

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

José Luiz Gomes Junior

**UMA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: AVALIAÇÃO DO
FUNCIONAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BANCÁRIO
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Porto Alegre

2011

José Luiz Gomes Junior

**UMA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: AVALIAÇÃO DO
FUNCIONAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BANCÁRIO
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: profa. Dra Angela Brodbeck.

Co-Orientador: Prof. Cyro Gudolle Sobragi

**Porto Alegre
2011**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a implementação de um *Balanced Scorecard* junto ao Banco Alfa, através da análise de uma de suas agências. O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão empresarial desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, que traduz a estratégia da empresa em objetivos, metas e medidas de fácil entendimento, que buscam avaliar o desempenho através da utilização de indicadores, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A avaliação das perspectivas é equilibrada e as mesmas são relacionadas entre si. Foi adotada como metodologia para este trabalho um estudo de caso junto aos funcionários, coletando-se os dados através da realização de entrevistas semi-estruturadas. O foco do trabalho é o de identificar a correta utilização, ou não, do *Balanced Scorecard* pelos funcionários do Banco Alfa após sua implementação, propondo melhorias.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Indicadores de Desempenho, Perspectivas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Um exemplo do mapa estratégico de Kaplan e Norton	24
Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.....	31
Quadro 2 – Placar da Avaliação de Desempenho Bancário	34
Quadro 3 – Placar da Avaliação de Desempenho Bancário – Perspectivas Bônus.....	34
Quadro 4 – Conceitos e Notas do Placar da Avaliação de Desempenho Bancário	35
Quadro 5 – Conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho Bancário	44
Quadro 6 – Frequência que se fala da Avaliação de Desempenho Bancário	44
Quadro 7 – Importância dada pelo Banco a Avaliação de Desempenho Bancário	45
Quadro 8 – Adequação da apresentação das informações da Avaliação de Desempenho Bancário.....	45
Quadro 9 – Avaliação dos indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário	46
Quadro 10 – Indicadores mais importantes da Avaliação de Desempenho Bancário.....	47
Quadro 11 – Sugestão de indicadores para a Avaliação de Desempenho Bancário.....	48
Quadro 12 – Indicadores Financeiros essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário.....	49
Quadro 13 – Indicadores Clientes essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário	50
Quadro 14 – Indicadores Processos Internos essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário.....	51
Quadro 15 – Indicadores Aprendizagem e Crescimento essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário.....	52
Quadro 16 – Sugestões para aumento da utilização e melhoria da Avaliação de Desempenho Bancário.....	54
Figura 2 – Mapa Estratégico do Banco Alfa (elaborado pelo autor).....	60
Quadro 16 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Financeira	61
Quadro 17 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Clientes	61
Quadro 18 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Processos Internos.....	62
Quadro 20 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Bônus Sociedade.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo Geral	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	JUSTIFICATIVA	10
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	ESTRATÉGIA.....	13
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.3	BALANCED SCORECARD (BSC)	16
2.3.1	Definição	16
2.3.2	Perspectivas do BSC	18
2.3.2.1	Perspectiva Financeira.....	19
2.3.2.2	Perspectiva do Cliente	20
2.3.2.3	Perspectiva dos Processos Internos	21
2.3.2.4	Perspectiva Aprendizado e Crescimento	22
2.3.4	Cuidados na Implementação de um BSC	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	ETAPAS DA PESQUISA.....	27
3.2	PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	27
3.3	EMPRESA DO ESTUDO DE CASO	28
3.3.1	Missão, Visão e Valores	28
3.4	PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO	29
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	31
4	DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BANCÁRIO DO BANCO ALFA	33
4.1	PERSPECTIVA RESULTADO ECONÔMICO.....	35
4.2	PERSPECTIVA ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES.....	36

