

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO APLICADOS A UMA EMPRESA DE  
PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA NO BRASIL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO APLICADOS A UMA EMPRESA DE  
PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA NO BRASIL**

**Jerry Miyoshi Kato**

**Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção**

Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica  
Ênfase: Gestão Competitiva

**FLORIANÓPOLIS SC**

**2000**

Jerry Miyoshi Kato

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO APLICADOS A UMA EMPRESA DE  
PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA NO BRASIL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 01 de Novembro de 2000

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
**Orientador**

---

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

---

Prof. Francisco A. P. Fialho, Dr.

---

Prof. Edi Vedana, MsC.

A minha esposa, Mara Olívia, pelo  
apoio e compreensão irrestritos.  
A meu filho Paulo, para quem procuro  
construir um futuro melhor.

## *Agradecimentos*

A Jesus Cristo, Meu Senhor, pelas valiosas e inúmeras oportunidades que tive em minha vida, e em especial pela alegria em concluir o presente trabalho. Dedico a Ele toda honra e toda glória,

À Universidade Federal de Santa Catarina,

Ao Professor Emílio Araújo Menezes Dr., pelo privilégio em realizar o presente projeto através de sua orientação acadêmica, em todos os momentos demonstrando admirável dedicação profissional e amizade nesta jornada,

Ao Professor Bruno Hartmut Kopittke Dr., pela dedicação e profissionalismo durante o período de coordenação da turma FAE/CDE, sempre oferecendo especial atenção a cada um dos alunos, auxiliando-os a atingir os objetivos propostos,

Ao Sr. João Alberto Weber, Diretor da Associação Nacional das Empresas de Previdência Privada Aberta (ANAPP) por acreditar e investir no presente projeto,

Aos amigos Professores Luiz Hamilton Berton e Antonio Raimundo dos Santos, pelos conselhos e auxílio nas etapas mais críticas do presente projeto, em uma demonstração inestimável de companheirismo,

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

*“Toda pessoa (...) tem direito aos seguros em casos de desemprego, doença, invalidez, velhice e em outros de perda dos seus meios de subsistência por circunstâncias independentes de sua vontade”*  
(Declaração dos Direitos Humanos – ONU, 1948)

*“(...) lhes fortaleça a confiança de tranquilidade nos dias futuros. E a confiança já é uma forma de paz interior, pois se não nos é dado conhecer o futuro, é nosso dever aparelharmos-nos para aguardá-lo, não como fantasma no desespero, mas como uma etapa da vida para a qual se há de marchar com a força da fé e a tranquilidade da esperança”*  
(do parecer do relator, Senador Heitor Dias, ao apreciar o projeto de lei que institucionalizou a Previdência Privada – Congresso Nacional, 1977).

## Sumário

<b>Lista de Figuras</b> .....	p.viii
<b>Lista de Quadros</b> .....	p.ix
<b>Lista de Tabelas</b> .....	p.x
<b>Resumo</b> .....	p.xii
<b>Abstract</b> .....	p.xxiii
<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	p.01
<b>1.1 Introdução</b> .....	p.01
<b>1.2 Justificativa</b> .....	p.02
<b>1.3 Problema de Pesquisa</b> .....	p.05
<b>1.4 Objetivos Geral e Específicos</b> .....	p.05
<b>1.5 Metodologia</b> .....	p.05
<b>1.6. Limitações</b> .....	p.08
<b>2. ESTADO DA ARTE</b> .....	p.10
<b>2.1 Planejamento e Administração Estratégica</b> .....	p.10
<b>2.2 Estratégias Competitivas</b> .....	p.12
2.2.1 Estratégia Corrente.....	p.14
2.2.2 Análise do meio ambiente.....	p.14
2.2.3 Elaboração de estratégias competitivas.....	p.17
<b>2.3 Formulação de Estratégias para Unidades de Negócios</b> .....	p.19
<b>2.4 Identificação de Vantagens Competitivas e Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	p.21
2.4.1 Bases pretendidas para a vantagem competitiva.....	p.22
2.4.2 Vantagens competitivas e a tecnologia.....	p.22
<b>2.5 Balanced Scorecard e o Processo de Avaliação de Desempenho</b> ....	p.24
2.5.1 Perspectiva financeira.....	p.25
2.5.1.1 EVA - Economic value added.....	p.25
2.5.2 Perspectiva dos clientes .....	p.28
2.5.3 Perspectiva dos processos internos.....	p.28
2.5.3.1 ABC – Activity based costing .....	p.29
2.5.3.2 TQC – Total quality control .....	p.31
2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	p.31
2.5.5 As diversas perspectivas em uma única estratégia.....	p.32
<b>3. PREVIDÊNCIA NO BRASIL</b> .....	p.34
<b>3.1 A Previdência Social</b> .....	p.34
3.1.1 Os Primórdios .....	p.34
3.1.2 A LOPS e o Período após 1960.....	p.38
3.1.3 A Previdência Social nos dias atuais.....	p.42
<b>3.2 A Previdência Complementar</b> .....	p.44
3.2.1 Fundos de pensão.....	p.47
3.2.2 Entidades abertas de previdência privada (EAPP).....	p.50
3.2.2.1 Crescimento da previdência privada aberta no Brasil.....	p.51
3.2.2.2 Principais tipos de planos de previdência privada.....	p.53
<b>3.3 O Modelo Previdenciário Americano</b> .....	p.56

3.3.1 Social Security.....	p.56
3.3.2 Planos de pensão públicos e privados.....	p.57
<b>3.4 Identificação de Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>p.58</b>
<b>4. UM MODELO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>p.62</b>
<b>4.1 Identificação das Estratégias Correntes.....</b>	<b>p.62</b>
4.1.1 Dados gerais da empresa.....	p.63
4.1.2 Identificação da estratégia corrente implícita ou explícita.....	p.64
4.1.3 Suposições implícitas.....	p.64
<b>4.2 Análise do Meio Ambiente.....</b>	<b>p.65</b>
4.2.1 Análise da indústria.....	p.65
4.2.1.1 Ameaça de entrada .....	p.65
4.2.1.2 Intensividade da rivalidade entre os concorrentes existentes.....	p.68
4.2.1.3 Pressão dos produtos substitutos .....	p.69
4.2.1.4 Poder de negociação dos compradores.....	p.69
4.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	p.69
4.2.1.6 O governo como uma força na concorrência da indústria.....	p.70
4.2.2 Análise da concorrência.....	p.70
4.2.3 Análise da sociedade.....	p.73
4.2.4 Pontos fortes e pontos fracos .....	p.74
<b>4.3 Elaboração de Estratégia Competitiva .....</b>	<b>p.74</b>
4.3.1 Testes de consistência.....	p.76
4.3.2 Testes de suposições e estratégia.....	p.76
4.3.3 Alternativas estratégicas.....	p.77
4.3.4 Estratégia Competitiva Escolhida.....	p.79
<b>4.4 Identificação de Vantagens Competitivas.....</b>	<b>p.80</b>
<b>4.5 Elaboração de um Modelo de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>p.80</b>
4.5.1 Processo de construção do Balanced Scorecard.....	p.81
4.5.2 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	p.82
4.5.3 Perspectiva dos processos internos.....	p.85
4.5.4 Perspectiva dos clientes.....	p.90
4.5.5 Perspectiva financeira.....	p.95
4.5.6 Integração das medidas do Balanced Scorecard a estratégia.....	p.96
<b>4.6 Limitações e Recomendações na Aplicação do Modelo.....</b>	<b>p.99</b>
<b>5. ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A SITUAÇÃO ATUAL E O MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>p.102</b>
<b>5.1 Estratégia Atual e Estratégia Competitiva Proposta.....</b>	<b>p.102</b>
<b>5.2 Avaliação de Desempenho Atual e Modelo Proposto.....</b>	<b>p.103</b>
<b>5.3 Vantagens Obtidas com a Aplicação do Modelo Proposto .....</b>	<b>p.104</b>
<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>p.107</b>
6.1 Conclusão.....	p.107
6.2 Recomendações para novos trabalhos.....	p.109
<b>7. FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>p.114</b>
<b>8. GLOSSÁRIO.....</b>	<b>p.116</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>p.120</b>



## Lista de Figuras

Figura 1.1: Processo de Elaboração de Estratégias Competitivas e Avaliação de Desempenho.....	p.07
Figura 2.1: Processo de Planejamento Estratégico.....	p.11
Figura 2.2: Processo de Administração Estratégica.....	p.12
Figura 2.3: Processo de Formulação de Estratégias Competitivas.....	p.13
Figura 2.4: Elementos da Estrutura Industrial.....	p.16
Figura 2.5: Testes de Consistência.....	p.22
Figura 2.6: Processo do Custeio Baseado em Atividades.....	p.30
Figura 2.7: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	p.33
Figura 3.1: Arrecadação Previdenciária X Benefícios.....	p.44
Figura 3.2: Crescimento dos Fundos de Pensão no Brasil.....	p.50
Figura 4.1: Organograma da Empresa.....	p.62
Figura 4.2: Análise da Indústria de Previdência Privada Aberta.....	p.66
Figura 4.3: Contexto para Formulação de Estratégias Competitivas.....	p.75
Figura 4.4: Questionário de Avaliação de Satisfação dos Funcionários.....	p.71
Figura 4.5: Análise do Processo de Negócio – Cadeia de Valor.....	p.87
Figura 4.6: Pesquisa de Satisfação dos Clientes.....	p.93

## Lista de Quadros

Quadro 3.1: Tipos de Planos de Previdência Privada.....	p.54
Quadro 4.1: Dados Estratégicos Comparativos.....	p.63
Quadro 4.2: Estratégias Correntes e Objetivos Estratégicos da Unidade.....	p.64
Quadro 4.3: Suposições Implícita.....	p.64
Quadro 4.4: Análise de Portfólio dos Concorrentes.....	p.71
Quadro 4.5: Posicionamento Estratégico da Concorrência.....	p.72
Quadro 4.6: Análise da Sociedade.....	p.73
Quadro 4.7: Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	p.74
Quadro 4.8: Metas e Políticas da Unidade de Negócios .....	p.76
Quadro 4.9: Testes de Consistência.....	p.77
Quadro 4.10: Objetivos Estratégicos.....	p.78
Quadro 4.11: Alternativas Estratégicas.....	p.78
Quadro 4.12: Estratégia Competitiva Escolhida.....	p.79
Quadro 4.13: Processo de Elaboração do BSC.....	p.81
Quadro 4.14: Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano.....	p.82
Quadro 4.15: Índice de Retenção de Funcionários.....	p.86
Quadro 4.16: Índice de Produtividade da Unidade de Negócios.....	p.86
Quadro 4.17: Custeamento Preliminar das Atividades da Unidade.....	p.88
Quadro 4.18: Prática do Controle de Qualidade.....	p.89
Quadro 4.19: Demonstrativo de Resultados.....	p.91
Quadro 4.20: Resultado com Clientes.....	p.94
Quadro 4.21: Lucro Econômico e EVA.....	p.96
Quadro 4.22: Integração das Medidas do Balanced Scorecard.....	p.97
Quadro 4.23: Cronograma de Implantação do Modelo Proposto.....	p.100
Quadro 5.1: Vantagens Obtidas.....	p.105

## Lista de Tabelas

Tabela 1.1: Composição da Poupança Agregada.....	p.04
Tabela 3.1: Evolução da Previdência Privada Aberta 1996-2000.....	p.52
Tabela 3.2: Ranking das Entidades Abertas de Previdência Privada.....	p.52
Tabela 4.1: Avaliação dos Indicadores de Desempenho.....	p.98

## Resumo

KATO, Jerry Miyoshi. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil.** Florianópolis, 2000. 123 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Diversos fatores tem colaborado para o crescimento do mercado de Previdência Privada no Brasil nos últimos anos, como o déficit crônico da Previdência Social, que tem ocasionado uma busca das classes sociais mais elevadas aos planos de previdência complementar oferecidos por Entidades Abertas e Fechadas de Previdência Privada (EAPP's). Contudo, as EAPP's necessitam aprimorar a competência na utilização de modernas técnicas e ferramentas gerenciais. Uma análise histórica da Previdência no Brasil permite apontar fatores críticos de sucesso para as empresas que atuam no segmento hoje, decorrentes do aprendizado obtido através das experiências bem e mal sucedidas das instituições previdenciárias no passado. Muitos destes fatores críticos de sucesso são relacionados exclusivamente a gestão empresarial, tais como a competência técnico-atuarial, o emprego de tecnologia, a credibilidade da empresa e a escolha dos canais de distribuição. Assim, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e ser bem sucedida, conceitos como planejamento estratégico e avaliação de desempenho se tornam essenciais. Tais conceitos tem recebido uma grande contribuição com o advento da formulação de estratégias competitivas, para identificação das 5 forças de determinada indústria. Tal análise permite um melhor entendimento do mercado em que a empresa está inserida e possibilita a formulação de estratégias eficientes, que possam permitir o atingimento de seus objetivos estratégicos e identificar vantagens competitivas para o seu negócio. Contudo, restava atender a necessidade da avaliação de desempenho da empresa e de seus resultados, para que fosse possível evidenciar a eficácia da estratégia competitiva escolhida e implantada. O Balanced Scorecard (BSC), pode ser apontado como uma ferramenta de gestão capaz de atender as necessidades das empresas de maneira bastante competente para formalizar este processo de avaliação. Desta maneira, a análise da empresa é realizada em quatro perspectivas diferentes, tais como aprendizado e crescimento, processos, satisfação dos clientes e finanças. Cada perspectiva específica do BSC utiliza outras técnicas e ferramentas gerenciais para auxiliar o processo de melhorias na empresa. Para entendimento e aplicação dos conceitos de estratégias competitivas e BSC em conjunto, foi concebido um modelo integrado entre ambos. Para se avaliar a aplicabilidade do referido modelo, foi utilizado uma unidade de negócios real de uma EAPP como um exemplo ilustrativo. O resultado final é uma análise comparativa de como o modelo proposto poderia auxiliar as empresas da indústria a serem mais competitivas e eficientes, listando as principais vantagens obtidas. Assim, conclui-se que o modelo pode auxiliar as EAPP's na formação reservas matemáticas e concessão de benefícios de aposentadoria e pensões complementares atendendo as necessidades sociedade brasileira.

Palavras-Chave: **ESTRATÉGIA, BALANCED SCORECARD, PREVIDÊNCIA, FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

## Abstract

KATO, Jerry Miyoshi. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil.** Florianópolis, 2000. 114f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Many factors have cooperated towards the growth of the Private Pension market in Brazil in the last few years, as the chronic deficit faced by the Social Security, which has resulted in the higher classes seeking private retirement provision, offered by Open and Closed Private Pension Schemes. However, the EAPPs need to enhance the competence, in the use of modern techniques and management tools, for the consolidation of the market, besides identifying historical factors that led to the failure of pension institutions in the past. A historical analysis of the Social Security, in Brazil, allows us to point out the successful critical factors of the companies who are operating in this segment today. Thus, for a company to achieve its objectives and to be successful, concepts such as strategic planning and performance evaluation are essential. The concept of strategic planning has received a great contribution with the concept of forming competitive strategies, in order to identify the five drives of a certain line of business. This analysis allows a better understanding of the market, in which the company is situated, and permits the formulation of higher quality strategies, that can really boost the company into achieving its strategic objectives. Also, as a result, the companies can identify the competitive advantages for their business, so that they can be better prepared to face the competitors. However, there was still the task of satisfying the needs of the company's performance evaluation and its results. The Balanced Scorecard (BSC) may be appointed as the management tool that is capable of satisfying the needs of the companies, in a more competent way, to formalise this evaluation process. Thus, the company is analysed according to four different perspectives, such as learning and growth, processes, customer satisfaction and finances. Each specific perspective of the BSC uses other management tools and techniques to assist the enhancement process within the company. To be able to understand and apply the concepts of the combined competitive strategies and the BSC, an integrated model was created between them. To evaluate the applicability of the model in reference, a real business unit, from an Open Private Pension Institution, was used as an illustrative example. The final result is a comparative analysis of how the model proposed can assist the industrial companies into being more competitive and efficient, listing the main advantages obtained. The achievement of this role, in the formation of long-term mathematical reserves and the concession of retirement benefits and retirement provisions, is very important for the creation of a long-term savings account, ensuring the quality of life for people in Brazil.

Key-words: **STRATEGY, BALANCED SCORECARD, PENSION FUNDS, SUCCESSFUL CRITICAL FACTORS**

# 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1 Introdução

No presente capítulo serão tratados os elementos introdutórios do presente projeto e suas principais características.

O ambiente empresarial dentro do contexto da economia globalizada, tem sido fortemente marcado pela necessidade eminente de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativas. Essas novas técnicas e ferramentas tem o objetivo de traduzir em linguagem organizacional corrente, o conceito de excelência empresarial, em uma perspectiva prática, que proporcione soluções aos desafios organizacionais através de ações pragmáticas. Neste aspecto, o planejamento estratégico nas empresas merece especial importância, pois do seu êxito depende substancialmente a sua sobrevivência e o seu poder competitivo.

O processo de planejamento estratégico nas empresas pode se tornar mais eficiente e eficaz se for melhor direcionado, a fim de que seus conceitos principais possam ser mais facilmente assimilados pelos membros da organização. Surge desta necessidade, o conceito de estratégias competitivas, como uma metodologia capaz de melhorar sensivelmente o processo de planejamento, tornando a elaboração de estratégias mais específica e detalhada, a partir da análise de diversas variáveis internas e externas e o seu impacto direto e indireto na performance da empresa.

Para mensurar, o sucesso ou fracasso das estratégias competitivas aplicadas pela empresa, ela deve contar com um processo de avaliação de desempenho bem definido sobre sua performance, que permita avaliar o êxito das decisões tomadas. Assim, outro conceito importante a ser desenvolvido e aplicado é a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para as empresas do setor baseado nos princípios do Balanced Scorecard, através de suas diversas perspectivas, tais como: finanças, clientes, funcionários e processos.

Para a aplicação dos conceitos propostos, a área de trabalho do presente projeto é direcionada para as entidades abertas de previdência privada, que tem apresentado nos últimos anos, um significativo aumento de suas reservas matemáticas e obtido um crescimento substancial em sua participação na economia brasileira.

Para se explicar este desempenho, diversos fatores podem ser levantados e definidos como importantes, tais como a situação deficitária crônica da Previdência Social, as alterações na legislação em vigor, a consolidação do mercado previdenciário privado, as mudanças sócio-culturais do país, entre outros aspectos. Contudo, a aplicação de modelos técnicos ou científicos adequados poderia permitir um crescimento mais vigoroso e equilibrado da indústria em questão. Desta maneira, o presente trabalho pretende propor a construção e aplicação de um modelo de formulação de Estratégias Competitivas e sua avaliação pelo Balanced Scorecard para aplicação em uma empresa do segmento.

No Capítulo 3, o presente trabalho apresenta um panorama geral sobre a previdência no Brasil e sua estrutura atual, estruturada em 3 bases fundamentais, que são a previdência social, os fundos de pensão e as empresas de previdência privada aberta. No referido capítulo, busca-se listar os principais fatores críticos de sucesso das empresas de previdência privada aberta.

No Capítulo 4, são apresentadas as etapas de construção de um modelo de formulação de estratégias competitivas e de avaliação de desempenho, baseado no Balanced Scorecard, para aplicação em uma unidade de negócios de previdência privada aberta, estruturada em uma empresa multinacional.

No Capítulo 5, é realizado um estudo analítico comparativo entre a situação atual e as vantagens obtidas com a implantação do modelo proposto.

## **1.2 Justificativa**

Diversos fatores tem colaborado para o crescimento das entidades de previdência privada aberta no Brasil nos últimos anos. Estudos e pesquisas tem constatado que o principal deles é o déficit crônico da Previdência Social, que tem ocasionado uma busca das classes sociais mais elevadas aos planos de previdência complementar, representados por entidades fechadas e abertas de previdência<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LAHÓZ, André. Iceberg à vista. *Exame*, São Paulo, p.173, 17.Nov.1999.

As entidades fechadas ou fundos de pensão, quer sejam estatais ou privados, se apresentam como uma alternativa viável para uma importante parcela da população que não deseja depender exclusivamente da previdência social básica governamental. Como característica, os planos de aposentadoria oferecidos pelas Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPP) são direcionados a categorias profissionais, empresariais ou associações de classe. É válido lembrar que as reservas matemáticas hoje existentes nos Fundos de Pensão tem viabilizado uma série de empreendimentos no país.

Já as entidades abertas de previdência privada (EAPP) apresentam grande potencial de crescimento pelo fato disponibilizar seus planos de aposentadoria e pensão à todas as pessoas independentemente de classe ou categoria profissional, podendo ser adquirido individualmente. Assim, o presente momento se apresenta como extremamente favorável para o crescimento e o amadurecimento da atividade no país.

Para que seja possível entender em maiores detalhes o contexto e a dinâmica nos quais as empresas deste segmento da economia estão inseridos, é necessário estabelecer, em um primeiro momento, uma análise da indústria, tendo como base os conceitos mais importantes da estratégia competitiva. Tal análise tem a possibilidade de permitir a identificação de vantagens competitivas das empresas do setor.

O crescimento da indústria de previdência privada aberta assume papel de vital importância na formação de poupança interna de longo prazo. O acúmulo de reservas de capital nacional para investimentos que diminuam a dependência do país em relação ao capital estrangeiro estão entre os maiores desafios econômicos atuais do Brasil.

Um planejamento sério e adequado a longo prazo possibilitaria o acúmulo de fundos para investimentos no setor produtivo, ou seja, recursos financeiros que promoveriam a expansão da atividade econômica. Isto significaria a geração de empregos, notadamente em setores com alto potencial de expansão.

Em países como a Holanda e a Suíça, as reservas totais de previdência representam um valor maior que 100% dos respectivos Produtos Internos Brutos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> NORONHA, Sílvia. Previdência foi tudo o que faltou. **Rumos** [S.I.], São Paulo, p.32, Jan. 1999.



Para o Brasil, isto poderia significar a viabilização do processo de desenvolvimento econômico sustentado que o país tanto necessita. A Tabela 1.1 demonstra a situação atual do país, com preocupante crescimento da participação da poupança interna.

**Tabela 1.1 Composição da Poupança Agregada**

ANO	<i>POUPANÇA DOMÉSTICA (%)</i>	<i>POUPANÇA EXTERNA (%)</i>
<i>1993</i>	99.1	0.9
<i>1994</i>	98.5	1.5
<i>1995</i>	87.7	12.3
<i>1996</i>	83.6	16.4
<i>1997</i>	78.8	21.2

Fonte: Banco Central e IBGE

De acordo com estudos da Associação Nacional das Entidades Abertas de Previdência Privada (ANAPP), torna-se mais claro a importância da indústria de Previdência Privada Aberta no Brasil e sua influência sob o aspecto macroeconômico.

Devido a limites ditados pelo equilíbrio de longo prazo do balanço de pagamentos e da conjuntura econômica atual, esta fonte deverá ficar mais escassa. É fundamental a criação e o incentivo a mecanismos formais de poupança doméstica para se diminuir a dependência ao capital externo. No passado, o governo lançou mão de mecanismos oficiais e compulsórios de poupança como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e o Fundo de Amparo ao Trabalhador. Esse tipo de recurso esgotou-se e a tendência é que o Estado limite-se apenas a regular mecanismos voluntários de acumulação de capitais<sup>3</sup>.

Nunca o país necessitou tanto incentivar a atividade produtiva quanto o momento atual, especialmente para geração de empregos. As causas são as mais complexas: desde problemas estruturais e conjunturais à alta competitividade enfrentada pelo país no mercado exterior. Tal situação tem desdobramentos sociais negativos, como aumento da massa de pessoas excluídas economicamente, além de ser uma das principais causas da violência urbana e marginalização de parte da população, especialmente aqueles de menor qualificação.

<sup>3</sup> LOYOLA, Gustavo et al. **Previdência privada no Brasil**. Rio de Janeiro: ANAPP, Ago.1999. p.7

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Estratégias competitivas e Balanced Scorecard podem auxiliar as Entidades de Previdência Privada Aberta a cumprirem seu papel de formar reservas matemáticas e conceder aposentadorias e pensões complementares, atendendo as necessidades da sociedade?

### **1.4 Objetivos Geral e Específicos**

O presente projeto tem como objetivo geral, analisar a evolução do mercado de Previdência Privada Aberta no Brasil, identificando seus fatores críticos de sucesso, a fim de elaborar um modelo integrado de formulação de estratégias competitivas e de avaliação de desempenho, que possibilite identificar vantagens competitivas para as empresas da indústria.

O primeiro objetivo específico a ser atingido é o de listar os principais fatores críticos de sucesso das empresas do setor, que são possíveis de serem identificados ao se realizar um panorama da evolução Previdência no Brasil.

Já o segundo objetivo específico trata da apresentação de um modelo de formulação de estratégias competitivas e avaliação de desempenho, para ser aplicado a uma unidade de negócios escolhida, relacionando suas principais vantagens competitivas.

Finalmente, como terceiro objetivo específico, devem ser listadas as vantagens obtidas no modelo proposto, realizando um estudo comparativo com a situação atual, mostrando que a Estratégia Competitiva e o Balanced Scorecard são ferramentas úteis para melhorar o desempenho da empresa, o que possibilita uma gestão mais eficiente e eficaz de fundos de investimentos e reservas atuariais.

### **1.5 Metodologia**

Para a realização do presente projeto, foi elaborado um estudo de caso. Em um primeiro momento, por meio de pesquisa bibliográfica e documental em livros nacionais, estrangeiros, revistas especializadas, jornais e Internet foi elaborado um panorama sobre a previdência privada aberta no Brasil, sua evolução nos últimos

anos, buscando identificar os fatores críticos de sucesso das empresas que operam no setor atualmente.

Na sequência, baseado no modelo de Porter, foi construído um modelo de análise da indústria e da concorrência, juntamente com a construção de um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard.

Para testar o modelo, foi escolhido uma unidade de negócios de previdência privada de uma conceituada sociedade seguradora multinacional. Para obter as informações necessárias foi realizado uma série de 10 entrevistas informais com 3 dos principais executivos da empresa, das áreas de projetos, produtos e operações.

Conforme a Figura 1.1, a seguir, o processo de elaboração de estratégias inicia-se com a coleta de dados da unidade de negócios da empresa escolhida. Tal escolha se deve ao significativo crescimento do mercado de previdência privada no Brasil nos últimos anos, cuja importância social, relevância econômica e potencial de crescimento, podem credenciar o segmento a futuramente ocupar posição de destaque, a exemplo do que ocorre nos países do primeiro mundo, especialmente nos Estados Unidos.

Em uma segunda etapa foi efetuada a análise do meio ambiente, que se subdivide em quatro etapas distintas: análise da indústria, análise da concorrência, análise da sociedade e identificação dos pontos fortes e fracos.

Com a elaboração das estratégias, é possível a identificação de vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso. Estes dois fatores juntos possibilitam a empresa a direcionar seus esforços no sentido de se obter as condições desejáveis para enfrentar a concorrência do mercado e garantir sua sobrevivência.

Para se avaliar a performance da empresa, são necessários a construção e a implantação de um sistema de avaliação de desempenho, em paralelo a elaboração e a aplicação das Estratégias Competitivas. Foi escolhido o Balanced Scorecard como base para a construção deste sistema de avaliação. Este por sua vez, contempla quatro perspectivas: finanças, processos, satisfação dos clientes, aprendizado e crescimento.

Em primeiro lugar, para a perspectiva de aprendizado e crescimento da empresa, foram estabelecidos indicadores de desempenho específicos, tais como um questionário de avaliação da satisfação dos funcionários e um programa

específico de ensino e treinamento, baseados em uma ferramenta de gestão do TQC (Total Quality Control).

