

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Karen Lorenzetti

UMA ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NO BANCO HSBC

PORTO ALEGRE

2005

Karen Lorenzetti

UMA ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NO BANCO HSBC

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dra Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre
2005

Este trabalho é dedicado ao meu marido, amor da minha vida, e a duas pessoas únicas no mundo, cujo meu amor por elas é inexplicável, meu pai e minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e eternamente a Deus pelo dom da vida, por todas as graças que me concede a cada dia e pela honra de ter me dado os pais que tenho.

Agradeço aos meus pais por serem simplesmente tudo na minha vida, por me ensinarem a ser uma pessoa íntegra e a ter respeito pelos outros, por estarem sempre ao meu lado. Saber que vocês estão sempre por perto é o que me dá forças para continuar lutando pelos meus sonhos.

Agradeço ao meu marido por toda paciência, compreensão e amor. Sem ti eu jamais teria conseguido.

Agradeço a minha orientadora prof^a Marisa Rhoden. Muito obrigada pela dedicação e paciência. Foi um aprendizado muito grande esse pequeno tempo de convivência.

Agradeço a minha família, especialmente minha vó e meu irmão. Eu amo vocês.

Agradeço aos meus amigos do Rota e Onda. Vocês são fundamentais na minha vida.

Agradeço aos meus colegas do Banco HSBC pelo apoio durante a realização deste trabalho, em especial a Rosane, Renata, Jorge, Joel e Mauro.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O <i>Balanced Scorecard</i> Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais	16
FIGURA 2 - A Perspectiva do Cliente.....	20
FIGURA 3 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	21
FIGURA 4 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	23
FIGURA 5 - Como construir o <i>Balanced Scorecard</i>	24
FIGURA 6 – Razões para se construir um <i>Balanced Scorecard</i>	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	7
1 2	OBJETIVO DO TRABALHO.....	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivo específico.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1	<i>BALANCED SCORECARD</i>	12
2.1.1	Perspectivas do <i>BSC</i>	18
2.1.2	Mapa estratégico.....	24
3	METODOLOGIA	26
4	DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO <i>BSC</i> NO BANCO HSBC.....	27
4.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
4.2	PAINEL DE INDICADORES UTILIZADO	35
4.3	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	37
5	ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO NO HSBC	45
5.1	ANÁLISE CRÍTICA DAS PERSPECTIVAS DO <i>BSC</i> NO BANCO HSBC	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
6.1	CONCLUSÕES	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundado em 1865, o Grupo HSBC figura entre as maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo, com negócios nas áreas de seguros, banco comercial (que atende a pessoas físicas e jurídicas) e de investimentos, entre outros.

Sediado em Londres e presente em 79 países e territórios nos cinco continentes, o Grupo HSBC mantém mais de 9.500 escritórios e agências que, no total, empregam aproximadamente 218 mil pessoas. Essa rede mundial atende cerca de 100 milhões de clientes e administra um ativo de mais de US\$ 980 milhões.

O HSBC está no Brasil desde 1976, quando o Samuel Montagu & CO Ltda e o Midland Bank, membros do Grupo HSBC, abriram escritórios no país. O que começou com uma participação minoritária de ações do Banco Bamerindus em 1995 acabou por conduzir o Grupo HSBC a adquirir ativos e passivos selecionados desse banco em 1997. Surgiu então o HSBC Bamerindus S.A., hoje chamado de HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo.

O Brasil ocupa posição de destaque na composição internacional do Grupo. O país está entre os principais mercados de atuação do HSBC, ao lado do Reino Unido, Estados Unidos e Hong Kong. São mais de 1.700 agências e postos de atendimento em cerca de 550 municípios brasileiros, que empregam mais de 27.000 funcionários e administram um ativo de mais de R\$ 45,7 bilhões e lucro de R\$ 331,4 milhões até o primeiro semestre de 2005. A

carteira de clientes tem aproximadamente 4,55 milhões de clientes pessoa física e 285 mil pessoa jurídica, estando presente em 550 municípios brasileiros.

O HSBC Bank Brasil oferece a seus clientes produtos e serviços como Banco de Varejo, Commercial Banking, Investimentos, Seguros e Pensões, entre outros.

A empresa possui dezenas de produtos e serviços que são oferecidos aos seus clientes atuais e futuros. O HSBC sabe que quem procura um banco espera encontrar soluções eficientes para os seus problemas. Por esse motivo o HSBC mantém uma constante pesquisa na busca de novos produtos e atualização dos que estão no mercado, bem como o aprimoramento do serviço prestado pela organização.

Acima de qualquer bom negócio que possa ser realizado pelo Grupo HSBC, a empresa acredita que nada pode interferir em sua imagem . Acreditando nisso é que o HSBC construiu uma reputação e uma história de 140 anos pelo mundo.

O HSBC atua no mercado financeiro seguindo regras éticas, sempre comprometido com cinco princípios fundamentais:

- excelência no atendimento a clientes;
- operações efetivas e eficazes;
- capital forte e excelente liquidez;
- austeridade na utilização dos recursos;
- políticas conservadoras de crédito.

O Grupo HSBC possui também alguns valores que estão assim estabelecidos:

- alto padrão de integridade;
- compromisso com a verdade e com a negociação justa;

- gerenciamento direto em todos os níveis;
- compromisso com a qualidade e com a competência, avaliadas abertamente;
- níveis mínimos de burocracia;
- decisões e implementações rápidas;
- supremacia dos interesses do Grupo sobre os interesses pessoais;
- delegação apropriada de autoridade com responsabilidade;
- relações trabalhistas justas e objetivas;
- política de recrutamento, seleção e promoção por mérito;
- conformidade com a ética, as leis e os regulamentos onde quer que conduza seus negócios;
- uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade.
- sua conduta deve refletir os mais altos padrões de ética.
- sua comunicação deve ser clara e precisa.
- seu gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado.
- seu relacionamento com clientes e funcionários deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

A visão do Grupo HSBC no Brasil é *“ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e funcionários”*. Sua missão está assim definida: *“garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”*.

HSBC Bank Brasil sustenta todas as suas ações em quatro pilares fundamentais: Solidez (o Grupo HSBC é um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo), Relacionamento (Em todo o mundo, o HSBC tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar), Proximidade (Onde quer que você esteja, em qualquer

momento da sua vida, o HSBC está ao seu lado) e Know-how (presença internacional com grande experiência nos mercados locais).

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O presente trabalho faz parte da disciplina de Estágio Final em Finanças (ADMO1198), que tem por objetivo colocar em prática os conhecimentos que foram adquiridos ao longo da Escola nas diversas áreas do Curso de Administração de Empresas, com ênfase na Área de Finanças. A concepção da disciplina é de levar ao mercado de trabalho o que o aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul aprendeu durante sua carreira acadêmica, a fim de que ele possa devolver à comunidade um pouco do muito que lhe foi oferecido durante estes anos de estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem o propósito de fazer uma análise crítica do processo de implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* no Banco HSBC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a decisão de implantação do *Balanced Scorecard* no Banco HSBC;
- Descrever o processo de implantação;

- Analisar ações futuras a serem tomadas para que haja melhorias no *Balanced Scorecard* já implantado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *BALANCED SCORECARD*

Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o *balanced scorecard* evoluiu e hoje já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão. Se implantado e utilizado de forma correta traz muitas vantagens para a organização, tais como integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e *feedback* da estratégia, vínculo com planejamento e orçamento, maior foco e alinhamento organizacional, entre outras.

O *BSC* não exclui a análise dos resultados financeiros da empresa, ele permite que esses sejam monitorados juntamente com os outros indicadores não financeiros. O desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Por outro lado, o uso de medidas não-financeiras de desempenho tem sido utilizado há muito tempo como uma maneira de superar possíveis deficiências apresentadas pelas medidas financeiras tradicionais. O ideal é que medidas financeiras sejam complementadas por medidas não-financeiras relacionadas à participação de mercado, responsabilidade social, produtividade, *turnover* dos empregados e desenvolvimento de produtos.

Atualmente o mercado exige uma transformação tecnológica acentuada e uma visão estratégica dos negócios. A estratégia é a concepção de uma posição característica e preciosa,

que envolve um conjunto de atividades diferenciais por parte de uma empresa. Estratégia é uma escolha de posicionamento competitivo e também saber o que não deve ser feito, ou seja, uma organização precisa compreender o contexto no qual está inserida, entender as necessidades de seus diferentes clientes e oferecer algo único.

De acordo com Bethlem (2003) o pensamento estratégico deve ajustar a maneira de pensar e de agir das empresas em relação às mudanças ambientais do cenário no qual estão incluídas e no seu ramo de negócios. O planejamento estratégico tem como objetivo direcionar os rumos da organização e dar a ela sustentabilidade, pois somente assim terá a base verdadeira da competitividade e da sobrevivência. Ele apresenta a maneira como a empresa vai alcançar suas metas e objetivos, além de gerar respostas consistentes a três grandes questões fundamentais: onde a organização está, aonde a organização quer chegar e como a organização vai chegar ao objetivo. De acordo com Bethlem (1998) a estratégia é um conceito que precisa ser aprendido por todas as pessoas da organização, ou seja, devem saber como utilizá-la para se chegar ao resultado esperado.

Inicialmente o *Balanced Scorecard* era visto como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, hoje, após uma evolução do conceito, já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão, que traz uma ordenação de conceitos e idéias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Se corretamente aplicado, pode vir a trazer uma série de vantagens, como a integração de medidas financeiras e não-financeiras, a comunicação e *feedback* da estratégia, o vínculo com planejamento e orçamento, maior foco e alinhamento organizacional, entre outras.

Gestores são capacitados com instrumentos e método que necessitam para navegar rumo ao êxito dos negócios através do *Balanced Scorecard*. O ambiente empresarial onde as organizações estão competindo, vem se tornando cada vez mais complexo. O *BSC* traduz a missão e a visão da organização em estratégia, em consequência disso traz ação e resultados concretos através de um compreensivo conjunto de indicadores de desempenho.

Esse sistema de avaliação de desempenho não só determina os caminhos que a organização deve seguir para atingir o objetivo de seu planejamento estratégico, mas serve também como um importante instrumento de controle no qual se pode identificar se as metas de cada perspectiva estão se desenvolvendo conforme o planejado.

A idéia do BSC surgiu na década de 90, quando Robert Kaplan e David Norton realizaram um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” por acreditarem que indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando ultrapassados, tornando a avaliação de desempenho empresarial menos eficiente, e fazendo com que as organizações perdessem a capacidade de criar valor econômico futuro.

As pesquisas foram realizadas junto a um grupo selecionado de empresas e os resultados revelaram que executivos preferiam analisar um conjunto de indicadores financeiros e operacionais ao invés de só se ater a indicadores financeiros.

Vem daí a idéia de *balanced scorecard* (indicadores balanceados), pois esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, tecnologias. Isto porque, a somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicada aos processos internos da empresa, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados.

Indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, tecnologias. Isto porque, a somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicada aos processos internos da empresa, alavancarão o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trarão à empresa os resultados financeiros

esperados. Vem daí a idéia de *balanced scorecard* (indicadores balanceados), pois esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras.

Como o cenário no qual as empresas estão inseridas vem se tornando cada vez mais complexo, faz com que seja necessário um conhecimento profundo dos objetivos a serem alcançados e os métodos para a realização dos mesmos. O *Balanced Scorecard (BSC)* traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (Kaplan, 1997).

O *BSC* não exclui a análise dos resultados financeiros da empresa, ele permite que esses sejam monitorados juntamente com os outros indicadores não financeiros. O desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

O cenário econômico mudou radicalmente nos últimos quarenta anos, a competitividade da era industrial deu lugar à competitividade da era da informação. Na era industrial o foco estava na produção em grande escala, e empresas de serviços estavam inseridas em um ambiente não competitivo. Já na era da informação, tanto empresas industriais como de serviços, necessitam explorar ativos intangíveis para que possam investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

A tecnologia da informação permite que empresas trabalhem de forma integrada com clientes e fornecedores, diminuindo assim os custos e aumentando a qualidade. Os ativos intangíveis permitem que a empresa tenha um melhor relacionamento com seus clientes, sendo assim aumenta a fidelidade e os atende de uma maneira mais personalizada, criando produtos e serviços inovadores.

