

AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA¹

Jardel Eymael Salatti²

Romina Batista de Lucena de Souza³

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que possui como elemento central a ideia de que uma organização não pode ser medida apenas financeiramente e que outras perspectivas devem ser analisadas. Os autores idealizadores, Kaplan e Norton, retratam outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ainda, segundo os autores, o aprendizado e melhoria da organização refletirão na otimização dos seus processos internos, que, por sua vez, gerará valor para o cliente e, por consequência, resultará no desempenho financeiro da organização. Este artigo analisa uma agência bancária pertencente a uma grande rede européia com mais de 150 anos de atividade, de modo a demonstrar que até mesmo instituições que possuem uma natureza predominantemente financeira, devem atentar para as demais perspectivas não-financeiras em sua área de atuação, o que será demonstrado no decorrer deste artigo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, agência bancária, instituição financeira, perspectivas não-financeiras.

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* is a management tool that has as its core the idea that an organization can not only be measured financially and that other perspectives should be analyzed. The authors creators, Kaplan and Norton, depict other three perspectives: customer, internal processes and learning and growth. Still, according to the authors, the learning and improvement of the organization reflect the optimization of internal processes, which, in turn, generate customer value and, consequently, result in the organization's financial performance. This paper examines a bank belonging to a large European network with over 150 years of activity, in order to demonstrate that even institutions that have a predominantly financial nature, should look for other non-financial perspectives in their area of expertise, which will be demonstrated throughout this article.

Keywords: *Balanced Scorecard*, bank agency, financial institution, non-financial perspectives.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2013, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (jardelsalatti@hotmail.com)

³ Orientadora: Doutora em Economia pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (romina@ufrgs.br)

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu a partir da necessidade das empresas terem uma ferramenta de avaliação de desempenho empresarial que não estivesse apoiada somente em indicadores contábeis e financeiros, que estavam tornando-se obsoletos.

Em 1990, foi criado um grupo de estudo, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, houve um estudo de um ano entre diversas empresas, chamado “*Measuring Performance in the Organization of the future*”, tendo como coordenador do estudo David Norton, executivo principal do Nolan Norton e como consultor acadêmico Robert Kaplan.

O motivo de criação do *Balanced Scorecard* foi buscar a otimização do ativo mais importante das empresas na era do conhecimento: a informação. Nele, em um conjunto de indicadores, uma série de informações estratégicas são organizadas e permitem localizar problemas, definir rumos e prever o futuro da empresa.

Mesmo tendo suas estratégias bem formuladas, as empresas têm dificuldades de implementá-las e um dos problemas é que as estratégias mudam, mas as ferramentas para mensuração delas não mudam. Na era industrial as empresas agregavam valor através dos ativos tangíveis, mas atualmente as oportunidades para criação de valor estão na gestão baseada em estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamento com os clientes, tecnologia da informação, inovação de produtos e serviços além das habilidades, capacidades e motivação dos colaboradores.

O modelo de gestão estratégica baseada no BSC pressupõe objetivos que representam desafios balanceados, são as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Entretanto para a implantação deste sistema de gestão de uma agência bancária, algumas adaptações tiveram de ser realizadas objetivando a clareza da estratégia e sua execução de forma coerente e correta.

Ocorre que o setor bancário, no Brasil, vem buscando a implementação de técnicas modernas de gestão como uma forma de reduzir custos, diminuindo o índice de imperfeições nos processos, maior produtividade, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho e conseqüentemente aumentando o lucro da instituição.

A instituição financeira, como uma empresa em geral, é composta por diversas áreas e setores e para que o objetivo da organização seja alcançado é necessário que todas essas

ramificações estejam voltadas para o cumprimento da meta, modernizando sua gestão, modernizando-se e instituindo ferramentas gerenciais capazes de colaborar com o crescimento.

O objetivo geral do presente artigo é a utilização da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* em uma agência bancária. Além disso, os objetivos específicos são: demonstrar a importância das perspectivas não-financeiras da ferramenta BSC em uma agência bancária; verificar de que forma a ferramenta poderia auxiliar na mensuração na demonstração de resultados.

Nos dias de hoje as instituições financeiras tem como único medidor de desempenho a obtenção de lucros, entretanto há a necessidade de outras perspectivas serem analisadas para que possa haver o desenvolvimento sustentável da empresa.