Para a perspectiva dos processos foi sugerida a utilização de técnicas de TCM (Total Cost Management) para a análise da cadeia de valor da unidade de negócios e um custeamento prévio das atividades.

Para a avaliação da satisfação dos clientes foi sugerida a aplicação de um questionário que possibilite analisar importantes aspectos da empresa, tais como confiabilidade, qualidade no atendimento, rapidez, precisão etc.

Na avaliação financeira, foram utilizados os conceitos de Lucro Econômico e EVA (Valor Econômico Agregado), com o objetivo de demonstrar a importância da obtenção de retorno sobre o capital empregado.

No final dos processos desenhados no modelo para a empresa, estabeleceu-se três diferentes processos de melhoria contínua: para futuras coletas de informações, para a elaboração de futuras estratégias competitivas e para a aplicação futura das avaliações de desempenho. Tal característica no modelo proposto torna evidente a preocupação em relação ao ambiente extremamente dinâmico, com rápidas mudanças em que as organizações estão inseridas.

Por fim, foi elaborado um quadro comparativo entre a situação atual e o modelo proposto, listando as vantagens obtidas.

## **1.6 Limitações**

O tema Previdência no Brasil apresenta uma infinidade de desdobramentos e, em alguns aspectos pode-se deparar com muitas controvérsias. Desta maneira, o presente projeto está direcionado à pesquisa dos assuntos estratégicos pertinentes as EAPP's, regidas genericamente pela Lei 6.435/77 de 15.07.1977. Os estudos estratégicos específicos das EAPP's foram direcionados para o crescimento gerado pelos Planos Geradores de Benefícios Livres (PGBL), normatizados pela Circular Susep 101/99 de 30.07.1999. Conseqüentemente, tópicos de caráter sócio-políticos não são alvo dos estudos apresentados, limitando-se aos aspectos técnicos de gestão estratégica das empresas do setor e suas peculiaridades.

Os problemas históricos ligados aos montepios e caixas de aposentadoria, que geraram uma imagem negativa no passado não são alvo do presente trabalho. De igual maneira, as pesquisas sobre outras entidades previdenciárias como Fundos

de Pensão, não foram detalhadas e aprofundadas, por estarem fora do escopo do projeto.

Pela complexidade do assunto, não será realizada uma análise detalhada de cenários estruturais para estudos estratégicos, que requer um tempo relativamente grande de pesquisa, ultrapassando os prazos do presente projeto.

O modelo criado limitou-se a apresentar e ilustrar a aplicação de ferramentas de gestão possíveis no prazo do desenvolvimento do trabalho, deixando recomendações para a continuidade do processo com um planejamento adequado e melhorias contínuas. Assim, como esta dissertação apresentou limitação de tempo e recursos técnicos disponíveis, a aplicação dos instrumentos construídos serão trabalhados de forma ilustrativa através de um estudo de caso, em um dado período.

## 2. ESTADO DA ARTE

### 2.1 Planejamento e Administração Estratégica

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira, pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com o seu ambiente<sup>4</sup>. Tal responsabilidade recai sobre a alta administração das organizações e sua finalidade é a elaboração de objetivos quanto a decisão sobre cursos de ação a serem seguidos, ao se levar em conta as variáveis internas e externas e sua evolução em dado período.

Como complemento ao conceito acima, pode-se definir administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, enfocando a aplicação de seus recursos através da formulação de planos empresariais. Porém, há uma falta de consenso sobre o que o termo precisamente significa<sup>5</sup>.

Um outro conceito muito difundido é que estratégia é um modelo ou plano que integra uma organização pelos seus alvos maiores, políticas e sequência de atos em coesão. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma única e viável linha de trabalho, baseada em competências relativas internas, evitando falhas, antecipando mudanças no ambiente e o movimento contingencial da concorrência.

Assim, a estratégia em uma visão corporativa pode ser conceituada como um modelo de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos e metas e as principais políticas e planos para atingir estas metas.

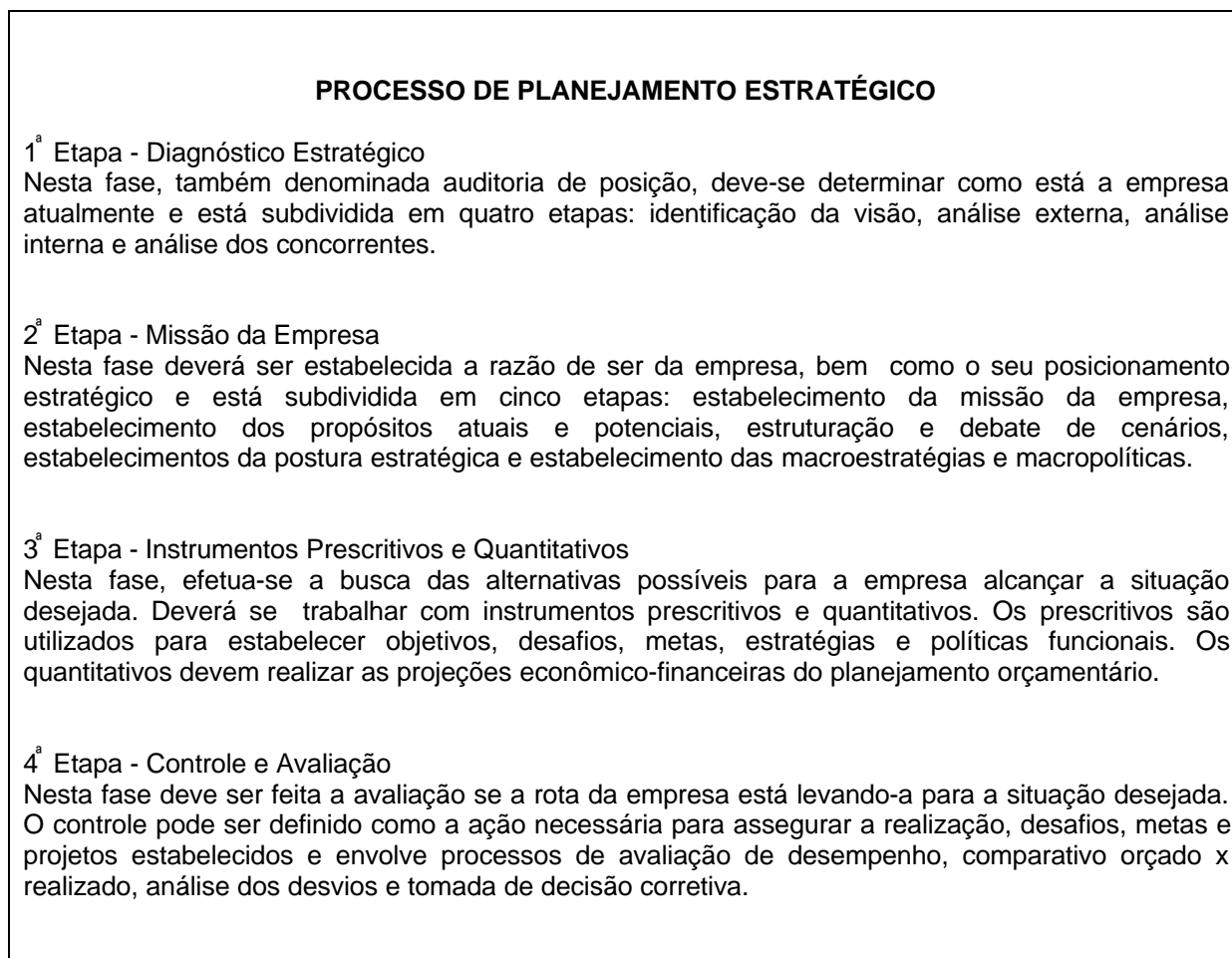
---

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996. p.46

<sup>5</sup> CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 6

A estratégia também define a extensão dos negócios da companhia, buscando o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a contribuição de natureza econômica e não econômica que ela pretende realizar para acionistas, empregados, clientes e comunidade<sup>6</sup>.

Uma importante proposta de metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico pode ser visualizada na Figura 2.1.<sup>7</sup>



**Figura 2.1 – Processo de Planejamento Estratégico**

Fonte: Oliveira (1996)

Já o processo de administração estratégica envolve 5 etapas, conforme a Figura 2.2<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The Strategy Process**. 3ª New Jersey: Prentice Hall, 1996.

<sup>7</sup> OLIVEIRA, **op. cit.**, p.62

<sup>8</sup> CERTO, **op. cit.**, p.13



<b>PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
<p>1ª Etapa - Análise do Ambiente Interno e Externo – É o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades futuras.</p> <p>2ª Etapa - Estabelecer a Diretriz Organizacional – Nesta etapa deve ser estabelecidas a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Nesta fase devem ser trabalhadas as questões envolvendo a missão organizacional e os objetivos.</p> <p>3ª Etapa - Formulação da Estratégia – Nesta etapa devem ser projetadas e selecionadas as estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.</p> <p>4ª Etapa - Implementação da Estratégia – Envolve colocar em prática as estratégias elaboradas e selecionadas sistematicamente que resultaram de etapas anteriores.</p> <p>5ª Etapa - Controle Estratégico – É o processo de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.</p>

Figura 2.2 Processo da Administração Estratégica

Fonte: Certo (1993)

As duas concepções apresentadas buscam trabalhar de maneira prática o fluxo da elaboração da estratégia empresarial. Pode-se notar que ambos são convergentes em muitos pontos, apresentando algumas pequenas diferenciações em algumas etapas de cada processo apresentado.

Contudo, segundo Ansoff (com o avanço da tecnologia, novas ferramentas da administração estratégica são desenvolvidas como resposta reativa a novos desafios<sup>9</sup>. Dentre estas inovações na administração estratégica pode-se citar a metodologia de elaboração de estratégias competitivas<sup>10</sup> e o Balanced Scorecard<sup>11</sup>.

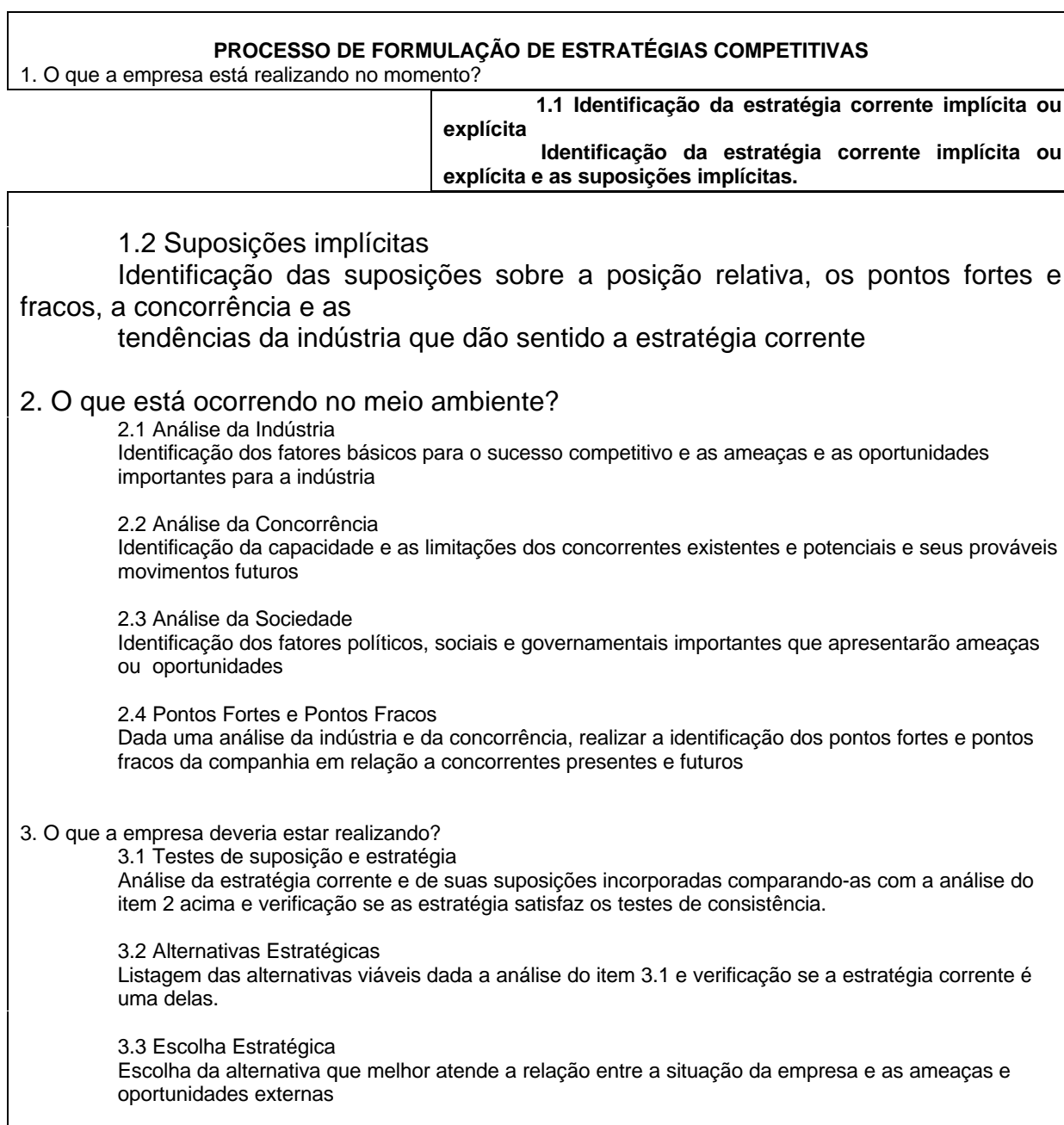
## 2.2 Estratégias Competitivas

De acordo com a tendência atual, há cada vez mais uma grande ênfase nos processos formais de planejamento estratégico nas organizações. Assim, itens fundamentais como a concorrência e as demais forças da indústria passaram a ser estudadas com maior rigor em novas metodologias com a formulação de estratégias competitivas pelo modelo de Michael Porter.

<sup>9</sup> ANSOFF, H.Igor.; MCDONNELL, Edward J. **Implantado a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. p.548

<sup>10</sup> PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 17ª Rio de Janeiro: Campus, 1998.

<sup>11</sup> KAPLAN, Robert S.,NORTON, David P. **A Estratégia em ação**. 4ª Rio de Janeiro: Campus, 1997.



**Figura 2.3 – Processo de Formulação de Estratégias Competitivas**

Fonte: Porter (1998)

Uma estratégia competitiva pode ser conceituada como a estratégia que especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

No breve espaço de 20 anos, novas estratégias críticas para o sucesso no mercado foram adicionadas à estratégia tradicional de minimização de custo e preço. Assim, as estratégias que se tornaram importantes para o sucesso de uma empresa durante os últimos cinco anos são: a estratégia de maximização da participação no mercado, estratégia de crescimento, estratégia de diferenciação de mercado (criação de nichos) e estratégia de diferenciação de produtos ou serviços<sup>12</sup>.

Assim, Porter apresenta uma metodologia que visa suprir as necessidades das empresas de uma análise mais detalhada da indústria e da concorrência no processo de formulação de estratégias<sup>13</sup>. Na elaboração de estratégias competitivas para determinada empresa deve-se seguir as etapas apresentadas na Figura 2.3.

### 2.2.1 Estratégia Corrente

**A identificação da estratégia corrente pressupõe levantar na empresa a ser estudada as informações necessárias. A estratégia atual pode ser implícita ou explícita e as suposições podem ser implícitas.**

Na etapa de suposições implícitas, deverão ser identificadas as suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e fracos, a concorrência e as tendências da indústria que dão sentido a estratégia corrente praticada pela empresa.

### 2.2.2 Análise do Meio Ambiente

O passo seguinte para a formulação de estratégias competitivas é a análise da indústria em que a empresa está inserida e as suas peculiaridades. Desta forma, é possível argumentar que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

<sup>12</sup> ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. p.102.

<sup>13</sup> PORTER, **op. cit.**, p. 18

Embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que a empresa compete. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar o setor em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos mais críticos da empresa.

De acordo com a Figura 2.4, há cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e a própria rivalidade entre as empresas. O conjunto das influências exercidas pelas cinco forças determina a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade. As forças mais proeminentes são tidas como cruciais no processo de formulação de estratégias competitivas. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como das principais estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Assim, a análise da indústria se apresenta como a base fundamental para a formação da estratégia competitiva.

O primeiro fator a ser analisado é se a entrada de novas empresas em uma indústria pode ocasionar queda nos preços ou o aumento generalizado dos custos. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. A retaliação pode ser muito intensa se as barreiras forem altas, e por conseguinte, a ameaça de entrada é pequena.

O segundo fator a ser analisado é a intensividade da rivalidade entre os concorrentes existentes. As diversas táticas utilizadas, como política de preços, disputas na publicidade, criação e lançamento de novos produtos e melhoria nos serviços aos clientes, podem ser consideradas como as formas mais comuns de rivalidade, cujo objetivo é explorar a oportunidade de melhorar sua posição. Tal rivalidade pode ser impiedosa ou cavalheiresca, dependendo de uma série de fatores estruturais, tais como concorrentes numerosos, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custo de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos, barreiras de saídas elevadas etc.

A pressão dos produtos substitutos é o terceiro aspecto relevante a ser estudado, uma vez que tem a capacidade de reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. A possibilidade dos produtos substitutos representarem problemas e exercerem forte pressão negativa para indústria está na direta proporção em que eles são mais atrativos e possuem preços mais competitivos.

O poder de negociação dos compradores é outro fator importante, pois exercem pressão sobre os preços para sua redução, por meio de barganha e lançando um concorrente contra o outro. Algumas circunstâncias determinam o poder dos compradores sobre determinada indústria, tais como grande volume de compras, produtos padronizados e baixos custos para mudar de fornecedor.

O poder de negociação dos fornecedores é o quinto importante fator a ser analisado. Ele representa o poder de negociação exercido sobre os participantes da indústria com um eminente aumento de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Um grupo de fornecedores pode ser poderoso e influente na indústria em casos tais como concentração de fornecedores em poucas companhias, a indústria em questão não é importante para o fornecedor, o produto é um insumo importante para a indústria, ausência de concorrência com produtos substitutos etc.

Na última fase de análise do meio ambiente, deverão ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos da companhia em relação aos concorrentes presentes e futuros. Esta fase depende fundamentalmente da análise da indústria e da concorrência.

### 2.2.3 Elaboração de Estratégias Competitivas

Para as empresas que compõem uma indústria, o objetivo da estratégia competitiva é proporcionar a definição de um correto posicionamento dentro dela, de forma que ela possa defender-se das forças competitivas da melhor forma possível ou influenciá-las ao seu favor.

Assim, para o desenvolvimento de uma estratégia adequada é imprescindível a pesquisa e a análise das fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes proporciona a empresa um posicionamento correto, pois evidencia que as mudanças estratégicas são necessárias para maximizar seu retorno e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância.

As estratégias competitivas podem ser traduzidas em ações ofensivas ou defensivas para enfrentar as cinco forças competitivas, obtendo-se a maximização do retorno para a empresa. Entretanto, a formulação da estratégia competitiva também pode considerar a análise mais específica da estratégia em tipos importantes de meios industriais. Estes meios são diferentes quanto as suas dimensões, tais como concentração de indústrias, estado de maturidade da indústria e exposição à concorrência internacional.<sup>14</sup>

Dentro de uma indústria, existem três abordagens estratégicas genéricas que possuem potencial para serem bem sucedidas e que podem ser aplicados separadamente ou de maneira combinada: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

As características determinantes da estratégia de liderança no custo são a construção agressiva de instalações em escala eficiente e uma política de controle e redução de gastos com intensa atenção administrativa.

---

<sup>14</sup> PORTER, *op. cit.*, p. 185

Pode-se conceituar a estratégia de diferenciação como a ocasião em que a empresa cria algum fator no seu produto ou serviço, que seja único no seu mercado de atuação. Como fatores de diferenciação, cita-se projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores etc.

Dentro do método clássico para a formulação de estratégia, é importante evidenciar que ela é uma combinação das metas que a empresa almeja alcançar e das políticas pelos quais ela está buscando chegar lá. Assim, tem-se como exemplo de metas, o crescimento da rentabilidade, parcela de mercado, resposta social etc. Já como exemplo de políticas podem ser citadas as políticas de compras, vendas, distribuição, marketing, finanças, distribuição, P&D, fabricação etc.

Uma segunda etapa importante no processo de formulação é a adequação da estratégia competitiva, submetendo as metas e políticas a um teste de consistência, conforme Figura 2.5.

Após a adequação da estratégia competitiva ao teste de consistência, deve-se realizar os testes de suposições. Neste momento se avalia se a estratégia corrente satisfaz os testes da Figura 2.6. Após os testes e a análise acima, podem ser identificadas as alternativas estratégicas viáveis.

Das alternativas estratégicas viáveis identificadas, deve-se realizar a escolha estratégica da companhia, face as ameaças e oportunidades externas.

<b>TESTES DE CONSISTÊNCIA</b>	
1. Consistência Interna	<p>As metas são mutuamente alcançáveis</p> <p>Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas?</p> <p>Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?</p>
2. Ajuste Ambiental	<p>Será que as metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria?</p> <p>Será que as metas e as políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o grau possível com os recursos disponíveis?</p> <p>Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver as ações?</p> <p>Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?</p>
3. Ajuste de Recursos	<p>Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação à concorrência?</p> <p>Será que a oportunidade das metas e da política reflete a habilidade da organização em modificar-se?</p>
4. Comunicação e Implementação	



<p>Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores?</p> <p>Será que existe uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso?</p> <p>Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?</p>
--

Figura 2.5 Teste de Consistência<sup>15</sup>

Fonte: Porter (1998)

### 2.3 Formulação de Estratégias para Unidades de Negócios

O termo unidade de negócio, de forma ampla, pode se referir a uma divisão, uma subsidiária ou um centro de lucros, dentro de uma corporação de muitos negócios, assim como à empresa de um único negócio, operando de forma independente.

Há uma diferença fundamental entre as preocupações estratégicas no nível corporativo em comparação com o nível das unidades de negócios. A estratégia corporativa trata de questões mais amplas, como em que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócios. Já a estratégia das unidades de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor.

Os elementos críticos geralmente considerados na gestão da estratégia no nível da unidade de negócios são escopo, metas, vantagens, valores e gestão.

A primeira etapa de definição da estratégia da unidade de negócios é a definição do escopo da unidade de negócios, que representa o que está e o que não está inserido no âmbito da unidade de negócios, e quais são os respectivos clientes alvos. Ainda nesta fase devem ser identificadas quais são as necessidades dos clientes a unidade de negócios tenta atender e quais são as competências essenciais para o atendimento dessas necessidades.

---

<sup>15</sup> PORTER, *op. cit.* p.2-21.

O segundo passo deverá tratar do estabelecimento de metas da unidade de negócios, a partir de alvos financeiros e não financeiros que direcionarão o desenvolvimento da estratégia da unidade de negócios, a avaliação de seu desempenho e a adoção de medidas corretivas. As principais metas a serem definidas são: metas financeiras (retorno sobre os ativos), metas de posição no mercado e satisfação do cliente (participação no mercado), metas internas (retenção dos empregados, redução dos prazos dos ciclos) e metas de inovação e aprendizado (porcentagem das vendas de novos produtos em relação as vendas totais).

A terceira fase consiste na definição das bases pretendidas para a vantagem competitiva, ou seja quais as dimensões referentes ao cliente, ao longo das quais a unidade de negócios pretende ser não apenas boa, mas melhor do que os concorrentes. Nesta fase é importante determinar se a unidade pretende tornar-se superior e continuar assim em relação aos concorrentes, ou se será aceita a possibilidade de ser igual ou estar em desvantagem em relação aos concorrentes.

A quarta fase trata do projeto da constelação de valores, que representa o que a unidade de negócios fará e o que confiará aos seus parceiros de negócios. Neste tópico, deverá ser abordado que atividades referentes aos clientes serão executadas pela unidade de negócio e que atividades referentes aos clientes serão terceirizadas para os nossos parceiros de negócios.

A quinta e última etapa é a gestão da cadeia de valores interna da unidade de negócios, assim como a sua integração com as cadeias de valores dos parceiros e clientes. A cadeia de valor é um conceito que reflete o que a empresa está fazendo, qualquer que seja o setor de atividade em que se encontre<sup>16</sup>. Por exemplo, há uma força de vendas que visita os clientes, uma equipe que projeta os produtos e também a logística necessária para entregá-los ao cliente. Ambos são elos de uma cadeia de valor, ou seja, das atividades que a compõe. O propósito da gestão da cadeia de valores é gerar e sustentar superioridade competitiva ao longo das bases pretendidas para a vantagem competitiva.

#### 2.4 Identificação de Vantagens Competitivas e Fatores Críticos de Sucesso

<sup>16</sup> PORTER, Michael. A Nova Era da Estratégia. **HSM Management**, São Paulo, p.20, março-abril 2000.

O processo de formulação da estratégia competitiva permite a identificação de vantagens competitivas de uma empresa, com as quais ela deve enfrentar e buscar vencer a concorrência.

É importante lembrar que, para que se possa diferenciar e optar por determinados produtos é necessário que as empresas criem valor para seus clientes. É justamente este fator que determina o surgimento da vantagem competitiva.

Os clientes nos dias de hoje, sofisticados e atentos, fazem quatro julgamentos quando decidem fazer negócio com uma organização: qualidade, serviço, custos e tempo<sup>17</sup>. A escolha do ambiente competitivo e da variedade de atividades de uma empresa, pode desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva.

A definição de vantagem competitiva gera o crescimento do setor, aos moldes do primeiro mundo e proporciona em um segundo momento a intensificação da formação de poupança interna do país.

Já os fatores críticos de sucesso (FCS's) de uma empresa podem ser conceituados com os atributos que uma empresa precisa possuir, ou as ações que precisa desempenhar bem, para sobreviver e prosperar. É vital que o sistema de medição de desempenho da empresa reflita seus FCS's e para cada fator deverá haver uma ou mais medidas para avaliar a performance da empresa.<sup>18</sup>

#### 2.4.1 Bases Pretendidas para a Vantagem Competitiva

Três idéias básicas se mostraram úteis na definição da base pretendida para a vantagem competitiva de uma unidade de negócios.<sup>19</sup>

A primeira idéia básica é a de vantagem competitiva relativa, definida em termos relativos e não em termos absolutos. Um exemplo típico seria a General Motors. Ela obteve melhoria notável de 1980 à 1990, porém não conseguiu superar a Toyota, a Nissan e a Honda. Contudo, no referido período sua melhoria foi relativamente superior a melhoria conseguida pelas empresas japonesas, ainda que a GM não tivesse conseguido ultrapassá-las.

---

<sup>17</sup> Idem, **Vantagem competitiva**. p. 18

<sup>18</sup> OSTRENGA R. Michael, OZAN, Terrence R. **Gestão total de custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993. p.49

<sup>19</sup> FAHEY, Liam, RANDALL, Robert. **MBA. Curso Prático Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.100

A segunda idéia representa as bases múltiplas para a vantagem competitiva. Essas bases múltiplas devem ser abordadas como algo em camadas, ou seja, as ofertas da empresa talvez sejam melhores do que as dos concorrentes ao longo de muitas dimensões específicas, tais como preço, prazo de entrega, qualidade, tecnologia, estética etc.

A terceira idéia é sobre como as bases da competição mudam ao longo do tempo. Também as bases relevantes da vantagem competitiva são capazes de mudar e geralmente de fato mudam ao longo do tempo.