O *balanced scorecard* nos diz que não basta medir o desempenho através de índices financeiros e não-financeiros, e necessário que essa ferramenta seja utilizada em todos os níveis da organização e não somente na parte do contato direto com o cliente.

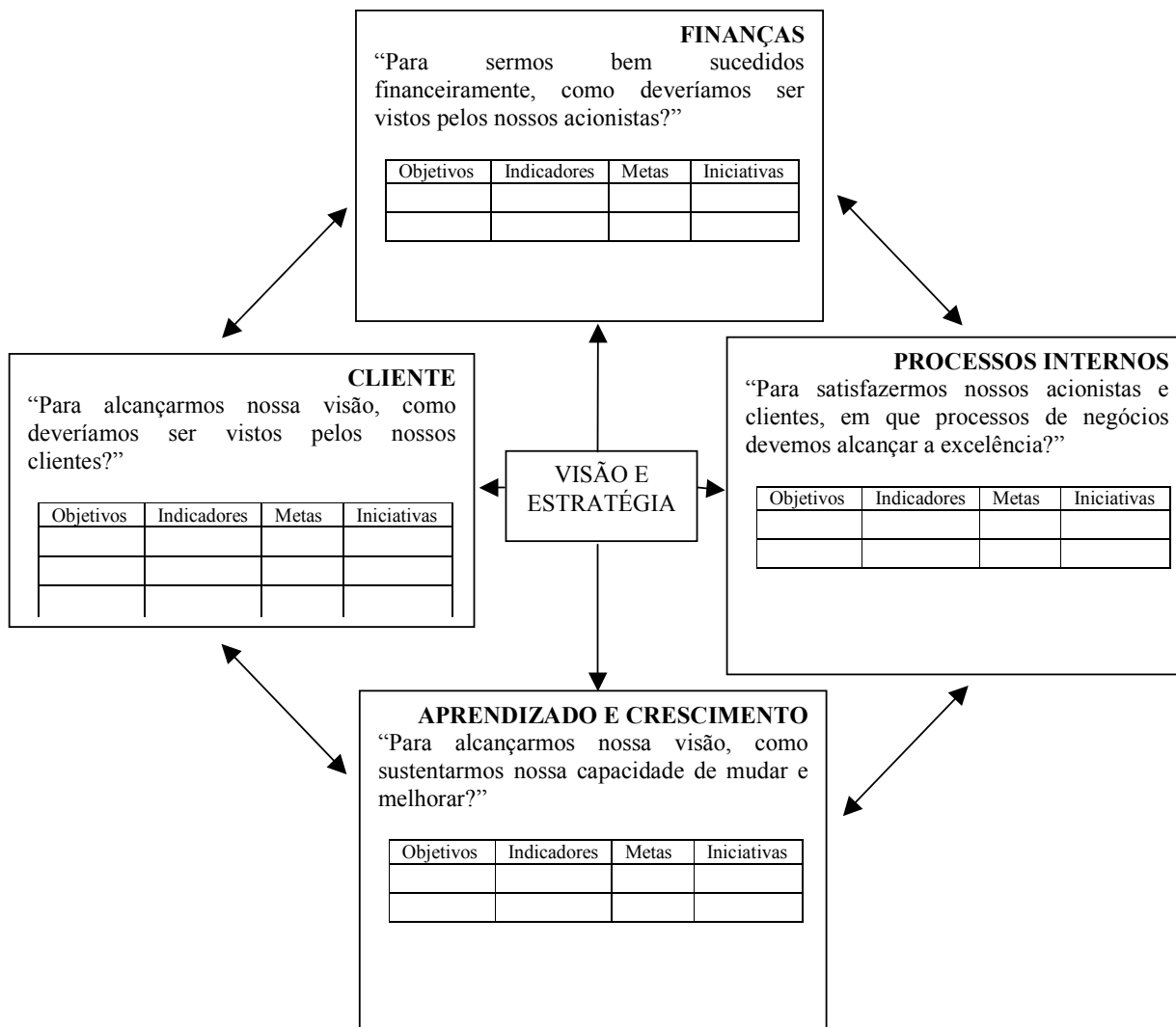


Figura 1: O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais (Kaplan & Norton, 1997).

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (Kaplan & Norton, 1997):

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo do *balanced scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua

unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Para cada objetivo devem ser identificados as medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva. Esses objetivos devem ser dispostos em um diagrama simples, chamado de mapa estratégico, que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócios da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos: A comunicação mostra a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa alcance o sucesso. As medidas e os objetivos estratégicos são comunicados à organização de diversas maneiras, como contatos pessoais, quadro de avisos, jornais internos e outros.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o *BSC* traz resultados mais expressivos quando utilizado para incitar a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial anexa ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. O aprendizado organizacional em nível executivo é auxiliado com o processo de disponibilização de instrumentos para esse aprendizado.

Um *balanced scorecard* deve possuir, de acordo com a lógica estabelecida pelo método, os seguintes componentes (Kaplan & Norton, 1997):

Objetivos estratégicos: compreendem a tradução da visão de futuro, em objetivos organizados em relação de causa e efeito de forma clara, os chamados mapas estratégicos. Os mapas estratégicos auxiliam todos os indivíduos na organização a compreender a estratégia e saber como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Indicadores chaves de desempenho: nos dizem como será acompanhado e medido o sucesso de cada objetivo. Kaplan & Norton (1997) destacam que um bom *BSC* deve ser uma combinação adequada de resultados, que são chamados de indicadores de ocorrência, com impulsionadores de desempenho, que são chamados de indicadores de tendências, ajustados à estratégia. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas. Por sua vez os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

Estabelecimento de metas ao longo do tempo: indica o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. A evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico se dará quando as metas estratégicas forem quebradas ao longo do tempo.

Planos de ação e projetos estratégicos: planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar o alcance das metas, associados a ela e dispostos ao longo do tempo. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

2.1.1 Perspectivas do *BSC*

O *Balanced Scorecard* é representado por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica. Para cada uma dessas perspectivas serão estabelecidas metas para que a implantação da estratégia possa ser medida de forma segura, assim como, serão determinadas quais ações devem ser tomadas, dando assim a direção a ser seguida.

As perspectivas não são relacionadas entre si de forma aleatória, mas tendo como base as relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (1997) destacam que a ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo

que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Isso permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e aumentam a capacidade da organização de aprender e projetar o futuro.

Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira deve responder o seguinte questionamento: “Se formos bem sucedidos com a nossa visão e estratégia, como seremos percebidos pelos acionistas ou donos?”. Na perspectiva financeira, os objetivos estratégicos são os orientadores dos outros objetivos e as medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Eles têm um duplo papel: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas. Estes objetivos financeiros devem abranger tanto os de longo prazo como os de curto e médio, de forma a se chegar no resultado econômico desejado. Entre os principais temas financeiros apontados estão os seguintes: aumento da receita, melhoria dos custos, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos. De acordo com Kaplan & Norton (1997), em cada fase do ciclo de vida de uma empresa os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente.

Perspectiva dos Clientes

A perspectiva de clientes deve responder a um grande questionamento: “Se formos bem sucedidos, como seremos percebidos pelos nossos clientes?”. Kaplan & Norton (1997) destacam que o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos específicos,

baseados no mercado e nos clientes. E mesmo que muitas empresas tentem intensamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas, elas devem ser contrabalançadas no *balanced scorecard* com outras medidas, tais como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de maneira que a redução nos custos não prejudique a realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos. Entre os principais temas na perspectiva de clientes estão as medidas essenciais (comum à maioria das empresas) e vetores de desempenho (diferenciadores dos resultados fornecidos aos clientes).

As medidas essenciais aos clientes podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme apresentado a seguir:

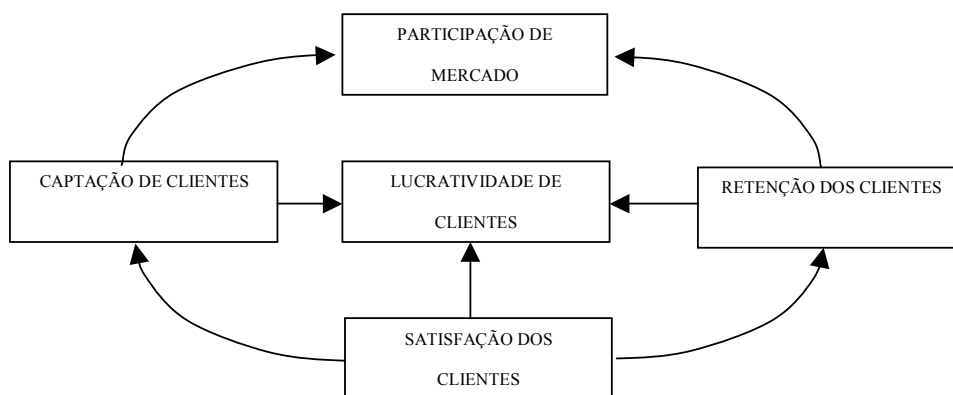


Figura 2: A Perspectiva do Cliente (Kaplan & Norton, 1997).

Conforme Kaplan & Norton (1997) os vetores de desempenho, ou propostas de valor,, são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Mesmo que variem de organização para organização e de setor para setor, alguns deles são observados em diversos *balanced scorecards*. Os principais são: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

A perspectiva de processos internos da empresa deve responder ao seguinte questionamento: “Para satisfazer aos acionistas e aos clientes, quais os processos a serem aprimorados?”. As medidas dessa perspectiva estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos internos da empresa.

Conforme já citado anteriormente as medidas nas diversas perspectivas devem subordinar-se à perspectiva financeira, pois a simples imposição de medidas de desempenho aos processos existentes ou a processos redesenhados pode estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas (Kaplan & Norton, 1997).

Conforme Kaplan & Norton (1997), é recomendável definir a cadeia de valor completa dos processos internos, no modelo que é sugerido a seguir:

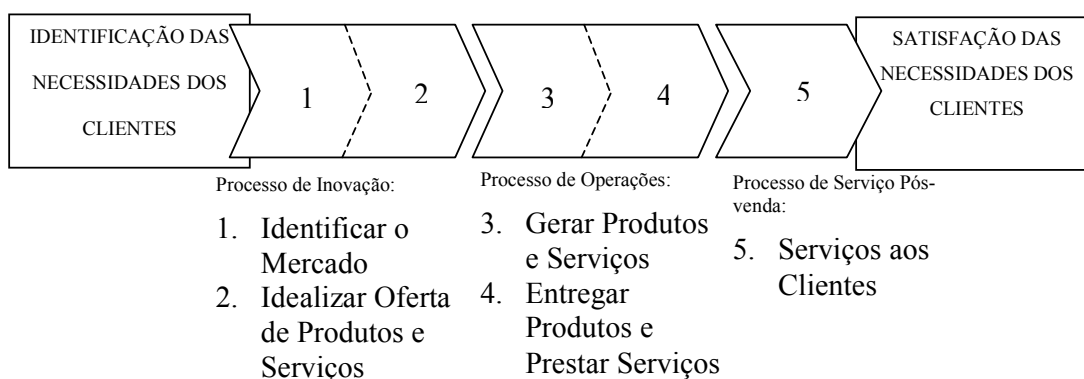


Figura 3: A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica
(Kaplan & Norton, 1997)

Segundo Kaplan & Norton (1997), todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. As melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis, caso não se consiga superar o desempenho dos concorrentes em todos os processos de negócios, qualidade, tempo, produtividade e custo. Competências exclusivas não são alcançadas somente através da concentração em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo dos processos existentes.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento deve responder ao seguinte questionamento: “Para realizarmos a visão da empresa, como a empresa deve sustentar a habilidade de mudança e aperfeiçoamento?”. Os objetivos e medidas para orientar o aprendizado surgem das necessidades identificadas nas três perspectivas anteriores, finanças, clientes e processos internos/ inovação.