Dentro deste cenário existe a ferramenta BSC que tem por objetivo mensurar o resultado de uma organização não somente pela perspectiva financeira, mas também por indicadores de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O presente artigo será composto de um referencial teórico baseado na ferramenta *Balanced Scorecard*, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados. A seguir, serão exploradas as perspectivas da ferramenta BSC dentro da organização analisada, seguido das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentada revisão bibliográfica do principal conceito que será abordado no desenvolvimento deste trabalho, a ferramenta *Balanced Scorecard*.

As empresas prestadoras de serviços sofreram um grande impacto no final do século XX com o surgimento da era da informação, pois estavam habituadas a um ambiente com pouca competição, com uma grande dificuldade na entrada de novos negócios. O governo adotava uma conduta protecionista as empresas de grande porte contra possíveis concorrentes onde adotavam preços com retornos satisfatórios aos investimentos das empresas dominantes.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. (KAPLAN; NORTON,1997,p.3).

Ainda, de acordo com os autores, as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais, ligação com clientes e fornecedores, segmentação de cliente, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento. Por isso, somente as mensurações financeiras não são suficientes, pois servem para demonstrar os ativos tangíveis, demonstrando os investimentos, despesas, custos, lucros entre outros.

Hoje, são nos ativos intangíveis que estão as vantagens competitivas das empresas e exigem ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias que criam valores baseadas nesses ativos; Ainda conforme o autor, o BSC não exclui a medição do desempenho financeiro, mas agrega outras perspectivas equilibradas, facilitando a avaliação dos executivos da empresa quanto a geração de valor do negócio para clientes e acionistas e de que forma os gestores poderão aperfeiçoar as suas capacidades internas, treinamento de pessoal, desenvolvimento de sistemas, entre outros.

Os processos internos demonstram que a empresa deve trabalhar com processos de negócios integrados, abrangendo todas as funções da organização, de forma que agilidade, eficiência e qualidade da integração desses processos sejam consequências dessa mudança.

Quanto à ligação com clientes e fornecedores, Kaplan e Norton (1997), afirmam que, desde o pedido dos clientes até o fornecedor da matéria-prima, deve estar incluso em um sistema integrado, de forma que todas as unidades de negócios tenham acesso a informações da cadeia de valor. Dentre outras ferramentas gerenciais, o *Balanced Scorecard* é um instrumento para avaliar o desempenho da organização, com o objetivo de alcançar o sucesso da empresa e mais do que projetar metas, ele busca a compreensão e os métodos para alcançá-las.

O *Balanced Scorecard* é um método de gestão que propicia a organização o foco na consecução de resultados presentes tanto quanto à criação de valor no futuro, aplicando atividades estratégicas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a construção do BSC deve passar por quatro processos básicos:

- Tradução da visão: conjunto de indicadores e objetivos capazes de mostrar claramente a importância de cada ação para o alcance da visão;
- Comunicação e comprometimento: comunicar as estratégias e vincular os objetivos empresariais aos objetivos individuais dos membros dos grupos;
- Plano de negócio: planos específicos, alinhando aspectos relacionados a marketing, finanças, recursos humanos e processo operacional;

- *Feedback* e aprendizado: aprendizado e retorno do planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

A estrutura do *Balanced Scorecard* é formada por indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de satisfação de funcionários, que fornece a condição necessária para por em prática o planejamento estratégico. Através do conjunto de medidas financeiras e não financeiras é que deve ser transmitida a estratégia da empresa ou avaliados seus objetivos. Se todo esse processo for seguido, certamente o *Balanced Scorecard* ajudará a gerência a alcançar a busca de seus objetivos. Este método sugere a criação de um quadro de indicadores, onde os objetivos estratégicos devem ter interface com as medidas financeiras e operacionais, de forma que a empresa possa utilizar esses objetivos para avaliar sua performance.

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida [...] A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, P13).

O *Balanced Scorecard* viabiliza a implementação da estratégia, transformando-a em medidas e metas de performance, assim toda a empresa foca seus esforços naquilo que deve ser feito, em busca do resultado desejado. Propicia também a integração da empresa, buscando eficácia nos resultados dos vários programas empresariais e que esses não sejam desconexos.

Segundo Campos (1998), uma organização só estará “balanceada” quando os conjuntos de indicadores estiverem em equilíbrio, de forma a possibilitar o crescimento sustentável da organização. Ainda, segundo o referido autor, se em um determinado período de tempo a empresa tiver um bom desempenho financeiro, mas tiver indicadores de satisfação de clientes abaixo de um nível aceitável, provavelmente, será observado problemas de sobrevivência.