#### 2.4.2 Vantagens Competitivas e a Tecnologia

Nos dias atuais, o tempo é uma vantagem-chave para competição. As formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição representam as mais novas e poderosas fontes de vantagem competitiva.<sup>20</sup>

Com grande velocidade, a acentuada redução nos custos da tecnologia de sistemas de informação (por exemplo, nos computadores, nos dispositivos remotos e nas telecomunicações) permitiu que os sistemas de computadores se transferissem de sistemas de suportes às atividades de escritório, para sistemas que oferecem vantagens competitivas significativas.

De particular destaque são os sistemas que conectam clientes e fornecedores. Em muitos casos, a nova tecnologia trouxe uma oportunidade singular para uma empresa redistribuir seus ativos e repensar sua estratégia.

A tecnologia proporcionou à organização um potencial para produzir novas ferramentas afiadas que possam trazer ganhos duradouros em termos de participação de mercado.<sup>21</sup> Neste contexto, surge as empresas cujos escritórios trabalham com ferramentas tecnológicas necessárias a fim de não utilizarem papel. As primeiras empresas a adotar esta linha são as organizações financeiras, pois elas lidam com informação pura.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> STALK JR., George. **Estratégia, a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.43

<sup>21</sup> MACFARLAN, F.Warren. A tecnologia de informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998. 501p. p. 85

<sup>22</sup> GATES, Bill. Na velocidade do pensamento. **HSM Management Especial**. São Paulo, março-abril 2000.

A dimensão do impacto da tecnologia em grandes empresas líderes pode ser descrita da seguinte maneira:

Diversas mudanças ambientais invalidaram não apenas as estratégias de empresas líderes como também os pressupostos subjacentes a elas. Mudanças na tecnologia e na regulamentação permitiram o surgimento de novas estruturas de preços e novos canais de distribuição. Essas mudanças criam oportunidades significativas para novos entrantes, que aplicam a tecnologia de informação e o marketing com base em banco de dados para atrair os segmentos mais lucrativos das mãos das líderes para as suas. Paradoxalmente, as empresas líderes bem-sucedidas muitas vezes não conseguem reproduzir essas novas estratégias. Na verdade, em geral é seu sucesso anterior que limita sua capacidade de reagir. Os compromissos anteriores com clientes, fornecedores e investimentos em distribuição muitas vezes restringem as estratégias disponíveis a grandes empresas e facilitam que novos entrantes se aproveitem da situação. São considerados 3 razões para a vulnerabilidade das empresas líderes: facilidade de ser atacada, vantagem dos atacantes em função da definição do alvo e desvantagem dos defensores em função das restrições à flexibilidade. A tecnologia da informação afeta todos os 3 fatores decisivamente.<sup>23</sup>

Desta maneira, a tecnologia aplicada das organizações passa a ser um dos fatores mais importantes que determinarão a sua sobrevivência, especialmente em indústrias muito competitivas e que rapidamente tem se ajustado a esta nova realidade empresarial.

Com o processo de elaboração de estratégias competitivas e a identificação de vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso, fica a questão: como traduzir a estratégia em medidas de desempenho claras para toda a empresa? O *Balanced Scorecard* procura responder estas questões.

## 2.5 *Balanced Scorecard* e o Processo de Avaliação de Desempenho

Para se avaliar a implantação da Estratégia Competitiva de uma empresa, é necessário a utilização de um instrumento gerencial evidenciar o sucesso ou fracasso das decisões tomadas. Para esta finalidade, uma nova e poderosa ferramenta de gestão tem sido pesquisada e implantada nas organizações: o *Balanced Scorecard*.

Durante a era industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em grandes empresas. Entretanto, na atualidade, as empresas não conseguem mais obter vantagem competitiva sustentável apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> CLEMONS, Eric K. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Campus: Rio de Janeiro. 1999. p.108

<sup>24</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. Ohio: Baldwin Wallace College, 1998.

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade, seja financeira ou de custos criou uma nova síntese: Balanced Scorecard.<sup>25</sup>

O Balanced Scorecard pode ser conceituado como um sistema estratégico de avaliação de desempenho empresarial, que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro aspectos: financeiro, dos processos internos, do cliente e do aprendizado e crescimento.

A elaboração de um modelo de avaliação de desempenho, baseado na utilização do Balanced Scorecard para as empresas do mercado de Previdência Privada Aberta surge como uma proposta inovadora dentro de um setor econômico em plena ascensão no país. Justamente por isso, necessita de instrumentos avançados de gestão que permitam consolidar a atividade como uma das mais importantes da economia.

### 2.5.1 Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências 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 liquidez e lucratividade, tais como receita operacional, retorno sobre o capital empregado etc. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa.

---

<sup>25</sup> KAPLAN, *op.cit.*, p.3; 25.

Em fases diferentes no ciclo de vida das empresas, os objetivos financeiros também são diferentes. As empresas em crescimento são aquelas que estão em estágios iniciais de crescimento e apresentam produtos e serviços com significativo poder de crescimento. As empresas em fase de sustentação são aquelas que ainda conseguem atrair investimentos, porém são obrigadas a obter altos níveis de retornos sobre o capital investido. Um outro grupo de empresas são aquelas que desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Nesta fase, os investimentos são realizados somente para manter a capacidade de produção<sup>26</sup>.

Para nortear as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros básicos: crescimento de receita, redução de custos e melhoria da produtividade e utilização dos ativos e estratégias de investimentos. Neste contexto, uma importante ferramenta de gestão é o Valor Econômico Agregado (EVA).

#### 2.5.1.1 EVA - Economic Value Added

Medidas de desempenho semelhantes ao EVA, tem sido parte da caixa de ferramenta dos economistas há mais de 200 anos. Em sua forma mais fundamental, o EVA é a simples noção de lucro residual, ou seja, para que investidores realizem uma taxa de retorno adequada, o retorno deve ser grande o suficiente para compensar o risco.

O lucro residual é zero se o retorno operacional de uma empresa for apenas igual ao retorno exigido em troca do risco. É claro que o retorno exigido é um custo de capital tanto para a dívida quanto para o capital próprio<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> KAPLAN, *op.cit.* p.50

<sup>27</sup> EHRBAR, AL. **EVA, Valor Econômico Agregado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 174p.

Em contrapartida, a medida de lucro contábil, embora também reconheça a necessidade de utilização do lucro residual, subtrai um retorno exigido apenas para os títulos preferenciais, os custos de juros do endividamento, e os dividendos pagos a ações preferenciais. O lucro líquido contábil, conhecido como lucro líquido após tributação ou, mais popularmente, como resultado líquido, permite que recursos de acionistas ordinários peguem uma carona – não há encargos sobre capital ordinário. Teóricos de contabilidade justificam isto sugerindo que todo lucro líquido é atribuível a acionistas e apenas eles, como proprietários, podem determinar o que constitui retorno necessário ou exigido.

O EVA se apresenta como a maneira certa de medir o desempenho, pelo fato de que o obstáculo mais difícil enfrentado pela maioria das empresas em sua luta pela criação de riqueza para os acionistas é uma compreensão fundamentalmente equivocada de como o mercado determina os preços das ações. O retorno total para os acionistas pode constituir uma medida enganosa de desempenho, pois o valor de mercado por si só nada significa. Assim, o processo de criação de riqueza deve levar em conta o retorno total da empresa relacionado a taxa de retorno exigida da empresa, ou seu custo de capital próprio, que aumenta de acordo com o grau de risco do negócio.

Para a realização dos cálculos do EVA de uma empresa, é necessária a obtenção de alguns dados, tais como lucro econômico, retorno total dos acionistas (TSR) e custo de capital.

O TSR pode ser definido com a medida usual de criação de valor para o acionistas, mensurando o retorno total dos investidores em uma ação, assumindo que os dividendos são reinvestidos nas ações da empresa. É a mais importante medida de comparação de performance entre empresas para os analistas de mercado, envolvendo diferentes setores.



O custo de capital da empresa é o retorno mínimo requerido por um acionista para adquirir ou manter ações da empresa a qualquer momento. Por analogia, poderá também ser o retorno mínimo requerido pela própria Alta Administração atuando como seu acionista, baseado no modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model)<sup>28</sup>. Desta maneira, o custo de capital pode ser obtido pela taxa de juros livre de risco acrescido do prêmio de risco do mercado. A taxa de juros livre de risco é representada pela remuneração proporcionada por uma aplicação em título de renda fixa de longo prazo, normalmente títulos do governo, existente no mercado local. Já o prêmio de risco do mercado é a diferença entre a expectativa de retorno do índice de mercado e a taxa de juros livre de risco.

O lucro econômico é uma medida de desempenho financeiro utilizado para auxiliar no processo decisório e pode ser conceituado como o retorno que os negócios da empresa geram acima de seu custo de capital próprio e é representado pela diferença entre o lucro operacional líquido depois do imposto de renda e o custo de capital da empresa. Basicamente o lucro econômico de uma empresa pode ser aumentado através do aumento do lucro operacional, dos investimentos em oportunidade de criação de valor e da redução ou eliminação de capital que estiver rendendo retorno suficiente.

O EVA também pode ser conceituado como um simples medidor de performance financeira, baseado em lucros residuais<sup>29</sup>.

Assim, a evolução do EVA pode ser calculada percentualmente e nominalmente a partir da variação dos lucros econômicos de dois períodos de avaliação de uma empresa. Uma nova concepção para o EVA, compara o fluxo de caixa incremental da empresa com a média do risco ajustado do custo de capital. Assim, as empresas adicionam valor quando os fluxos de caixa excedem o custo econômico do projeto.

Em ambos os casos, apesar dos conceitos por trás do EVA serem simples, a sua mensuração e a sua aplicação podem ser desafiadoras.<sup>30</sup> Desta maneira, o EVA tem ganho aceitação e espaço nas finanças corporativas como um sofisticado método para avaliar a performance internamente pelos administradores e externamente pelos analistas.

---

<sup>28</sup> SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3ª São Paulo: Atlas, 1997. p.273.

<sup>29</sup> LUKASIK, Tood. **EVA: The basic approach**. Corporate Performance Systems, 03.09.2000. p.1

<sup>30</sup> DAVIDSON, Steve. **Community banks and EVA**. Washington: America's Community Banker, May 1999.

### 2.5.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva do cliente, o BSC exige 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, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos 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 clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

### 2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela 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, porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. Já 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.

Outra grande diferença do BSC para a abordagem tradicional é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais, tentando controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores.

Porém, os vetores do sucesso financeiro a logo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a onda longa da criação de valor é, para muitas empresas, um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos, ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes, pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro, do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Assim, para um processo contínuo e eficiente de gerenciamento das operações, pode-se utilizar dois conceitos importantes de gestão administrativa: o ABC (Activity Based Costing) e o TQC (Total Quality Control).

#### 2.5.3.1 ABC – Activity Based Costing

Os novos desafios empresariais fizeram surgir um conjunto de novos métodos de gestão de custos denominado Total Cost Management (TCM) ou Gestão Total de Custos.

O TCM pode ser dividido em três fases: BPA (Business Process Analysis) Análise de Processo do Negócio, ABC (Activity Based Costing) Custo Baseado em Atividades e o Processo de Melhoria Contínua<sup>31</sup>.

A BPA ou Análise de Processo do Negócio é uma etapa preliminar e a base para todas as técnicas do TCM, compreendendo e documentando o processo, sua qualidade, velocidade, custos, ociosidade e atividades que não agregam valor.

A segunda fase do TCM é o ABC ou Custo Baseado em Atividades, que pode ser conceituado com o processo de custear atividades e produtos com a finalidade de apoiar e subsidiar o gerenciamento dos processos empresariais. Seu objetivo é custear as atividades analisadas pelo BPA e posteriormente repassar aos produtos através dos direcionadores de custos (cost drivers).

Pelo ABC, um negócio é formado por uma série de processos inter-relacionados, os quais são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados. O fundamental por trás desta abordagem é que o custo é causado e suas causas podem ser gerenciadas, refletindo desta forma nos custos. Quanto mais precisa a relação dos custos as suas causas, mais úteis serão as informações contábeis para orientar as decisões gerenciais. O ABC busca organizar as informações de custos por atividades, as quais contribuem em maior ou menor grau com os resultados finais.

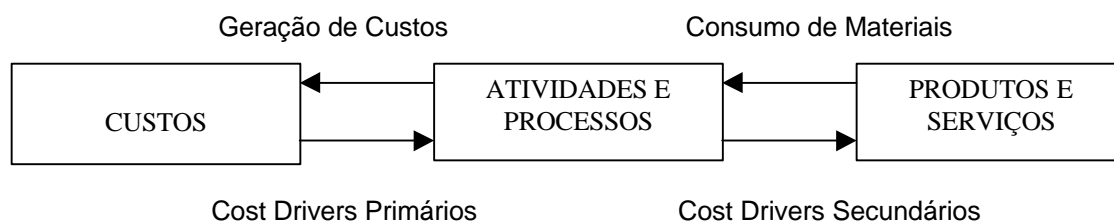


Figura 2.6 Processo do Custeio Baseado em Atividades

Fonte: Adaptado de Ostrenga (1993)

A terceira e última fase é o Processo de Melhoria Contínua. Para os resultados obtidos com o BPA e o ABC, deverá ser estabelecido um processo da empresa de melhoria contínua. Isto significa que deverá ser trabalhada a ótica de processo/atividade para custos a fim de apoiar decisões específicas concernentes a investimentos em iniciativas de qualidade, desenvolvimento de novos produtos e justificação de investimentos em ativos.

<sup>31</sup> OSTRENGA, *op.cit*, p. 34

No processo de melhoria contínua, outro conceito poderá ser utilizado, fornecendo ferramentas de gestão muito importantes: o TQC (Total Quality Control) ou Controle da Qualidade Total.

#### 2.5.3.2 TQC – Total Quality Control

O TQC é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias ali introduzidas logo após a 2<sup>a</sup> Guerra Mundial. Para entender melhor o TQC, é importante o entendimento dos conceitos de controle total e qualidade total. Controle total é o controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica (sistêmica) e metódica. Já a qualidade total representa o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana que é a satisfação das necessidades das pessoas.

Assim, TQC é o controle exercido por todas as pessoas da organização para a satisfação das necessidades de todas as pessoas. O TQC fornece diversas ferramentas administrativas para um processo contínuo de melhoria e desenvolvimento da organização.<sup>32</sup>

#### 2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. 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.

---

<sup>32</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 229p.

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 de procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.

Assim, como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado (satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários), com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo.

A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional e os índices de melhoria dos processos críticos internos ou voltados para clientes.

#### 2.5.5 As Diversas Perspectivas em uma Única Estratégia

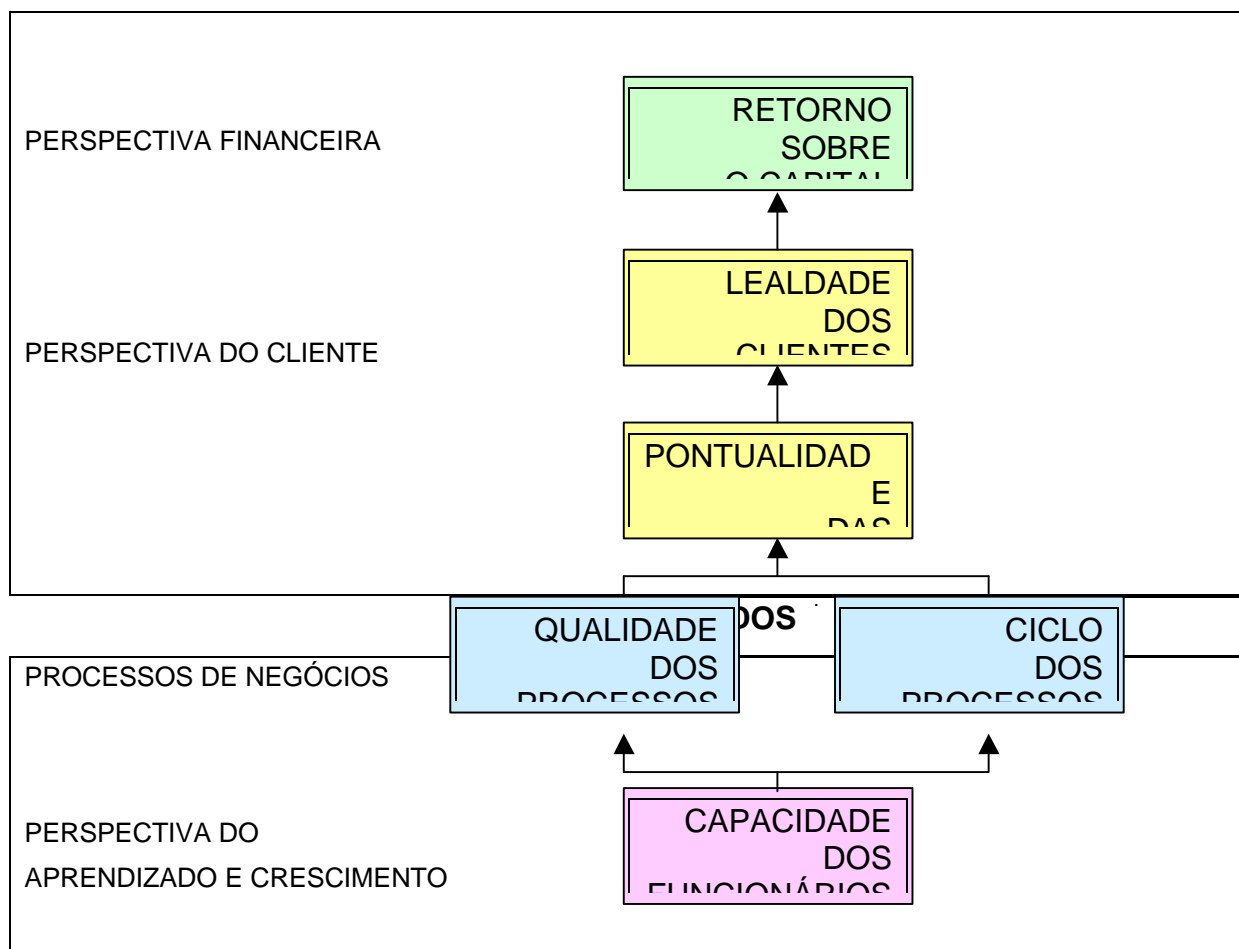
Muitas empresas tem utilizado uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras em seu processo de avaliação. Os melhores BSC's não são apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso.

As medidas que compõe um BSC bem elaborado deve compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. A figura 2.7 demonstra melhor este conceito<sup>33</sup>.

Um Balanced Scorecard bem elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

---

<sup>33</sup> KAPLAN, *op. cit.*, p.30-31



**Figura 2.7 Perspectivas do Balanced Scorecard**

Fonte: Kaplan (1997)

## **7.1 CAPÍTULO 3.1 – A PREVIDÊNCIA NO BRASIL**

### **7.1.1 Breve Histórico da Previdência e Seguridade Social no Brasil**

#### **a) Os primórdios do sistema**

Para se listar os principais fatores críticos de sucesso para as EAPP's no Brasil, é imprescindível uma análise histórica do desenvolvimento da atividade previdenciária no país. Assim, O objetivo do presente capítulo é demonstrar de maneira resumida como a previdência social evoluiu no Brasil, desde a sua criação, com seus sucessos e insucessos. Tal demonstração pode permitir um valioso aprendizado para o setor no presente e no futuro.

### **3.1 A Previdência Social**

#### **3.1.1 Os Primórdios**

Apesar de previdência e seguridade social se referirem, ao menos no plano teórico, a instituições distintas, com fontes de financiamento separadas e obrigações diferentes, no Brasil tal separação tradicionalmente não tem se verificado, desde as primeiras organizações de assistência. Portanto, a descrição aqui encontrada engloba tanto a previdência quanto a seguridade social .

As instituições Organizações ligadas ao seguro social são remontam muitos anos atrás bastante antigas no Brasil. O trabalho EPGE/FGV (1992) assinala que já no início do período colonial aparecem as primeiras organizações de caráter assistencialis, como a Casa de Misericórdia de Santos em 1543<sup>34</sup>. Em 1795, já havia no Brasil o Plano de Benefícios dos Órfãos e Viúvas dos Oficiais da Marinha<sup>35</sup>. No início do Império, em 1827, foi instituído o Montepio do Exército. Entretanto, Para Faro (1993<sup>a</sup>), a primeira instituição previdenciária brasileira do Brasil foi o Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado (Mongeral), fundado em 1835<sup>36</sup>. Mediante contribuições dos e seus associados, os servidores do Estado, eram concedidos proporcionados benefícios de ordem previdenciários. Antes porém, em 1821, havia sido concedida aos professores, aposentadoria após 30 anos de serviço, havendo ainda a opção de um abono de 25% para aqueles que continuassem em atividade.

Com a República, entre 1888 e 1892, surgiram planos previdenciários para os funcionários do Ministério da Fazenda, civis do Ministério da Guerra e operários efetivos do Arsenal da Marinha da Capital Federal, além do Fundo de Pensões do Pessoal das oficinas da Imprensa Nacional.

<sup>34</sup> Cenários de previdência social e reflexos para os fundos de pensão. Abrapp. Rio de Janeiro: ABRAPP, 1992.

<sup>35</sup> XI Seminário Regional de Política Fiscal. Reforma da previdência e federalismo. XI Seminário Regional de Política Fiscal. CEPAL, 25-28 jan.1999 CEPAL. 25-28 jan. 1999

<sup>36</sup> FARO, Clóvis de. Previdência social no Brasil. FGV. Rio de Janeiro: FGV, 1993.



Em 1890, foi promulgado decreto sobre aposentadoria para os funcionários das Estradas de Ferro Central do Brasil. No final do século XIX, surgem alguns tipos de organizações previdenciárias, centradas em empresas, financiadas por contribuições dos empregados e os benefícios eram assistência médica e auxílio em caso de desemprego, invalidez ou morte.

Segundo Afonso, o marco da previdência naqueles anos no Brasil foi a lei Eloy Chaves<sup>37</sup>.

“— Vale ressaltar que O marco da institucionalização da previdência social no Brasil foi a lei Elóy Chaves (decreto legislativo nº 4682), de 24 de janeiro de 1923, que determinou a criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs) nas empresas ferroviárias. Oliveira e Teixeira (1986) assinalam que Eram basicamente eram 4-quatro os benefícios oferecidos: assistência médica aos segurados e dependentes, medicamentos com preços reduzidos, aposentadoria e pensão aos dependentes em caso de morte. O financiamento era feito através de contribuições dos empregados (3% dos salários), das empresas (1% da renda bruta), consumidores (devido ao aumento de 1,5% nas tarifas cobradas) e outras fontes menores e esporádicas. O recolhimento era feito pela própria empresa. Desta maneira,

— Cada CAPs (organizada no âmbito da firma) era gerida administrada por uma comissão de composta por representantes dos ee empregadores e empregados, sendo utilizado o regime de capitalização. O Estado era externo a essa forma de organização, tendo sua atuação restrita somente aos casos de conflito. Com esta estrutura, o número de associados por CAP era reduzido, havendo em contrapartida grande número de instituições. O número de indivíduos cobertos era pequeno frente ao total da população ativa e em pouco tempo já dava mostras de sua fragilidade.”

No ano de Em 11 1926, um novo decreto ampliou o sistema original, estendendo o modelo adotado aos portuários e marítimos. Além disso, foram incluídos benefícios adicionais, como o auxílio-funeral, auxílio serviço-militar, redução de prazos de carência, eliminação da idade mínima para aposentadoria, estabilidade no emprego após 10 anos, entre outros. As contribuições ao sistema também foram ampliadas, passando as As empresas passaram aa contribuir com 1,5% de sua renda bruta anual e a parcela repassada aos consumidores subiu de 1,5% para 2% do valor das tarifas.

Oliveira e Teixeira (1986: 34) definem o modelo adotado de modo bastante preciso. Para estes autores, a estrutura previdenciária era caracterizada pela amplitude na definição de suas atribuições, pela liberalidade na concessão de benefícios e serviços; pela prodigalidade nos gastos com estes serviços e benefícios; e por outro lado, pela natureza fundamentalmente civil das instituições de previdência, tanto no que se refere à sua gestão, quanto no referente a sua estrutura financeira<sup>38</sup>.

b) O período 1930-1945

<sup>37</sup> AFONSO, Luis Eduardo. Previdência social e fundos de pensão. Funenseg. Rio de Janeiro: - Funenseg, 1996. p.4. p. xx

<sup>38</sup> AFONSO, op. cit. p. xx5

A previdência no Brasil A partir de 1930, o sistema previdenciário, a partir de 1930 começou a assumir características muito diferentes bastante diversas da fase anterior em relação ao passado. Neste ano, a partir do decreto nº 1.954, o Presidente Getúlio Vargas suspendeu por 6 meses todas as aposentadorias em vigor devido a primeira grande crise no sistema gerado pelo grande número de fraudes e corrupção, uma vez que as tabelas atuariais das CAP's eram arbitrariamente fixadas e as falhas refletiam-se sobre a formação dos patrimônios dos fundos.

Devido ~~Com as mudanças provocadas pela~~ crise de 1929 e principalmente os problemas ~~enfrentados pelo~~ setor cafeeiro, a relação de forças e influência político-econômica no país começou a se alterar. O mercado consumidor interno ~~teve~~ sua representatividade aumentada e os trabalhadores assalariados ~~passavam~~ a ~~ter~~ maior peso no cenário político-econômico. Em contraste com as demandas sociais da emergente classe urbana, o sistema de Caixas até então adotado gerava um volume de recursos insuficiente para um funcionamento estável, dado o pequeno número de filiados. Com este novo quadro, ~~foi é~~ necessário ~~que se altere~~ ~~aa~~ alteração da função do Estado, que passa a dar maior atenção à questão previdenciária<sup>39</sup>. (EPGE/FGV, 1992)

Um marco importante em 1930 foi a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Em 1930, é criado através ~~instituído pelo~~ decreto nº 19.433, ~~o~~ Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a responsabilidade de função de regulamentar e supervisionar a previdência social. Esta nova fase tem como característica marcante o fato de a vinculação passar a ser feita não mais através de empresas, mas sim através de categorias profissionais, ou profissões relacionadas em âmbito nacional. Foram criados os Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs) ~~e~~ a cobertura previdenciária estendeu-se para quase todos assalariados e boa parte dos trabalhadores autônomos urbanos.

~~a vontade política do governo de interferir no funcionamento do sistema se faz sentir com o~~ decreto nº 20.465- de 1931 demonstrou claramente a intenção do Governo em intervir no processo, no qual é foram reformadas ~~as~~ legislação referentes às caixas de aposentadoria. ~~Um~~ ponto importante foi a limitação dos gastos com assistência médica e serviços complementares a 8% das receitas, que teve como ~~conseqüência~~, desta ação governamental é o rápido crescimento no número de caixas, que chegou ~~a~~ ao total de 140, em 1932. (Oliveira et al, 1994)

~~em 1933, Foi é~~ criado em 1933 o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos (IAPM ~~iapm~~), tendo com filiados os trabalhadores de empresas da ~~M~~ Marinha ~~M~~ Mercante. ~~Em~~ 1934, foi criado ~~cria-se~~ o ~~i~~ Instituto de ~~a~~ Aposentadoria e ~~p~~ Pensões dos ~~b~~ Bancários (iapb ~~iapb~~). ~~s~~ Suas contribuições eram basicamente as mesmas das primeiras CAPs, com a ressalva de que a interferência do governo progressivamente começou a limitar a propriedade dos institutos de aposentadoria e pensões na figura de enquanto fornecedores suprimentos de serviços de assistência médica e hospitalar. A atividade-fim de tais entidades passou a ser ~~(na ética do governo)~~ a previdência social, podendo manter serviços de assistência médica. Ainda assim, a área de saúde ficava ou sujeita a uma “regulamentação especial” ou, em outras palavras, enquanto o Estado não pudesse assumir de modo exclusivo uma atividade que era sua incumbência e não das instituições de previdência<sup>40</sup>. (Oliveira e Teixeira, 1986)

<sup>39</sup> AFONSO, op.cit., p. 7

<sup>40</sup> AFONSO, op. cit., p. 13

~~A criação de n~~Novos IAPs ~~foram criados prosseguiu em ritmo acelerado~~ na década de 30, ~~tais como~~ ~~Em 1934, são criados~~ o IAPC ~~em 1934, que servia o comércio (Comerciários)~~, a Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Trabalhadores em Trapiches e Armazéns de Café e a Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Operários Estivadores; sendo que estas duas últimas, apesar da denominação, eram também instituições de caráter nacional. Em 1936, ~~foi é~~ criado o IAPI, englobando os ~~industriários~~ industriários.