De acordo com Kaplan & Norton (1997) é incerto que empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. É fundamental identificar os pontos onde a empresa e seus colaboradores devem se sobressair a fim de alcançar uma alta performance. As necessidades de aprendizagem aparecem após uma constatação clara dos objetivos de performance em cada uma das perspectivas anteriores, em vez de realizar os levantamentos das necessidades de treinamento da maneira tradicional. Os objetivos estratégicos desta perspectiva visam concretizar os planos de treinamento e desenvolvimento, respondendo tanto às necessidades estratégicas da empresa, como alinhando o desenvolvimento dos indivíduos com a organização.

Os autores defendem a existência de três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Capacidade dos Funcionários
2. Capacidades dos Sistemas de Informação
3. Motivação, *Empowerment* e Alinhamento.

Segundo Kaplan & Norton (1997), a maior parte das organizações traça objetivos para os colaboradores extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. São eles: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, sendo que, mais uma vez, se estabelece uma relação de causa e efeito entre elas e os vetores de competência, infra-estrutura e clima, conforme demonstrado na figura a seguir:

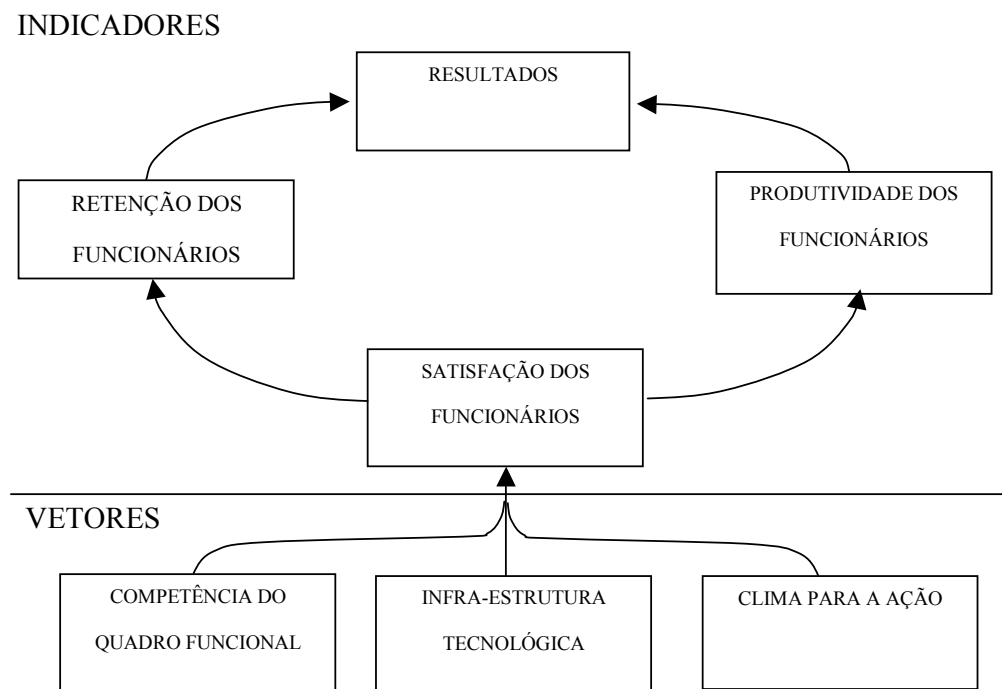


Figura 4: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento (Kaplan & Norton), 1997)

Podemos dizer, então, que para construir o *balanced scorecard* é necessário seguir a pirâmide abaixo.

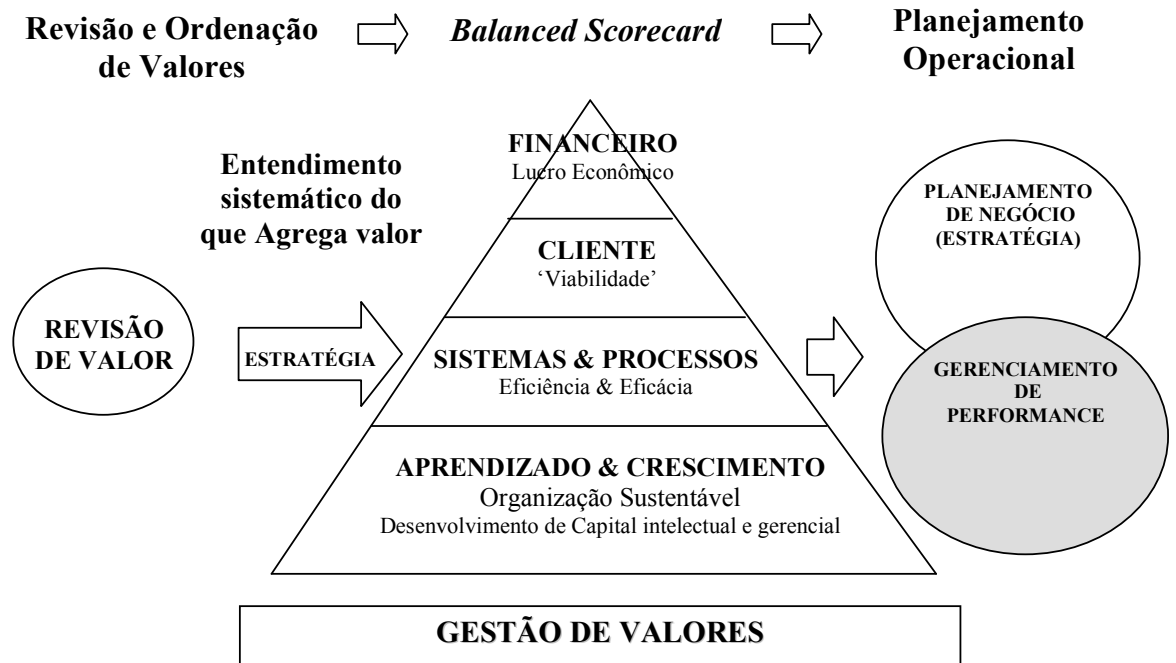


Figura 5: Como construir o *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton, 1997)

2.1.2 Mapa estratégico

O Mapa Estratégico representa de forma gráfica as estratégias organizacionais, e começa a ser construído com base na análise das estratégias de forma a garantir a coerência da visão e missão da empresa em relação aos objetivos estratégicos. Ele nos mostra de que forma a estratégia liga os processos de criação de valor aos ativos intangíveis.

O Mapa estratégico possibilita a representação visual da integração dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva de cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos, e, também, identificam as competências específicas dos ativos intangíveis da organização necessários para viabilizar a excelência nos referidos processos (Kaplan & Norton, 2004). Ele proporciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, auxiliando na comunicação da estratégia e no entendimento comum da organização.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso no qual será realizada uma avaliação de resultados visando julgar a efetividade da implantação do *Balanced Scorecard* do Banco HSBC. Na técnica de coletas de dados utilizada foram utilizadas tanto pesquisas quantitativas quanto pesquisas qualitativas.

Na pesquisa quantitativa foram utilizadas as técnicas de entrevistas com funcionários que participaram da implantação do *BSC* no Banco HSBC e observação da rotina de trabalho dos funcionários em relação ao *BSC*. Já na pesquisa qualitativa foi utilizada a técnica de análise de documentos escritos a respeito da implantação, dados internos do Banco e treinamentos que os funcionários receberam por ocasião dos fatos.

4 DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO *BSC* NO BANCO HSBC

Inicialmente, existia no Banco HSBC, um sistema de medição de desempenho operacional chamado de “Controle de Performance Operacional”, no qual cada departamento ou setor tinha sua visão sobre o sistema de medição e utilizava diferentes formas para medir as operações.

O HSBC iniciou a utilização do *balanced scorecard* em 2001 na área de operações. A implantação não foi uma decisão da alta administração da empresa, mas sim uma iniciativa de um funcionário que trouxe sua experiência, adquirida durante o período em que trabalhou em uma indústria. Ele identificou a necessidade de controlar essa centralização e sugeriu que fosse implementado a ferramenta *BSC* na Diretoria de Processamento (DIPRO).

A idéia foi aceita e o *Balanced Scorecard* começou a ser implementado com o objetivo de gerenciar o processo de centralização do processamento das operações do Banco. Essa mudança que ocorreu no Banco visou à centralização de praticamente todos os serviços e atividades realizados nas agências do Grupo HSBC. Foram centralizados os serviços financeiros e não financeiros como: depósitos e pagamentos realizados nos caixas automáticos, dossiês de clientes pessoa física e jurídica, custódia de cheques, cobrança, baixa de cheques do Banco Central, entre outros.

Primeiramente, a centralização foi implementada nos Centro de Serviços. Esses Centros são unidades que foram criadas para processar todas as operações feitas nos caixas automáticos, ou seja, são unidades exclusivamente operacionais, não possuem atendimento ao público. Em princípio o foco do *Balanced Scorecard* não era acompanhar, traduzir e

comunicar a estratégia, mas garantir indicadores que acompanhassem esse processo de centralização de operações.

É importante destacar que a implantação do *Balanced Scorecard* ocorreu somente na área de operações do Banco, o chamado *back-office*, ou área de retaguarda. A área gerencial, ou *front-office* ficou sem nenhuma ligação com o *BSC*. Por essa ocasião foram identificados os principais indicadores de gestão da área de Operações nas perspectivas financeira, cliente, processos e pessoas.

O processo de implementação em si foi extremamente vagaroso, difícil, e muito indesejado pelos funcionários. A empresa encontrou uma resistência muito forte por parte das pessoas envolvidas no processo, pois elas estavam sofrendo uma mudança não somente no seu modo de trabalhar, como também na forma pela qual seriam avaliadas e controladas. Aliado a isso se tem o fato de que todo esse processo foi pouco divulgado entre os funcionários, o que estava acontecendo na organização naquele momento, que tipo de mudanças estavam ocorrendo e de que se tratava o *Balanced Scorecard*.

Durante dois anos houve um amadurecimento da utilização dessa ferramenta de gestão na Diretoria de Processamento. Após este período foi expandido, e implementado, nas demais Diretorias de Operações, mas sempre dentro da área de operações. Depois desta expansão houve o desdobramento para os demais níveis dentro das demais Diretorias.

Devido à grande resistência encontrada pelo Banco perante seus colaboradores em relação ao *Balanced Scorecard*, foi adotada uma medida de popularização da ferramenta de gestão, desdobrando o *BSC* até nível operacional e alinhado-o à remuneração. Com isso o Banco alcançou um altíssimo comprometimento de todos os níveis com o alcance dos resultados. O Banco vinculou diretamente os resultados do *BSC* à remuneração variável paga a seus colaboradores.

Essa remuneração variável é chamada de Plano de Participação de Resultados (PPR), paga semestralmente aos colaboradores. No seu ponto mais alto, o atingimento das metas do

Balanced Scorecard chegou a representar 70% (setenta) do valor do PPR pago aos funcionários. Atualmente essa porcentagem está em 20% (vinte) do valor do PPR.

Para ocorrer essa vinculação entre o *Balanced Scorecard* e o PPR, foi necessário fazer uma modificação na ferramenta original, foi incluído o “índice de avaliação”, no qual é baseado o cálculo para o pagamento semestral. Esse “índice de avaliação” determina o percentual que será pago para cada *BSC*. Existem algumas faixas de porcentagem, ou seja, quando o índice de avaliação for inferior a 80%, o percentual do *BSC* pago na remuneração variável será zero, e assim por diante.

O *Balanced Scorecard* é comunicado aos funcionários através de painéis colocados nas agências, e é descrito como “um instrumento de gestão e avaliação das unidades de operações”. O *BSC* foi relacionado com o Compromisso de Desenvolvimento Pessoal (CDP) de todos os funcionários. O CDP é uma avaliação semestral, na qual são passadas, no início de cada ano, as metas individuais de cada colaborador. Por fim, tanto o resultado do *BSC* da unidade, quanto o resultado do CDP do funcionário, têm influência direta no Plano de Participação de Resultados (PPR).

Desde o início do processo de implantação do *BSC* até os dias de hoje, já se passaram quatro anos. O primeiro ano (2002), foi dedicado exclusivamente à implantação. No segundo ano (2003), a ferramenta foi fortalecida dentro da organização. No terceiro ano (2004), o Banco já pôde analisar as vantagens da implantação. E finalmente no quarto ano (2005), o *BSC* está passando por um processo de mudança e reestruturação.