Neste novo contexto, grande parte das empresas opera atualmente por unidades de negócio e de equipes descentralizadas, assim se aproximando mais dos clientes por reconhecerem que a vantagem competitiva deriva de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Desta forma, a implementação da estratégia exige que todas as partes, unidades de negócios, apoio e colaboradores estejam alinhados e focados na estratégia. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia da empresa em

medidas tangíveis, ou seja, tirando a estratégia do papel e levando-a a todos os níveis da organização para que todos os funcionários participem diariamente de sua execução.

Conforme Campos (1998, *apud* BALZANI, Haylla, 2006), fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do BSC permite aos administradores uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta gerencial que visa integrar e confrontar o planejamento estratégico com os resultados obtidos, medindo e controlando o desempenho através de quatro perspectivas:

A perspectiva Financeira é comum em análise financeira o estudo e a interpretação de indicadores financeiros. O uso de indicadores financeiros exigem precauções dos administradores, muito conhecimento e limite a seu uso, para não levantar resultados falsos e opostos à realidade e nem levar a tomada de decisão incorreta.

Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal, para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.50).

Os indicadores financeiros são preservados pelo *Balanced Scorecard* como resultado final do desempenho gerencial e organizacional. O sucesso dos indicadores financeiros é reflexo das outras três perspectivas: clientes, processos internos e funcionários. Para que a empresa não invista demais em soluções rápidas e superficiais, com resultados financeiros projetados a curto prazo, estes devem ser sempre projetados a longo prazo.

São importantes as análises financeiras para mensurar o impacto econômico de ações já implementadas, assim medindo o quanto as estratégias executadas estão contribuindo para a melhora financeira da empresa.

Essa perspectiva tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para

a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders* (ROCHA, Joséilton Silveira da, apud HERRERO FILHO, 2005, p.74).

Com relação à perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997), afirmam que uma forma de aumentar a participação de mercado é investir em um segmento já existente para a empresa. Identificado o público-alvo, as propostas de valor daí geradas projetam os objetivos e medidas a serem adotadas nessa perspectiva.

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócio 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 implementada (KAPLAN E NORTON, 1997, p.26).

Neste ambiente da era da informação são exigidas novas capacidades, como a exploração dos ativos intangíveis, para assegurar o sucesso competitivo. A satisfação do cliente, sua fidelidade, suas preferências tem importância no estudo de qualquer empresa. Através destas premissas básicas, elas otimizam suas receitas, sua eficiência e podem buscar novas alternativas para atingir uma parcela maior de mercado, lançar novos produtos e serviços e qualificar mais os produtos e serviços já existentes. Os resultados essenciais para os clientes são a rapidez na produção, a pontualidade no prazo das entregas e a qualidade dos produtos e serviços.

O BSC leva o foco para além dos indicadores financeiros, mas não deixa de reconhecer sua importância. Os objetivos e medidas financeiros são fundamentais não só por definir o desempenho econômico que se pretende alcançar com a estratégia, mas também porque atuam como meta principal para os demais indicadores das outras perspectivas. É importante que qualquer medida do BSC identifique relações de causa e efeito que resultem, no fim, em melhorias do desempenho econômico da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

O objetivo do *Balanced Scorecard* é gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado. É uma estratégia de criação de valor e diferenciação. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas, pois deles provêm o sustento e o lucro da organização que significam o alcance dos objetivos financeiros.

Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como principal foco a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com atenção os clientes, conhecê-los a

ponto de saber do que gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de processos internos é geralmente precedida pelas perspectivas financeiras e de clientes, justamente para que a empresa focalize suas ações relacionadas aos processos internos conforme os objetivos dos clientes e acionistas. Na perspectiva de processos internos, a empresa, além de melhorar processos já existentes, identifica novos processos que ajudarão no alcance dos objetivos estabelecidos.

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 as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfaça às 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. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.29).

Por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento é definida por Kaplan e Norton (1997), como o “desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional [...] os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.131).

Esta perspectiva enfoca a capacidade que a empresa tem de melhorar seus ativos intangíveis e prepara-se para o futuro. A satisfação dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação são peças-chave para este processo, são prioridades para o desenvolvimento de mudanças, de inovações e de crescimento organizacional.

