma de seus indicadores:

	<i>Nota</i>	<i>Peso</i>	<i>Pontuação</i>	
Índice de cobertura	6	20	6 x 20 =	120
Inadimplência 06/60	6	20	6 x 20 =	120
Rentabilidade da Carteira de crédito	4	10	4 x 10 =	40
Índice de Eficiência	6	20	6 x 20 =	120
Resultado Gerencial	4	30	4 x 30 =	120
Total de pontos Perspectiva Resultado Econômico				520

Tabela 3: Pontuação da perspectiva resultado econômico

Perspectiva estratégia e operações – tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante para o período avaliatório e que contribui para cumprimento dos indicadores chaves definidos viabilizando o resultado corporativo. A tabela 4 nos mostra a pontuação da perspectiva estratégia e operações, que é a soma de seus indicadores:

Acordo de Trabalho Tipo B				
Peso Estratégia e Operações 30%			Peso de todas as Perspectivas do ATB 100%	
Indicadores	Nota	Peso	Pontuação	
Captação PF/PJ/Governo	1,0	21,42	$1,0 * 21,42 =$	21
Crédito PJ	3,6	23,80	$3,6 * 23,80 =$	85
Crédito PF	5,0	19,04	$5,0 * 19,04 =$	95
Seguridade / Consórcio	1,0	9,52	$1,0 * 9,52 =$	9
Cartão / Visa vale	1,0	8,33	$1,0 * 8,33 =$	8
Serviços Agronegócios	6,0	5,95	$6,0 * 5,95 =$	35
Solução de Recebimento	6,0	5,95	$6,0 * 5,95 =$	35
Arrecadação / Licitações-e	6,0	5,95	$6,0 * 5,95 =$	35
		99,96		323

Tabela 4: Pontuação da perspectiva estratégia e operações

Perspectiva processos internos – conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudanças nos produtos e processos operacionais da empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. A tabela 5 nos mostra o peso dos indicadores que compõe esta perspectiva:

Indicadores	Peso
Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro	15
Conformidade de Processos	45
IEO - Índice de Eficiência Operacional	35
Recomendações de Auditoria - GDA	5
Fator de Conformidade	

Tabela 5: Peso e indicadores perspectiva processos internos

Perspectiva comportamento organizacional – conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da empresa com os funcionários produza reflexos na sua

competitividade. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento e motivação. A tabela 6, nos mostra o peso dos indicadores que compõe esta perspectiva:

Indicador	Peso
Treinamento Priorizado	20
Horas de Treinamento Presencial	20
Horas de Treinamento por Funcionário	20
Gerenciamento da Jornada de Trabalho	40

Tabela 6: Peso e indicadores perspectiva comportamento organizacional

Perspectiva clientes – conjunto de objetivos e indicadores de desempenho relacionados a clientes que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como premissas à identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Pode incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes. A tabela 7 nos mostra o peso dos indicadores que compõe esta perspectiva:

Indicador	Peso
Satisfação do Cliente	35
Avaliação de Carteiras	25
Cresc. Qualif. Contas Especiais PF	20
Contas Especiais PJ	20

Tabela 7: Peso e indicadores perspectiva clientes

Perspectiva sociedade – conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios e ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que a empresa se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade sócio-ambiental, imagem institucional, ética empresarial, investimentos comunitários,

repasse de recursos para ações sociais. A tabela 8 nos mostra o peso dos indicadores que compõe esta perspectiva:

BONIFICAÇÃO "SOCIEDADE"	Pontuação
Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS	Entre 2 e 8 pontos
Demais indicadores	Entre 1 e 2 pontos
Pontuação Máxima a ser somada ao Placar Final da Dependência	15 pontos

Tabela 8: Peso e indicadores perspectiva sociedade

Cada perspectiva é composta por indicadores e a pontuação de cada perspectiva é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas. A apuração da pontuação dos indicadores envolve os seguintes elementos: orçado, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal e pontuação semestral.

Em síntese a avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados.

Na figura 4, temos uma tela do ATB – Acordo de Trabalho, mostrando a perspectiva resultado econômico:

```

ATBM1102      SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES BANCO DO BRASIL      03/01/2007
F7989320      Acordo de Trabalho      08:42:27
----- Avaliação de desempenho -----
Acordo       : AGÊNCIA - B 1°SEM/2007      Mes/Ano: 01 / 2007
Dependencia:

- Indicadores
(%)Pc(Q)Qt(R)R$(M)R$ Mil
-----
RESULTADO ECONÔMICO
  ÍNDICE DE COBERTURA      142,21 %      317,50 %      -123 6,0      20,00      520
- INAD. PF/PJ 6/60          0 %          0%          0 4,0      10,00      120
- RENT DA CART DE CRÉDITO    0 %          0 %          0 4,0      10,00      40
  ÍNDICE DE EFICIÊNCIA      15,52 %      0,00 %      -100 6,0      20,00      120
- RESULTADO GERENCIAL      1.272 M      1.278 M      0 4,0      30,00      120
-----
F1 Ajuda  F3 Sai  F4 Legenda  F5 Encerra  F7 Pág.Ant  F8 Próx.Pág  F9 Help