No final de 2004 foi identificada a necessidade de utilizar um instrumento que viabilizasse o acompanhamento do Planejamento Estratégico 2004-2008. Devido ao fato de o *Balanced Scorecard* ter trazido bons resultados para área de operações, ele foi escolhido para fazer o acompanhamento do planejamento estratégico. O *BSC* que até então estava sendo utilizado somente na área de operações do Banco, a partir de 2006 será implementado em toda a organização.

Em abril de 2005 foi contratada uma pessoa exclusivamente para que essa nova implementação do *Balanced Scorecard* ocorra em toda empresa, no ano de 2006. A partir desta contratação foi dado início ao estudo necessário, dentro da organização, para que a implantação ocorra de uma forma tranqüila e os resultados desejados sejam alcançados.

Em junho de 2005 começou a ser construído o mapa estratégico corporativo que servirá de base para todas as empresas do grupo (incluindo banco, seguradora, Losango). O mapa estratégico está sendo construído por uma equipe multidisciplinar com representantes dos *business* e das áreas de suporte, e será validado por todos os *Heads* que tem *report* direto ao CEO.

Este mapa é gerenciado por um comitê do qual fazem parte o CEO, Diretores-Executivos e outros Diretores e serão realizadas reuniões trimestrais do MANCO (Management Committee) para discussão dos resultados deste mapa. O mapa estratégico Corporativo foi desdobrado para 8 negócios e 3 áreas de suporte (Pessoas, IT, Operações), estando ainda na fase de estabelecimento de metas e projetos.

O CEO apóia fortemente o *BSC* e comunica a estratégia pessoalmente aos colaboradores através do chamado “tour do CEO”, mostrando uma estratégia bem definida no nível corporativo. Esse “tour” ocorreu nas principais cidades, onde o CEO se reuniu com os gestores, mostrando-lhes todo o planejamento estratégico do Banco e o projeto de implantação *Balanced Scorecard* para o ano de 2006.

Dentro do processo de mudanças propostas para o ano de 2006, os resultados alcançados no *Balanced Scorecard* não terão nenhuma influência sobre a remuneração variável (PPR) paga aos funcionários, como citado anteriormente. A justificativa dada pela administração do Banco para essa desvinculação é o fato de o *BSC* já ser um instrumento reconhecidamente importante por todos, dentro da organização.

Segundo os administradores, a utilização dessa ferramenta até este ano para a organização, foi extremamente vantajosa em termos de redução de custos, aumento do

treinamento dos funcionários, etc, enfim, para o aumento dos lucros da empresa. Essa opinião não é compartilhada por todos; alguns funcionários pensam que o fato de o *Balanced Scorecard* ter sido implantado inicialmente em apenas uma área do Banco, impede que esses resultados sejam mensurados e que somente após a implantação em toda empresa é que se poderão reconhecer as verdadeiras vantagens que o *BSC* trouxe para a organização.

Existe atualmente uma preocupação em identificar atenções para as perspectivas de processos e pessoas, já que há uma deficiência nas mesmas detectada pelos responsáveis pelo *BSC* no Banco, o que pode vir a prejudicar o crescimento dos resultados financeiros no longo prazo.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico do Banco HSBC é local, mas tem como base os direcionamentos e valores do Planejamento do Grupo de Londres. O planejamento brasileiro está alinhado à estratégia mundial, cujos principais itens são:

- Tornar a marca HSBC uma das líderes mundiais associadas à experiência com o cliente e a responsabilidade social corporativa;
- Tornar o HSBC o mais forte *player* global em *PFS (Personal Financial Service)*;
- Utilizar a nova plataforma para estender o *business* aos clientes existentes e penetrar em novos mercados;
- Crescer também por meio de mercados de capitais desenvolvidos e de serviços de consultoria orientados ao cliente;
- Explorar ao máximo a base de clientes por meio de *CRM (Customer Relationship Management)* e oferta de produtos;

- Servir aos mais importantes clientes individuais e familiares do Grupo ao redor do mundo;
- Atrair, desenvolver e motivar os colaboradores do Grupo.
- Cumprir a meta de Retorno Total aos Acionistas.

O último planejamento estratégico do Banco HSBC que compreende o período de 2004 a 2008, possui duas grandes diretrizes estratégicas: ser o melhor banco de varejo para o varejista e ser a melhor empresa de serviços financeiros para se trabalhar. O Planejamento do Grupo tem como linha mestra o crescimento das operações em todo o mundo, ou seja, o Gerenciamento do Crescimento (*Managing for Growth*).

Para concretizar o planejamento, antes de tudo, o HSBC buscará ser a melhor empresa de serviços financeiros para as pessoas trabalharem. Ao longo dos próximos quatro anos, a pretensão do Grupo é atrair e reter os melhores profissionais. Além disso, serão desenvolvidas ações de formação e fortalecimento das competências das equipes, como também será estimulado o envolvimento dos colaboradores com o projeto de responsabilidade social existente.

De acordo com a opinião dos executivos do Grupo HSBC, a execução e o sucesso do planejamento estratégico dependem da preparação e da motivação de todos os colaboradores, pois pessoas motivadas e pró-ativas serão responsáveis pela melhoria contínua dos processos da organização. Em consequência disso, processos melhores aumentam a competitividade e fortalecem cada vez mais a relação com os clientes, trazendo maior credibilidade e relações duradouras. Clientes com alto grau de satisfação por sua vez, geram rentabilidade para o negócio e atendem as expectativas dos acionistas.

O HSBC da mesma forma que investe no *CRM (Customer Relationship Management)* para gerir as interações e maximizar a satisfação dos clientes fortalece também o Gestão de Relacionamento com o colaborador. A liderança tem um papel central nesta estratégia e as áreas de Recursos Humanos, Qualidade, Endomarketing, *Compliance* (ética) e Responsabilidade Social têm como missão interagir e apoiar a liderança para que as etapas da

identificação, atração, contratação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores sejam bem conduzidas.

Os executivos do Grupo afirmam que a melhor forma de se ter clientes satisfeitos é criar uma relação de confiança no local de trabalho e manter condições para que os colaboradores se sintam motivados. Para isso é estimulado o fortalecimento da credibilidade, do respeito e da imparcialidade entre líderes e liderados, intensificado o bom relacionamento entre os colegas, e evidenciados os motivos de orgulho em relação às atividades que são desenvolvidas no HSBC.

A interação da empresa com os colaboradores é muito mais intensa do que com os clientes. Além dos canais de comunicação e da prestação de serviços, o colaborador conhece a empresa em profundidade, e sua percepção tem como base as relações de trabalho. Para entender melhor a realidade e alcançar sua meta junto aos colaboradores, o HSBC realizou um Mapeamento Cultural, realizando entrevistas individuais, *workshops* e pesquisas de opinião junto aos funcionários.

Depois de ser reconhecido no Brasil como um dos principais grupos financeiros do mundo, o HSBC pretende conquistar até 2008 a posição de “O melhor Banco de varejo para o varejista”, envolvendo toda a cadeia produtiva do varejo (proprietários, colaboradores, clientes e fornecedores). A idéia é fazer do varejista o ponto inicial para a captação de novos clientes e, a partir daí, compartilhar esta nova base entre todos os tipos de negócios que o HSBC oferece. Assim o Grupo pretende aumentar o número de clientes, a receita, e ainda, fortalecer a marca HSBC, associando-a cada vez mais a solidez, qualidade, *know-how* e, principalmente, a uma maior proximidade com o cliente e responsabilidade social.

A oferta de soluções integradas para toda a cadeia varejista, a melhoria dos processos como a qualidade dos produtos e serviços, a eficiência e a consistência nos processos, controles eficazes e gestão de riscos, além da abertura de novas oportunidades em todos os outros tipos de negócios do HSBC, são alguns dos caminhos a serem utilizados. Para Paulo Maia, diretor executivo do *CMB (Commercial Banking)*, o sucesso da estratégia de ser o

melhor banco de varejo para o varejista depende do pleno entendimento das necessidades do cliente varejista, a partir de uma visão ampliada de como o HSBC pode contribuir para o sucesso do negócio deste cliente. Com esse conhecimento e mais a oferta de solução completa, preço justo e serviços de qualidade, o HSBC será praticamente imbatível.

Dentro deste segundo grande tema do Planejamento Estratégico existem cinco objetivos que são desafiadores e vão exigir foco e mobilização das forças de vendas. São eles:

1) explorar as oportunidades de crescimento na base atual de clientes em recebíveis, *leasing*, contas a pagar e a receber, folha de pagamento, seguros, cartões e serviços de comércio exterior;

2) reter os melhores clientes, atuando preventivamente contra os possíveis motivos de insatisfação desde a aquisição dos mesmos;

3) aumentar a base de clientes com qualidade. O plano prevê crescimento acima de 10% ao ano, ou seja, quase 50% dos clientes ao final de 2008 serão conquistados a partir de 2005.

4) explorar sistematicamente as oportunidades de sinergia com as demais áreas de negócio, visando a atender melhor o cliente e a levantar barreiras contra a concorrência;

5) incentivar o uso intensivo de canais alternativos, como *Internet Banking*, *Phone Centre* e *Connect Bank*.

4.2 PAINEL DE INDICADORES UTILIZADO

A figura a seguir refere-se ao painel de indicadores utilizado pelo Banco HSBC para comunicar aos seus colaboradores os resultados obtidos no *Balanced Scorecard*. Este painel é enviado mensalmente através de malote interno a todas as agências do Banco. Este painel é fixado em um mural, visível a todos os funcionários para que se possa ter um acompanhamento das metas das agências.

Balanced Scorecard

IP do Mês = 109,87% IP do Semestre = 110,53% IP (PPR) = 84,32%

Item de Controle	2º Semestre				Mensal				1º Semestre				PPR	
	abr/04	mai/04	jun/04	Status	Meta	%	Status	Realizado	Meta	%	Status			
Financiamento (25%)														
Despesas Totais vs. AOP	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	105,03%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	112,66%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	118,36%
Despesa Pessoas vs. AOP	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	102,02%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	109,94%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	119,89%
(Prejuízo + Multas) vs. AOP	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	106,25%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,78%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	113,56%
Despesa Administrativas vs. AOP	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
Clientes (25%)				Vermelho	XXXXX	91,87%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	113,91%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
Reclamações SAC Interno (precedentes e não precedentes)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	116,19%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	116,65%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	30,00%
Reclamações SAC (precedentes e não precedentes)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
Reclamações PROCOP BACEN (precedentes e não precedentes)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	118,18%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
% Satisfação Interna (CS e TSU)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
Processos (35%)				Verde	XXXXX	106,59%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,59%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
Auditoria Portfólio	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	109,41%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	103,50%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	88,49%
RCT (% pendências regularizadas) (DIPRO e Ag)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	100,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
CCT Contas Transitórias (nº de dias pendência mais antiga) (DIPRO e Ag)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	100,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	102,04%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
CCT Demais Contas (nº de dias pendência mais antiga) (DIPRO e Ag)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,13%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,13%
Não Financeiro Processados Fora do Prazo (UP) PPM (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	102,67%
Financeiro Não Processados PPM (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
% C/C Encerradas Dentro do Prazo ANS (TSU)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	100,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
% Cumprimento ANS C/C PF e PJ Processada e/ou Devolvida (TSU)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	99,99%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	99,69%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
Custo Unitário (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	100,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,71%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	101,42%
Produtividade (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	104,83%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,29%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,58%
% Retrabalho Não Financeiro (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	0,00%
% Retrabalho Devolutivo C/C PF e PJ (TSU)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	96,46%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	83,31%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	83,31%
Contratos Pendentes / Ag. (ANUC)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	95,98%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	95,98%
% Infiltração C/C PF e PJ (TSU Retail)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	101,02%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	100,86%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
% Processo de Centralizadamente	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	110,59%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	101,09%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	107,25%
Pessoas (15%)				Verde	XXXXX	110,59%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	113,01%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	113,02%
Horas de Treinamento / HC	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
% Horas Extras	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Vermelho	XXXXX	82,02%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	105,43%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	105,42%
Ratão Operador / Supervisor (CS)	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	120,00%
Fechamento ETS-Após o 3º Dia Útil	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Verde	XXXXX	120,00%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,67%	XXXXX	XXXXX	XXXXX	106,67%

* Média Mensal

Acima 100% de realização

Entre 95% e 100% de realização

Abaixo 95% de realização

4.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

A seguir transcreve-se a tabela com a matriz de responsabilidade do *BSC*, com enfoque nas metas estabelecidas para cada indicador, nas quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos e pessoas.