Essa perspectiva envolve três categorias:

- Competências estratégicas: habilidades e conhecimento estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia;
- Tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia;
- Clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia (KAPLAN E NORTON, 2001, p.106).

A necessidade do conhecimento e da troca de informação faz com que as empresas invistam na capacidade de seus funcionários. O reconhecimento desta mudança no mundo

empresarial está forçando a emergência de um novo equilíbrio, de uma nova estrutura, em que os aspectos financeiros são influenciados pelos não financeiros – O Capital Intelectual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. Caracteriza-se de caráter exploratório principalmente pela escassez de materiais sobre o assunto abordado, pois se trata de um assunto recente, a busca de novos indicadores em paralelo com o indicador financeiro pelos bancos. A abordagem qualitativa é proveniente do fato de tratar da implantação da ferramenta BSC em uma agência bancária para auxílio nas tomadas de decisão.

A pesquisa será realizada em uma instituição financeira atuante no mercado brasileiro, ao qual não autorizou a divulgação de sua razão social, está entre os 10 maiores bancos do Brasil, com enfoque em uma agência bancária do grupo sediada em Porto Alegre.

O procedimento metodológico que prevalecerá no presente trabalho é a observação participante, que consiste na participação real do pesquisador com o grupo a ser estudado. Considerando que o pesquisador faz parte naturalmente do grupo que investiga, esse tipo de pesquisa é real consequência de sua condição.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 192).

Segundo Gil (1989) a observação participante facilita o rápido acesso a dados sobre situações habituais, dados considerados de domínio privado e possibilita acompanhar esclarecimentos sobre o comportamento do grupo observado.

A coleta dos dados é a etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação das técnicas selecionadas. “O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 168).

Quanto à observação, é um processo importante na fase de coleta de dados, pois os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação.

A observação é um método de coletar dados em que o pesquisador fica totalmente envolvido com os participantes e os fenômenos que estão sendo pesquisados. O objetivo é

fornecer os meios de obter um entendimento detalhado de valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 163).

Segundo Yin (2001), a observação fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados, “a oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica” (YIN, 2001, p. 116).

Além disso, a coleta de dados também será realizada por meio de análise documental e pesquisa bibliográfica.

4 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que embasa o desenvolvimento deste trabalho é uma agência de um banco europeu com mais de 150 anos de atividade comercial e que está em atividade no Brasil desde meados dos anos 1980, com ativos totais no Brasil em torno de R\$ 410 Bilhões, sendo: R\$ 290 bilhões em captações totais, R\$ 180 bilhões em captações de clientes, R\$ 113 bilhões em fundos de investimento, 24 milhões de clientes e mais de 20 milhões de contas correntes.

Ao todo, são pouco mais de 3700 agências e postos de atendimento e cerca de 55.000 funcionários, com diversos prêmios nacionais e internacionais por estar presente nas listas de bancos mais sólidos do mundo e com excelente liquidez. Em 2012, apresentou em torno de R\$ 55 bilhões em receita bruta, tendo como resultado final o lucro de R\$ 6,3 bilhões, o que representa mais de 25% do lucro líquido de toda instituição no mundo.

A agência que é ponto de análise localiza-se no centro de Porto Alegre, possui em torno 14.000 clientes ativos, sendo considerados clientes ativos aqueles que possuem, no mínimo, um produto comercializado pelo banco e uma movimentação/pagamento nos últimos 90 dias.

Como estrutura de pessoal, possui 28 funcionários, divididos em quatro locais diferentes de trabalho, sendo três postos de atendimento bancário denominados “PAB´s” onde são alocadas apenas uma pessoa por posto que possuem a função de Coordenador de Atendimento e que também atuam como Caixa.

Na área comercial da agência, estão alocadas dez pessoas, sendo: seis Gerentes e um Assistente para pessoas físicas, além de dois Gerentes e um Assistente para pessoas jurídicas, todos subordinados diretamente a um Gerente-Geral. Na área de atendimento, são alocadas outras onze pessoas, sendo: três Estagiários, cinco Caixas e três Coordenadores de Atendimento, subordinados a um Gerente de Atendimento. Além disso, duas pessoas estão afastadas por motivos de saúde. Trata-se da maior agência em volume de negócios e número de clientes ativos nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande Do Sul.