4.3	PERSPECTIVA CLIENTES.....	37
4.4	PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS.....	38
4.5	PERSPECTIVA COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	39
4.6	PERSPECTIVA BÔNUS SOCIEDADE	40
4.7	PERSPECTIVA BÔNUS ESTRATÉGICO.....	42
5	RESULTADOS.....	43
5.1	ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	43
5.1.1	Conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho Bancário	43
5.1.2	Avaliação dos Indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário .	46
5.1.3	Novos indicadores para a Avaliação de Desempenho Bancário	48
5.1.4	Indicadores essenciais - Financeira	49
5.1.5	Indicadores essenciais - Clientes	50
5.1.6	Indicadores essenciais - Processos Internos.....	51
5.1.7	Indicadores essenciais - Aprendizagem e Crescimento.....	52
5.1.8	Sugestões de melhoria para o uso da Avaliação de Desempenho Bancário	54
5.2	PROPOSTA PARA A FERRAMENTA.....	55
5.3	MAPA ESTRATÉGICO	56
5.4	INDICADORES DOS OBJETIVOS.....	60
6	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	67

1 INTRODUÇÃO

Para a maioria das empresas, o acompanhamento de seus resultados, visando apresentar aumento nos lucros e negócios realizados, é focado, na sua essência, apenas nas suas medidas financeiras.

Esta abordagem, que de modo geral tem foco apenas no curto prazo, prejudica a criação de valor econômica para a empresa no futuro, que acaba não alinhando essas medidas com suas estratégias.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas procura melhorar o resultados de seus processos, mas sem conseguir identificar aqueles que devem ter um desempenho excepcional para o sucesso da estratégia da empresa.

Com base nisso, foi elaborado em 1990 um estudo com representantes de diversas empresas com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. A constatação do grupo de estudos foi apresentada em um artigo elaborado por Robert Kaplan e David Norton, e foi publicado na *Harvard Business Review* em 1992. Este artigo estava intitulado por “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.

Após este artigo, Kaplan e Norton (1997) constaram que executivos arrojados estavam utilizando o *Balanced Scorecard* para esclarecer a estratégia, comunicá-la e também gerencia-la, fazendo com que o *Balanced Scorecard* deixasse de ser simplesmente um sistema de medição aperfeiçoado e se tornasse um sistema de gestão estratégica.

Como ferramenta estratégica de gestão, o *Balanced Scorecard* trabalha com indicadores para representar os resultados obtidos, e é baseado em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial:

- Financeira: desempenho econômico a ser alcançado;
- Clientes: conquista, fidelização e retenção dos mesmos;
- Processos Internos: recursos e capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade;
- Aprendizado e Crescimento: habilidade em inovar, melhorar e aprender.

Desde a publicação do artigo em 1992, o *Balanced Scorecard* vem sendo adotado por grandes organizações dos mais variados segmentos, demonstrando que o *Balanced Scorecard* não é simplesmente mais uma teoria, mas que é sim um

modelo que se bem aplicado pode trazer resultados surpreendentes para a empresa, com efeitos duradouros.

Dentre estas empresas que desde então vêm adotando o *Balanced Scorecard*, o Banco Alfa se enquadra como uma delas. É um banco com abrangência em todo o território nacional, e que tem uma visão de crescimento no longo prazo. Por ter uma visão de que apenas o resultado obtido no presente não basta para este objetivo, o Banco Alfa implantou, no início do ano 2000, seu próprio *Balanced Scorecard*, adaptado às suas necessidades e realidade, e que vem sendo constantemente aperfeiçoado desde então.

A proposta deste trabalho é avaliar a utilização do *Balanced Scorecard* pelo Banco Alfa e, se for o caso, propor melhorias na utilização. Como defendem Kaplan e Norton (1997, p.43), as empresas “primeiro, precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard*”.

1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

O Banco Alfa utiliza um sistema denominado de Avaliação de Desempenho Bancário como ferramenta para atribuição e avaliação do atingimento dos objetivos de uma unidade de trabalho. Este sistema é baseado na metodologia *Balanced Scorecard*, e apresenta a mesma abordagem dos objetivos da organização em perspectivas, a saber: Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Clientes, Processos Internos e Comportamento Organizacional. Além dessas perspectivas, apresenta um bônus por atuação junto à sociedade (Responsabilidade Sócio-Ambiental).

A Avaliação de Desempenho Bancário como sistema de acompanhamento da performance de uma unidade é tão relevante que tanto a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) distribuída aos funcionários, como a nota de avaliação de desempenho do funcionário, são influenciadas pela pontuação obtida na Avaliação de Desempenho Bancário.