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	RESULTADO DO MÊS	PPR %	DETALHAMENTO DA FONTE				
						ÁREA	FONTE	MEIO RECEB.	NOME RESP	PRAZO
FINANCEIRO (Peso: 25%)	Despesas Totais vs AOP	despesas totais realizadas	Total mensal de despesas, exceto o Grupo de Despesas com Serviços do Sistema Financeiro e as contas 25.62.23-5 e 25.75.02-7, contabilizadas no BDU das regionais de operações e rede de agências	= despesas totais realizadas no mês	= Tabela de despesas PPR: 2º Semestre% > ou = 110%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 90%, então 70% 2º Semestre% < 90%, então 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Finanças	ORC	Consulta ao ORC	Joel O. Yoshida	7º dia útil do mês seguinte
		despesas totais orçadas	Total mensal de despesas, exceto o Grupo de Despesas com Serviços do Sistema Financeiro e as contas 25.62.23-5 e 25.75.02-7, orçadas no BDU das regionais de operações e rede de agências							
	Despesas de Pessoal vs AOP	despesas de pessoal realizadas	Total mensal de despesas de pessoal contabilizadas no BDU das regionais de operações e rede de agências	= despesas de pessoal realizadas no mês	= Tabela de despesas PPR: 2º Semestre% > ou = 110%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 90%, então 70% 2º Semestre% < 90%, então 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Finanças	ORC	Consulta ao ORC	Joel O. Yoshida	7º dia útil do mês seguinte
		despesas de pessoal orçadas	Total mensal de despesas de pessoal orçadas no BDU das regionais de operações e rede de agências							
	(Prejuízos + Multas) vs AOP	Prejuízos e Multas Realizados	Valores contabilizados no BDU das regionais de operações e rede de agências, no grupo contas de Perdas Operacionais e Multas (Despesas Administrativas), exceto valores recuperados pelo Banco e que são deduzidos do realizado, no mês de sua recuperação: Reversão Prov. Ocorrências Passíveis de Prejuízo (50.90.26-1); Recuperação Prejuízos s/ responsabilidade (50.90.20-2); Recuperação Prejuízo c/ responsabilidade (50.90.18-0); Sobras de Caixa (50.85.05-5); Diferença de Compensação (50.85.04-7); Diferença de Arrecadação (50.85.03-9); Provisão p/ contingência fiscais (50.74.34-7); Reversão Provisões Administrativas (25.85.90-1).	= Somatório de prejuízos e multas realizados no mês excluídas as deduções	= Tabela de despesas PPR: 2º Semestre% > ou = 110%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 90%, então 70% 2º Semestre% < 90%, então 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Gestão de Riscos	ORC/ Tracking	Correio (Plani lha Pa drão)	Paulo Nunes	7º dia útil do mês seguinte
		Prejuízos e Multas orçados	Valores orçados no BDU das regionais de operações e rede de agências, no grupo de contas de Perdas Operacionais e Multas (Despesas Administrativas)							
	Despesas Administrativas vs AOP	Despesas administ. realizadas	Total mensal de Despesas Administrativas, exceto Multas, contabilizadas no BDU da regional de operações e respectiva rede de agências	= despesas administrativas realizadas no mês	= Tabela de despesas PPR: 2º Semestre% > ou = 110%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 90%, então 70% 2º Semestre% < 90%, então 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Finanças	ORC	Consulta ao ORC	Joel O. Yoshida	7º dia útil do mês seguinte
		Despesas administrativas orçadas	Total mensal de Despesas Administrativas, exceto Multas, orçadas no BDU da regional de operações e respectiva rede de agências							
		Reclamações não precedentes do SAC recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas no SAC, não procedentes contra o BDU das regionais de operações e rede de agências							
	% Satisfação Interna	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI)	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI) realizada semestralmente pela área de Qualidade	= Resultado da PSI Semestral	= Mensal %	Qualidade	SAC INTER- NO	Correio	Julio C. Salvato	5º dia útil do mês
Fim de Numerário	Minutos registrados nas ATM's c/ fim de nume- rário e cassette vazio e quant. total de ATM's disponíveis para saque	Total de minutos registrados nas ATM's com fim de numerário e cassette vazio dividido pela quantidade total de ATM's disponíveis para saque. Para efeitos de cálculos, considera-se totas as ocorrências e ATM's das agências da rede	= (Minutos registrados nas ATM's com fim de numerário + Minutos com cassette vazio) + (Quantidade total de ATM's disponíveis para saque)	realizado 2º semestre <= 3min - IP 120% realizado 2º semestre = 5min - IP 100% realizado 2º semestre = 8min - IP 80% realizado 2º semestre > 8min - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	Canais Alternati- vos	DW Canais Alternati- vos	Correio	Rodrigo Lameira	5º dia útil do mês seguinte	

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	RESULTADO DO MÊS	PPR %	DETALHAMENTO DA FONTE				
						ÁREA	FONTE	MEIO RECEB.	NOME RESP	PRAZO
CLIENTES (Peso: 20%)	Reclamações SAC (procedentes e não procedentes)	Reclamações procedentes do SAC recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas no SAC, procedentes contra o BDU das regionais de operações e rede de agências	= quantidade de reclamações procedentes SAC + Quantidade de reclamações não procedentes SAC	2º Semestre% > ou = 110% - IP 120% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% = 90% - IP 80% 2º Semestre% < 90% - IP 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Qualidade	SAC	Correio	Julio C. Salvaro	5º dia útil do mês
		Reclamações não procedentes do SAC recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas no SAC, não procedentes contra o BDU das regionais de operações e rede de agências							
	% Satisfação Interna	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI)	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI) realizada semestralmente pela área de Qualidade	= Resultado da PSI Semestral	= Mensal %	Qualidade	SAC INTERNO	Correio	Julio C. Salvaro	5º dia útil do mês
Fim de Numerário	Minutos registrados nas ATM's c/ fim de numerário e cassetes vazios e quant. total de ATM's disponíveis para saque	Total de minutos registrados nas ATM's com fim de numerário e cassetes vazios dividido pela quantidade total de ATM's disponíveis para saque. Para efeitos de cálculos, considera-se todas as ocorrências e ATM's das agências da rede	= (Minutos registrados nas ATM's com fim de numerário + Minutos com cassetes vazios) + (Quantidade total de ATM's disponíveis para saque)	realizado 2º semestre <= 3min - IP 120% realizado 2º semestre = 5min - IP 100% realizado 2º semestre = 8min - IP 80% realizado 2º semestre > 8min - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	Canais Alternativos	DW Canais Alternativos	Correio	Rodrigo Lameira	5º dia útil do mês seguinte	
PROCESSOS (Peso: 40%)	% Retrabalho Devolução c/c PF (TSU)	c/c PF Processadas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa física processadas nas TSU	= c/c Devolvidas + (c/c Processadas + c/c Devolvidas)	2º Semestre% < 80% - IP 0% 2º Semestre% = 80% - IP 80% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% >= 110% - IP 120% (entre intervalos, result proporcional)	Fluxo Interno CS's				
		c/c PF Devolvidas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa física devolvidas por irregularidades às agências da respectiva rede, pelas TSU's							
	% Retrabalho Devolução c/c PJ (TSU)	c/c PJ Processadas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa jurídica processadas nas TSU	= c/c Devolvidas + (c/c Processadas + c/c Devolvidas)	2º Semestre% < 80% - IP 0% 2º Semestre% = 80% - IP 80% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% >= 110% - IP 120% (entre intervalos, result proporcional)	Fluxo Interno CS's				
		c/c PJ Devolvidas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa jurídica devolvidas por irregularidades às agências da respectiva rede, pelas TSU's							
	Eficiência - Capacity Plan (MDA)	HC Realizado	Quantidade de funcionários ativos alocados no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), no RH na data de geração da folha de pagamento do mês (6 horas, 8 horas, partime)	= [(Quantidade de funcionários planejados/dimensionados pelo MDA) + (Quantidade de funcionários realizados)] * 100	realizado 2º semestre = 110% - IP 120% realizado 2º semestre = 100% - IP 100% realizado 2º semestre = 90% - IP 80% realizado 2º semestre < 90% - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	Planejamento MIS Operações	MDA	Correio	Rodrigo Colim	8º dia útil do mês
		HC Planejado (Capacity Plan - MDA)	Quantidade de funcionários calculados pelo MDA no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), com base no volume de atividades processadas nas mesmas (Capacity Plan)							
	% Processado Centralizadamente	Cálculo do Processado Centralizadamente, conforme critérios acordados com a Diretoria de Operações	% Processado Centralizadamente em relação ao movimento financeiro, não financeiro, contas correntes e contabilidade. Para o cálculo deste % para a rede, considera-se também as agências não centralizadas	= % Calculado mensalmente	2º Semestre% < 90% - IP 0% 2º Semestre% = 90% - IP 80% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% >= 102% - IP 120% (entre intervalos, result proporcional)	Planejamento / DIPRO	Diversas (FI, IT, TSU e outros)	Correio	Gustavo Girardi	8º dia útil do mês
	Migração TSU Retail	Quantidade c/c abertas na TSU	Quantidade c/c abertas na TSU das agências da rede, conforme informações do fluxo interno	= (c/c abertas na TSU) + (c/c abertas na TSU + c/c abertas nas agências - c/c abertas via lotes magnética)	2º Semestre% < 90% - IP 0% 2º Semestre% = 90% - IP 80% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% >= 102% - IP 120% (entre intervalos, result proporcional)	Planejamento / DIPRO	Fluxo Interno / IT	Correio	Gustavo Girardi / Helder Bauer	4º dia útil do mês
		Quantidade c/c abertas na agência	Quantidade c/c abertas nas agências da rede							
		Quantidade c/c abertas via lotes magnéticos	Quantidade c/c abertas via lotes magnéticos nas agências da rede			GRO's	Formato Padrão	Correio	Vários	3º dia útil do mês
Índice de Relacionamento de cheque	Total de protocolos relacionados de ATM's, auto-serviço e malotinhos	Quantidade total de protocolos relacionados de ATM's, auto-serviço e malotinhos, relacionados, registrados no fluxo interno em D-0	= (Total de protocolos relacionados + Total de envelopes com cheques) * 100	realizado 2º semestre >= 90% - IP 120% realizado 2º semestre = 80% - IP 100% realizado 2º semestre = 70% - IP 80% realizado 2º semestre < 70% - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	Planejamento Operações	Fluxo Interno	Correio	Rodrigo J. Luz	4º dia útil	
	Total de envelopes com cheques de ATM's, auto-serviço e malotinhos	Quantidade total de envelopes com cheques de ATM's, auto-serviço e malotinhos, registrados no fluxo interno em D-1								