4.2 AS PERSPECTIVAS DO BSC

Conforme Kaplan e Norton (1997), para a utilização da ferramenta BSC, primeiramente, é necessário estabelecer as metas financeiras (receita, crescimento de mercado, lucratividade, fluxo de caixa, etc.), após é necessária a segmentação de clientes e dos mercados que a organização competirá. A seguir, a identificação de objetivos e medidas para seus processos internos deve ser priorizada, pois é através desses objetivos que a empresa buscará a excelência e, como consequência, o seu sucesso no atingimento da estratégia.

Por último, os autores definem que as metas de aprendizado e crescimento são o elo final, pois é através de investimentos em reciclagem, tecnologia, sistemas de informações aos colaboradores que irá trazer inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios e, como consequência, aos clientes e acionistas.

4.2.1 Perspectiva financeira

Em análise financeira, o estudo e a interpretação de indicadores financeiros são essenciais, porém exigem precauções, muito conhecimento e limite de uso pelos administradores para não haver possibilidade de levantamento de resultados contraditórios com a realidade da empresa e possíveis tomadas de decisões incorretas.

Tal assunto é muito abordado pela instituição atualmente, principalmente no que se refere à provisão de devedores duvidosos, que nada mais é, do que uma reserva de

determinada parte dos volumes emprestados a clientes para os casos de inadimplência. Essa provisão é necessária para que não haja um colapso financeiro na empresa.

Isso traduz a política de liberação de crédito da instituição, pois a liberação sem critérios estabelecidos visando apenas o atingimento do volume de mercado, ignorando o crescimento sustentável da instituição.

Uma das políticas estabelecidas é a liberação de crédito com consciência e responsabilidade, principalmente pela instituição atuar em um mercado que vem sofrendo frequentes quedas de *spreads* (diferença entre custo de captação do dinheiro e a taxa adotada nos empréstimos), o que reduz, significativamente, a margem de lucro, o que, por consequência, reduziu a margem de inadimplência que o banco poderia sofrer.

A agência possui o orçamento mensal onde algumas variáveis são previsíveis, como, por exemplo, gastos com aluguel, despesas com energia elétrica e saneamento, folha de pagamento dos funcionários, entre outras.

Ainda existem as variáveis que não são previsíveis, como a provisão de devedores duvidosos (PDD), pois ela depende de como se comporta a carteira de devedores do banco, onde uma operação de volume considerável pode comprometer o resultado do mês/ano da instituição.

A unidade da empresa analisada possui uma receita bruta mensal média em torno de R\$ 2.000.000,000 e vem tendo uma provisão de devedores duvidosos média em torno de R\$ 700.000,00. Além disso, possui despesas gerais da administração em torno de R\$ 1.050.000,00, que são divididas em despesas de negócios: R\$ 750.000,00 (incluindo folha de pagamento e gastos com educação), despesas de apoio: R\$ 220.000,00 (gastos com advogados, utilização de outras áreas do banco) e R\$ 80.000,00 com estrutura (aluguel, energia elétrica, saneamento e IPTU).

A diferença entre a receita e as despesas gera um lucro mensal (antes dos impostos) em torno de R\$ 250.000,00, porém a meta estipulada é de R\$400.000,00 mensais. A estratégia utilizada pela instituição é crescer na área de serviços: seguros, máquina de cartão de crédito, etc., já que atualmente tornaram-se mais rentáveis que os empréstimos, pois a tendência é contínua queda na redução dos *spreads*

Essa perspectiva tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders* (ROCHA, Joseílton Silveira da, apud HERRERO FILHO, 2005, p.74).

A diferença de abordagem pela organização, visando agora em serviços que gerem receita para o banco. O que se tem visto é a chamada venda cruzada, que, às vezes, pode ser confundida com venda casada, entretanto, essa nova modalidade se caracteriza pela parceria com o cliente quando se efetiva alguma operação de crédito. Durante a negociação, o banco solicita uma reciprocidade ao cliente, trazendo os seus seguros, investimentos, capitalizações para o banco.

4.2.2 Perspectiva de clientes

Para Kaplan e Norton (1997) as empresas que tentam ser tudo para todos, geralmente, acabam não sendo nada para ninguém.

Seguindo a ideia desses autores, notamos que hoje, mais do que nunca as empresas precisam conquistar, encantar e satisfazer seus clientes. Devem também identificar seu segmento de mercado atual e potencial, selecionando os segmentos nos quais quer atuar.