~~Ainda de acordo com Oliveira e Teixeira, n~~No período 1930-1945, como consequência das mudanças descritivas, alterou-se o perfil da previdência social. Houve aumento nos valores pagos pelos empregados. ~~Já ;já~~ em 1931, a contribuição havia sido elevada para 4% do salário, atingindo posteriormente até 8%, no caso do IAPI. O número de beneficiários foi multiplicado por 20, o número de benefícios foi reduzido e seu valor real foi diminuído, dado que o aumento do valor nominal não acompanhou a inflação do período. Complementando, em 1940, foi fixada a idade mínima de 60 anos, para todos aqueles institutos e caixas em que este limite ainda não existia.

~~Pode ser destacada uma Uma~~ característica que permaneceu inalterada, ~~que~~ foi a disparidade de benefícios proporcionados pelas instituições. Tais diferenças tinham origem no fato de os benefícios serem pagos com base nos salários recebidos. Como certas categorias profissionais tinham rendimentos bem mais elevados que outras, isto se refletia nos benefícios. ~~Oliveira et al (1994) assinalam que em~~Embora o regime de capitalização fosse mantido, o Estado passava a ser o gestor dos recursos.

#### ~~e)O período 1945-1966~~

Para tentar corrigir as disparidades entre os institutos e disciplinar o organizar sua atuação, o governo ~~cria~~ou, em 1935, o Instituto de Serviços Sociais do Brasil (ISSB). No entanto, este órgão não chegou a ser implementado. Em 1947, este assunto ~~volt~~ou a ocupar espaço com o projeto da Lei Orgânica da Previdência Social.

Neste período, há uma reversão da tendência verificada com os gastos com assistência médica no período 1930-1945. Estes gastos, que em 1930 eram de 8,9% das receitas, chegam a 1945 representando apenas 2,3% dos valores arrecadados.

Posteriormente, estes gastos ~~volt~~aram a crescer, chegando, em 1964, a cerca de 12% das receitas. ~~Configura~~ou-se, assim, uma mudança importante no modelo previdenciário, que passa a ter na questão assistencial um componente cada vez mais importante. Paralelamente, ~~ocorre~~u uma reversão na tendência à contenção dos gastos com aposentadorias e pensões. De modo progressivo, medidas que permitem aos institutos ampliar o número de benefícios, aumentar seu valor, facilitar o acesso aos dependentes ~~foram~~vão sendo implementadas, dentro da postura populista assumida pelo governo. Esta postura expansionista nos serviços ~~oferecidos (e nos gastos) oferecidos~~, sem ~~Ter~~ como ~~compensação~~ contrapartida ~~ações com o objetivo de medidas que visem~~ elevar a receita ~~foi um~~ será importante elemento para deflagrar a posterior ~~(e quase eterna)~~ crise financeira da previdência ~~(Oliveira e Teixeira, 1986)~~.

### 3.1.2 LOPS e o Período após 1960

A Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960, ~~foi~~ um importante marco na história da previdência no Brasil, também conhecida como da cronologia previdenciária. Esta é a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), que ~~consolidou~~ e institucionalizou as normas existentes entre os institutos, além de dar mais uniformidade ~~de no que se refere~~ ao custeio. Com esta lei, ~~passaram a ser abrigados sob o guarda-chuva previdenciário~~ os trabalhadores autônomos e profissionais liberais foram cobertos pelo sistema previdenciário, além de se incluir, de forma compulsória, os empregadores.<sup>42</sup>

~~Oliveira e Teixeira (1986) são bastante críticos em relação à LOPS. Para estes autores, e~~ Esta lei foi a um golpe finalização das últimas características mantidas dos resquícios do modelo contencionista que predominara no período 1930-1945. Isto se deve ao fato de a LOPS ~~ter~~ uniformizado por cima os benefícios oferecidos pelos institutos, sem dar, como é de costume, o tratamento devido ao financiamento das despesas. ~~Contudo, De modo oposto, o estudo EPGE/FGV (1992), assinala que~~ a LOPS foi a primeira medida acertada para reduzir desigualdades entre as categorias profissionais.

A LOPS ~~era genérica e bastante abrangente e versava~~. ~~Dispõe~~ sobre segurados, dependentes, inscrições, serviços prestados, fontes de financiamento etc. No entanto, os trabalhadores rurais ~~não~~ foram incluídos no sistema previdenciário somente em, ~~senão até~~ 1963 com a quando foi aprovação do Estatuto do Trabalhador Rural. O período apresenta aou ainda a criação de uma série de novos órgãos e benefícios, como o salário-família, em 1963, o Fundo de Indenizações Trabalhistas, em 1964, (substituído pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, em 1966), e o Fundo de Assistência ao Desempregado em 1965. A unificação iniciada em 1960, com a LOPS, foi é completada efetivada com o decreto-lei nº 66, de 21 de novembro de 1966. Este decreto reúne agrupou os 6 institutos de aposentadoria e pensões remanescentes (IAPI, IAPB, IAPC, IAPM, IAPTEC, IAPFESP) e cria o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).  
(Montoro Filho e Porto, 1982)

O objetivo da unificação foi a de ~~Gampes (1994: 718), na posição de artifice das mudanças, aponta 3 motivos para a unificação:~~ diminuir os custos administrativos, homogeneizar a qualidade da assistência prestada e evitar que os institutos se transformassem em “feudos eleitorais de partidos políticos, com amplas possibilidades de corrupção”. O autor menciona ainda a criação do FGTS, que atenderia a dois objetivos. De um lado, eliminaria a estabilidade no emprego após 10 anos, que produzia grave imperfeição no mercado de trabalho. De outro, criava um mecanismo de poupança compulsória de longo prazo, necessária ao financiamento habitacional.<sup>43</sup>

Com as alterações feitas, o custeio da previdência é unificado, utilizando-se o superávit de alguns institutos para cobrir o déficit de outros. Alterou-se o funcionamento do sistema, que passa a ser administrado através do regime de repartição, com contribuições do governo, emprego e empregador. E, na tendência que já vinha desde 1930, o governo assume eu totalmente o controle, retirando de empresas e trabalhadores as funções de gerências ~~que tinham até então~~.

Os destaques deste  
d) O período 1966-1991

<sup>41</sup>

<sup>42</sup> AFONSO, op. cit., p.14

<sup>43</sup> CAMPOS, Roberto. A lanterna na popa: Memórias. Rio de Janeiro. Topbooks, 1994. 718 p.

~~Este período é marcado por~~ foram as diversas uma série de reformas e criação de novos órgãos. ~~O traço comum é que a~~ A cada mudança a previdência se tornou mais abrangente, em número de segurados, funcionários, benefícios oferecidos e

consequentemente, volume de recursos administrados. Contudo, cada reforma é ~~foi~~ uma resposta míope da burocracia à pouca eficácia do sistema, permeado de graves ineficiências funcionais e administrativas” ~~(Carvalho e Faro, 1993:8)~~

. Algumas das medidas que aumentaram o número de segurados são a criação do Pró-Rural, em 1971, (que consolida a assistência ao trabalhador rural) e a inclusão dos empregados domésticos, em 1972.

A regulamentação da inscrição compulsória de autônomos ocorreu em 1973. ~~e, e~~ Em 1976, ocorreu ~~houve~~ a instituição de amparo aos idosos acima de 70 anos e aos inválidos não-segurados, bem como a extensão dos benefícios previdenciários ao empregador rural e sua família ~~(EPGE/FGV, 1992).~~

Para fazer frente a esta maior amplitude de obrigações, em 1974, o Ministério do Trabalho e Previdência Social ~~é~~ foi dividido. Surgiu então o Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), responsável pela elaboração e execução das políticas de previdência e assistência médica e social. Em 1977, ocorreu a instituição do Sistema ~~n~~ Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS). O objetivo era fazer com que cada função do sistema passasse a ser executada por um órgão específico. Assim, Para atender a este direcionamento, novos órgãos tiveram que ser criados e alguns outros tiveram suas suas atribuições funções r ~~reformuladas~~ definidas.

O INPS passou a ser responsável somente pela manutenção e concessão de benefícios. O Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), recém-criado, ficou responsável pela prestação de serviços de assistência médica, nas áreas rural e urbana. Outra autarquia nova, o Instituto da Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), passou a ser responsável pela gestão administrativa, financeira e patrimonial do sistema. A assistência social aos mais carentes, com ênfase à maternidade, infância e adolescência, coube à Legião Brasileira de Assistência (LBA).

Complementando o SINPAS, foram criados ainda a Fundação Nacional do Bem-estar do Menor (FUNABEM), a empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV), e a Central de Medicamentos (CEME), responsável por distribuir medicamentos gratuitamente, ou a preço de custo.<sup>1</sup> ~~(EPGE/FGV, 1992)~~

Estas reformas não impediram que o sistema entrasse em grave crise no início dos anos ~~80,~~ devido a crise do petróleo e do panorama econômico mundial.

Já a partir do final da década de 70, notava ~~ou~~ se uma redução na relação receitas/despesas, que se acentuou ~~ava~~ em 1980, quando foi adotada ~~ou~~ ou uma política econômica recessiva. Foi verificada ~~Houve~~ então uma queda nos salários ~~reais~~ e no nível de emprego, ao mesmo tempo em que se aumentou a sonegação das obrigações previdenciárias e diminuíram as transferências por parte da União ~~(Oliveira e Teixeira, 1986).~~ Deste modo, esta crise pareceu ter como motivos a conjugação de fatores estruturais, relacionados à expansão desproporcional dos benefícios e do número de indivíduos protegidos, juntamente com uma questão conjuntural representada pela crise econômica que abateu o país no início dos anos

O esgotamento do financiamento externo (que ~~teve representara~~ papel importante na década de 70), aliado a um desequilíbrio fiscal crescente, ~~é foram as~~ alavancas do rápido aumento do endividamento do governo, que se reflete na redução de sua capacidade de executar políticas de longo prazo. Para tentar reverter este quadro, nos anos seguintes foram baixadas medidas cujo objetivo era trazer de volta o equilíbrio financeiro do sistema.

Em 1981, a alíquota do IPI foi majorada e o governo obteve autorização para emissão de uma série especial de ORTNs, com o que eliminou (ao menos temporariamente) sua dívida com a previdência. Neste mesmo ano, a alíquota de contribuição dos empregados sofreu um expressivo aumento. No ano de 1982, ~~foi~~ criado o Finsocial, cuja alíquota inicial era de 0,5% da receita bruta das empresas. Posteriormente, novas medidas são tomadas, sempre buscando o equilíbrio de curto prazo, tornando o sistema cada vez mais complexo.

Em 1988, com a promulgação da Constituição, várias alterações foram feitas no sistema previdenciário. Foram introduzidos como princípios básicos a universalização, a equiparação dos benefícios rurais e urbanos, irredutibilidade do valor das prestações, diversificação das fontes de financiamento, e descentralização e participação dos trabalhadores na gestão. Embora tais medidas possam ~~ter~~ sido motivadas por boas intenções, acabaram, em grande parte, sucumbindo ao duro embate com a realidade, na medida em que só contribuíram para agravar a crise da previdência.

Em 1989, ~~no final do governo Sarney,~~ as faixas de contribuição salarial foram alteradas e a alíquota do Finsocial foi elevada de 0,5% para 1%. ~~Em 1991~~ Dois anos após, já no governo Collor, extinguiu-se o Ministério da Previdência e Assistência Social. A previdência, na forma de secretaria, foi incorporada ao recém-criado Ministério do Trabalho e da Previdência Social (MTPS). A área assistencial passou para o âmbito do Ministério da Ação Social e a área médica para o Ministério da Saúde. As mudanças atingiram também o INPS e IAPAS, que foram extintos; o INAMPS foi deslocado para o Ministério da Saúde e foi criado o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS (EPGE/FGV, 1992)). Neste mesmo ano, foi criado o Cofins, incidindo sobre o faturamento, com alíquota de 2%. Outro fato importante, ainda em 1991, foi a promulgação da lei nº 8212, que estabelece o plano de custeio da previdência Social.

### 3.1.3 A Previdência Social nos dias atuais

Nos últimos anos,

e) O período 1991-2000

### 7.1.1 Previdência Social

o ~~o~~ desequilíbrio nos sistemas previdenciários dos servidores da União, Estados e Municípios tem sido é um dos principais obstáculos ao ajuste das contas públicas e a sustentabilidade da política fiscal.

As estimativas para 1999 apontam uma necessidade de financiamento consolidada para as três esferas de governo da ordem de R\$ 35,3 bilhões. Considerando-se também o déficit do Regime Geral de Previdência Social, chega-se ao valor de R\$ 44,8 bilhões.<sup>2</sup>

Caso as contas previdenciárias fossem equilibradas, o resultado primário do Tesouro atingiria em 1998 um superávit 4,7 vezes maior que o verificado. Para 1999, as estimativas demonstram que o superávit primário seria 2,2 vezes maior.

Como se chegou a esta situação? Os argumentos mais plausíveis versam que as distorções do servidor público são explicadas pela consolidação histórica de um modelo previdenciário que se configura como um mero apêndice da política de pessoal.

O modelo de previdência do setor público foi organizado segundo a relação de trabalho pro-labore facto, em que o direito à aposentadoria não está condicionado à contribuição, mas a vinculação do funcionário ao Estado. A característica básica deste modelo, baseado na relação de trabalho “pro-labore\_ facto”, é de que os servidores públicos têm direito à aposentadoria devido ao fato de terem trabalhado para o Estado e não porque contribuíram para isso, inclusive mantendo o status de servidor, a, ao contrário do que ocorre na iniciativa privada.

~~O, onde se cessa o~~ vínculo empregatício e o custeio do benefício é de responsabilidade do INSS onde e/ou de uma

~~A ausência do vínculo contributivo engendra uma lógica política de ação coletiva em que os~~ grupos organizados atuam no processo político de modo a adquirirem benefícios concentrados, sendo os custos destes distribuídos por toda sociedade e para as gerações futuras.

Desta maneira,

---

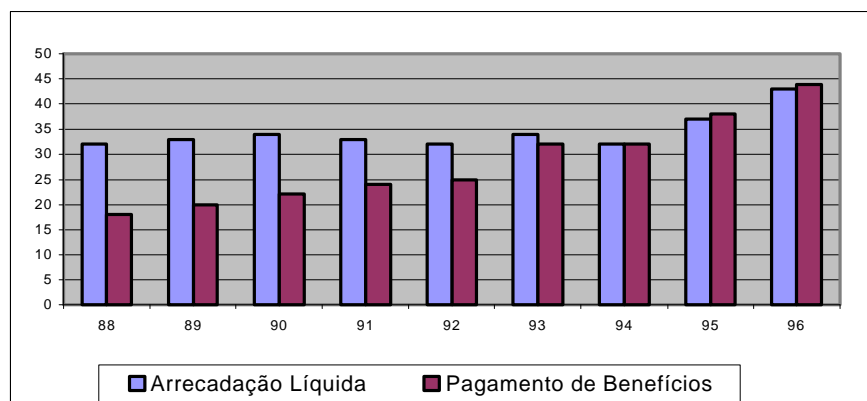
<sup>2</sup> NORONHA, op. cit., p. 32

aA Previdência Social no Brasil ~~e sua viabilidade~~ tem sido amplamente debatida nos ~~dias atuais. últimos tempoAs, o que tem se levado a~~ discussão política ~~tem dado a tônica de de~~ uma urgente reforma. ~~Dentre muitos fatores, Oo~~ modelo ~~atuarial de matemático de um~~ regime de repartição de capital simples, tem demonstrado que é inviável a manutenção da atual forma de gestão ~~das reservas~~ ~~fundos~~.

É importante lembrar que dentro das contas da Previdência Social, os encargos previdenciários da união (EPU) que correspondem a pagamentos a aposentados e pensionistas, aumentam em muito o seu déficit.

Em 1998, o EPU representou uma diferença negativa de R\$ 18,3 bilhões entre a arrecadação e os pagamentos de benefícios<sup>44</sup>. A Figura 1 demonstra que ao longo dos últimos anos, os pagamentos de benefícios tem se tornado maior que a arrecadação líquida.

Figura 1 — Arrecadação Líquida x Benefícios



<sup>44</sup> NORONHA, *Sílvia. Previdência foi tudo o que faltou, op. cit.*, p. 24-32



Fonte: Ministério da Previdência e Assistência Social

Fonte: Ministério da Previdência e Assistência Social

Figura 3.1 – Arrecadação Líquida x Benefícios

No 1º Relatório à Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania sobre a Reforma da Previdência afirma o Senador Beni Veras<sup>45</sup>:

“A Previdência Social brasileira está em crise. Se não forem feitas reformas urgentes e sérias, o sistema tende a se tornar insolvente, a ruir. E, com ele, a esperança de milhões de brasileiros que anseiam por uma velhice tranquila, após uma vida de labor. Criar as condições necessárias para que a previdência social no Brasil possa sustentar-se ao longo do tempo é uma grande responsabilidade que no momento recai sobre cada membro do Congresso Nacional”.

É fato notório que a ausência histórica do caráter contributivo no sistema de previdência social do servidor público e as mudanças introduzidas pela Constituição de 1998 geraram um sistema heterogêneo e fragmentário, pouco transparente, altamente deficitário e subsidiado por toda a sociedade.<sup>46</sup>

### **7.13.2 Previdência Complementar**

A previdência oficial começou a ganhar corpo e voltar-se para os trabalhadores privados a partir de 1919, com a Lei de Acidentes Pessoais, e em 1923 com a Lei Eloy Chaves, não abrangendo, de início, todas as categorias ocupacionais, deixando a descoberto os autônomos, os profissionais liberais, os empregadores e os trabalhadores rurais. Desta maneira, surge da necessidade de organizarem esses segmentos, as Caixas de Pecúlios e as Sociedades de Mútuo Socorro<sup>47</sup>.

Com a universalização da Previdência Social, abrangendo praticamente todas as categorias, a Previdência Privada que detinha também o objetivo de fornecer proteção inicial, básica e única, ganha outra missão: a de complementar a ação da previdência oficial.

<sup>45</sup> VERAS, Beni. **Previdência: Desequilíbrio ou Reforma**. – Brasília: Relatório a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, p.25

<sup>46</sup> PINHEIRO, Vinícius-C. **Reforma da Previdência e Federalismo: o caso brasileiro**, São Paulo: p.39

<sup>47</sup> DORNELLES, Antonio A. **maldo L. acerda, Previdência Privada no Brasil**, disponível na Internet [www.anapp.com.br](http://www.anapp.com.br). São Paulo, Nov.1999

A década de 60 reavivou o surgimento de muitas instituições privadas, genericamente conhecidas sob a denominação de montepios. Outras, já existentes, mas restritas a uma classe, abriram-se à participação geral.

Com este mesmo sentido complementar, já haviam surgido as instituições fechadas de previdência, congregando empregados de uma única empresa, mais notadamente entre as organizações bancárias. Sob o modelo da Petros, implantada na Petrobrás, de maior envergadura técnica, a década de 70 marcou o início da grande expansão das entidades fechadas. Essas raízes históricas conduziram a previdência brasileira a um modelo nacional, baseado no binômio social-privado que consiste nas seguridades básica e complementar.

No campo da Previdência Social, os benefícios básicos, compulsórios e geridos pelo Estado, voltados para a garantia dos direitos mínimos de preservação de qualidade de vida, de modelo condizente com a justiça social, é de objetivos médios e módicos e, portanto, insuficiente do ponto de vista individual. Isto por que ao Estado compete a preservação de padrões mínimos, não sacrificando a grande massa contribuinte com a sustentação obrigatória de padrões mais elevados de benefícios.

Já os benefícios complementares, de natureza facultativa, desenvolvidos pela iniciativa privada para atender aos anseios individuais de preservação do modo de vida. Através dele tem sido possível ao trabalhador, seja assalariado ou autônomo, integralizar a renda familiar na inatividade quando, por doença, idade ou morte, a família não dispor mais do que os proventos da Previdência Social, insuficientes para a manutenção dos mesmos padrões. —O crescimento da Previdência Privada, a partir da década de 60, tornou inadiável uma legislação específica que regulasse suas atividades, ordenando-lhes os impulsos e instituindo seus propósitos. Este processo de institucionalização caracterizou-se por um movimento de baixo para cima: as próprias entidades, sentido a sua necessidade, passaram a exigir-lo em históricos encontros.

Dois simpósios nacionais, o primeiro em São Paulo, em 1974, e o segundo no Rio de Janeiro, em 1976, sob a égide da ANAPP, conseguiram colocar no mesmo caminho os esforços do setor privado e as providências governamentais para a formulação do Código da Previdência Privada.

Assim, surgiu a Lei nº 6.435, com base em anteprojeto do Executivo, recebendo substancial contribuição do Congresso Nacional, aprovando substitutivo que recebeu sanção presidencial em 15.07.77, posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 81.240/78, na parte relativa às entidades fechadas, e pelo Decreto nº 81.402/78, na parte relativa às abertas.

Constituindo-se em Estatuto Básico da Previdência Privada, a Lei nº 6.435, traçou os seguintes objetivos:

- a) disciplinar a expansão dos planos de benefícios, propiciando condições para sua integração no processo econômico-social do País.
- b) determinar padrões mínimos adequados à segurança econômico-financeira do sistema
- c) Proteger os interesses dos participantes dos planos de benefícios
- d) Coordenar as atividades da Previdência Privada com as políticas de desenvolvimento social e econômico-financeira do Governo Federal.

A Previdência Complementar tem sua estrutura está basicamente composta de dois grandes grupos de entidades: as Entidades Fechadas ou Fundos de Pensão, compostos por fundos de empresas ou categorias privadas e estatais e as Entidades Abertas, compostos por empresas específicas e seguradoras que operam com este ramo de atividade.

Ambeas entidades são extremamente importantes e o crescimento de suas reservas matemáticas –denota que a Previdência Complementar tem adquirido na visão do mercado, uma posição de destaque na vida econômica nacional e grande relevância social.

O regime das Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPP) ou Fundos de Pensão, diferencia-se por diversos aspectos fundamentais, entre estes o fato de não visarem a distribuição de lucros e de preverem contribuições de duas fontes, do trabalhador participante e de sua empresa empregadora<sup>48</sup>.

**Os fundos de pensão são privados, independentemente da natureza jurídica da empresa patrocinadora. Eles são constituídos para administrar recursos recolhidos pelos trabalhadores e por suas empresas para o custeio dos planos de benefícios.**

**Os recursos originários das empresas integram a cesta de remuneração dos seus empregados, tal como foi negociado com eles. Desta forma, a totalidade dos recursos em poder das instituições pertence aos seus participantes. Esse fato lhes confere caráter privado, reconhecido pela Lei 6.435/77.**

O regime de capitalização sob o qual acham-se organizados os Fundos de Pensão é que lhes dá grande vitalidade e eficiência, comparativamente ao regime da Previdência Social, que é o da repartição simples ou orçamentário.

No primeiro caso, o trabalhador participante forma totalmente os recursos garantidores dos seus benefícios durante o período laborativo, de tal forma que, ao aposentar-se, toda a massa de recursos estará estocada. O regime da Previdência Social consiste no custeio por uma geração dos benefícios concedidos à geração antecessora.

Em fase de acumulação de poupança, os Fundos de Pensão, além da atividade-fim, que é nitidamente social, possuem uma função econômica relevante como investidores. Eles são hoje no Brasil, o sustentáculo do mercado de ações e do mercado imobiliário e estão aptos a alavancar outros segmentos econômicos, oferecendo-lhes financiamento a longo prazo.

Os Fundos de Pensão brasileiros adquiriram grande maturidade conceitual e institucional. Eles podem oferecer aos trabalhadores a proteção efetiva contra as incertezas futuras, ao mesmo tempo gerando para o País uma massa de novos consumidores de grande importância para a formação do seu mercado interno.

---

<sup>48</sup> Fundos de Pensão: uma conquista social. São Paulo: ABRAPP, ~~brapp~~-São Paulo, 1997. p.1-3.

O sistema oficial de previdência no Brasil não tem sido capaz de garantir aos trabalhadores a proteção da sua qualidade de vida durante a aposentadoria e como resultado, inevitavelmente, é visto a sua expulsão do mercado consumidor no momento em que encerram o período laborativo.

Em todo o mundo desenvolvido, especialmente nos Estados Unidos, na Alemanha e no Japão, o sistema complementar resolveu este dilema. No Brasil, o regime dos Fundos de Pensão foi instituído com base na experiência desses países e tem se desenvolvido para o nível dos melhores sistemas similares existentes no mundo. Ele consiste na conjugação dos esforços das empresas e dos seus empregados para o custeio dos planos de benefícios, que são sempre complementares aos do sistema oficial. Os trabalhadores assistidos pelo regime complementar são hoje cerca de 294 mil no Brasil.

Os Fundos de Pensão constituem extraordinário instrumento de valorização do trabalho de que dispõem as empresas. Ao participarem do custeio dos planos de benefícios, as empresas demonstram sua preocupação com a reprodução da força de trabalho, com a proteção dos trabalhadores, cujas energias foram consumidas pelo processo produtivo, e com a manutenção do mercado consumidor interno do País.

Nos últimos anos, tem sido demonstrado que as empresas que incentivam a formação de fundos de pensão para seus funcionários possuem quadros de pessoal mais jovens e mais produtivos, porque seus trabalhadores não hesitam em exercer o direito a aposentadoria tão logo este se constitui.

Empregados de empresas não patrocinadoras hesitam em requer a aposentadoria receosos de perderem qualidade de vida, fato que envelhece o quadro de pessoal e bloqueia os canais de acesso funcional na organização.

O processo de formação de fundos de pensão tem figurado crescentemente na pauta de reivindicação trabalhista em grandes empresas, evidenciando a tomada de consciência por parte dos trabalhadores a respeito da importância da proteção previdenciária e da manutenção da qualidade de vida.

Além dos investimentos no mercado acionário, os fundos de pensão no Brasil financiaram os principais shopping centers e um grande número de prédios comerciais, tendo sido, por muitos anos, fator de estabilidade no mercado da construção civil. Tais investimentos, possuem o efeito político de tornar os trabalhadores participantes interessados na economia, no crescimento das empresas e do País, uma vez que, em essência são eles os titulares das ações das empresas de que os fundos de pensão participam.

O crescimento da massa de recursos que constitui as reservas dos fundos de pensão significará o incremento da participação dos Fundos no capital das empresas, uma forma saudável e economicamente eficaz de socialização.

No Brasil, os fundos de pensão se apresentam atualmente como o único mecanismo institucionalmente amadurecido de formação de poupança estável e de longo prazo. Aliás, no mundo inteiro, os sistemas previdenciários são os maiores formadores da poupança interna dos respectivos países.