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	RESULTADO DO MÊS	PPR %	DETALHAMENTO DA FONTE				
						ÁREA	FONTE	MEIO RECEB.	NOME RESP	PR
PROCESSOS (Peso: 40%) continuação	CCT - Pendências em Contas Transitórias - Agência + Matriz - (nº dias pendência mais antiga)	Pendência em CCT mais antiga em aberto, para a rede de agências + GRO (Contas Transitórias)	Quantidade de dias da pendência mais antiga em aberto, no CCT, considerando-se as contas do ativo e do passivo, exceto a conta 36.93.01-5, para todas as unidades de agência	= Número de dias da pendência mais antiga em aberto no CCT	= 2º semestre %	Central de Controle Operacional - CSU	CTG	Correio	Roberto Betoni	5
	Pendências de Contratos	Total de contratos pendentes de recepção ou com irregularidades	Total de contratos pendentes de recepção há mais de 30 dias ou com irregularidades há mais de 60 dias, apontados pelos sistemas de controle da ANC (Arquivo Nacional de Crédito)	= (Total de contratos pendentes e irregulares) + (Quantidade total de agências)	realizado 2º semestre <= 120% - IP 120% realizado 2º semestre = 100% - IP 100% realizado 2º semestre <= 80% - IP 80% realizado 2º semestre < 80% - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	ANC - Arquivo Nacional de Crédito	DCH	Correio	Felipe Doin	4
		Quantitativo de Agências	Quantidade total de agências da rede							
	Auditoria - Portfólio de Unidades (GRO + Rede)	Gradação da última auditoria das agências e Regionais de Operações	Gradação da última auditoria realizada na Regional de Operações e nas agências da rede	= (Soma das unidades com conceito Bom ou Satisfatório) + (Soma das unidades com risco operacional atribuído)	Se 2º semestre% < 80% = 0; caso este seja >=80% será o próprio 2º semestre%	Auditoria	Controle Auditoria	Correio	Daniela Lima	4
		Quantitativo das unidades com risco operacional atribuído	Quantidade total de agências da rede mais as Regionais de operações que já foram auditadas							
	Estorno de Receita	Montante de estornos realizados nas agências da respectiva rede	Montante de estornos realizados nas agências da respectiva rede, considerando-se erros operacionais e erros sistêmicos. Serão expurgados os valores referentes a crescimento havido a partir de JAN/2003 na curva de estornos por negociação	= (Soma de estornos realizados) - (valores expurgados)	= Tabela de despesas PPR 2º Semestre% > ou = 110% - IP 120% 2º Semestre% = 100% - IP 100% 2º Semestre% = 90% - IP 70% 2º Semestre% < 90% - IP 0% (nos intervalos, result proporcionais)	Central de Controle Operacional	Sistema SER	Correio	Leandro Peon	5
		Meta Diretoria de Operações	Meta Diretoria de Operações, dividido pela central de controle, para as redes de agências							
	Visitas Supervisores	Total de visitas realizadas pelos SRO's às agências	Total de visitas realizadas pelos Supervisores das regionais de operações e rede de agências. Obs.: os supervisores em férias ou com licença acima de 15 dias serão considerados com 50% da meta, para efeito de cálculo	= (Total de visitas realizadas pelos SRO's das Regionais) + (Total de SRO's das Regionais)	realizado 2º semestre > = 16,75 - IP 120% realizado 2º semestre = 13,63 - IP 100% realizado 2º semestre > = 11 - IP 80% realizado 2º semestre < 11 - IP 0% (entre intervalos, result proporcional)	GRO's	Interno/relat. visitas	Correio	Reg. Operações	3
		Total de Supervisores de Operações (HC)	Total de Supervisores ativos das Regionais de Operações			Planejam. Operações	CPO	Correio	Rodrigo J. Luz	4
	% de entrega de talonário por terceiros	-	-	-	-	realizado 2º semestre = 90% - IP 120% realizado 2º semestre > = 65 - IP 100% realizado 2º semestre < 70 - IP 80% (entre intervalos, result proporcional)	-	-	-	-
PESSOAS (Peso: 15%)	Horas de Treinamento - HC	Horas de Treinamento	Quantidade total de horas de Treinamento realizadas pelos funcionários alocados nas regionais de operações e rede de agências (Back Office), BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), durante o mês	= Horas de treinamento do mês + HC (ativos) realizados no mês	2º Semestre% > ou = 120%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 80%, então 80% 2º Semestre% < 80%, então 0% (nos intervalos, result proporcionais)	RH Treinamento	GED	Consulta ao GED	Madelaine Revers	5
		HC realizados (ativos) no mês	Quantidade total de HC ativos, realizados no mês, no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office)			RH	Arquivo RH	Baixa Arquivo	Sergio Natume	D
	% Horas Extras	Horas Extras	Quantidade de horas extras realizadas pelos funcionários das regionais de operações e rede de agências (Back Office) durante o mês	= Horas extras + Horas disponíveis	2º Semestre% > ou = 120%, então 120% 2º Semestre% = 100%, então 100% 2º Semestre% = 80%, então 80% 2º Semestre% < 80%, então 0% (nos intervalos, resul. proporcionais)	CSU	ETS	Correio	Deyse Galardia	4
		Horas Disponíveis	Horas úteis disponíveis para a realização da área calculadas conforme a seguinte fórmula = (nº funcionários 6hr x 6 + nº funcionários 8hr x 8) x (dias úteis do mês de referência + horas parttime), excluídos os funcionários licenciados			RH	Arquivo RH	Baixa Arquivo	Sergio Natume	D
Fechamento ETS após o 3º dia útil	Quant. unidades onde fechamento do ETS ocorreu após 3º dia útil mês	Quantidade de unidades onde pelo menos uma das equipes subordinadas a área não fecharam o ETS até o 3º dia útil mês seguinte	= Quantidade de ocorrências de fechamento ETS após 3º dia útil	2º Semestre% = 0, então 120% 2º Semestre% = 1, então 90% 2º Semestre% = 2, então 85% 2º Semestre% = 3, então 80% 2º Semestre% > 3, então 0%	CSU	ETS	Correio	Deyse Galardia	4	

A seguir transcreve-se a tabela com a matriz de responsabilidade do *BSC*, com enfoque na fórmula de cálculo das metas estabelecidas, de acordo com a tabela anterior, para cada indicador, nas quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos e pessoas.

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	META							MENSAL %	REALIZADO 2º SEMESTRE	META 2º SEMESTRE	
				JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ					
FINANCEIRO (Peso: 25%)	Despesas Totais vs AOP	despesas totais realizadas	Total mensal de despesas, exceto o Grupo de Despesas com Serviços do Sistema Financeiro e as contas 25.62.23-5 e 25.75.02-7, contabilizadas no BDU das regionais de operações e rede de agências	= despesas totais orçadas no mês							= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumuladas das metas dos meses	= 2 -
		despesas totais orçadas	Total mensal de despesas, exceto o Grupo de Despesas com Serviços do Sistema Financeiro e as contas 25.62.23-5 e 25.75.02-7, orçadas no BDU das regionais de operações e rede de agências											
	Despesas de Pessoal vs AOP	despesas de pessoal realizadas	Total mensal de despesas de pessoal contabilizadas no BDU das regionais de operações e rede de agências	= despesas de pessoal orçadas no mês							= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumuladas das metas dos meses	= 2 -
		despesas de pessoal orçadas	Total mensal de despesas de pessoal orçadas no BDU das regionais de operações e rede de agências											
	(Prejuízos + Multas) vs AOP	Prejuízos e Multas Realizados	Valores contabilizados no BDU das regionais de operações e rede de agências, no grupo contas de Perdas Operacionais e Multas (Despesas Administrativas), exceto valores recuperados pelo Banco e que são deduzidos do realizado, no mês de sua recuperação: Reversão Prov. Ocorrências Passíveis de Prejuízo (50.90.26-1); Recuperação Prejuízos s/ responsabilidade (50.90.20-2); Recuperação Prejuízo c/ responsabilidade (50.90.18-0); Sobras de Caixa (50.85.05-5); Diferença de Compensação (50.85.04-7); Diferença de Arrecadação (50.85.03-9); Provisão p/ contingência fiscais (50.74.34-7); Reversão Provisões Administrativas (25.85.90-1).	= Somatório de prejuízos e multas orçados para o mês							= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumuladas das metas dos meses	= 2 -
		Prejuízos e Multas orçados	Valores orçados no BDU das regionais de operações e rede de agências, no grupo de contas de Perdas Operacionais e Multas (Despesas Administrativas)											
Despesas Administrativas vs AOP	Despesas administ. realizadas	Total mensal de Despesas Administrativas, exceto Multas, contabilizadas no BDU da regional de operações e respectiva rede de agências	= despesas administrativas orçadas para o mês							= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumuladas das metas dos meses	= 2 -	
	Despesas administrativas orçadas	Total mensal de Despesas Administrativas, exceto Multas, orçadas no BDU da regional de operações e respectiva rede de agências												
CLIENTES (Peso: 20%)	Reclamações SAC (procedentes e não procedentes)	Reclamações procedentes do SAC recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas no SAC, procedentes contra o BDU das regionais de operações e rede de agências	Somatório das Agência							= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumuladas das metas dos meses	= 2 -
		Reclamações não procedentes do SAC recebidas contra a área	Quantidade de reclamações registradas no SAC, não procedentes contra o BDU das regionais de operações e rede de agências											
	% Satisfação Interna	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI)	Resultados da área na Pesquisa de Satisfação Interna (PSI) realizada semestralmente pela área de Qualidade	100%							Se Resultado da PSI = 110%, então 120% Se Resultado da PSI = 100%, então 100% Se Resultado da PSI = 90%, então 80% Se Resultado da PSI < 80%, então 0% (nos intervalos, resultados proporcionais)	= Resultado da PSI Semestral	= Meta do Mês	
	Fim de Numerário	Minutos registrados nas ATM's c/ fim de numerário e cassette vazio e quant. total de ATM's disponíveis para saque	Total de minutos registrados nas ATM's com fim de numerário e cassette vazio dividido pela quantidade total de ATM's disponíveis para saque. Para efeitos de cálculos, considera-se totas as ocorrências e ATM's das agências da rede	5 min	5 min	5 min	5 min	5 min	5 min		= 2 - (Realizado + meta)	= Média dos resultados mensais	5 min	=

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	META						MENSAL %	REALIZADO 2º SEMESTRE	META 2º SEMESTRE	2º
				JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ				
PROCESSOS (Peso: 40%)	% Retrabalho Devolução c/c PF (TSU)	c/c PF Processadas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa física processadas nas TSU	10,00%	9,40%	8,80%	8,20%	7,60%	7%	= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	Não Aplicável	Não Aplicável	= Mé
		c/c PF Devolvidas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa física devolvidas por irregularidades às agências da respectiva rede, pelas TSU's										
	% Retrabalho Devolução c/c PJ (TSU)	c/c PJ Processadas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa jurídica processadas nas TSU	26,00%	24%	22%	20%	18%	15%	= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	Não Aplicável	Não Aplicável	= Mé
		c/c PJ Devolvidas (TSU)	Quantidade de contas correntes pessoa jurídica devolvidas por irregularidades às agências da respectiva rede, pelas TSU's										
	Eficiência - Capacity Plan (MDA)	HC Realizado	Quantidade de funcionários ativos alocados no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), no RH na data de geração da folha de pagamento do mês (6 horas, 8 horas, parttime)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	= Realizado + meta	= Média dos resultados mensais	100%	=
		HC Planejado (Capacity Plan - MDA)	Quantidade de funcionários calculados pelo MDA no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), com base no volume de atividades processadas nas mesmas (Capacity Plan)										
	% Processado Centralizadamente	Cálculo do Processado Centralizadamente, conforme critérios acordados com a Diretoria de Operações	% Processado Centralizadamente em relação ao movimento financeiro, não financeiro, contas correntes e contabilidade. Para o cálculo deste % para a rede, considera-se também as agências não centralizadas	73,33%	73,66%	74,00%	74,33%	74,66%	75,00%	= Realizado + meta	Não Aplicável	Não Aplicável	= Média d
	Migração TSU Retail	Quantidade c/c abertas na TSU	Quantidade c/c abertas na TSU das agências da rede, conforme informações do fluxo interno	98,50%	98,50%	98,50%	98,50%	98,50%	98,50%	= Realizado + meta	Não Aplicável	Não Aplicável	= Média d
		Quantidade c/c abertas na agência	Quantidade c/c abertas nas agências da rede										
		Quantidade c/c abertas via lotes magnéticos	Quantidade c/c abertas via lotes magnéticos nas agências da rede										
	Índice de Relacionamento de cheque	Total de protocolos relacionados de ATM's, auto-serviço e malotinhos	Quantidade total de protocolos relacionados de ATM's, auto-serviço e malotinhos, relacionados, registrados no fluxo interno em D-0	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	= Realizado + meta	= Média dos resultados mensais	80%	=
		Total de envelopes com cheques de ATM's, auto- serviço e malotinhos	Quantidade total de envelopes com cheques de ATM's, auto-serviço e malotinhos, registrados no fluxo interno em D-1										
	CCT - Pendências em Contas Transitórias - Agência + Matriz - (nº dias pendência mais antiga)	Pendência em CCT mais antiga em aberto, para a rede de agências + GRO (Contas Transitórias)	Quantidade de dias da pendência mais antiga em aberto, no CCT, considerando-se as contas do ativo e do passivo, exceto a conta 36.93.01-5, para todas as unidades de agência	30	30	30	30	30	30	se realizado do mês <= 15, então 120% se realizado do mês <= 30, então 100% se realizado do mês <= 60, então 80% se realizado do mês > 60, então 0% (nos intervalos, resultado proporcional)	= Média dos resultados dos meses	= Meta do Mês	se realizado se realizado se realizado (nos intervalos)