Identificado o público-alvo, as propostas de valor daí geradas projetam os objetivos e medidas a serem adotadas na perspectiva dos clientes:

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho da unidade nesse segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e implementada. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.26).

Por se tratar de uma instituição financeira, existe a ideia de que o único fator importante é o lucro financeiro, entretanto, há uma tentativa de mudança dessa realidade, desde os anos 2000, quando as novas gerações passaram a se preocupar cada vez mais com o bem estar das pessoas, tornando-se um ponto importante ao futuro cliente.

No ambiente atual, onde vivemos com acesso a informação a todos os momentos, a existência de novas habilidades funcionais é fundamental para a empresa obter o sucesso desejado, ter funcionários e colaboradores (clientes internos) que possuam satisfação em fazer parte da organização e fidelizar o seu cliente, principalmente, no mercado bancário, onde a maioria das instituições tem os mesmos produtos variados e que atendem as demandas dos clientes.

Várias instituições têm cartões de créditos, contas correntes, financiamento de veículos e residências, empréstimos para pessoas físicas e jurídicas, etc., logo, o atendimento diferenciado e o desenvolvimento sustentável da instituição serão os grandes atrativos para os clientes.

Tendo em vista essa humanização que vem se observando no mercado financeiro, a agência analisada visa a aproximação com o cliente, fator indispensável para o bom relacionamento comercial e, por consequência, o lucro financeiro. A aproximação pode ocorrer de várias formas, como, por exemplo, uma ligação telefônica com frequência semanal. Prestar serviços em todas as modalidades para o cliente, fazendo com realize todas suas transações bancárias por intermédio da agência, faz com que o cliente possua a visão de que é indispensável para a instituição.

Ainda a respeito da relação entre o cliente e a instituição, fora realizada análise em que se concluiu que o cliente vinculado gera mais rentabilidade em longo prazo do que negócios de oportunidade, por exemplo, imagina-se que o cliente tenha tomado um financiamento em um momento que as taxas de juros estão mais altas no mercado, está utilizando o cheque especial há alguns dias ou pagando valores parciais de sua fatura de cartão de crédito. Nesse momento, o gerente oferece um financiamento com taxa mais baixa e, nessa atitude, o banco fideliza o cliente e torna-se o principal parceiro do correntista.

Como consequência do relatado, quando o cliente necessitar da contratação de um novo serviço, por exemplo, fazer um seguro de sua residência, de vida ou financiar seu novo carro, ele vai procurar a instituição que prestou a assessoria financeira de que ele precisava em momentos de dificuldade.

Por outro lado, se a empresa continuar incentivando o cliente a utilizar linhas de crédito com taxas mais altas ou rendimentos mais baixos, terá o ganho momentâneo, porém a probabilidade do cliente trocar de instituição, ficar inadimplente ou encerrar a conta é muito alta.

A atitude que o Gerente toma no auxílio ao cliente é que torna a relação do banco com o cliente sustentável, o que é denominado como relação “ganha-ganha”.

4.2.3 Perspectiva de processos internos

Essa medida é geralmente precedida pelas perspectivas financeiras e de clientes, justamente para que a empresa focalize suas ações relacionadas aos processos internos conforme os objetivos dos clientes e acionistas:

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 as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros;
- as medidas dos processos internos estão voltados para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.29).

Na perspectiva de processos internos, a empresa, além de melhorar processos já existentes, identifica novos processos que ajudarão no alcance dos objetivos estabelecidos.

A instituição analisada efetua grandes investimentos em sistemas operacionais que auxiliam na tomada de decisões, na concessão de créditos, formalização de contratos, verificação de garantias de operações, visualização de dívidas dos clientes (mesmo que adimplentes no mercado financeiro), analisa indicadores de probabilidade de o cliente aderir à oferta de determinados produtos, indicando os clientes que demonstram maior probabilidade de efetividade para o gerente entrar em contato.

Alguns entraves atrapalham o relacionamento com o cliente, como, por exemplo: se o cliente tem um cartão roubado e não sabe seus dados pessoais por completo ou tenha algum outro documento em mãos é praticamente impossível cancelar o seu cartão e talões de cheque. Tal fato ocorre pelos trâmites embaraçosos e demorados exigidos pela central de atendimento. Outro fator que é um empecilho, e muitas vezes prejudica o cliente, é a impressão de documentos, onde a maioria não pode ser digitalizado ou com assinatura eletrônica. Em alguns casos a agência não tem contato direto com as áreas responsáveis por determinados produtos e procedimentos, o que muitas vezes acaba desapontando o cliente pela perda de tempo.