Projeções mostram que a poupança formada pelos fundos de pensão brasileiros poderá sustentar a retomada do crescimento econômico do país, financiando projetos no setor privado e colaborando para fortalecer a independência do País em relação à poupança externa, histórica financiadora da sua economia.

Como entidades de caráter social, os Fundos de Pensão devem ter o tratamento constitucional correspondente, seja quanto à definição da sua natureza, seja quanto aos benefícios assegurados a instituições desse tipo.

São entidades complementares à Previdência Social, colaborando com o poder público para a solução do grave problema da proteção social dos trabalhadores. Por seu perfil mutualista, representam a forma mais eficaz de proteção combinando um sistema socialmente eficiente e economicamente viável.

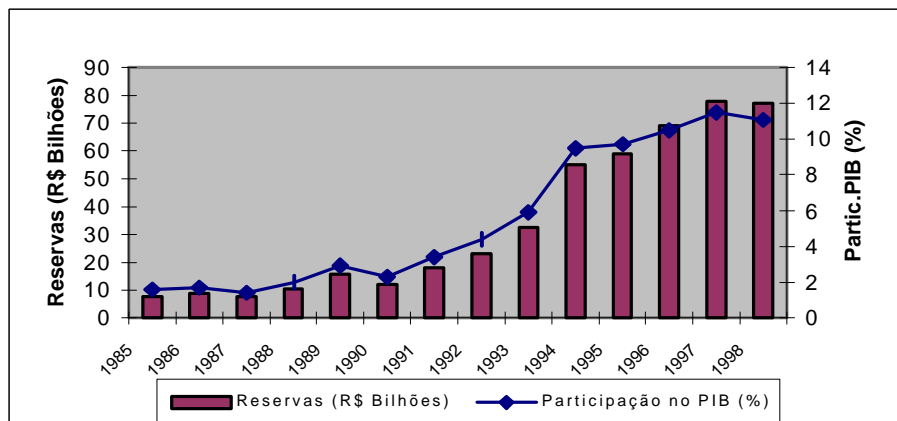
Com o objetivo de complementar a Previdência Social, os Fundos de Pensão representados pelas Entidades Fechadas de Previdência Privada, são uma das maiores fontes de recursos financeiros hoje no país.

Ao possuir significativos investimentos em ações das empresas estatais, estes fundos colaboram com o equilíbrio do próprio Governo. A Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Privada (ABRAPP)<sup>49</sup>, apresenta as seguintes informações:

“Segundo dados da ABRAPP, 351 fundos de pensão estão constituídos no país e respondem por investimentos de aproximadamente R\$ 100 bilhões nos mais diversos segmentos da economia. Exatamente por isso, os fundos são tidos hoje no Brasil, como sustentáculos do mercado de ações e do mercado imobiliário e estão aptos a alavancar muitos outros segmentos econômicos, oferecendo-lhes financiamento de longo prazo. Como grandes fornecedores de poupança, efeito do regime de capitalização que constitui a espinha dorsal de sua vitalidade, os fundos de pensão são grandes e potenciais investidores.”

A Figura 3.2 demonstra o significativo crescimento das reservas dos Fundos de Pensão no Brasil e sua crescente participação no PIB.

[Desta forma, em conjunto com as entidades abertas, os fundos de pensão tem a importante missão de viabilizar e atender a demanda da atividade previdenciária, além da previdência social governamental.](#)



Fonte: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (ABRAPP)

Figura 3.2 Crescimento dos Fundos de Pensão no Brasil

<sup>49</sup> [GAZETA do POVO](#). Fundos de pensão investem R\$ 100 bilhões na economia. [GAZETA do POVO](#).

Fonte: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada

Desta forma, em conjunto com as entidades abertas, os fundos de pensão tem a importante missão de viabilizar e atender a demanda da atividade previdenciária, além da previdência social governamental.

#### 7.13.2.2 Entidades Abertas de Previdência Privada (EAPP)

Em relação a Nos últimos anos as Entidades Abertas de Previdência Privada, têm os últimos anos apresentando indicadores de uma expansão de suas atividades sem precedentes históricos, acompanhando a tendência mundial de crescimento no mundo dos fundos mútuos e são considerados uma indústria emergente no Brasil<sup>50</sup>.

O público-alvo das Seguradoras que operam com Previdência e das EAPP's é o segmento da população com renda acima de dez salários-mínimos mensais e idade entre 20 e 45 anos.

Atualmente o setor possui mais de dois milhões de participantes, sendo que projeções feitas calculam que este número deve ser de dez milhões até 2004, quando o ativo total do sistema, incluídas as entidades abertas ao público em geral, bancos e seguradoras, deverão superar 20% do PIB. Tal estimativa é feita pelo Secretário de Previdência Complementar, Paulo Klias<sup>16</sup>.

#### 3.2.2.1 O Crescimento da Previdência Privada Aberta no Brasil

As instituições credenciadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) a operarem no mercado de previdência privada são denominadas Entidades Abertas de Previdência Privada, também podendo ser Sociedades Seguradoras autorizadas.

Curitiba, 05.abr04.1999.

<sup>50</sup> BOM ÂNGELO, Eduardo. **Tendências da previdência privada no Brasil**. São Paulo: Pactual, 1997.

<sup>16</sup> GAZETA DO POVO, **op. cit.**



Desde 1994, o patrimônio da previdência privada aberta cresceu 174% em reais, mantendo um ritmo anual de crescimento na ordem de 30%. A crise fiscal, a conhecida e proclamada falência da previdência oficial e a crescente rentabilidade a longo prazo tem sido fatores determinantes do crescimento do mercado, apontados por especialistas.

Os especialistas do mercado acreditam que a previdência privada aberta deverá se tornar muito brevemente o melhor produto para investidores, tanto no que se refere à rentabilidade das aplicações, quanto no aspecto fiscal.

Esta realidade do mercado talvez explique a aparente falta de agressividade das campanhas de marketing e vendas relacionadas à Previdência Privada, o que deverá persistir ainda pelo menos até que surjam alterações esperadas, como a definição entre os mais promissores produtos do mercado brasileiro de Previdência Aberta, o Fundo de Aposentadoria Programado Individual (FAPI) e o Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL).

A Tabela 3.1 apresenta o crescimento da carteira de investimentos da indústria nos últimos cinco anos.

**Tabela 3.1 Evolução da Previdência Privada Aberta – 1996 - 2000**

<u>ANO</u>	<u>CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (R\$ mil)</u>	<u>RECEITA DE PLANOS PREVIDENCIÁRIOS (R\$ mil)</u>
<u>1996</u>	<u>4.605.287</u>	<u>1.405.040</u>
<u>1997</u>	<u>6.246.080</u>	<u>2.139.317</u>
<u>1998</u>	<u>8.267.230</u>	<u>3.220.051</u>
<u>1999</u>	<u>12.447.397</u>	<u>3.756.439</u>
<u>1º Sem.2000</u>	<u>14.377.851</u>	<u>2.381.785</u>

Fonte: Associação Nacional das Entidades Abertas de Previdência Privada

(2000)

Os números demonstram a tendência indiscutível do mercado de Previdência Privada em apresentar uma importância cada vez maior em relação ao Produto Interno Bruto do Brasil. A Tabela 3.2 demonstra as principais empresas do segmento e o volume de suas provisões técnicas em relação ao 1º semestre de 2000.

Muitas sociedades seguradoras e de previdência estão vinculadas a grandes bancos nacionais e internacionais que representam o principal canal de comercialização de planos. Vale lembrar que outro importante canal de distribuição são os corretores autônomos, credenciados pelas empresas do setor para o atendimento a clientes.

Tabela 3.2 Ranking das Entidades Abertas de Previdência Privada (em R\$ mil)

<u>EMPRESA</u>	<u>RECEITA DE PLANOS</u>	<u>PROVISÕES TÉCNICAS</u>
<u>Bradesco</u>	<u>1.142.232</u>	<u>6.539.072</u>
<u>Brasilprev</u>	<u>286.732</u>	<u>1.339.955</u>
<u>Unibanco AIG</u>	<u>183.426</u>	<u>1.088.818</u>
<u>Sasse</u>	<u>38.504</u>	<u>770.730</u>
<u>Itauprev</u>	<u>168.113</u>	<u>671.807</u>
<u>Icatu</u>	<u>114.612</u>	<u>333.939</u>
<u>Sul América</u>	<u>33.707</u>	<u>305.467</u>
<u>Realprev</u>	<u>65.358</u>	<u>242.024</u>
<u>Capemi</u>	<u>77.414</u>	<u>169.749</u>
<u>Vera Cruz</u>	<u>5.276</u>	<u>132.767</u>
<u>TOTAL DAS 10 MAIORES</u>	<u>2.115.374</u>	<u>11.594.328</u>
<u>TOTAL DAS EAPP'S</u>	<u>2.381.785</u>	<u>14.377.851</u>

Fonte: ANAPP – Estatística de Mercado – Junho 2000

A Associação Nacional das Entidades Abertas de Previdência Privada (ANAPP), apresenta interessantes conclusões em seus estudos e pesquisas.

O mercado de previdência privada aberta no Brasil cresceu dentro de um arcabouço institucional da previdência fechada, basicamente delimitado pela lei 6.435 de 1977.

Neste contexto, as entidades de previdência aberta foram no decorrer do tempo, elaborando caminhos alternativos que flexibilizassem sua atuação através da Susep, do Conselho Nacional de Seguros Privados e do Ministério da Fazenda.

Assim, foram criados o FAPI (Fundo de Aposentadoria Programado Individual), que é um produto desenvolvido para os bancos e seguradoras e o PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres), mais amplos e bem desenhados, com características próximas aos planos americanos, principalmente o 401(K), que são o

grande referencial de poupança a longo prazo<sup>51</sup>.

Apesar dos volumes das reservas das entidades abertas de previdência privada serem relativamente menores que as das entidades fechadas, elas podem ser consideradas como de maior potencial de crescimento<sup>52</sup>. Estima-se que o crescimento nos próximos cinco anos atinja reservas de US\$ 58 bilhões e dez milhões de participantes<sup>53</sup>.

### 3.2.2.2 Principais Tipos de Planos de Previdência Privada

Os dois grandes tipos de planos de previdência privada podem ser classificados em benefício definido e contribuição definida. O Quadro 3.1 apresenta as principais diferenças entre ambos. Dentre os planos de contribuição definida, pode-se destacar o FAPI, o PGBL e os planos Tradicionais.

**Quadro 3.1 Tipos de Planos de Previdência Privada**

ITENS	BENEFÍCIO DEFINIDO	CONTRIBUIÇÃO DEFINIDA OU VARIÁVEL		
		Tradicional	FAPI	PGBL
<b>Instituições autorizadas a operar</b>	Seguradoras, EAPP's e Fundos de Pensão	Seguradoras, EAPP's e Fundos de Pensão	Seguradoras, EAPP's e Fundos de Pensão	Seguradoras, EAPP's e Fundos de Pensão
<b>Rendimento Mínimo</b>	6% ao ano, além da variação do IGP-M	6% ao ano, além da variação do IGP-M	Não há garantia	Não há garantia
<b>Excedentes Financeiros</b>	Parcialmente revertido aos clientes	Parcialmente revertido aos clientes	Totalmente revertido aos clientes	Totalmente revertido aos clientes
<b>IR Ganho de Capital</b>	Não há	Não há	É cobrado	Não há
<b>Aplicação dos Recursos</b>	Não permite participação dos clientes	Não permite participação dos clientes	Os clientes podem escolher as aplicações, conforme seu perfil de risco	Os clientes podem escolher as aplicações, conforme seu perfil de risco
<b>Benefício Fiscal - Imposto de Renda</b>	Nas contribuições, abate até 12% da renda anual. O resgate e recebimento de benefícios são tributados na fonte	Nas contribuições, abate até 12% da renda anual. O resgate e recebimento de benefícios são tributados na fonte	Nas contribuições, abate até 12% da renda anual. O resgate e recebimento de benefícios são tributados na fonte	Nas contribuições, abate até 12% da renda anual. O resgate e recebimento de benefícios são tributados na fonte
<b>Benefícios</b>	Valor definido na data de contratação. A partir da concessão, atualizado por índice em contrato	Calculado ao final do período de contribuição pela reserva acumulada, juros e tábua biométrica	Calculado ao final do período de contribuição pelo montante acumulado no fundo exclusivo, juros e tábua	Calculado ao final do período de contribuição pelo montante acumulado no FIF exclusivo, juros e tábua

<sup>51</sup> NORONHA, op. cit., p. 11

<sup>52</sup> AFONSO, op. cit., Luis Eduardo. *Previdência social e fundos de pensão*, p.-42.

<sup>53</sup> PINTO, Eduardo. *Previdência privada não pára de crescer*. São Paulo: Caderno de Seguros, 2000. -p.-5

		<u>contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços definido em contrato.</u>	<u>biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preço definido em contrato.</u>	<u>biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços definido em contrato.</u>
Fonte: ANAPP, "Pesquisa - perguntas e respostas" 30.07.2000. Disponível na Anapp.com.br				

O FAPI é semelhante a um fundo de investimento e permite ao participante resgatar o excedente financeiro superior a rentabilidade mínima fixada em lei do respectivo fundo, correspondente a 6% ao ano acrescido da correção monetária do período. Neste tipo de plano, é evitado que as EAPPs se apropriem dos ganhos financeiros. Contudo, não protegem o participante em caso de rentabilidade negativa do respectivo fundo de investimento. De fato, o FAPI pode ser caracterizado como um fundo de investimento comum, diferenciando-se no objetivo, que é a aposentadoria, obtendo-se um incentivo do Governo no que se refere à tributação. A legislação prevê um abatimento no imposto de renda no limite de até 12% da renda bruta. Esse benefício também existe no PGBL e nos fundos tradicionais.

Da mesma maneira que o FAPI, o PGBL pode ser conceituado como um plano de previdência privada que evolui nos moldes de um fundo de investimento financeiro convencional. Não é fornecido ao participante a garantia de uma rentabilidade mínima, contudo, reverte-se 100% de toda a rentabilidade aos clientes, com o desconto da taxa de administração.

A grande vantagem do PGBL é a transparência na gestão dos recursos, pois o valor das cotas dos respectivos fundos é diariamente publicado em jornal de grande circulação nacional para acompanhamento dos clientes, de acordo com a Circular Susep nº 101, de 30.07.1999, que altera e consolida os procedimentos operacionais do PGBL.

O plano tem como objetivo proporcionar ao participante a flexibilidade de escolha do fundo de investimento financeiro que deseja, de acordo com o respectivo perfil. Assim, as EAPPs geralmente oferecem aos clientes diversos fundos com diferentes composições entre renda fixa e renda variável, sendo esta última limitada a 49% do total das aplicações realizadas pelos gestores dos fundos. Na idade definida para início da concessão do benefício de aposentadoria, o cliente poderá converter o valor total do fundo acumulado em alguns dos tipos de renda oferecidos, ou mesmo resgatar o valor parcial ou total do fundo.

Os planos PGBL são considerados de grande potencial de crescimento, como um dos mais importantes produtos do mercado. Em linhas gerais, o PGBL possui um processo operacional padrão muito transparente e rigidamente regulamentado.

Cada participante ao adquirir um plano constitui uma reserva individual. Os valores correspondentes de todas as reservas dos clientes são aplicados em fundos de investimentos financeiros exclusivos. Estes por sua vez, são monitorados pelo Banco Central, garantindo sua integridade aos clientes. Os fundos constituem um ativo na estrutura de capitais da EAPP. Já as reservas matemáticas são fiscalizadas pela Susep, que garante a existência de sua constituição aos clientes. Para proteger os benefícios dos clientes, contra a inflação ou desvalorização monetária e contra as diferenças geradas pelos cálculos atuariais, são constituídos reservas técnicas e financeiras complementares.

Assim, ao contrário do que ocorreu no passado com planos não oficializados pelo Governo Federal, o PGBL está baseado em rígidos controles dos fundos e das reservas pelos órgãos fiscalizadores, a partir de regulamentação específica previamente estabelecida.

Em relação aos planos tradicionais, sua característica fundamental é a rentabilidade mínima garantida de IGP-M acrescido de 6% de juros ao ano. O excedente financeiro gerado pela aplicação dos recursos acima do mínimo garantido, é distribuído entre o participante e a EAPP em condições estabelecidas em contrato. No Brasil, ainda são os planos de previdência privada com maiores reservas constituídas, apesar do avanço do PGBL mais recentemente.

Fonte: ANAPP, "Pesquisa – perguntas e respostas" 30.07.2000. Anapp.com.br  
Finalmente, estudiosos da área acreditam que o modelo viável de previdência no Brasil teria sua sustentação baseada em 3 pilares: a) a Previdência Social para todas os trabalhadores ; b) Fundos de Pensão para trabalhadores de empresas de grande porte; e c) Previdência Privada Aberta para complemento de renda individual e corporativa de trabalhadores.<sup>15</sup> Desta maneira, os estudos que estão sendo feitos no Congresso Nacional para a reestruturação do sistema previdenciário brasileiro, tem a importante e crítica missão de aprovar as mudanças necessárias.

O alto potencial de crescimento do setor está vinculado a situação crítica da Previdência Social e a busca da população pelo benefícios complementares de aposentadoria e pensão. A Tabela 2 apresenta o crescimento da carteira de investimentos da indústria nos últimos cinco anos.

**Tabela 2. Evolução da Previdência Privada Aberta – 1994 – 1998**

ANO	CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	RECEITA DE PLANOS PREVIDENCIÁRIOS
1995	3.539.466	1.050.181
1996	4.605.287	1.405.040
1997	6.246.080	2.139.317
1998	8.267.230	3.220.051

— Fonte: Associação Nacional das Entidades Abertas de Previdência Privada

Assim, os números demonstram a tendência indiscutível do mercado de Previdência Privada em apresentar uma importância cada vez maior em relação ao Produto Interno Bruto do Brasil. A Tabela 3 demonstra as principais empresas do segmento e o volume de suas provisões técnicas em relação a 1999.

Muitas sociedades seguradoras e de previdência estão vinculadas a grandes bancos nacionais e internacionais que representam o principal canal de comercialização de planos.

Vale lembrar que outro importante canal de distribuição são os corretores autônomos, credenciados pelas empresas do setor para o atendimento a clientes.

Tabela 3 — Ranking das Entidades Abertas de Previdência Privada (em R\$ mil)

Empresa	Receita de Planos	Provisões Técnicas
Bradesco	1.029.917	3.617.931
Prever—Unibanco	378.902	787.269
Brasilprev	346.732	653.277
Sasse	547.502	533.322
Itaúprev	202.467	317.716
Sul América PP	35.886	210.381

leatu	109.834	170.864
Capemi	136.646	122.384
APLUB	50.839	108.622
Vera-Cruz	32.288	106.253
TOTAL DAS 10 MAIORES	2.871.013	6.628.019
TOTAL DAS EAPP'S	3.184.784	6.965.332

— Fonte: ANAPP – Estatística de Mercado – 1998

— A Associação Nacional das Entidades Abertas de Previdência Privada, apresenta interessantes conclusões em seus estudos e pesquisas.<sup>54</sup>

“O mercado de previdência privada aberta no Brasil cresceu dentro de um arcabouço institucional da previdência fechada, basicamente delimitado pela lei 6.435 de 1977. Neste contexto, as entidades de previdência aberta foram no decorrer do tempo, elaborando caminhos alternativos que flexibilizassem sua atuação através da Susep, do Conselho Nacional de Seguros Privados e do Ministério da Fazenda. Assim, foram criados o FAPI (Fundo de Aposentadoria Programado Individual), que é um produto desenvolvido para os bancos e seguradoras e o PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres), mais amplos e bem desenhados, com características próximas aos planos americanos, principalmente o 401(K), que são o grande referencial de poupança a longo prazo.

Assim, apesar dos volumes das reservas das entidades abertas de previdência privada serem relativamente menores que as das entidades fechadas, elas podem ser consideradas como de maior potencial de crescimento<sup>55</sup>. Estima-se que o crescimento nos próximos cinco anos atinja reservas de US\$ 58 bilhões e dez milhões de participantes<sup>56</sup>.

### 3.3 O Modelo Previdenciário Americano

O modelo previdenciário americano é formado por três importantes bases: a) Social Security, b) Planos de Pensão Públicos e c) Planos de Pensão Privados. Seu benefício fundamental é a aposentadoria, e pode possuir como beneficiários os próprios participantes, os sobreviventes e os seus dependentes.

#### 32.43.1 Social Security

<sup>1</sup> p. 11

<sup>54</sup> NORONHA, *op. cit.*, p. 11.

<sup>55</sup> AFONSO, *op. cit.* Luis Eduardo, *Previdência social e fundos de pensão*, p. 42.

O Social Security é suportado pelo Governo Federal, sendo o sistema mais abrangente e básico, cobrindo toda a população, cabendo aos empregadores e empregados a manutenção de uma previdência complementar, e aos indivíduos a formação individual de poupança previdenciária. Tendo em vista os esforços individuais e os respectivos objetivos, já existe uma grande variedade de opções.

Os trabalhadores de uma forma geral estão satisfeitos com a Social Security, embora a população mais jovem esteja descrente quanto à cobertura futura de benefícios. O salário de participação na Social Security é de US\$ 62,700.00/ano e o benefício máximo é da ordem de US\$ 15,000.00/ano. O benefício médio é de cerca de US\$ 8,640.00/ano. A Social Security é obrigatória e cobre 95% da população economicamente ativa. Existem 45 milhões de beneficiários.

O sistema de cálculo do salário de benefício leva em consideração a média dos últimos anos, ou dos três melhores anos, ou ainda a média histórica de todos os salários. A aposentadoria é concedida segundo o critério de idade (65 anos) e deverá ser aumentada para 67 anos até o ano 2027. Há a possibilidade de antecipação da aposentadoria, o que constitui uma penalidade para os trabalhadores com idade inferior a 65 anos de idade. Há uma carência de vinculação mínima de dez anos para se auferir os benefícios da Social Security. O cônjuge (homem ou mulher) recebe 50% dos benefícios a que tem direito o trabalhador(a) que se aposenta.

A Social Security é financiada exclusivamente com base na folha de salários (7,65% do empregado e 7,65% da empresa). O regime adotado é o de caixa. Não há a obrigatoriedade do trabalhador se aposentar e, tampouco, a quebra de vínculo empregatício. Porém, o trabalhador que postergar a sua aposentadoria sofre uma redução na ordem de 6% ao ano.

---

<sup>56</sup> PINTO, **Eduardo**, *op. cit.*, *Previdência privada não pára de crescer*, p. 5



O sistema é superavitário. A arrecadação está pagando as despesas com saúde e previdência, e assim, estão sendo formadas reservas de contingência. O problema de financiamento deverá ocorrer no ano 2010, com o estreitamento da pirâmide, proveniente do efeito *baby-boom*. Nesse contexto, verifica-se um alto índice de natalidade, adicionado ao alto índice de mortalidade em decorrência da 2ª Guerra Mundial. Atualmente a relação contributiva é de 1 aposentado para 4 trabalhadores ativos.

### 3.3.2 Planos de Pensão Públicos e Privados

Os governos estaduais e municipais organizam e mantêm os fundos de pensão públicos para os seus funcionários.

Já os fundos de pensão privados são instituídos por empresas e associações para seus empregados. Em ambos os casos, o objetivo é manter o nível de vida do empregado quando de sua saída em aposentadoria.

Há dois tipos básicos, qualificados de planos: de benefícios definidos e de contribuições definidas. Os planos de benefícios definidos são pré-determinados em regulamento. Neste caso, a contribuição é variável, de acordo com a idade, tempo até a concessão do benefício e o valor do benefício. O valor do benefício poderá ser equivalente para todos os trabalhadores e normalmente é usado para participantes com mais tempo de trabalho.

Com a inflação dos anos 70 nos EUA, o mercado americano vivenciou um rápido interesse dos trabalhadores nos planos aposentadoria de contribuição definida ou invés do planos de benefício definido.<sup>57</sup> Os planos de contribuição definida americanos mais importantes são o 401-K para empresas privadas, o 457 para estados e municípios e o 403-B para empresas sem fins lucrativos. Atualmente o mais comum é o 401-K, com início em 1978 e seus ativos já ultrapassam US\$ 3 trilhões nos Estados Unidos. O seu modelo já é adotado em mais de 54 países. A característica fundamental dos planos 401-K é o fato de que cada participante possui reserva individualizada e o ingresso dos trabalhadores se dá por volta dos vinte e um anos de idade e pelo menos um de trabalho. Os resgates de valores antes do prazo tem consequências severas no imposto de renda, porém é permitido transferir as reservas para outros tipos de planos.

---

<sup>57</sup> Seminário ANAPP. Previdência Privada no Mercado Global: Tributação, tendências e e-commerce. São

Os fundos formados pelos participantes do 401-K podem ser aplicados em mais de uma dúzia de tipos de investimentos diferentes, tais como ações, bônus, fundos de investimentos etc., deixando a decisão nas mãos dos clientes.<sup>58</sup>

### **23.45- Identificação de Fatores Críticos de Sucesso (Fcs)**

Baseado em uma análise histórica da previdência brasileira é possível identificar e listar cinco fatores críticos de sucesso para as empresas do setor. A partir disso, torna-se possível uma correta seleção dos indicadores de desempenho que servirão para a avaliação das empresas.

O fator Governo pode ser considerado como o primeiro fator crítico de sucesso, pois cabe a ele promover a estabilidade econômica do país com os baixos índices de inflação e regras claras nas políticas econômicas.

Países sem esta característica dificilmente consegue promover a formação de poupança individual da população. É válido lembrar a crise do petróleo e a recessão econômica nas décadas de 70 e 80, onde a instabilidade econômica inviabilizou uma série de empreendimentos no país.

A política econômica de regras claras, por sua vez, permite a regulamentação do setor, que pode viabilizar um modelo sustentável de previdência privada para o país a longo prazo. Fatos históricos demonstram a ineficiência do sistema previdenciário oficial, que por diversas ocasiões ao longo de sua existência passou por graves crises, originadas por um complexo grupo de fatores, principalmente políticos, sociais, econômicos, atuariais e administrativos.

A lei 6435/77 marcou o início do período de crescimento e consolidação da previdência complementar, a partir de uma regulamentação básica para o setor, o que permitiu o desenho de planos mais bem elaborados e controlados por órgãos fiscalizadores, a fim de garantir o patrimônio dos clientes. Contudo, o crescimento da previdência complementar dependia de uma política econômica mais estável, com baixas taxas de inflação e de correção monetária, a fim de impedir a defasagem das reservas dos participantes. O período do Plano Real pode ser apontado como um períodos recentes mais propícios para o crescimento do setor.

O fator competência técnico-atuarial, pode ser apontado com o segundo FCS. Como em todo produto financeiro, fica evidente que as qualidades que os clientes mais tem buscado são flexibilidade, liquidez e rentabilidade. Neste contexto, é destacável a importância da competência técnico-atuarial dos profissionais no desenho dos planos de previdência aprovados junto a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). No passado, experiências dolorosas como o Decreto nº 1954 de 1930, onde o Governo Vargas suspendeu todas as aposentadorias devido ao grande número de fraudes e corrupção, bem como arbitrariedades na aplicação de tábuas atuariais é um exemplo a ser compreendido e evitado.

O gerenciamento das reservas não comprometidas e comprometidas e a administração dos superávits ou déficits técnicos e financeiros são primordiais para o equilíbrio da contas das empresas, garantindo sua capacidade de pagamento aos clientes no período de concessão de benefícios. É válido lembrar a experiência de sistemas previdenciários bem sucedidos de países como os Estados Unidos, que tem levado o Brasil a instituir novas modalidades de planos como o PGBL, baseado no plano 401-K americano, que tem apresentado bons resultados.