DIMEN- SÃO	INDICADOR	FATORES	DESCRIÇÃO	META						MENSAL %	REALIZADO 2º SEMESTRE	META 2º SEMESTRE		
				JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ					
PROCESSOS (Peso: 40%) continuação	Pendências de Contratos	Total de contratos pendentes de recepção há mais de 30 dias ou com irregularidades há mais de 60 dias, apontados pelos sistemas de controle da ANC (Arquivo Nacional de Crédito)		0,25	0,24	0,23	0,22	0,21	0,2	= 2 - (Realizado + meta)	Não Aplicável	Não Aplicável	= N	
		Quantitativo de Agências	Quantidade total de agências da rede											
	Auditoria - Portfólio de Unidades (GRO + Rede)	Gradação da última auditoria das agências e Regionais de Operações	Gradação da última auditoria realizada na Regional de Operações e nas agências da rede		91%	91%	91%	91%	91%	91%	= Média dos resultados mensais	90%	B= Bom e S= Satisfatório (B+S) < 80% Portfólio-IP 2º semestre = 0% (B+S) = 80% Portfólio-IP 2º semestre = 80% (B+S) = 90% Portfólio-IP 2º semestre = 100% (B+S) = 95% Portfólio-IP 2º semestre = 110% (B+S) >= 95% Portfólio-IP 2º semestre = 120% (entre os intervalos, result proporcionais)	B= Bom e S= Satisfatório (B+S) < 80% (B+S) = 80% (B+S) = 90% (B+S) = 95% (B+S) >= 95%
		Quantitativo das unidades com risco operacional atribuído	Quantidade total de agências da rede mais as Regionais de operações que já foram auditadas											
	Estorno de Receita	Montante de estornos realizados nas agências da respectiva rede	Montante de estornos realizados nas agências da respectiva rede, considerando-se erros operacionais e erros sistêmicos. Serão expurgados os valores referentes a crescimento havido a partir de JAN/2003 na curva de estornos por negociação		1400K	1360k	1280k	1220k	1160k	1100k	= 2 - (Realizado + meta)	= Acumulado de estornos realizados	= Acumulado das metas mensais	=
		Meta Diretoria de Operações	Meta Diretoria de Operações, dividido pela central de controle, para as redes de agências											
	Visitas Supervisores	Total de visitas realizadas pelos SRO's às agências	Total de visitas realizadas pelos Supervisores das regionais de operações e rede de agências. Obs.: os supervisores em férias ou com licença acima de 15 dias serão considerados com 50% da meta, para efeito de cálculo		13,625						= Realizado + meta	= Média dos resultados mensais	= Média das metas mensais	
Total de Supervisores de Operações (HC)		Total de Supervisores ativos das Regionais de Operações												
% de entrega de talonário por terceiros	-	-		85%						= Realizado + meta	-	-		
PESSOAS (Peso: 15%)	Horas de Treinamento - HC	Horas de Treinamento	Quantidade total de horas de Treinamento realizadas pelos funcionários alocados nas regionais de operações e rede de agências (Back Office), BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office), durante o mês	1,5h/func.	1,5h/func.	1,5h/func.	1,5h/func.	1,5h/func.	1,5h/func.	= Realizado do mês + meta do mês	= Acumulado do realizado dos meses	= Acumulado das metas dos meses	= Realiza	
		HC realizados (ativos) no mês	Quantidade total de HC ativos, realizados no mês, no BDU das regionais de operações e rede de agências (Back Office)											
	% Horas Extras	Horas Extras	Quantidade de horas extras realizadas pelos funcionários das regionais de operações e rede de agências (Back Office) durante o mês								= 2 - (Realizado do mês + meta do mês)	= Acumulado de HE realizadas nos meses + acumulado de HD dos meses	= Meta do Mês	= 2 -
Horas Disponíveis		Horas úteis disponíveis para a realização da área calculadas conforme a seguinte fórmula = (nº funcionários 6hr x 6 + nº funcionários 8hr x 8) x (dias úteis do mês de referência + horas partime), excluídos os funcionários licenciados	3,30%	3,20%	3,20%	3,10%	3,10%	3,00%						
Fechamento ETS após o 3º dia útil	Quant. unidades onde fechamento do ETS ocorreu após 3º dia útil mês	Quantidade de unidades onde pelo menos uma das equipes subordinadas a área não fecharam o ETS até o 3º dia útil mês seguinte		0		0	0	0		Meta 0 necessidade de tabela do mês. Se realizado do mês = 0, então 120% Se realizado do mês > 0, então 0%	= Acumulado do realizado dos meses	= Meta do Mês	= 2 -	

5 ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO NO HSBC

A ferramenta *BSC* vem ganhando adeptos rapidamente pelo mundo inteiro. No Brasil, embora não se tenha uma estatística sobre esse assunto, sabe-se que muitas das grandes empresas brasileiras adotaram ou estão implementando o *Balanced Scorecard*.

A literatura nos traz muitos registros sobre o *BSC* no que diz respeito ao seu referencial teórico, ou seja, direcionada para a explicação do que é e para que serve essa ferramenta. Por outro lado, é muito escassa em relação a experiências em sua fase de implantação, principalmente no cenário de empresas instaladas no Brasil. Verificam-se também poucos apontamentos sobre problemas e soluções presentes na implantação dos programas de *BSC*.

As dificuldades que ocorrem no processo de implantação são muitos preocupantes, visto que, mais importante que a qualidade em si das estratégias estabelecidas, está à capacidade de implementá-las com o sucesso necessário para que essas estratégias sejam seguidas por toda a empresa e gerem os resultados esperados.

Pode-se identificar através da pesquisa realizada para a realização do presente trabalho, que a maior dificuldade encontrada na implantação do *BSC* no Banco HSBC foi o fato de que, no princípio, não foi uma decisão da alta administração, mas sim de um funcionário que detectou em seu departamento a necessidade de uma ferramenta de controle para a centralização que estava sendo implementada. Ou seja, o *BSC* acabou sendo utilizado como ferramenta de controle de uma pequena parte da estratégia, e não traduzindo a missão e a estratégia de forma coerente em medidas de desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações iniciam a construção de *scorecards* por diversos motivos. As razões para se criar um *BSC* fazem parte de uma meta ampla e abrangente: mobilizar a organização em novas direções estratégicas. A figura abaixo nos mostra esta ligação entre razões e objetivos. A dificuldade identificada neste ponto foi a de que iniciativa de implantação não foi *top-down* como efetivamente deveria ser.

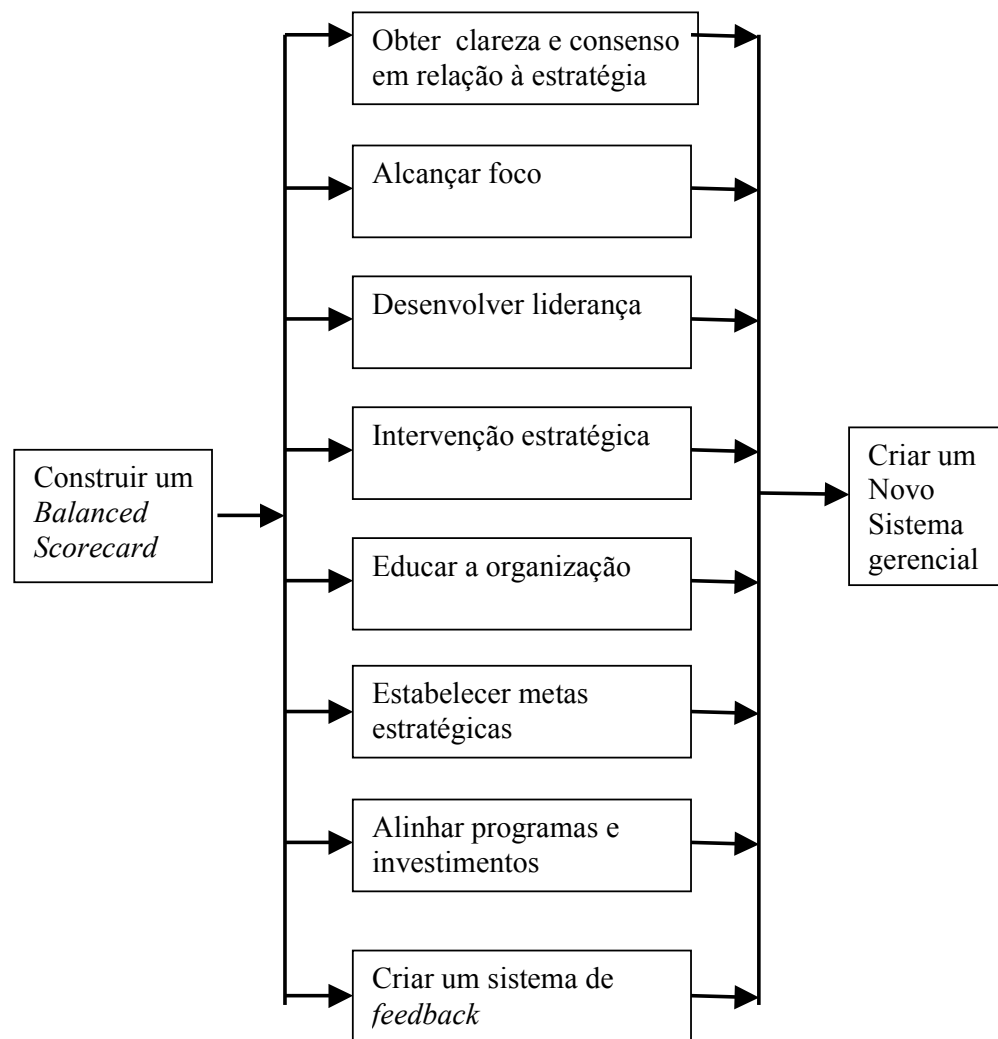


Figura 6 - Razões para se construir um *Balanced Scorecard* – A maioria das empresas adota o *Scorecard* para orientar partes isoladas do processo gerencial. (Kaplan & Norton, 2004).

Podemos identificar na implantação do *Balanced Scorecard* no Banco HSBC alguma semelhança com a figura acima. A organização adotou o *BSC* com finalidade estratégica específica, a centralização dos processos, e esse fato deu origem a um processo de mudanças que vem sendo estudadas para que sejam colocadas em prática a partir do ano de 2006.

No estudo descrito anteriormente na apresentação da empresa, podemos verificar que a organização possui valores e princípios em que se pode identificar uma confusão de conceitos, visto que, na literatura os mesmos se equivalem. Além disso, podemos verificar que entre valores e princípios são 20 (vinte) pontos, o que acaba se tornando de difícil compreensão para os colaboradores, que não conseguem ter em mente todos os princípios e valores que a empresa quer passar.

Outro ponto interessante a destacar foi imensa dificuldade em serem obtidas as informações necessárias para a realização do presente trabalho. Dificuldade esta que se revela preocupante em relação aos colaboradores, pois trabalham em uma organização na qual eles não têm acesso ao posicionamento estratégico da mesma, muito menos seu planejamento estratégico. Neste caso a empresa está correndo um grande risco em não alcançar seus objetivos, visto que seus colaboradores, peças fundamentais para o sucesso de uma organização, não sabem para onde têm que levá-la.