Nas agências, existe uma divisão que transforma uma equipe em duas: a área comercial e de atendimento. Tal ocorrência acaba que, em alguns momentos, atrapalhando o

desenvolvimento da agência, pois como as equipes possuem metas distintas com alguns produtos em comum, cada equipe foca somente o seu objetivo e acaba prejudicando o desenvolvimento como um todo.

Um ambiente de competição interna não saudável pode comprometer o desenvolvimento do grupo todo. Por exemplo, um membro da equipe comercial negocia uma operação com um cliente, porém necessita que a formalização do contrato seja realizado por um membro da equipe de atendimento, o colaborador acaba aproveitando o momento para oferecer outro produto e, por vezes, desfaz a negociação anterior.

4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento “[...] identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo (KAPLAN E NORTON, 1997, p.27).

Ainda, segundo os autores, o aprendizado e crescimento provêm de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Poderemos observar a cadeia de causa e efeito desta perspectiva na figura 01, como segue:

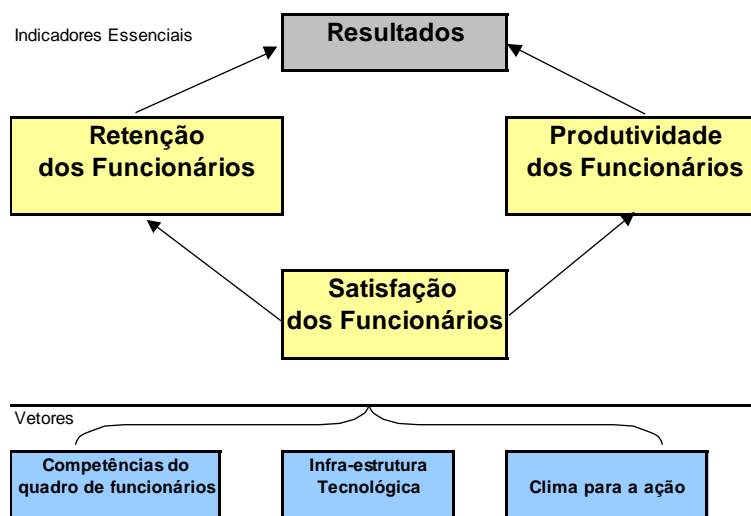


Figura 01: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento
Fonte: Kaplan e Norton (1997 p.135)

Esta perspectiva enfoca a capacidade que a empresa tem de melhorar seus ativos intangíveis e preparar-se para o futuro. A satisfação dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação são peças-chave para este processo, são prioridades para o desenvolvimento de mudanças, de inovações e de crescimento organizacional.

A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve três categorias:

- Competências estratégicas: habilidades e conhecimento estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia;
- Tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia;
- Clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia. (KAPLAN E NORTON, 2001, p.106).

É necessário que se avalie o nível de satisfação, a rotatividade e a produtividade do quadro funcional da organização, além das medidas adotadas, dos investimentos pela empresa para a qualificação dos seus funcionários e da influência dessas premissas no resultado operacional.

Na instituição analisada, existe a pesquisa de clima, que são questionamentos realizados para todos os funcionários, sem identificação pessoal, apenas com o código do departamento/agência em que trabalham. Na última análise, a média de satisfação do banco ficou em 70%, sendo que a unidade analisada ficou com a média de 93% de satisfação dos funcionários, o que retrata o ambiente vivido na agência.

A instituição oferece benefícios de qualificação profissional, como, por exemplo, o pagamento de 50% da mensalidade da graduação dos funcionários que estudam em universidades particulares. Além disso, efetua cursos periódicos para reciclagem dos funcionários, assim como na troca de função, quando o colaborador recebe treinamento adequado para executá-la.

Conforme dito anteriormente, a empresa oferece sistemas de alta qualidade para execução das funções diárias e eventuais do organograma de atividades dos funcionários, porém a valorização do funcionário deixa a desejar no cenário financeiro. Quando o colaborador é promovido, normalmente, tem como contrapartida um aumento salarial inferior a colaboradores contratados do mercado de trabalho. Entretanto, em participações nos lucros e resultados, o valor aumenta consideravelmente por funções superiores, visto que o cálculo é

efetuado considerando 50% em razão da função exercida e o restante pelo salário do colaborador.