O terceiro fator é o emprego da tecnologia no desenvolvimento de produtos e processos. No âmbito das instituições financeiras, a tendência dos últimos anos tem sido o aumento da intensidade na aplicação de tecnologia através de sistemas e aplicativos cada vez mais eficientes e precisos, projetados em uma complexa arquitetura. Esta arquitetura, por sua vez, está baseada em hardwares e softwares de alta capacidade, cuja finalidade é gerar processos de alta performance e velocidade que permitam uma entrega de produtos e serviços mais rápidos e eficientes ao cliente. A ausência de investimentos nesta área, pode significar o comprometimento de seu desempenho e de sua competitividade no mercado, pois desde o momento inicial da apresentação do produto, a concretização da venda, seu processamento, a prestação de serviços pós-venda, a qualidade e a rapidez no atendimento dão o tom da diferenciação das empresas na indústria.

---

<sup>58</sup> BOROSON, Warren. **Keys to retirement planning**. 2ª New York: Borron's, 1995. p.85.

Como quarto FCS, a credibilidade da empresa é bastante importante neste segmento. A grande concentração das reservas matemáticas previdenciárias em poucas e tradicionais instituições, dão a conotação de que os clientes tem buscado a segurança de empresas historicamente bem posicionadas no mercado nacional. A solidez da empresa a longo prazo deve ser demonstrada e assimilada pelo cliente, traduzindo-se em credibilidade no cumprimento da legislação vigente e no recebimento dos benefícios de aposentadoria, pensões, renda por invalidez, pecúlio etc., pactuados após muitos anos de contribuição para a constituição das reservas matemáticas individuais.

O quinto e último FCS é a escolha correta dos canais de distribuição e comunicação dos produtos e serviços. A escolha dos canais errados pode comprometer a performance de vendas e arrecadação da empresa, por não atingir os clientes com o perfil desejado de forma eficiente. Outro aspecto importante é a divulgação do produto de maneira clara, buscando esclarecer os clientes sobre as normas e regulamentos dos planos.

Os canais mais conhecidos de vendas são os bancos de varejo, corretores autônomos, equipes de vendas, agentes, Internet e serviço de televendas. Já os canais mais conhecidos de comunicação são as agências dos bancos de varejo, as equipes de vendas, as correspondências ao cliente, o atendimento via Call Center e mais recentemente a Internet. †

## 4. UM MODELO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No presente capítulo, será tratado da elaboração de um modelo de estratégia competitiva e avaliação de desempenho para uma empresa de previdência privada aberta.

### 4.1 Identificação das Estratégias Correntes

Para a aplicação do modelo proposto, foi escolhida uma unidade de negócios de uma sociedade seguradora, que pertence a uma grande instituição financeira internacional e que está autorizada a operar com previdência privada. O organograma da Figura 4.1 apresenta o posicionamento da referida unidade de negócios na empresa. A referida unidade foi criada recentemente e possui apenas um ano de operação no mercado. O fator decisivo para a escolha da referida unidade foi o fato de estar operando em estágio inicial de sua existência, o que possibilita a elaboração e a aplicação de uma série de conceitos de gestão administrativa avançada.

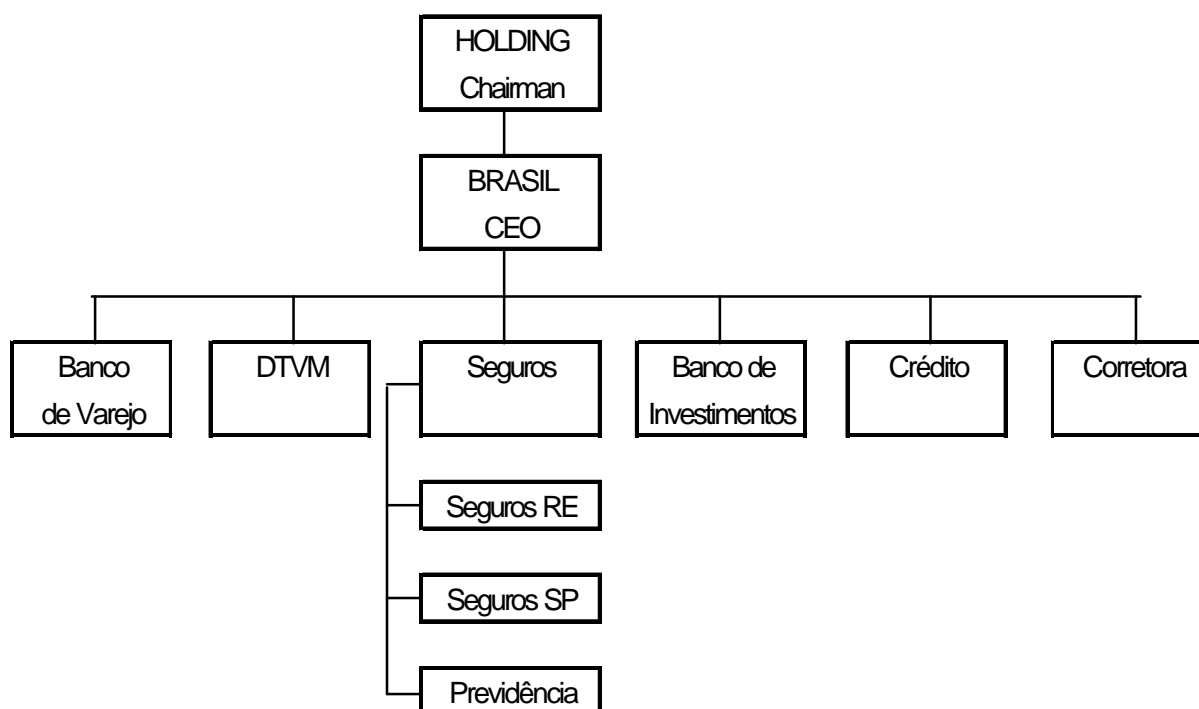


Figura 4.1 Organograma da Empresa

Fonte: A Empresa

#### 4.1.1 Dados Gerais da Empresa

Nesta etapa inicial, deve-se relacionar dados estratégicos corporativos importantes da empresa, que possivelmente serviram para a formulação das estratégias correntes e futuramente nortearão a formulação de estratégias competitivas da unidade de negócios. Toda estratégia competitiva deve estar alinhada com a estratégia corporativa da organização, conforme Quadro 4.1. Assim, a estratégia da unidade de negócios deve estar alinhada com a macroestratégia de expandir as operações de ativos de pessoas físicas e seguros, que atendem o objetivo de superar a média de retorno dos acionistas de um grupo selecionado de instituições financeiras.

Quadro 4.1 Dados Estratégicos Corporativos

VISÃO ESTRATÉGICA	Estar entre os dez melhores grupos financeiros mundiais em produtos e serviços aos clientes
MISSÃO	Fornecer produtos e serviços financeiros de alta qualidade para clientes
MACROSTRATÉGIAS E IMPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescimento nos segmentos de pequenos negócios e médias empresas</li> <li>➤ Estabelecer a marca global em todo o mundo</li> <li>➤ Atrair, manter e motivar os melhores profissionais</li> <li>➤ Expandir as operações de ativos de pessoas físicas e seguros</li> <li>➤ Gestão baseada na importância econômica dos clientes</li> <li>➤ Explorar negócios diferenciados com clientes pessoa física selecionados</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manutenção de uma base de capital forte</li> <li>➤ Exploração da marca mundial</li> <li>➤ Competência administrativa</li> <li>➤ Ênfase em investimentos em tecnologia</li> <li>➤ Excelência na Gestão de Custos e Despesas               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Lucros diversificados por região</b></li> </ul> </li> </ul>
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Superar a média de retorno dos acionistas de um grupo selecionado de instituições financeiras
META ESTRATÉGICA	Dobrar o valor dos investimentos realizados pelos acionistas em cinco anos através de um gerenciamento baseado no conceito de Lucro Econômico

**Fonte: A Empresa**

### 4.1.2 Identificação da estratégia corrente implícita ou explícita

Na segunda etapa da elaboração de estratégia competitiva da unidade de negócios, deve ser identificada a estratégia atualmente existente. Assim, além da estratégia corrente, foi possível listar os seus objetivos estratégicos, conforme Quadro 4.2.

**Quadro 4.2 – Estratégia Correntes e Objetivos Estratégicos da Unidade de Negócios**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	
1.	Promover o crescimento das reservas de previdência com meta de vendas de R\$ 41.000.000,00 para 2000 ou 50.000 planos.
2.	Obter Lucro Econômico crescente nas operações de previdência privada

ESTRATÉGIA CORRENTE DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	
Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas na faixa etária de 30 à 50 anos das classes A, B e C1, através dos canais de comercialização banco, corretores e equipe de vendas.	

#### 4.1.3 Suposições Implícitas

Nesta fase, deve-se identificar as suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e fracos, a concorrência e as tendências da indústria que dão sentido a estratégia corrente.

**Quadro 4.3 – Suposições Implícitas**

SUPOSIÇÕES IMPLÍCITAS	
POSIÇÃO RELATIVA	A unidade de negócios tem a tendência de crescer acentuadamente nos próximos anos, explorando as vendas em uma base de clientes do banco coligado a empresa, onde a demanda por planos de previdência está reprimida. Seu posicionamento conservador em relação aos investimentos em fundos tem como consequência, menores rentabilidades em relação a concorrência.
PONTO FORTE	Credibilidade e a transparência das operações internas e externas da empresa.
PONTO FRACO	A empresa se encontra em sua fase inicial de estruturação e início da comercialização e necessita consolidar os produtos e processos da unidade.
CONCORRÊNCIA	Direcionamento dos investimentos para a exploração comercial dos produtos do tipo PGBL
TENDÊNCIA DA INDÚSTRIA	Crescimento rápido baseado na estabilidade econômica. De acordo com a Associação Nacional de Empresas Abertas de Previdência Privada, no primeiro semestre de 2000 houve crescimento de 61,53% nas receitas previdenciárias da EAPP's, o que equivale a R\$ 2,027 bilhões.

Fonte: A Empresa

## **4.2 Análise do Meio Ambiente**

### 4.2.1 Análise da Indústria

A análise da indústria em que a empresa está inserida e as suas peculiaridades possibilita argumentar que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Entende-se como meio ambiente o conjunto de elementos que compõem a indústria ou as indústrias em que ela compete, abrangendo tanto forças sociais como econômicas.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

De acordo com a Figura 4.2, há cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e a própria rivalidade entre as empresas<sup>59</sup>. As forças mais proeminentes são tidas como cruciais no processo de formulação de estratégias competitivas.

#### 4.2.1.1 Ameaça de Entrada

A entrada de novas empresas em uma indústria podem ocasionar queda nos preços ou o aumento generalizado dos custos. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. A retaliação pode ser muito intensa se as barreiras de entrada forem altas. No mercado de previdência, podem ser identificados quatro barreiras de entrada principais.

A primeira dessas barreiras é a economia de escala, que trata do declínio nos custos unitários dos planos de previdência privada, na medida em que o volume (reservas) e o número absoluto de vendas aumenta.

---

<sup>59</sup> PORTER, *op. cit.*, p. 23





A segunda barreira é a diferenciação do produto. No mercado de previdência aberta, o nome, a tradição e a reputação da empresa contam muitos pontos na escala de valores do cliente final, até por se tratar de um produto a ser usufruído a longo prazo. Desta maneira, uma nova empresa necessita demonstrar alto grau de confiabilidade para convencer os consumidores potenciais de adquirir um determinado plano de previdência.

A terceira barreira é o acesso aos canais de distribuição. As EAPPs e Sociedades Seguradoras já instaladas no mercado, possuem diversas facilidades em utilizar os seus pontos de vendas tais como corretores autônomos, escritórios próprios e especialmente bancos, onde algumas entidades se encontram como empresas coligadas de um grande grupo financeiro (Exemplo: Bradesco, Unibanco, Itaú, Real ABN etc.).

As desvantagens de custos podem ser apresentadas como a quarta barreira. A necessidade básica e muito específica de “know how” favorecem as empresas que já estão bem situadas no mercado, em detrimento àquelas que estão adentrando agora. A experiência pode diminuir custos e pode permitir as empresas já consolidadas no mercado terem um processo decisório de melhor qualidade, o que minimiza os fracassos em investimentos a nível estratégico<sup>60</sup>. Além deste fator, o capital mínimo exigido pela legislação também restringe a abertura de novas EAPPs.

**Quanto a retaliação prevista, como se trata de um mercado que depende fundamentalmente de credibilidade e tradição, o estabelecimento de novas EAPP's vem geralmente relacionado a um grupo financeiro. Pelos históricos passados, não há notícias de vigorosas retaliações de mercado.**

Outro fator importante é o preço de entrada dissuasivo. Os preços no setor dependem de cálculos atuariais, cujas tábuas de longevidade são padronizadas. Assim, o preço entre as empresas é diferenciado pelas taxas de administração cobradas, normalmente sem barreiras para a entrada de outras empresas.

**A experiência e escala representam também importantes barreiras de**

---

<sup>60</sup> MAITAL, Shlomo. **Economia para executivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.130

**entrada. Segundo executivos da unidade de negócios estudada, as grandes EAPP's representam uma grande ameaça aos entrantes potenciais na indústria por duas razões fundamentais.**

**A primeira é a experiência acumulada ao longo de muitos anos, participando ativamente deste segmento da economia, influenciando inclusive nas decisões de elaboração da legislação que regulamenta o mercado. A segunda é que a concentração de fundos em determinadas EAPP's permitem ganhos maiores a medida que maiores volumes permitem decisões mais qualificadas de investimentos dos administradores. Como consequência, a tendência das grandes empresas do segmento é apresentarem rentabilidade superior as pequenas empresas.**

#### 4.2.1.2 Intensividade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

No Capítulo 3, fica evidente que o mercado de previdência privada aberta no país esteve nos últimos anos concentrado em poucas empresas, o que torna evidente que a indústria não possui concorrência numerosa e equilibrada. Contudo, com a entrada de grandes corporações financeiras estrangeiras nos últimos anos, o grau de rivalidade no mercado tende a ser intensificado nos próximos anos e o equilíbrio deverá ser maior a médio e longo prazos.

Em uma segunda análise, pode-se constatar que a indústria tem crescido rapidamente nos últimos anos. Somente no primeiro semestre de 2000, as receitas previdenciárias cresceram 61,53%. Tal fator possibilita dizer que os concorrentes estão acompanhando o crescimento atual da indústria em sua maioria. Assim, cada EAPP pode aumentar suas receitas com menos batalhas comerciais por parcela de mercado.

Como todo segmento econômico, a preocupação com a redução de custos operacionais é uma constante. Procura-se minimizar os custos através do emprego cada vez maior de alta tecnologia de transmissão de dados e armazenamento de informações, que reduzem sensivelmente os custos operacionais. Vale ressaltar que esta afirmação é válida quase exclusivamente para as grandes empresas da indústria

que possuem condições para investimentos maciços.

As mudanças nas condições de rivalidade tem a tendência a serem notadas a médio e longo prazo. Elas poderão ser intensificadas na medida em que o mercado amadurecer e seu índice de crescimento iniciar um período de declínio.

Especialistas da indústria prevêem expansão do mercado a longo prazo. Porém, os sucessivos períodos de recessão econômica no país podem abreviar o período de expansão previsto e frustrar as previsões mais otimistas.

#### 4.2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Pode-se classificar os produtos substitutos em diretos e indiretos. Ambos exercem maior ou menor poder de atração nos consumidores, pois tem a capacidade parcial ou total de procurar garantir uma renda após a aposentadoria de determinado indivíduo. Em países com os Estados Unidos, os especialistas aconselham investimentos em ações, ouro, fundos mútuos, imóveis, seguro de vida, social security e os famosos planos 401-k.

No Brasil, onde a cultura previdenciária é ainda muito recente, produtos financeiros como a caderneta de poupança, fundos de investimentos e imóveis, podem ser classificados como concorrentes indiretos. Contudo, os concorrentes diretos são os fundos de pensão, pois quando se estabelece um novo grupo, potencialmente as EAPP's perdem um cliente individual de um plano aberto.

#### 4.2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores podem ser divididos em pessoas físicas, que adquirem planos individuais e pessoas jurídicas que buscam planos empresariais.

No caso de planos individuais, os compradores normalmente possuem baixo poder de negociação, pelo próprio volume de negócios apresentados.

Já em relação a planos empresariais, muitas empresas custeiam parte dos planos para os funcionários, como parte de sua política de benefícios, que geram vantagens fiscais. Nestas condições, pelo número de empregados que a empresa possui e o volume a ser arrecadado mensalmente das contribuições compostas parte pelos funcionários e parte pela empresa, o poder de negociação é alto.

#### 4.2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de influência dos fornecedores é de nível médio. Entende-se por fornecedor de uma EAPP, o conjunto de agentes do sistema que disponibilizam os instrumentos fundamentais para o lançamento e manutenção de um plano de previdência. Assim, pode-se citar as Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (DTVMs) e os Bancos Múltiplos com os grandes fornecedores das EAPP's.

É válido lembrar que cada EAPP deve por lei escolher uma distribuidoras de títulos e valores mobiliários, também conhecida como DTVM ou Asset Management, para administrar os fundos arrecadados dos participantes, que garantirão, no futuro as aposentadorias a serem pagas.

As DTVM's muitas vezes estão ligadas a grandes bancos múltiplos e tem o papel fundamental de realizar investimentos em papéis do mercado financeiro, especialmente em renda fixa e renda variável. Estes bancos múltiplos, por sua vez, fornecem a EAPP a condição de movimentar com facilidade os fundos dos participantes nas operações de resgates, aportes e concessão de benefícios.

#### 4.2.1.6 O Governo como uma força na Concorrência da Indústria

O início do ano 2000 tem sido marcado por votações que devem alterar consideravelmente a política de previdência complementar no país. Tais mudanças tratam da lei 6.435 de 1977, marco fundamental da previdência privada no país.

Com a aprovação na íntegra ou com pequenas alterações, o fato é que as leis complementares 08, 09 e 10 deverão ter grande impacto em todo o sistema previdenciário brasileiro. Talvez por isso, aliado ao fato de que as mudanças estão diretamente atreladas a reforma na Previdência Social, é que ainda há questões polêmicas sendo discutidas no Congresso Nacional.

Desta maneira, o quadro acima torna-se uma barreira de entrada considerável para novas empresas, pelo ambiente de incertezas gerado em torno das grandes questões legais. Uma empresa que hoje se estabelece no mercado, deverá ter uma visão ampla de que todos os esforços técnicos e mercadológicos em posicionar um determinado conjunto de planos de previdência, pode ser parcial ou inteiramente alterado em função da publicação da nova lei de previdência complementar.

#### 4.2.2 Análise da Concorrência

Pela diversidade e pelo número de empresas na indústria, fica evidente que as empresas têm adotado nos últimos meses a concentração de suas estratégias em lançamento de novos produtos nos planos geradores de benefícios livres, com a manutenção das reservas dos planos tradicionais, nas modalidades individual, jovem e empresarial.

O diferencial de cada empresa nos planos PGBL fica direcionado as taxas de administração praticadas pelos respectivos gestores dos fundos (distribuidoras de títulos e valores mobiliários), na política de aplicação nos fundos e nas tábuas biométricas utilizadas.

**Na análise da concorrência, dois itens são essenciais: a análise do portfólio e das estratégias dos concorrentes.**

No Quadro 4.4, a análise de portfólio é possível visualizar os benefícios oferecidos por algumas das principais empresas da indústria. É válido lembrar que as respectivas EAPP's ou seguradoras tem geralmente um grande banco de varejo como empresa líder do grupo financeiro a que pertencem. Assim, o principal canal de comercialização é o próprio banco, explorando as vendas junto aos correntistas pessoas físicas para planos individuais e pessoas jurídicas para planos empresariais.

Outro detalhe importante são as garantias ou benefícios oferecidos. A tendência natural é que as empresas que ofereçam a maior diversidade possível de garantias tendem a ser mais competitivas que as outras.

Por fim, a taxa cobrada de administração do plano cobrada, pode ser um fator determinante na hora da escolha pelo cliente. Entre duas instituições de renome e grande confiabilidade, que ofereçam as mesmas garantias, o cliente poderá optar por aquela que estiver operando com a menor taxa.

Quadro 4.4 Análise de Portfólio dos Concorrentes

ITEM	Bradesco	Prever	Brasilprev	Itaú	Icatu	Santander
Benefícios Oferecidos	Renda Invalidez Pensão	Renda Invalidez Pensão Pecúlio Menores	Renda Invalidez Pensão	Renda Invalidez Pensão Pecúlio Menores	Renda Pensão Menores	Renda Pensão Pecúlio
Taxas de Administração	10%	7% e 3%	9%	5%,4%e 3%	12%	4%
Índice de Correção Utilizados	IGP-M	IGP-M	IGP-M	IGP-M	IGP-M	Títulos do Mercado
Tipo	Mensal ou	Mensal	Mensal,	Mensal ou	Mensal,	Mensal

De Contribuição	Única		Trimestral Semestral, Anual ou única	Esporádico	Trimestral, Semestral ou única	
-----------------	-------	--	---	------------	--------------------------------------	--

Fonte: ANAPP (2000)

Outro importante fator a ser identificado são as estratégias atualmente utilizadas pela concorrência. Pelos resultados obtidos fica clara a tendência de lançamentos de novos planos, onde muitas EAPP's entendem que haverá a migração de recursos dos planos tradicionais para o PGBL, que tem sido a grande e promissora novidade do setor nos últimos anos. O PGBL é interessante pelo desenho moderno e a concepção do produto baseado em regime de capitalização e contribuição definida, com o total de rendimentos repassados ao participante durante o período de contribuição, somente descontando a taxa de administração.

#### Quadro 4.5 Posicionamento Estratégico da Concorrência

CONCORRENTE	ESTRATÉGIA
Bradesco Previdência	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investimento em PGBL com fundos de investimentos conservadores</li> <li>➤ Ênfase em planos empresariais</li> <li>➤ Manutenção dos planos tradicionais que concentram boa parte das reservas</li> <li>➤ Comercialização através das agências, agentes concessionários e autônomos</li> </ul>
Real Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ênfase nos planos PGBL, com previsão de migração dos planos tradicionais</li> </ul>
Itauprev	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ênfase na fidelização de clientes</li> <li>➤ Comercialização e consultas aos clientes através da Internet</li> <li>➤ Manutenção da comercialização dos planos tradicionais</li> </ul>
Safra	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isenção de taxa de administração dos planos</li> <li>➤ Ênfase na comercialização de planos PGBL</li> <li>➤ Lançamento programado de novos produtos</li> </ul>
AGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comercialização do PGBL com cerca de 30% em ações</li> <li>➤ Investimentos em fundos de outras instituições financeiras como gestores</li> </ul>
CEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Campanha publicitária específica e premiação para funcionários para incentivar a comercialização</li> </ul>
Alfa Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comercialização do PGBL com alta rentabilidade e qualidade na prestação de serviços.</li> <li>➤ Clareza e objetividade na comunicação com o cliente</li> </ul>
CCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comercialização do PGBL em renda fixa - perfil conservador</li> </ul>

Vera Cruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foco no PGBL, trabalhando a redução de taxas de administração</li> </ul>
Brasilprev	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investimento em planos para o público jovem</li> <li>➤ Metas específicas de comercialização para superar a Bradesco Previdência</li> <li>➤ Lançamento de planos PGBL em parceria da Principal Financial Group</li> <li>➤ Lançamento de planos para nichos especializados de mercado. Ex. Atletas.</li> </ul>
Unibanco AIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lançamento de novos planos PGBL e planos desenhados para nichos específicos de mercado</li> <li>➤ Ênfase na comercialização de planos à pessoas físicas</li> <li>➤ Manutenção da carteira de clientes dos planos tradicionais</li> </ul>

**Fontes: Gazeta Mercantil, 27.Out.1999 à 24.Jan.2000; Estado de São Paulo, 17.Nov.1999; Época, 29.Nov.1999**

Assim, o estudo da combinação de garantias oferecidas, taxas de administração cobradas e rentabilidade dos fundos de investimentos proporcionam uma base consistente para o planejamento da empresa para os referidos itens com a finalidade de obter vantagens competitivas.

Segundo a Susep, a tendência apontada pelo mercado é a diminuição das taxas de administração, o aumento da oferta de planos de benefícios e o foco na competência dos gestores dos fundos em investimentos rentáveis que sejam capazes de minimizar os riscos dos clientes.

#### 4.2.3 Análise da Sociedade

Nesta fase, deve-se identificar as ameaças e as oportunidades em uma análise de diversos fatores importantes, tais como políticos, sociais, monetários, culturais etc., conforme o Quadro 4.6.

Quadro 4.6 Análise da Sociedade

FATORES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Políticos		Fortalecimento da indústria e aumento da representatividade
Sociais	Desemprego e exclusão social com concentração de renda	
Monetários	Má distribuição de renda não permite boa parcela da sociedade acessar a previdência privada	
Tributários		Incentivos Fiscais para os participantes
Demográfica	Aumento da expectativa de vida da população para os planos com capital por sobrevivência	Aumento da expectativa de vida da população para os planos com capital por morte
Legislativo	Indefinição sobre a reforma do Sistema Previdenciário no Brasil	



Cultural	Problemas de alfabetização e escolaridade excluem parcela significativa da população ao acesso à previdência privada	
Histórico	Imagem ruim gerada na população mais idosa sobre a previdência privada devido a falência de alguns montepios e caixas de aposentadoria no passado	
Tecnológicas	Custo da importação de tecnologia de ponta dos países desenvolvidos	Inovação tecnológica como fator determinante de sucesso das EAPPs
Governamentais		Crise na Previdência Social, obrigando muitos trabalhadores a complementar a aposentadoria ou pensão na iniciativa privada
Econômicos		Taxa de inflação baixa, com relativa estabilidade econômica e aumento do PIB

Fonte: A Empresa

A referida análise permite a unidade de negócios a entender melhor o ambiente em que está inserida, podendo planejar e antever situações ameaçadoras, bem como oportunidades que estão muitas vezes difíceis de se identificar.

#### 4.2.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Na etapa a seguir, deverão ser identificados os pontos fortes e fracos da unidade de negócios, montando-se um painel sintético da situação atual. Na sequência, ações no sentido de neutralizar os pontos fracos e explorar os pontos fortes devem ser tomadas pela empresa.