Toda a informação dentro da empresa é muito confusa, e o acesso é quase impossível. Funcionários demonstram desconhecimento da verdadeira razão da existência do *Balanced Scorecard*, seus objetivos reais, sua implantação, suas mudanças e seu futuro. A percepção dos colaboradores em relação ao *BSC* verificada nas agências é: uma tabela que é pendurada na parede todos os meses, em que todos os itens têm que estarem verdes e que o atingimento das metas têm que estar acima de 120%, senão serão penalizados e não receberão a gratificação semestral, ou pelo menos receberão um valor menor do que o esperado.

O planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico são conceitos desconhecidos pelos colaboradores da empresa; não só o conceito teórico em si, como também o que eles representam dentro da organização e os benefícios que trazem nos

resultados. Seria muito importante a disseminação desses conceitos dentro da empresa, visto que os funcionários recebem participação nos lucros. De acordo com Olve (2001) o *Balanced Scorecard* oferece-nos uma ferramenta valiosa que permite aos empregados entender a situação da organização, algo necessário se a organização pretende atingir o dinamismo de que precisa para ser competitiva no longo prazo.

O *BSC* é uma ferramenta de integração, assim podemos destacar outra grande dificuldade: a distinção na forma de gestão que ocorre entre ‘operacional’ e ‘gerencial’ gera muitos conflitos dentro da organização. Aqui se deve esclarecer que o “operacional” citado refere-se ao *Back-office*, ou seja, a área de retaguarda da agência. O “gerencial”, igualmente citado acima, refere-se ao *Front-office* da agência, onde ocorrem o contato direto com o público, atendimento da gerência aos clientes e venda de produtos.

O fato de somente à parte de operações possuir o *Balanced Scorecard* e ser avaliada por ele traz divergências dentro da agência, pois cria uma situação onde possuímos duas equipes trabalhando juntas, porém cada uma é avaliada de forma diferente sendo que muitas vezes há colisão de interesses, ou seja, o que facilita o trabalho de uma das equipes, prejudica o trabalho da outra.

Por exemplo, um dos indicadores do BSC da parte de operações é ‘horas extras’, ou seja, há uma meta de “x” horas extras por mês para os funcionários da parte operacional da agência. Porém a gerência decide que deve haver uma reunião fora do horário de expediente e que todos os funcionários do *Back-office* deverão comparecer. Isso gera uma disputa entre as equipes, visto que a gerência necessita que haja uma reunião, porém os funcionários do *back-office* são prejudicados, pois não atingem a meta de horas extras estabelecidas no *BSC*

Um dos primeiros passos para a implantação do *BSC* seria a escolha de uma pessoa para atuar como arquiteto do projeto, a qual seria responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. A escolha dessa pessoa ocorreu somente em abril deste ano, quando o Banco decidiu implantar o *BSC* em todos os setores da

organização. Foi contratada uma funcionária exclusivamente para essa reformulação que haverá no *BSC* a partir do ano de 2006.

5.1 ANÁLISE CRÍTICA DAS PERSPECTIVAS DO BSC NO BANCO HSBC

Neste tópico serão analisadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* implantado no Banco HSBC. As perspectivas descritas a seguir tiveram seus indicadores de gestão da área de operações identificados por ocasião da implantação no ano de 2001/2002.

Através da análise realizada através do presente trabalho pode-se perceber que há uma confusão de conceitos em relação à teoria do *Balanced Scorecard*. O que a organização descreve como metas, na verdade são os objetivos estratégicos e indicadores.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na perspectiva financeira a organização cita quatro “metas” descritas a seguir:

- Crescimento,
- Contenção de custos,
- Aprimoramento da produção,
- Utilização do *EVA* (*Economic Value Added* – Valor Econômico)

De acordo com a teoria do *BSC* podemos identificar nos itens citados acima três objetivos estratégicos que seriam “crescimento”, “contenção de custos” e “aprimoramento da produção”, sendo que este último estaria melhor enquadrado na perspectiva de processos

internos. E a meta “utilização do *EVA*” poderia ser considerada um indicador, visto que é um índice a ser analisado.

Em comparação com os indicadores descritos no “Painel de indicadores” mostrado no presente trabalho no tópico 3.3, podemos perceber que há grandes divergências. O objetivo de “contenção de custos” está representado pelos indicadores “despesas totais”, “despesas pessoais” e “despesas administrativas”. Porém os outros objetivos estratégicos não possuem indicadores. Cabe destacar que não há nenhum indicador de faturamento, o que seria recomendado para o objetivo estratégico de “crescimento”.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Na perspectiva de clientes a organização possui as seguintes “metas”:

- Aquisição de clientes,
- Retenção de clientes,
- Rentabilidade de clientes,
- Participação de mercado,
- Diferenciação no mercado.

Dos itens citados acima podemos identificar um objetivo estratégico que seria “diferenciação no mercado”. Os itens seguintes “aquisição de clientes”, “retenção de clientes”, “rentabilidade de clientes” e “participação de mercado” são indicadores da perspectiva de clientes. Aqui cabe ressaltar que o indicador “aquisição de clientes” está incluso indevidamente, visto que o BSC está implantado somente na área operacional e a aquisição de clientes é de responsabilidade da área gerencial.

No painel utilizado (tópico 3.3) constam indicadores relacionados somente com a “retenção de clientes”, são eles: “reclamações SAC” e “reclamações BACEN”. Há uma carência de indicadores relacionados com o objetivo estratégico “diferenciação no mercado”.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva de processos internos são descritas as seguintes “metas”:

- Eficiência,
- Eficácia,
- Qualidade,
- Aprimoramento.

Nessa perspectiva todos os itens chamados de meta podem ser considerados objetivos estratégicos. Não serão citados os indicadores constantes no painel (tópico 3.3), tendo em vista que estes estão de acordo com os objetivos estabelecidos, fato que ocorreu somente nesta perspectiva.

PERSPECTIVA DE PESSOAS

Na perspectiva de pessoas as “metas” estabelecidas pela organização são:

- Desenvolvimento dos funcionários,
- Satisfação dos funcionários,
- Retenção dos funcionários,

- Aumento da produtividade dos funcionários.

De acordo com a análise realizada, podemos identificar nos itens citados acima dois objetivos estratégicos que seriam “desenvolvimento dos funcionários” e “retenção dos funcionários”. Os outros dois itens, “satisfação dos funcionários” e “aumento da produtividade dos funcionários”, podem ser considerados indicadores.

Em comparação com o painel (tópico 3.3), podemos verificar que o indicador “horas de treinamento” está relacionado com o objetivo estratégico “desenvolvimento dos funcionários”, e que o indicador “% horas extras” está relacionado com o objetivo estratégico “aumento da produtividade dos funcionários”. Foi identificada a falta de indicadores para os demais objetivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo e pesquisas realizados para a conclusão deste trabalho, podemos destacar que existem ainda alguns passos a serem dados em relação à utilização do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão dentro do Banco HSBC, principalmente no que diz respeito à teoria descrita na literatura existente, ou seja, o BSC como um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio.

Um ponto a desenvolver seria um maior alinhamento à estratégia organizacional e a discussão integrada da performance dos resultados do *BSC*. A partir do momento em que a organização estiver totalmente integrada com uma mesma estratégia e missão, não haverá mais choque de interesses e haverá um único rumo a ser seguido, todos dentro da empresa saberão onde devem chegar, onde a organização deseja chegar com seu planejamento estratégico. Com isso os resultados alcançados serão um maior compartilhamento da visão estratégica, a tradução da estratégia para que seja efetivamente acompanhada e uma discussão integrada de diversos temas que, anteriormente, eram tratados de forma separada.

Outro ponto a desenvolver seria o entendimento do *BSC* como ferramenta de gestão estratégica, especialmente nas áreas onde ele já está sendo utilizado, visto que quando ocorreu sua implantação em 2001, o objetivo não foi traduzir a estratégia, e sim controlar um processo de mudança que estava havendo na organização.

Há também a necessidade de uma ampliação na comunicação entre os diversos setores da empresa, visto que há uma dificuldade no entendimento do planejamento estratégico por parte dos funcionários. Há uma confusão de conceitos quando a organização descreve seus

princípios e valores, o que acaba dificultando que os colaboradores conheçam e tenham em mente o que a empresa deseja deles. O *Balanced Scorecard* pode facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos a todos dentro da organização.

Detectou-se também a necessidade do desdobramento do *Balanced Scorecard* para outras áreas de grande impacto na estratégia da organização. Como desafio para o *BSC* há a necessidade de uma integração das metas de *front e back office* e também o alinhamento com as remunerações variáveis pagas aos colaboradores dessas áreas na medida do possível, visto que são duas remunerações diferentes, pagas de formas diferentes e calculadas de forma diferente, o que acaba causando um certo desconforto entre os funcionários.

.O *Balanced Scorecard* utilizado no Banco HSBC ainda carece de traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas, pois até este ano ele nem sequer possui um mapa estratégico. È fundamental promover um alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos em todos os níveis organizacionais. Somente assim o *Balanced Scorecard* proporcionará à gestão da organização uma visão sistematizada do desempenho operacional. Dessa maneira ele poderá ser utilizado na atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

O *BSC* precisa ser utilizado na organização como um processo de avaliação e, mais importante, atualização da estratégia. Não basta somente possuir um bom planejamento estratégico, é necessário que a execução deste planejamento seja bem controlada.. É preciso converter a estratégia em um processo contínuo, em uma tarefa diária de todos os colaboradores dentro da organização.

Pode-se também utilizar o *Balanced Scorecard* no Banco HSBC como instrumento para se desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua. O primeiro passo em relação a esse aprimoramento já foi dado com o mapeamento cultural realizado na organização, no ano de 2005. Isto possibilitará que a organização possua uma única cultura entre seus colaboradores, e será possível introduzir essa aprendizagem e melhoria contínua entre todos dentro da empresa.

Outro ponto a ser desenvolvido seria a revisão dos conceitos usados durante a implantação do BSC. Foi identificada a utilização do termo “meta” para descrever objetivos estratégicos e indicadores do *BSC*. Pode-se perceber que foram utilizadas as terminologias de planejamento estratégico, sendo necessário que sejam revistas e alteradas para a terminologia do *Balanced Scorecard*.

6.1 CONCLUSÕES

De acordo com a análise realizada ao longo deste trabalho no Banco HSBC, pode-se perceber que somente com o projeto de implantação do *Balanced Scorecard* em toda a organização para o ano de 2006 é que ocorrerá à verdadeira implantação dessa ferramenta de gestão. O *BSC* vem sendo utilizado há aproximadamente 4 (quatro) anos, porém não em sua totalidade, ou seja, como está explicitado na literatura consultada.

Comparando a implantação que ocorreu em 2001 e a teoria do *Balanced Scorecard* pode-se verificar que existem algumas lacunas, algumas divergências. A primeira delas seria o fato de a decisão de implantação do *BSC* não ter sido *top-down*, ou seja, não ter vindo da alta administração do Banco. Esse fato pode ser considerado um ponto de risco, pois poderia ter colaborado para o fracasso dessa implantação. Felizmente a constatação é inversa, apesar de a literatura nos dizer que esse ponto poderia levar toda a implantação ao fracasso, verificou-se um sucesso com resultados excelentes para a organização.

Outro ponto a se destacar seria o fato de a empresa ter sido “dividida” na forma de gestão com a implantação do *Balanced Scorecard*, visto que a organização, após a utilização dessa ferramenta de gestão, passou a ter duas equipes que são geridas de formas diferentes. Esse problema está sendo resolvido com o projeto de implantação do BSC em toda a

organização para o ano de 2006. Dessa forma a empresa passará a não ter mais o choque de interesses que havia devido ao fato dessa divisão na forma de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

ENANPAD, 2004, Curitiba, PR. **Desenvolvimento e Implantação do *Balanced Scorecard* em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**. Rhoden e Henkin. Curitiba, 2004.

HSBC Bank Brasil. Disponível em: <<http://www.hsbc.com.br>>. Acesso em: 05. nov.2005

HSBC. Revista Valores. Curitiba, n.1, mai./jun./jul., 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação. Balanced Scorecard**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do “*balanced scorecard*”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.