A agência analisada possui um movimento diferenciado, pois a abordagem utilizada é para priorizar a venda de produtos que ofereçam comissão, como capitalização e seguros, o que podem aumentar o ganho mensal consideravelmente.

Tratando-se de premiações, a organização possui prêmios muito atraentes, pois lança campanhas de produção onde os melhores colocados do Brasil ganham viagens para o exterior, finais de semana em lugares turísticos, porém premia somente os Gerentes-Gerais, Gerentes de Atendimento e Gerentes de Relacionamento. Entretanto, não há premiação para as pessoas que subsidiam as conquistas e que, normalmente, auxiliam na obtenção dos objetivos de Gerentes e Agência.

Outra abordagem diferenciada na agência é a realização de clínicas de produtos, que são treinamentos internos para produtos que a agência não vem apresentando o resultado esperado.

Além disso, são realizadas reuniões matinais diárias com toda equipe comercial, oportunidade em que é abordado o direcionamento do dia e uma reunião mensal com toda a equipe da agência para demonstrar as metas atingidas e onde há que se melhorar, bem como o foco para o mês seguinte. As reuniões são institucionais, porém o conteúdo delas é que é o diferencial, oportunidade em que o Gerente-Geral pode demonstrar sua liderança e perspectivas, bem como realizar a entrega de prêmios por desempenho e atitudes diferenciadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* surgiu com seus idealizadores ainda na década de 1990 e desde lá vem se aprimorando e hoje represente um sistema de gestão que vem sendo utilizado por muitas empresas. O que chama atenção é a nova forma com que o resultado da empresa e o cumprimento da sua missão organizacional é mensurado, tornando-se um dos sistemas de gestão mais modernos e que traduzem a melhor realidade da empresa.

Com essa mudança na área de gestão, classificar uma empresa com base apenas em seu desempenho financeiro, passa a ser uma prática que não cabe no cenário de desenvolvimento sustentável da organização. Uma instituição que deseja se manter

consolidada e que, realmente, tem uma missão, visão e valores a serem cumpridos perante os seus *stakeholders*, precisa mensurar as áreas que servem de base ao resultado financeiro.

Seguindo as premissas de Kaplan e Norton, uma empresa precisa investir em aprendizado e crescimento, de modo a melhorar seus processos internos e essa melhoria refletir-se em geração de valor ao cliente o que, por consequência natural, trará o resultado financeiro esperado. De nada adianta uma organização sucumbir seus alicerces em prol de um desempenho financeiro exemplar, pois tal atitude não vislumbra um cenário de longo prazo.

O que se percebe é que mesmo uma instituição de natureza financeira pode ter índices não-financeiros para indicar seu desempenho. Após o estabelecimento dos objetivos dentro das perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e da própria perspectiva financeira, metas devem ser criadas e, por sua vez, planos de ação devem ser elaborados visando o atingimento das metas estabelecidas.

Por fim, indicadores são definidos de modo a facilitar a mensuração das metas estabelecidas. Tudo isso tem como resultado final a tradução gráfica de modo a criar um mapa, que é denominado como mapa estratégico pelos idealizadores do sistema de gestão BSC. Esse tipo de ilustração gráfica facilita o entendimento pelos colaboradores, clientes e todos os envolvidos, já que fica evidenciado quais as metas da organização, seus indicadores, de que forma vai chegar até o resultado final, demonstrando que a organização tem outros objetivos, além do lucro financeiro.

Ainda há o que melhorar, pois como se verificou em algumas situações cotidianas e de próprio reconhecimento aos colaboradores, a instituição ainda deixa a desejar, o que coloca todo o sistema de gestão em um patamar teórico e não prático.

REFERÊNCIAS

BALZANI, H. S. *Balanced Scorecard*: uma ferramenta de gestão. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em 10 mar. 2013.

FARIA, C. C. *Balanced Scorecard*. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/balanced-scorecard/>>. Acesso em 10 mar. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 132 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 481 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

SILVA, M. D. R. **Proposta de um novo *Balanced Scorecard* em uma instituição financeira**. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/proposta-de-um-novo-balanced-scorecard-em-uma-instituicao-financeira.pdf>. Acesso em 10 mar. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001. 212 p.