Quadro 4.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Credibilidade da Instituição junto aos clientes em todo o mundo	Pouca opção de produtos e garantias, por ainda ser uma unidade de negócios nova
Tradição secular no mercado financeiro em muitos países da Ásia, Europa e América do Norte	Rentabilidade abaixo da média devido a política conservadora de aplicação de fundos
Conservadorismo na aplicação de fundos, minimizando riscos e perdas indevidas aos clientes	Processos operacionais automatizados em desenvolvimento
Produtos de primeira linha com inovações tecnológicas em sua comercialização	Sistema de informações ainda em desenvolvimento.
Imagem institucional extremamente positiva em todo o mundo	Imagem institucional ainda em consolidação no país

Transparência na gestão de fundos e reservas matemáticas	Sistema de atendimento telefônico regular, com considerável perda de ligações de clientes
Conformidade com a legislação como princípio fundamental das operações da empresa	Divulgação e conhecimento público da marca ainda é muito recente

Fonte: A Empresa

### 4.3 Elaboração de Estratégia Competitiva

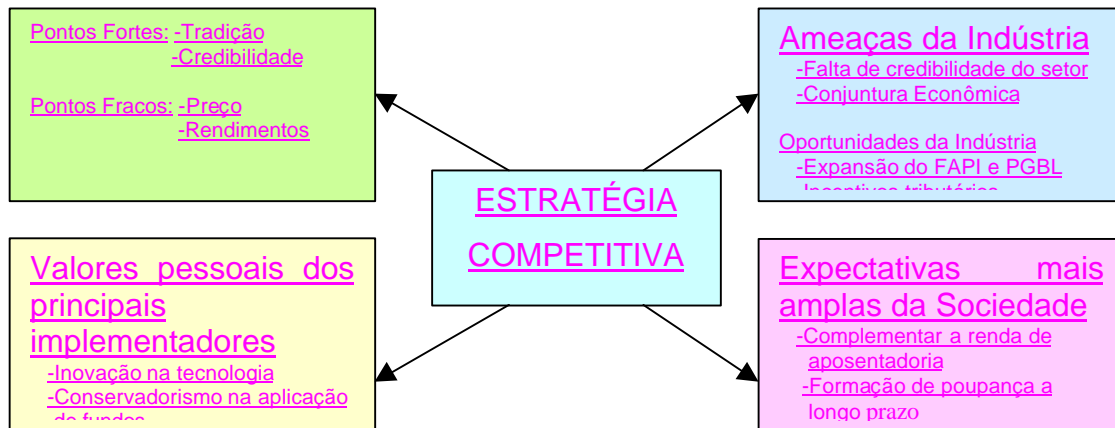
Nesta etapa a empresa deve identificar o que ela deveria estar realizando a nível estratégico. Para facilitar o processo de elaboração da estratégia competitiva, é válido lembrar alguns conceitos. Existem três abordagens estratégicas genéricas que possuem potencial para serem bem sucedidas e que podem ser aplicadas separadamente ou de maneira combinada: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque.

As características determinantes da liderança no custo é a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma política de controle e redução de custos e despesas com intensa atenção administrativa. No mercado de Previdência Privada Aberta, as grandes empresas, que possuem volume de reservas matemáticas expressivas apresentam esta característica.

Pode-se conceituar a estratégia genérica de diferenciação como a ocasião em que a empresa cria algum fator no seu produto ou serviço, que seja único no seu mercado de atuação. Como fatores de diferenciação, cita-se projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores etc. Em relação a Previdência Privada, pode ser citado o atendimento personalizado e a consultoria financeira dada a clientes com alto poder aquisitivo.

Já a estratégia genérica de enfoque representa direcionar os esforços da empresa para um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico como a região sul e sudeste do país, onde existe a maior concentração histórica de clientes das EAPPs.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, para quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas, conforme Figura 4.3.



**Figura 4.3 Contexto para Formulação de Estratégia Competitiva**  
 Fonte: A Empresa

O Quadro 4.8 apresenta a estratégia competitiva da unidade de negócios como uma combinação de fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando atingir seus objetivos.

**Quadro 4.8 Metas e Políticas Operacionais da Unidade de Negócios**

<p>LINHA DE PRODUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individual</li> <li>✓ Empresarial (final de 2000)</li> <li>✓ Público Jovem (2001)</li> </ul>	<p>VENDAS EM 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Banco - R\$ 34.000.000,00</li> <li>✓ Corretor – R\$ 2.000.000,00</li> <li>✓ Equipe – R\$ 5.000.000,00</li> </ul>	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamentos nas agências</li> <li>✓ Treinamento da equipe de vendas</li> <li>✓ Treinamento de corretores</li> </ul>
<p>MERCADOS ALVO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoas com mais de 30 anos</li> <li>✓ Renda superior a R\$ 2.000,00</li> <li>✓ Classes sociais A, B e C1</li> <li>✓ Hábito de poupar e de pagar</li> <li>✓ Cliente de seguros</li> </ul>	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento das Reservas Matemáticas</li> <li>✓ Obtenção de Lucro Econômico</li> <li>✓ Estar entre as 10 maiores empresas do mercado</li> </ul>	<p>CANAIS DE VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Banco Varejo</li> <li>✓ Corretor Autônomo</li> <li>✓ Equipe de Vendas</li> <li>✓ E-Commerce</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>MARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materiais promocionais</li> <li>✓ Propaganda em revistas e TV</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FINANÇAS E CONTROLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relatórios Gerenciais</li> <li>✓ Orçamento de Resultados</li> <li>✓ Informações para Susep e Bacen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PESQUISA / DESENVOLVIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novas tecnologias aplicadas</li> <li>✓ Novos produtos vendidos no exterior</li> </ul>
---	--	---

Fonte: A Empresa

#### 4.3.1 Testes de Consistência

Nesta fase, a estratégia corrente foi submetida aos testes de consistência do Quadro 4.9, para avaliação de sua adequação, ou necessidade de mudança, possíveis de serem determinadas a partir das respostas obtidas.

#### 4.3.2 Testes de Suposições e Estratégia

Após os testes do Quadro 4.9, nesta etapa, deve ser identificada a forma como as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise do meio ambiente e de que modo a estratégia satisfaz os testes de consistência.

Assim, concluiu-se que as estratégias correntes após serem submetidas ao teste de consistência se apresentaram parcialmente adequadas em relação a análise do meio ambiente e necessitam de revisão e complementação, que podem ser realizadas na análise das alternativas estratégicas e a escolha de uma estratégia competitiva adequada.

#### Quadro 4.9 Testes de Consistência

Consistência Interna	- As metas são mutuamente alcançáveis?	Sim
	- As políticas operacionais se dirigem para as metas e se reforçam entre si?	Parcialmente

Ajuste Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria e abordam as ameaças?</li> <li>- Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação a concorrência?</li> <li>- Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?</li> </ul>	Parcialmente  Parcialmente  Parcialmente
Ajuste de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da empresa em relação a concorrência?</li> <li>- Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?</li> </ul>	Parcialmente  Não
Comunicação e Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?</li> <li>- Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores?</li> <li>- Existe congruência entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores assegurando um compromisso?</li> </ul>	Sim  Parcialmente  Sim

Fonte: A Empresa

#### 4.3.3 Alternativas Estratégicas

Nesta etapa devem ser listadas quais são as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima e realizar uma verificação se a estratégia corrente é uma delas.

O primeiro passo é a determinação de objetivos estratégicos da unidade de negócios, que antecipadamente deve abranger as 4 perspectivas do Balanced Scorecard, conforme Quadro 4.10.

#### Quadro 4.10 Objetivos Estratégicos

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

1.1 Melhorar competências funcionais e habilidades técnicas

- 1.2 Melhorar canais de acesso a informações
- 1.3 Alinhar as metas pessoais
  
- 2. Perspectiva Interna
  - 2.1 Realizar investimentos para completar automatização dos processos internos a partir da aplicação de alta tecnologia, implantando um sistema de custos ABC para gerenciamento das atividades.
  - 2.2 Alinhar as atividades operacionais com a legislação vigente e Compliance
  - 2.3 Desenvolver novos produtos e serviços
  
- 3. Perspectiva dos Clientes
  - 3.1 Aumentar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento dos funcionários das agências e dos corretores autônomos
  - 3.2 Atender os objetivos dos participantes durante toda a vigência do contrato
  
- 4. Perspectiva Financeira
  - 4.1 Promover o crescimento das reservas de previdência com meta de vendas de R\$ 41.000.000,00 para 2000 ou 50.000 planos.
  - 4.2 Obter Lucro Econômico crescente nas operações de previdência privada

Fonte: A Empresa

Na sequência, deve ser promovido o alinhamento dos objetivos com as alternativas estratégicas possíveis. De acordo com os dados coletados na unidade, sugere-se as seguintes alternativas de estratégias, conforme Quadro 4.11.

#### Quadro 4.11 Alternativas Estratégicas

#### **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

##### 1. ESTRATÉGIA CORRENTE

Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas de 30 à 50 anos das classes A, B e C1, através dos canais de comercialização banco, corretores e equipe de vendas.

##### 2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM LIDERANÇA EM CUSTOS

Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas na faixa etária de 25 à 50 anos das classes A, B e C, através dos canais de comercialização banco e corretores e equipe de vendas, praticando taxas de administração competitivas com investimentos em tecnologia de informação.

##### 3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM DIFERENCIAÇÃO

Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas na faixa etária de 30 à 50 anos das classes A e B através dos canais de comercialização corretores e equipe de vendas, diferenciando produtos e serviços e personalizando o atendimento para os clientes.

##### 4. ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM ENFOQUE

Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas na faixa etária de 30 à 50 anos através dos canais de comercialização banco, corretores e equipe de vendas enfocando os clientes das classes sociais A e B, das regiões sul e sudeste.

Fonte: A Empresa

#### 4.3.4 Estratégica Competitiva Escolhida

Nesta etapa deve-se selecionar que alternativas fazem uma melhor relação

entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas. No caso da presente unidade de negócios foi escolhida a seguinte estratégia, conforme Quadro 4.12.

#### Quadro 4.12 Estratégia Competitiva Escolhida

##### ESTRATÉGIA ESCOLHIDA

Direcionar as vendas de planos PGBL individuais e coletivos para pessoas na faixa etária de 25 à 50 anos das classes A, B e C, através dos canais de comercialização banco e corretores e equipe de vendas, praticando taxas de administração competitivas com investimentos em tecnologia de informação.

Tal escolha foi realizada após se analisar diversos fatores identificados na empresa e sua respectiva unidade de negócios, com o auxílio de dados coletados a partir do modelo de Porter: a) potencial de crescimento; b) raio de atuação; e c) investimentos em tecnologia de informação.

Em primeiro lugar, a unidade de negócios possui um grande potencial de crescimento por ter 2 poderosos canais de distribuição como o banco e os corretores autônomos. Tal potencial de crescimento das vendas indica uma comercialização massificada e rápida com múltiplas possibilidades de realização de vendas, aproveitando a base de clientes que já adquiriram outros produtos financeiros como seguros, caderneta de poupança, conta corrente, fundos de investimentos. Em complemento, a possibilidade do uso de canais alternativos como televendas e Internet, dão a conotação de que o produto pode ser melhor aceito através de canais de amplo acesso do público.

Em segundo lugar, o raio de atuação da empresa está nos âmbitos nacional e internacional. Os mesmos canais de distribuição acima mencionados, estão espalhados por todo o território nacional. Se a empresa optasse por focar uma certa região, haveria perdas de oportunidades de negócios nas demais regiões do país, que já apresentam canal de comercialização aberto para a comercialização dos demais produtos financeiros da empresa.

O terceiro fator é a possibilidade de investimentos em tecnologia de informação. Por se tratar de uma unidade de negócios de uma grande empresa multinacional, a possibilidade de se utilizar recursos tecnológicos de última geração é relativamente fácil e barata. Da mesma maneira, o emprego de recursos tecnológicos de forma corporativa (atendendo a muitas unidades de negócios na mesma empresa) tende a minimizar os custos de cada projeto dentro do conglomerado e desta maneira gerar uma vantagem competitiva muito grande. Como consequência, as taxas de administração praticadas poderão ser menores que a concorrência, o que permite praticar preços muito competitivos no mercado.

#### **4.4 Identificação de Vantagens Competitivas**

Pelas características apresentadas, a presente empresa tem a propensão em obter vantagem competitiva em diferencial tecnológico e em custos.

Pelos investimentos no desenvolvimento de sistemas integrados, a necessidade de pessoal para gerenciamento do processo é minimizada e conseqüentemente, com o crescimento das reservas, a qualidade da gestão e a rapidez do atendimento dos processos podem ser determinantes na formação de uma opinião favorável junto aos clientes.

Outro importante aspecto é a credibilidade da instituição, com experiência internacional e tradição secular.

Os canais de distribuição para os produtos podem ser considerados como uma importante vantagem competitiva. O raio de abrangência da empresa em todo o território nacional, com diversas agências, pode ser considerado um poderoso diferencial na distribuição dos produtos em todo o território nacional.

#### **4.5 Elaboração de um Modelo de Avaliação de Desempenho**

Para se estudar os resultados que podem ser obtidos com a aplicação de uma estratégia competitiva, é necessário efetuar diversas verificações sobre os resultados obtidos pela empresa em dado período, a partir de um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard,.



O processo de avaliação de desempenho deverá focar o desempenho organizacional sobre quatro aspectos: financeiro, dos processos internos, do cliente e do aprendizado e crescimento.

#### 4.5.1 Processo de Construção do BSC

Para se definir um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard, foram estabelecidas as etapas relacionadas no Quadro 4.13. Na última etapa do processo, foi estabelecido um cronograma para implantação das diversas atividades que compõem o projeto.

#### Quadro 4.13 Processo de Elaboração do Balanced Scorecard

### **PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

#### a) Definição dos Indicadores de Desempenho

Tarefa 1 – Selecionar a unidade organizacional adequada

Tarefa 2 – Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

#### b) Consenso em função dos objetivos estratégicos

Tarefa 3 – Realizar entrevistas e levantamento de dados

Tarefa 4 – Trabalho de Síntese

Tarefa 5 – Workshop executivo – consenso da equipe

#### c) Escolha e elaboração dos indicadores de desempenho

Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

Tarefa 7 – Workshop executivo – aprovação dos indicadores

#### d) Elaboração do plano de implementação

Tarefa 8 – Desenvolver o plano de implementação

Tarefa 9 – Workshop executivo – aprovação do plano

Tarefa 10 – Finalizar o plano

#### e) Elaboração de Cronograma

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

#### 4.5.2 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca analisar e avaliar importantes fatores a partir de indicadores de ocorrência específicos escolhidos, tais como: a satisfação dos funcionários, sua retenção e sua produtividade, que estão diretamente relacionados a facilidade de acesso aos sistemas de informação, o seu grau de motivação profissional, o processo de empowerment, o alinhamento com as metas pessoais. Como indicadores de tendência pode-se apontar o desenvolvimento de pessoas e a disponibilidade de tecnologia de informação comparadas aos planos elaborados para cada um dos indicadores selecionados.

Contudo, parece ser o principal fator propulsor do aprendizado e crescimento dos funcionários nas organizações a existência de um programa de desenvolvimento pessoal. Sob este aspecto, algumas ferramentas de gestão do TQC (Total Quality Control) podem ser utilizadas para suprir esta necessidade.

#### Quadro 4.14 Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano<sup>61</sup>

PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovação da Alta Administração</li> <li>➤ Estabelecimento de um plano e programa de desenvolvimento de recursos humanos a Longo Prazo</li> <li>➤ Estabelecimento de um plano e programa de desenvolvimento de recursos humanos anual</li> <li>➤ Seleção de participantes</li> <li>➤ Estabelecimento de currículo, instrutores e material</li> </ul>
DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Execução do programa de educação e treinamento</li> <li>➤ Aulas em sala, discussão em grupos, estudo de caso</li> <li>➤ Apresentação</li> <li>➤ Orientação</li> </ul>
CHECK	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avaliação dos professores</li> <li>➤ Apresentação de relatórios de estudos</li> <li>➤ Avaliação pós-treinamento das chefias</li> </ul>
ACTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificação dos pontos fracos</li> <li>➤ Definição de necessidades adicionais de treinamento</li> <li>➤ Processo de Feedback</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Campos (1992)

<sup>61</sup> CAMPOS, **Op.Cit.** p.164

Assim, sugere-se a implantação do modelo denominado “Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano”. Este gerenciamento é baseado no lema “educar, treinar e fazer” e consiste no estabelecimento de um processo formal e sistemático de educação e treinamento de recursos humanos, conforme Quadro 4.14.

Fica estabelecido um processo claro de qualificação pessoal e, conseqüentemente, melhores desempenhos profissionais, bem como aumento dos níveis de motivação e satisfação das equipes.

O processo inicia-se com a aprovação da Alta Administração e tem como resultado conclusivo a obtenção de melhores performances dos funcionários. O processo é contínuo: a identificação de falhas e maiores necessidades devem ser consideradas para novos programas de treinamento.

É válido lembrar que o processo de treinamento é encontrado em boa parte das empresas. Contudo, o processo de educação, raramente é visto, ou mesmo diferenciado. Este último deve tratar com maior ênfase as pessoas e não a sua funcionalidade.

Assim, a aplicação em conjunto dos conceitos de treinamento e educação proporcionam um senso de complementação mútua.

A partir da definição de um programa formal de educação e treinamento estabelecidos e aplicados, é possível estabelecer um processo de avaliação dos resultados obtidos nessa área, que estão sendo sugeridos no modelo proposto. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, estão inseridos os itens satisfação dos funcionários, sua retenção e sua produtividade.

Em relação a questão de satisfação dos funcionários, na Figura 4.5 sugere-se um questionário que poderia ser aplicado anualmente a todos os funcionários envolvidos na unidade de negócios escolhida.

Pelos resultados obtidos, pode-se estabelecer um plano de ação que vise combater as causas que porventura geram baixas notas em determinados requisitos e que podem prejudicar a unidade no atingimento de seus objetivos estratégicos.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS											
1) Envolvimento nas decisões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4) Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5) Qualidade do apoio administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6) Transparência e objetividade nos relacionamentos profissionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7) Programas de ensino e treinamento adequados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8) Plano de carreira definido e adequadamente divulgado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9) Programa de participação nos resultados da empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10) Satisfação geral com a empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
											TOTAL = _____

Figura 4.5 Avaliação de Satisfação dos Funcionários  
 Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

Outro importante item é a retenção dos funcionários. Para se calcular o índice de retenção de funcionários deverão ser realizados alguns cálculos envolvendo as admissões e demissões de determinado período. Ao se chegar ao índice de turnover, é possível estabelecer um co-relacionamento do referido índice com o índice de retenção de funcionários, conforme o Quadro 4.15. Os resultados obtidos na avaliação do índice de retenção de funcionários podem ser considerados como uma consequência das ações estratégicas bem sucedidas em prol dos funcionários da unidade de negócios.

Outro importante aspecto é a produtividade dos funcionários que pode ser facilmente medida dividindo-se a receita total da unidade de negócios pelo número de funcionários existente, obtendo-se assim receita por funcionário. A partir deste dado, poderá ser estabelecido um parâmetro de comparação, estabelecendo metas de desempenho a serem alcançadas, conforme Quadro 4.16. Novamente, caso o nível de satisfação dos funcionários se encontre baixo, a produtividade pode ser diretamente afetada, caso não sejam tomadas medidas cabíveis para reverter situações negativas. Em dados de junho de 2000, a receita por funcionário é de R\$ 193.123,39. A partir deste número referencial, a empresa pode estabelecer metas futuras de desempenho neste item.

#### 4.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

O segundo item do Balanced Scorecard, na relação causa-consequência é a perspectiva dos processos internos. No caso da unidade de negócios foram escolhidos os seguintes indicadores de ocorrência: a) Índice de despesas/receitas; b) índice de contratos cancelados por erros na emissão; e c) receita gerada por novos produtos. Como indicadores de tendência pode-se apontar: a) avaliação da auditoria interna; e b) número de projetos aprovados.

Em relação ao Índice de despesas/receitas, é válido lembrar que as empresas altamente competitivas tem buscado continuamente melhorar a qualidade de seus processos, que são refletidos diretamente em seus produtos e serviços. Neste contexto, sugere-se a utilização de conceitos importantes como o ABC (Activity Based Costing) e o TQC (Total Quality Control) para auxiliar a criação de medidas para avaliação de desempenho.

O ABC ou Custeio Baseado em Atividades poderia ser adotado como uma importante ferramenta de avaliação das atividades. Nos últimos anos, as empresas têm se preocupado grandemente com a performance dos processos internos, especialmente porque a ineficiência e ociosidade se traduzem em perdas financeiras consideráveis e que nem sempre são facilmente identificáveis.

Assim, em empresas que apresentam processos relativamente mais complexos tem adotado a metodologia de custeio ABC como uma ferramenta de grande utilidade para se mensurar os custos, pela ótica do custeamento das atividades. É válido lembrar que o ABC é parte de um conceito mais amplo denominado TCM que possui 3 etapas distintas: o BPA (Business Process Analysis), o ABC e o Processo de Melhoria Contínua.

Para a consecução do presente projeto, propõem-se a implantação do BPA e uma apuração preliminar de custos das atividades da unidade de negócios para os períodos do 2º semestre de 1999 e 1º semestre de 2000, que deve ser continuado para os próximos exercícios.

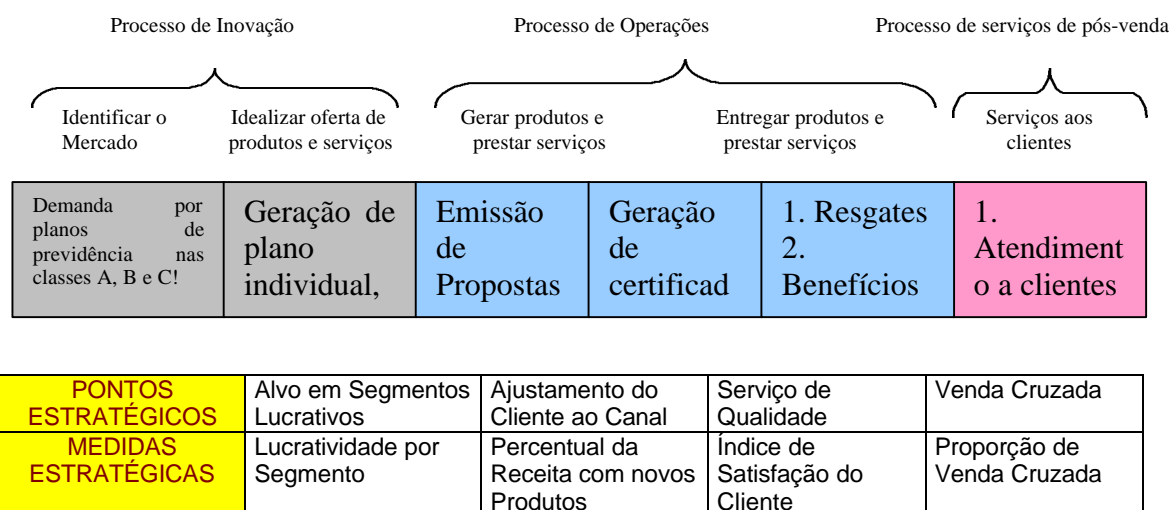


Figura 4.5 Análise de Processo do Negócio – Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

Para se trabalhar uma versão definitiva, é necessário trabalhar e apropriar os custos indiretos (overhead) a partir dos direcionadores de custos. Contudo, nesta etapa preliminar já é possível observar o comportamento dos custos das atividades que compõem a cadeia de valor, que é parte essencial do BPA.

A Figura 4.5 demonstra como isto se processa na empresa escolhida, a partir de uma análise de processo do negócio.

Para que sejam tomadas medidas eficientes para contenção de custos e despesas, o método ABC permite visualizar em quais atividades estão registrados quais custos. A partir dessas informações, poderá ser elaborado um projeto para automatização dos processos internos baseado em um plano de ação inteligente que vise reduzir os gastos localizados, sem comprometer a qualidade do produto para o cliente.

**Quadro 4.17 Custeamento Preliminar das Atividades da Unidade de Negócios**

2º SEM / 1999 Atividade/Custos	Pesquisa de Mercado	Geração de Produtos	Emissão de Contratos	Cobrança de Valores	Aplicação de Fundos	Emissão de Certificados e Extratos	Resgates e Transferências	Call Center
Pessoal Próprio	12300.00	45870.00	27200.00	16200.00	15000.00	37200.00	37.200,00	15400.00
Serviços de Terceiros	-	-	-	-	-	4893.00	-	-
Despesas com Expediente	-	215.00	60.00	134.00	98.00	362.00	-	53.00
Despesas com Comunicação	670.00	490.00	346.00	1460.00	458.00	251.00	1320.00	2550.00
Despesas com Equipamentos	210.00	119.00	2437.00	1718.00	215.00	1931.00	210.00	260.00
Despesas com Locomoção	14502.00	23050.00	1416.00	403.00	510.00	502.00	212.00	-
Publicidade e Propaganda	-	64715.06	-	-	-	-	-	-
Despesas Diversas	-	-	-	-	17.00	-	-	-
<b>TOTAL DA ATIVIDADE</b>	<b>27682.00</b>	<b>134459.00</b>	<b>31459.00</b>	<b>19915.00</b>	<b>16298.00</b>	<b>45159.00</b>	<b>38942.00</b>	<b>18263.00</b>

1 SEM / 2000 Atividade/Custos	Pesquisa de Mercado	Geração de Produtos	Emissão de Contratos	Cobrança de Valores	Aplicação de Fundos	Emissão de Certificados e Extratos	Resgates e Benefícios	Call Center
Pessoal Próprio	14745.00	52740.00	39340.00	32340.00	26745.00	19877.00	42200.00	27330.00
Serviços De Terceiros	-	-	-	-	-	505.00	-	-
Despesas Com Expediente	115.00	1334.00	1572.00	2275.00	2295.00	2754.00	1112.00	2115.00
Despesas Com Comunicação	862.00	1115.00	616.00	1689.00	677.00	290.00	1344.00	4646.00
Despesas Com Equipamentos	215.00	247.00	2822.00	1808.00	369.00	1693.00	215.00	122.00
Despesas com Locomoção	8772.00	19843.00	1739.00	308.00	225.00	1197.00	315.00	-
Publicidade e Propaganda	73043.00	222900.70	-	-	-	-	-	-
Despesas Diversas	-	-	-	-	881.00	-	-	-
<b>TOTAL DA ATIVIDADE</b>	<b>97752.00</b>	<b>298179.70</b>	<b>46089.00</b>	<b>38420.00</b>	<b>31192.00</b>	<b>26316.00</b>	<b>45186.00</b>	<b>34213.00</b>

Fonte: A Empresa

Como consequência, a aplicação de tecnologia de informação poderá baratear os custos dos processos e, ao se analisar o Demonstrativo de Resultado do



Quadro 4.19, pode-se avaliar as melhorias que podem ser obtidas no Índice Despesas / Receitas.

Para se diminuir o índice de contratos cancelados, um importante item a ser observado é a padronização dos processos e sua formalização, que poderá ser muito úteis e talvez decisivos no processo de melhoria contínua.

Assim, sugere-se a implantação da prática do Controle de Qualidade, ferramenta de gestão do TQC (Total Quality Control), que auxiliará a unidade de negócios a padronizar seus procedimentos e estabelecer níveis aceitáveis de qualidade nos processos.

Na situação atual da unidade de negócios, os manuais estão parcialmente implantados e necessitam revisão e complementação, além de um planejamento formal de atualização técnica dos funcionários envolvidos no processo.

A prática do Controle de Qualidade possui os objetivos de planejar, manter e melhorar a qualidade e está constituído em 7 etapas, conforme Quadro 4.18. No referido Quadro é possível verificar que as etapas iniciais de estabelecimento de padrões de qualidade e de procedimentos devem ser formalizadas, a fim de instruir todo o quadro funcional.

Na sequência, a medida que os trabalhos são realizados, deverão ser conduzidos trabalhos de auditorias interna e externa, juntamente com a definição de formas de mensuração, padrões e o processo de verificação para melhoria contínua.

**Quadro 4.18 Prática do Controle de Qualidade**

<b>CICLO PDCA</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES NO CONTROLE DA QUALIDADE</b>	<b>OBSERVAÇÃO</b>
PLAN	1	Estabelecimento do Padrão de Qualidade	Realizar estudos e identificar as necessidades do quadro funcional e a compatibilidade dos processos existentes
	2	Estabelecimento dos procedimentos-padrão	Estabelecer novos processos ou manter os atuais, de acordo com a necessidade do quadro funcional, padronizando e formalizando-os através de manuais
DO	3	Trabalho de acordo com os padrões	Treinar o quadro funcional de acordo com os padrões necessários e conduzir regularmente auditorias
CHECK	4	Medidas	Definir as medidas de desempenho a serem avaliadas tais como volumes de documentos processados, avaliação de auditorias, produtividade etc.