```

Figura 5: ATB – Perspectiva Resultado Econômico

Abaixo da expressão “Indicadores”, existe uma legenda que serve para identificar e indicar a unidade em que estão mostrados os valores, conforme tabela 3:

(%)	Pc	Percentual
(Q)	Qt	Quantidade
(R)	R\$	Reais
(M)	R\$ Mil	Reais Mil

Tabela 9: Legenda – unidades dos valores mostrados

7.1 INDICADORES

O que são Indicadores do Acordo de Trabalho?

São classificados de acordo com a sua natureza e cada perspectiva é composta por diversos indicadores. Como neste projeto será abordado somente com a perspectiva Resultado Econômico, vamos conhecer um pouco mais sobre cada indicador que compõe a mesma:

Resultado Gerencial: este indicador visa apurar o resultado auferido pela dependência que irá se somar às demais dependências para formação do lucro do

Banco. O mesmo é composto pela soma de todas as receitas, sejam remuneração por intermediação financeira ou tarifas de prestação de serviços, deduzidos os custos e despesas da dependência

Cobertura de Despesas Administrativas: Visa avaliar a relação entre receitas com prestação de serviços e despesas administrativas.

Eficiência: Relação entre as despesas administrativas e a margem de contribuição.

Inadimplência PF/PJ 6 a 60 dias: Mensura a qualidade da carteira de crédito no prazo de 6 a 60 dias. Este indicador é apurado pela divisão do volume das operações vencidas de 6 a 60 dias (PF e PJ), pelo volume da carteira de crédito PF e PJ.

Rentabilidade da carteira de crédito: mensura a margem de contribuição efetiva da soma das operações de crédito.

8 PROBLEMA DE PESQUISA

Foi constatado junto ao Banco do Brasil S.A. – Agência Bairro Niterói – Canoas/RS, melhoria no gerenciamento de alguns indicadores. O Banco do Brasil utiliza, o BSC (Balanced Scorecard), que é um instrumento de gestão que objetiva oferecer explicações consistentes sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da empresa. Para se fazer uma análise de indicadores em nível de agência é necessário conhecer o ATB – Acordo de Trabalho da rede de varejo, que é um instrumento utilizado para avaliar desempenho da gestão de cada dependência.

O BSC tem sua definição através de perspectivas, que neste projeto serão detalhadas. Após o detalhamento daremos uma ênfase à perspectiva Resultado Econômico que representa 40% do Acordo de Trabalho.

Com base na perspectiva Resultado Econômico, definição e conceituação de seus indicadores será proposto a execução de um simulador de tendências, utilizando a ferramenta QlikView.

A partir da definição dos conceitos, estudo das perspectivas e do ATB, temos subsídios para então o desenvolvimento deste projeto, que tem por objetivo, apresentar um simulador de tendências, que terá como principal função, o auxílio para análise dos principais indicadores. Assim, ações preventivas podem ser direcionadas para o atingir o ATB, que vem a ser o principal instrumento para comunicar, acompanhar e avaliar o desempenho e contempla indicadores, metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a Estratégia Corporativa.

9 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho, é apresentar um simulador de tendência utilizando a ferramenta QlikView, para a agência do Banco do Brasil S.A., Bairro Niterói – Canoas/RS. O BSC é utilizado no Banco do Brasil em sua arquitetura estratégica, que é composta pelos documentos que definem os rumos dos negócios e regulam aspectos referentes aos conteúdos que a Organização quer abordar em sua atuação. Com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido, abrangendo assim documentos como Estratégia Corporativa, Orientação Geral de Negócios, Plano Diretor, Orçamento Geral e Acordo de Trabalho (ATB). O Acordo de trabalho (ATB - das agências da rede varejo) está dividido nas seguintes perspectivas: Resultado econômico, Estratégia e Operações, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Clientes e Sociedade. Para este projeto será utilizado somente a perspectiva “Resultado Econômico”, que representa 40% do ATB.