	5	Padrões de Verificação	Estabelecimento de padrões de verificação, que normalmente são superiores aos padrões de qualidade
	6	Verificação	Verificação e avaliação das não conformidades
ACTION	7	Eliminação das não conformidades	Estudar e eliminar as causas das não conformidades, analisando as falhas e alterando procedimentos padrão se for necessário.

Fonte: Adaptado de Campos (1992)

Como resultado da implantação da Prática do Controle de Qualidade, espera-se a diminuição de contratos cancelados, conforme Quadro 4.20 e melhoria nas avaliações das auditorias interna e externa, cujos resultados são mensurados como bom, satisfatório, não satisfatório e fora dos padrões.

Para o indicador de desempenho, receita gerada por novos produtos, sugere-se a utilização do modelo do Quadro 4.19, com desdobramentos por produtos. Como a unidade de negócios atualmente comercializa somente os planos de previdência individual, não há desdobramentos do demonstrativo de resultado. Contudo, para o futuro deverá ser prevista a seguinte estrutura de relatórios: a) Demonstrativo de Resultado de Planos Individuais; b) Demonstrativo de Resultado de Planos Empresariais; c) Demonstrativo de Resultado de Planos Jovem; e d) Demonstrativo de Resultado Consolidado. Como indicador de tendência, o número de projetos aprovados, que representam a criação de novos planos, permite aos administradores avaliarem as perspectivas futuras e novos processos a serem desenvolvidos.

#### 4.5.4 Perspectiva dos Clientes

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes (indicadores de ocorrência) é comum a todos os tipos de empresa. Inclui indicadores tais como: participação de mercado (market share), retenção e captação de clientes e número de cancelamentos. Já para os indicadores de tendência, os itens satisfação de clientes e desempenho dos canais de comercialização comparados com o respectivo planejamento, foram escolhidos como os ideais para a avaliação da unidade de negócios.

O Quadro 4.20 apresenta um modelo para apresentação dos indicadores de ocorrência e o seu processo de avaliação. Atualmente, a empresa não apresenta

nenhum instrumento de avaliação sob a perspectiva dos clientes. Assim, a utilização do referido modelo proposto poderá agregar valor significativo no processo gerencial de avaliação de estratégias sob a perspectiva dos clientes.

Para o processo específico de avaliação dos indicadores de tendência satisfação de clientes, sugere-se a aplicação do questionário conforme Figura 4.6, através de pesquisa telefônica por amostragem das classes A, B e C1, em todas as regiões do país. Cada cliente contatado deverá dar uma nota para os 10 itens da pesquisa, que serão totalizados e tabulados para análise dos executivos da unidade de negócios.



ITENS DA AVALIAÇÃO CRITÉRIOS	CLIENTES			NÍVEL DE
	A	B	C1	SATISFAÇÃO
1. Confiabilidade	7	7	6	Bom
2. Cumprimento dos Contratos	8	10	9	Ótimo
3. Relação Custo x Benefício	6	7	8	Bom
4. Qualidade de Atendimento	6	6	6	Regular
5. Qualidade dos Processos	5	6	5	Regular
6. Atendimento à Clientes	8	7	7	Bom
7. Rapidez e Precisão	6	5	5	Regular
8. Rentabilidade	7	6	7	Bom
9. Facilidade no Acesso a Informações	7	8	8	Bom
10. Tecnologia Aplicada	8	9	9	Ótimo
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO	6.8	7.1	7.0	Bom

Figura 4.6 Pesquisa de Satisfação dos Clientes – Quadro Sintético

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997)

Pesquisas periódicas com este intuito podem auxiliar a empresa a entender melhor seu cliente, a avaliar se o cliente está satisfeito com os seus produtos e serviços e, principalmente, se a estratégia adotada pela empresa obteve o sucesso esperado.

Ao se detectar pontos concentrados de insatisfação, os administradores devem tomar medidas imediatas de melhoria, não se esquecendo de que se trata de fator preponderante para se obter sucesso em relação aos objetivos estratégicos da unidade.

O indicador de tendência “desempenho dos canais de comercialização” em comparação com seu respectivo plano, poderá ser avaliado pelo próprio questionário

acima, quando periodicamente aplicado, segmentando-se os clientes de cada canal. Assim, em determinada época do ano, sugere-se realizar a pesquisa com os clientes do canal corretor autônomo. Na sequência, realizar a pesquisa com os clientes do canal banco e assim sucessivamente.

#### 4.5.5 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros para as empresas em crescimento geralmente enfatizam o crescimento das vendas a partir do lançamento de novos produtos e serviços. Sob este aspecto, pode-se citar dois objetivos estratégicos importantes: a) ampliação do mix da receita e crescimento das reservas; e b) obtenção de lucro econômico. Para a avaliação destes dois objetivos, foram escolhidas em conjunto com os executivos da unidade de negócios a variação das reservas matemáticas e a variação do lucro econômico como indicadores de ocorrência, e o número de produtos e serviços oferecidos como indicadores de tendência.

Quanto a ampliação do mix da receita e o crescimento das reservas, é válido lembrar que uma empresa de previdência privada consolida bons resultados financeiros com o aumento gradativo e equilibrado das reservas matemáticas, aplicados no mercado financeiro à longo prazo. Desta maneira, o lançamento de novos produtos, que sejam atraentes e se encaixem nas necessidades dos clientes podem garantir um mix equilibrado da carteira de investimentos e dos benefícios contratados.

Na unidade de negócios escolhida, ainda não há a possibilidade de se avaliar o mix de receita e carteira, por somente haver um único produto disponível para a comercialização. O lançamento de novos produtos e serviços a longo prazo viabilizarão a referida avaliação. Contudo, o crescimento das reservas matemáticas podem ser avaliadas de acordo com o demonstrativo de resultado no Quadro 4.19 já apresentado e os administradores podem estabelecer ações estratégicas voltadas para o crescimento das receitas da empresa.

É importante lembrar que no caso específico das entidades abertas de previdência privada, as receitas de contribuições somente são registradas por ocasião de sua entrada no caixa da empresa e as variações de provisões técnicas e os pagamentos de benefícios somente são registradas por ocasião de sua saída do caixa. Assim, com exceção das despesas, as demais rubricas são operacionalizadas em regime de caixa, o que torna os resultados obtidos no demonstrativo de resultado muito próximos de um fluxo de caixa individualizado para a unidade de negócios.

Assim sendo, no processo de avaliação do lucro econômico, sugere-se a implantação de um relatório conforme Quadro 4.21, cujos dados são provenientes do demonstrativo de resultados.

**Quadro 4.21 Lucro Econômico e EVA**

<b>CALCULO DO EVA</b>	<b>1º Sem. 1999</b>	<b>2º Sem. 1999</b>	<b>1º Sem. 2000</b>	<b>2º Sem. 2000</b>
Lucro Operacional após Impostos	-301.973,31	118.802,22	106.209,40	305.342,31
Capital	626.000,00	626.000,00	626.000,00	626.000,00
Custo de Capital em \$	10%	10%	10%	10%
Custo de Capital em R\$	62.600,00	62.600,00	62.600,00	62.600,00
ROCE em %	-48,24%	18,98%	16,97%	48,78%
Lucro Econômico	364.573,31	56.202,22	43.609,40	242.742,31
EVA			-12.592,83	199.132,91

Fonte: A Empresa

Pelo conjunto de resultados obtidos, é possível determinar o desempenho da unidade de negócios por sucessivos períodos, a partir de um custo de capital estimado pela empresa, de 10% ao semestre.

Para a conclusão dos cálculos foi utilizado o conceito de capital investido para as operações de previdência da unidade de negócios e foi efetuada uma projeção de valores para o 2º semestre de 2000, cujo EVA pode chegar a R\$ 199.132,91, o que poderia servir para estruturar futuros objetivos da empresa.

#### 4.5.6 Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia



Existem três princípios que permitem a integração do BSC de uma empresa à sua estratégia. São eles: a relação de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. No caso da unidade de negócios escolhida, o primeiro passo é montar o quadro do Balanced Scorecard com os objetivos e os indicadores estratégicos, conforme o Quadro 4.22. A seguir, ao se levantar os resultados obtidos, estabelece-se uma comparação com os objetivos e um conceito para a performance obtida, que pode ser ruim, regular, bom ou ótimo. No presente caso, foram utilizados resultados do 1º semestre de 2000, comparados com os parâmetros de desempenho previamente estabelecidos em consenso com os executivos da empresa e, principalmente, na unidade de negócios.

Por exemplo, dentro da perspectiva de crescimento e aprendizado, está estabelecido o objetivo estratégico de melhorar as competências funcionais e as habilidades técnicas dos funcionários, atendendo o fator crítico de sucesso identificado da competência técnico-atuarial.





Para se atingir o referido objetivo, escolheu-se o Gerenciamento e Crescimento do Ser Humano como uma ferramenta de ação estratégica. Como resultado, espera-se o aumento da produtividade, satisfação e retenção dos funcionários que podem ser medidos pelos indicadores de ocorrência. Para os indicadores de tendência, os itens disponibilidade de tecnologia e desenvolvimento de pessoas comparados com os planos, servem para a avaliação de longo prazo.

No caso específico da produtividade dos funcionários, estabeleceu-se um objetivo, que no presente caso era de R\$ 200.000,00 per capita. Supõem-se que no período analisado o resultado realizado foi de R\$ 193.000,00 per capita. Ao se realizar comparações entre as colunas Objetivo e Realizado no Quadro 4.22, pode-se preencher a coluna Conceito. Esta coluna pode ser, no caso da referida unidade de negócios, ruim, regular, bom ou ótimo, de acordo com a Tabela 4.1.

A perspectiva de aprendizado e crescimento influencia a perspectiva dos processos internos e o fator crítico de sucesso denominado emprego da tecnologia, que possui seus próprios indicadores de ocorrência e tendência a serem estudados, e assim sucessivamente até a consolidação da avaliação da estratégia da empresa e de seus objetivos estratégicos.

Recomenda-se que alguns indicadores de ocorrência, como satisfação dos funcionários, receita gerada por novos produtos, bem como indicadores de tendência como desempenho dos canais, desenvolvimento de pessoas e disponibilidade de tecnologia de informação, sejam implementados mesmo após o término do presente projeto. Desta maneira, O Quadro 4.23 apresenta uma sugestão de cronograma de implementação.

#### **4.6 Limitações e Recomendações na Aplicação do Modelo**

A aplicação do modelo proposto requer algumas considerações de maneira a evidenciar que o mesmo não é um fim em si, e sim o início de um processo de gestão empresarial mais eficiente e eficaz que o atualmente utilizado pela unidade de negócios.

O primeiro e mais importante aspecto é a obtenção do apoio da Alta Administração para a implantação do modelo. Deve ficar claro para os executivos-chave que o projeto agrega valor econômico e permite a empresa ser mais competitiva.

O segundo tópico é o trabalho pessoal e intransferível dos patrocinadores do projeto, de divulgar e envolver adequadamente os profissionais da empresa, através de uma administração participativa e aberta para sugestões.

Quanto mais simples e objetivos forem os instrumentos criados, mais fácil será o entendimento de todos os níveis da organização. Contudo, todos os mais importantes aspectos a serem abordados devem constar no modelo proposto, e devem auxiliar o processo de formulação de estratégias competitivas e avaliação de desempenho da empresa. Finalmente, o projeto deve reforçar a idéia de um processo de melhoria contínua após a sua implantação.

Nenhum projeto pode ter a pretensão de ser absoluto e imutável. A própria dinâmica empresarial deverá gerar novas necessidades e a flexibilidade deve ser a palavra-chave.

Para que todo o modelo seja otimizado, sugere-se um processo de melhoria contínua em três ciclos distintos, conforme já apresentado na Figura 1.1 no Capítulo 1: a) processo da coleta de dados da unidade de negócios; b) processo da elaboração de estratégias competitivas; e c) processo de elaboração do Balanced Scorecard, onde podem ser trabalhados as variáveis que mais influenciaram a obtenção de resultados projetados, melhorando a relação causa-consequência dos fatores contidos no modelo.

Finalmente, evidencia-se o cumprimento do objetivo do presente Capítulo com a finalização da construção do modelo proposto em cada uma de suas etapas. Na sequência, será apresentado um estudo comparativo sobre as vantagens obtidas na aplicação do referido modelo.

## 5. ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A SITUAÇÃO ATUAL E O MODELO PROPOSTO

O objetivo do presente capítulo é realizar um estudo comparativo entre a situação atual e o modelo proposto, em relação a aplicação de estratégia competitiva e avaliação de desempenho pelo Balanced Scorecard, avaliando as vantagens obtidas.

### 5.1 Estratégia Corrente e Estratégia Competitiva Proposta

Com a ilustração da aplicação do modelo proposto foi constatada a melhoria no processo de elaboração de estratégias competitivas em muitos aspectos, especialmente pela adoção de uma metodologia científica que torna o processo mais consistente e seguro.

Quanto a análise da concorrência, foi possível identificar as principais características das demais empresas do mercado de forma detalhada e objetiva, especialmente quanto as estratégias atuais adotadas e seus produtos. Com isto, as ações da empresa tem a tendência a ser muito mais consistentes e bem sucedidas. É válido lembrar que a referida análise era realizada anteriormente de maneira improvisada, dependendo muito da experiência e sensibilidade dos administradores, sem um instrumento formal e que tivesse a abrangência necessária para abordar os assuntos essenciais.

Em relação a análise sistemática da indústria, foi possível visualizar e aprofundar o entendimento do ambiente em que a empresa está inserido e as forças que atuam nela, influenciando-a em um sentido ou outro.

A análise da sociedade permitiu o entendimento de como os impactos gerados por diversos fatores como políticos, sociais, governamentais, econômicos etc., podem influenciar a empresa, a partir de um detalhamento das ameaças e oportunidades identificados em cada fator.

Outro tópico importante, foi a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, com o objetivo de facilitar uma análise séria e detalhada da potencialidade da empresa e do desafio de minimizar os pontos negativos.



A realização de testes de consistência permite avaliar se a estratégia proposta corresponde as necessidades da empresa, ao se analisar diversos fatores que influenciam direta ou indiretamente a mesma.

Na situação atual não havia evidências de um estudo sistemático sobre possíveis alternativas estratégicas, que somente foi realizado com o modelo proposto.

Ao se analisar o panorama em que o mercado de Previdência Privada está inserido foi possível identificar os fatores críticos de sucesso que uma empresa necessita trabalhar para alcançar os resultados desejados, e assim, tornar possível o estabelecimento de ações estratégicas importantes no processo de posicionamento da empresa diante da concorrência e da sua indústria.

De igual maneira, a identificação de vantagens competitivas da unidade de negócios estudada também foi possibilitada pelo desencadeamento de todo o processo de elaboração da estratégia competitiva genérica baseada na liderança de custos. Com isto, o processo de elaboração de estratégias foi sensivelmente melhorado no sentido de iniciar ações estratégicas com uma abordagem específica que tende a ser muito mais eficiente e eficaz, ao se manter seu foco na aplicação de tecnologia para automatizar processos, minimizar custos e oferecer menores taxa de administração para os clientes.

## **5.2 Avaliação de Desempenho Atual e Modelo Proposto Baseado no Balanced Scorecard**

O modelo tradicional de avaliação de desempenho está baseado somente em fatores financeiros. Com a aplicação do Balanced Scorecard, as demais perspectivas podem ser melhor observadas e avaliadas.

Em primeiro lugar, a perspectiva de aprendizado e conhecimento permite a empresa estabelecer ações para melhorar as habilidades consideradas estratégicas dos funcionários, além de possibilitar a avaliação do grau de satisfação do quadro funcional, entre outros indicadores possíveis.

Na sequência, quanto a perspectiva dos processos, a implementação gradativa de um sistema de custos baseado na metodologia ABC e de ferramentas de gestão baseadas no TQC, tornará possível avaliar com maior precisão o atingimento dos objetivos estratégicos em uma relação causa-consequência.

A análise de processo do negócio proporciona a empresa a possibilidade de identificar os componentes da sua cadeia de valor e, baseada nela, estabelecer os processos que agregam valor ao produto ou serviço ao cliente.

Na sequência, o custeamento das atividades envolvidas permite avaliar de uma maneira mais clara os custos e sua alocação nas atividades da unidade de negócios. Neste aspecto, o TQC pode auxiliar a empresa na melhoria contínua dos processos, promovendo a alta performance do quadro funcional sob a perspectiva da prática do controle de qualidade e o gerenciamento do crescimento do ser humano. Tais perspectivas atualmente não são trabalhadas pela empresa, apesar de serem muito importantes para o desenvolvimento da unidade de negócios e, em uma perspectiva mais ampla, para a empresa como um todo.

Em terceiro lugar, a perspectiva do cliente permite a empresa avaliar o grau de satisfação dos clientes, mediante o qual a empresa pode tomar medidas para otimizar o atendimento de necessidades dos clientes, buscando garantir sua retenção e fidelização, além de viabilizar novos negócios.

Em relação a perspectiva financeira, a avaliação a partir da variação dos lucros econômico em exercícios consecutivos, já era utilizada pela empresa. Contudo, o desenvolvimento de conceitos que relacionam esta perspectiva as demais é essencial, pela relação de interdependência entre eles. Em adição, o crescimento da receita da unidade de negócios está vinculado ao lançamento de novos produtos no mercado o que conseqüentemente requer também o uso de indicadores de desempenho para o novo mix da receita.

### **5.3 Vantagens Obtidas com a Implantação do Modelo Proposto**

No Quadro 5.1 fica evidente que a implantação do modelo proposto, integrando os conceitos de formulação de Estratégia Competitiva e a avaliação de desempenho das empresas através do Balanced Scorecard apresenta muitas vantagens para a unidade de negócios.

### Quadro 5.1 Vantagens Obtidas

SITUAÇÃO ATUAL	MODELO PROPOSTO	VANTAGENS NA IMPLANTAÇÃO DO MODELO
Estratégias baseadas no conhecimento do negócio do executivo	Estratégia baseada no conhecimento do negócio do executivo e em metodologia científica de elaboração	O modelo de Porter foi amplamente divulgado e utilizado em muitas empresas e permite a elaboração de estratégias com consistência e qualidade
Análise superficial da concorrência	Análise do portfólio, posicionamento estratégico e força dos concorrentes na indústria	Permite a obtenção de informações mais detalhadas sobre a concorrência e de como a empresa pode se posicionar em relação a ela.
Análise superficial da indústria	Análise através do modelo de 5 forças de Porter	Facilita o processo de análise das forças que interagem na indústria e seu grau de importância na performance do setor
Análise limitada e superficial da sociedade	Análise detalhada e abrangente da sociedade, através da identificação de ameaças e oportunidades em diversos aspectos	Permite a empresa agir pró-ativamente tentando neutralizar os impactos das ameaças e explorando as oportunidades existentes
Sem identificação de pontos fortes e fracos da empresa	Análise detalhada dos pontos fortes e fracos da empresa	Possibilita a empresa a estabelecer ações no sentido de minimizar os pontos fracos e aproveitar seus pontos fortes
Sem realização de testes de consistência na estratégia corrente	Realização de testes de consistência na estratégia competitiva aprovada	Os testes possibilitam a empresa estabelecer estratégias mais consistentes e eficazes
Não há estudos sobre alternativas estratégicas	Elaboração de alternativas estratégicas e estabelecimento de um processo decisório para as mesmas	Viabiliza aos administradores, um processo de escolha baseado em alternativas que possam ser analisadas adequadamente
Estratégia genérica sem abordagem definida	Definição da abordagem a ser escolhida em um processo de seleção entre 3 possibilidades	Permite a empresa definir uma linha de trabalho baseada em uma estratégia com abordagem bem delineada
Sem identificação de vantagens competitivas claras e objetivas	Identificação de vantagens competitivas a partir do processo formal de elaboração de estratégias competitivas	Permite a empresa identificar e explorar as suas vantagens competitivas para atingir seus objetivos estratégicos
Avaliação de desempenho pelos índices financeiros e Lucro Econômico	Avaliação de desempenho pelas perspectivas de crescimento e aprendizado, processos, clientes e finanças	Permite a empresa avaliar de maneira mais ampla e detalhada o desempenho da empresa, utilizando neste contexto, ferramentas de gestão como o EVA, TQC, TCM etc., melhorando substancialmente todo o processo de avaliação da estratégia competitiva aplicada
Sem possibilidade de se avaliar os resultados	Objetivos alinhados com as Estratégias e com a possibilidade de se avaliar os resultados	O alinhamento dos objetivos com as estratégias competitivas permite a empresa saber quais ações devem ser empreendidas para se atingir o resultado desejado
Não há processo formal de identificação de Fatores Críticos de Sucesso	Identificação de Fatores Críticos de Sucesso	Permite a empresa um entendimento dos FSC's a serem enfocados e as ações a serem tomadas para que a empresa obtenha sucesso
Ausência de um instrumento de avaliação de resultados obtidos com a aplicação das estratégias	Implantação de um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard	Viabiliza a avaliação do sucesso da estratégia adotada a partir da avaliação obtida a partir de indicadores de desempenho
Sem avaliação da relação causa-consequência dos diversos fatores que influenciam o desempenho da empresa	Estudo detalhado da relação causa-consequência de todas as perspectivas das perspectivas de aprendizado e crescimento, processos, clientes e finanças	A empresa pode entender como as ações que visem a melhoria nas perspectivas colaboram de maneira inter-relacionada para o atingimento dos objetivos estratégicos

Por exemplo, o estudo da indústria e a identificação dos fatores críticos de sucesso tais como canais de distribuição, credibilidade, emprego de tecnologia e competência técnico-atuarial são condições básicas para uma avaliação de desempenho consistente. Contudo, na situação atual, ela não era realizada.

Outro exemplo é a avaliação de desempenho através de 4 perspectivas abrangentes, conforme exemplificado no modelo proposto no capítulo 4, o que melhorou o processo de avaliação de desempenho, que até então era realizada somente pela perspectiva financeira.

Contudo, é válido lembrar que deverá ser continuado o processo de implantação de novos indicadores e novas ações estratégicas para a melhoria e consolidação do modelo proposto.

## 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusão

Uma gestão estratégica baseada em técnicas administrativas avançadas poderá colaborar decisivamente para que uma indústria, de um modo geral, obtenha o sucesso desejado e possa crescer de maneira equilibrada apresentando-se sempre competitiva, face aos novos desafios do mercado.

Desta maneira, se esta referenciada gestão estratégica for bem sucedida na maioria das empresas de previdência privada aberta, permitirá o crescimento equilibrado e consistente da indústria e conseqüentemente o aumento de reservas matemáticas, que representam uma importante fonte de poupança interna individual de longo prazo. Isto aumentará investimentos em fundos e ações, que será capaz de financiar a economia, tanto no setor público quanto no setor privado.

Outro importante fator é o social. O mercado de previdência privada aberta tem uma nobre e importante função de garantir a complementação da aposentadoria ou pensão que a Previdência Social não tem condições de realizar. Assim, o processo de melhoria contínua na gestão estratégica empresarial, a partir de novas metodologias e ferramentas administrativas como Estratégias Competitivas e Balanced Scorecard é imprescindível para a consolidação do setor, para a manutenção de sua perenidade e para a garantia às gerações presentes e futuras de clientes do recebimento de uma renda para sua sobrevivência e conforto na terceira idade. Neste contexto, o presente trabalho pretendeu apresentar um modelo de formulação de estratégias competitivas e avaliação de desempenho.

No Capítulo 3 ficou evidente que fatores como a crise histórica na previdência social possibilitou o crescimento da previdência complementar. Neste contexto as EAPP's tem adotado novos planos regulamentados pelo Governo Federal denominados PGBL, baseados nos bem sucedidos planos 401-k americanos. Contudo, também ficou evidente que somente um ambiente econômico relativamente estável, com baixas taxas de inflação, possibilita a expansão do setor. Como resultado da análise, foi possível listar os principais fatores críticos de sucesso para as empresas do setor. Tais fatores são essenciais para a construção do modelo proposto.

No Capítulo 4, foi possível demonstrar que ferramentas avançadas de gestão poderiam auxiliar as EAPPs a crescerem de forma vigorosa e competitiva, a

partir da proposição de um modelo de formulação de estratégias competitivas e de avaliação de desempenho pelo Balanced Scorecard. Para isto foi escolhida uma unidade de negócios de previdência privada estruturada em uma empresa multinacional para ilustrar a aplicação do modelo proposto.

Ficou evidente no processo de elaboração de estratégias competitivas que a análise da indústria a partir do modelo de 5 forças de Porter pode proporcionar a empresa maior qualidade e precisão a identificação de vantagens competitivas.

Já o modelo de Balanced Scorecard sugerido proporcionou uma avaliação de desempenho balanceada sob 4 perspectivas que permitiram um processo mais claro e compreensível de comunicação das estratégias, de ações buscando o alcance dos objetivos estratégicos relacionados e da relação causa-consequência de todos os fatores envolvidos. Neste contexto, a identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa no Capítulo 3 foi fundamental.

No Capítulo 5, foi possível identificar 14 vantagens principais obtidas na aplicação do modelo proposto no Capítulo 4, que, em síntese apresenta um processo melhor de gestão empresarial estratégica, permitindo uma melhoria sensível na gestão da empresa. Como consequência, torna-se maior a possibilidade da empresa sobreviver em seu mercado, enfrentado a concorrência de maneira competitiva, garantindo a entrega de seus serviços aos clientes a longo prazo. Desta maneira o presente modelo pode auxiliar decisivamente a empresa a alcançar seus objetivos, no que se refere a obtenção de competências críticas necessárias para garantir a cada cliente o recebimento de seus benefícios.

É fato que aspectos exógenos, como a influência do Governo, influenciam grandemente a indústria. Porém, como a maioria dos impactos gerados por estes aspectos não são controláveis, o presente trabalho enfocou os aspectos que poderiam ser administrados e relativamente controlados, buscando minimizar riscos aos clientes e promover o sucesso empresarial.

Considerando os elementos acima expostos, conclui-se que a elaboração e a aplicação de estratégias competitivas e de um modelo de avaliação de desempenho pode colaborar decisivamente com o crescimento e o fortalecimento das empresas no mercado de Previdência Privada Aberta no Brasil.

## **6.2 Recomendações para Novos Trabalhos**

Para novos trabalhos, a continuidade do modelo de Porter indica um processo a ser aprimorado gradativamente na identificação de vantagens competitivas da empresa.

Outro tópico a ser pesquisado é a formulação de cenários industriais como um processo de complemento à elaboração de estratégias competitivas e identificação de vantagens competitivas. Tal trabalho requer um número elevado de levantamentos de dados a serem trabalhados estatisticamente o que representa, por si só, um novo projeto com uma nova proposta e metodologia de trabalho.

O modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard poderá receber um número maior de indicadores de desempenho dentro de cada perspectiva, bem como utilizar novas ferramentas de gestão, observando-se um processo de melhoria contínua.

Assim, dentro dessa visão de melhoria contínua, a elaboração e a implantação de outras etapas da TCM, como o ABC completo, com indicação de cost-drivers primários e secundários e de outras etapas do processo de TQC, com o Programa 5S, seria interessante e oportuno na sequência do desenvolvimento dos trabalhos na empresa.

De igual maneira a análise de processo do negócio está em estágio inicial. Pode e deve ser aprimorada na sequência do desenvolvimento do projeto, melhorando as etapas da cadeia de valor, que necessitam de uma decisão estratégica adequada nessa ocasião. Assim, sugere-se a continuidade do presente projeto, com a implantação das referidas ferramentas de gestão, com o objetivo de consolidar o modelo então implantado.