A cada semestre são estabelecidas metas que deverão ser atingidas até o final do mesmo. O gestor responsável pela dependência é cobrado para cumprir com o que é definido no ATB, mas para alcançar os resultados, conta-se com a equipe que deve ser mobilizada neste sentido para chegar aos números propostos. O simulador de tendência virá ao encontro da necessidade do gestor, demonstrando à equipe, a seguinte situação por exemplo: o indicador inadimplência PF/PJ de 6 a 60 dias (indicador este que faz parte da perspectiva Resultado Econômico), havendo um aumento de 20% na cobrança das operações que sinalizam atraso entre 1 a 5 dias, o que este percentual refletirá no final do semestre quando olharmos este

indicador? Será que existe vantagem em efetuar a cobrança assim que entrar no prazo de 1 a 5 dias? Gráficamente demonstrando este cenário de tendências, poderá ser observado pela equipe o que realmente é prioridade, aonde devem ser concentrados esforços, o quanto os esforços de hoje (início do semestre) devem refletir no dia de amanhã (final de semestre). Poderá o gestor e sua equipe antever situações atacando este índice de inadimplência quando as operações sinalizarem atrasos entre 1 a 5 dias. Assim, preventivamente evita-se que esta inadimplência venha impactar este indicador no ATB.

Esta situação exemplificada demonstra o que se pretende desenvolver neste projeto:

- Auxiliar o gerenciamento;
- Priorizar ações;
- Direcionar as ações
- Demonstrar a relevância do indicador;
- Priorizar indicadores;
- Mobilizar a equipe para alcançar os objetivos propostos;

9.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pesquisar sobre BSC, Planejamento Estratégico, Sistemas de Informação e Linhas de tendência;
- Identificar e selecionar indicadores relevantes;
- Desenvolver a estratégia empresarial a partir de tendências simuladas;
- Manipular dados com o objetivo de estabelecer estratégias;
- Priorizar ações estratégicas;
- Auxiliar o gerenciamento dos indicadores;
- Analisar o passado prever o futuro;
- Acompanhar se ações refletem no resultado.

10 JUSTIFICATIVA

O BSC apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização que tem por objetivo se antecipar aos concorrentes oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização. Tendo em vista o aprimoramento e melhoria no gerenciamento de indicadores que vão de encontro ao planejamento estratégico da empresa é que propomos este simulador, que vem a ser uma ferramenta de direcionamento e auxílio para o alcance de metas e objetivos da empresa.

11 METODOLOGIA

A metodologia para elaboração deste projeto terá várias etapas, que envolvem a pesquisa de bibliografia, livros revistas, sites que tratem dos assuntos relacionados. Após pesquisa e seleção de bibliografias tem-se um processo de leitura para conceituar os assuntos abordados. As informações referentes ao ATB – Acordo de Trabalho, serão obtidas através do sistema corporativo do Banco do Brasil – SISBB, onde estão disponíveis informações que dizem respeito ao acordo de trabalho. Paralelo a isso, serão realizadas reuniões com o gerente responsável pela dependência para questionamentos e dúvidas que surgirão durante o processo de elaboração do simulador. Para elaboração do simulador, também será necessário o estudo da ferramenta QlikView, através dos tutoriais disponíveis pelo fabricante proporcionando assim um melhor entendimento e domínio da ferramenta que trabalha basicamente com linhas de tendências.

Porque QlikView?

Porque esta ferramenta é uma solução de softwares de Business Intelligence que permite construir e implantar aplicações analíticas e funcionais de grande alcance e potencialidade. As aplicações da ferramenta proporcionam, a diferentes tipos de usuários finais, uma análise interativa da informação crítica de cada negócio de uma maneira extremamente intuitiva, produtiva e muito criativa. Um dos diferenciais desta ferramenta é a combinação entre estratégia empresarial não

REFERÊNCIAS

[KAP05] KAPLAN, Robert S. e David P. Norton; ***A estratégia em Ação Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus: 2005.

[MIN02] MINASI, Mark. ***Windows XP Professional***. 1º ed. São Paulo: Campus, 2002.

[MCG02] MACGEE, James e Laurence Prusak; ***Gerenciamento Estratégico da Informação***. Rio de Janeiro: Campus: 2002.

[LAU99] LAUDON, Kenneth C. e Jane Price Laudon; ***Gerenciamento de Sistemas de Informação***. Rio de Janeiro: LTC Editora: 1999.

[MPRO97] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira; ***Planejamento Estratégico Conceitos Metodologia Práticas***. São Paulo: Atlas: 1997.

[PGWK] KEEN, Peter G. W. Keen; ***Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação***. Rio de Janeiro: Campus: 1996

[ATB07] ATB, Acordo de Trabalho. ***Conhecendo o Acordo de Trabalho*** Disponível por <<http://ww.uni.bb.com.br>> .Acesso em 16/04/2007

[WIK07] WIKIPÉDIA. ***BSC – Balanced Scorecard*** . Disponível por www em <http://pt.wikipedia.org/wiki/BSC>. Acesso em 28 de maio de 2007.

[WIK07] WIKIPÉDIA. ***Planejamento Estratégico*** . Disponível por www em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento Estratégico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_Estrat%C3%A9gico). Acesso em 20 de abril de 2007.