A Avaliação de Desempenho Bancário é utilizada há vários anos pelo Banco Alfa como ferramenta para avaliação e medição da performance de uma unidade de trabalho. Atualmente, é muito divulgado o programa Soma quando se fala no

acompanhamento de metas de uma unidade de trabalho, pois é a mais nova ferramenta utilizada para este propósito (já existiram outros programas com nomes diferentes, e com mesma finalidade).

Apesar da Participação nos Lucros e da nota de avaliação dos funcionários serem totalmente influenciadas pela pontuação obtida pela unidade de trabalho na Avaliação de Desempenho Bancário, esta ferramenta é menos valorizada no dia a dia em comparação ao programa Soma, pois o programa Soma promove uma “competição” entre as unidades no atingimento de metas. Por consequência, a unidade que se destaca no programa Soma têm seus funcionários promovidos com maior frequência.

Como estas ferramentas não possuem indicadores “iguais”, pode-se ocorrer uma situação em que uma determinada agência cumpra a Avaliação de Desempenho Bancário e apresente desempenho ruim no Soma, ou vice-versa.

Isto gera uma situação um tanto quanto conflitante: o Banco Alfa possui (teoricamente) duas ferramentas voltadas ao acompanhamento da performance de suas unidades e que apresentam, na prática, papéis diferentes, pois uma delas (Avaliação de Desempenho Bancário) influencia a nota da avaliação do funcionário e a participação do mesmo nos Lucros da empresa, enquanto a outra (Soma) influencia a possibilidade de promoção do funcionário para novos cargos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Como o Banco Alfa utiliza outros programas para acompanhamento de metas, existe uma questão principal a ser respondida nesta pesquisa:

- Quais os aspectos que devem ser considerados para transformar o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário na principal ferramenta de avaliação e de medição da performance de uma unidade de trabalho?

1.3 OBJETIVOS

Para se responder a questão de pesquisa deste trabalho, julgou-se necessário o cumprimento de alguns objetivos, descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa, sob a ótica de uma de suas agências.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Compreender os conceitos e princípios da metodologia Balanced Scorecard (BSC) que serviu de base para o desenvolvimento da ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa;
- Analisar se o modelo da ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa encontra-se em conformidade com a metodologia BSC;
- Analisar os indicadores utilizados atualmente pela ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa na ótica dos gestores que se utilizam da ferramenta;
- Mapear e propor as possibilidades de melhoria da ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário que permitam aumentar a sua utilização.

1.4 JUSTIFICATIVA

É observado nas agências que muitos funcionários (especialmente os mais novos), pouco sabem ou até mesmo desconhecem o sistema de Avaliação de

Desempenho Bancário e o que consta nele, pois o que é mais divulgado hoje é o programa Soma, que também atribui pontuação ao desempenho de uma unidade, e a compara com as demais unidades. No entanto, o programa Soma aborda principalmente a parte de metas, sendo essencialmente uma ferramenta de medição da atual performance da unidade de trabalho, e voltada quase que exclusivamente à parte negocial.

Partindo-se do princípio que o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário foi desenvolvido baseado no *Balanced Scorecard*, que veio justamente para agregar novos indicadores para medição e acompanhamento da performance de uma empresa, não abordando somente a parte financeira, percebe-se que o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário é um sistema mais completo no que se refere ao gerenciamento de uma unidade de trabalho.

Aqui cabe uma diferenciação importante: enquanto o programa Soma aborda apenas uma perspectiva negocial e seu resultado presente, a Avaliação de Desempenho Bancário aborda o resultado esperado através de várias perspectivas, apresentando um histórico do passado, o que está sendo feito no presente e o que se espera no futuro.

Quando se fala em *Balanced Scorecard*, devem ser feitas algumas observações sobre a importância dada em todo o mundo a este sistema de medição e gestão empresarial:

- Para a *Harvard Business Review* (publicação considerada como a “mais influente” entre formadores de opinião nos Estados Unidos), o conceito de *Balanced Scorecard* foi selecionado por seus editores como uma das idéias de gestão mais influentes dos últimos 75 anos;
- David Norton foi votado como um dos 12 pensadores mundiais de gestão mais influentes pela Sun Top Media "*Thinkers 50*" em 2007;
- Drs. Kaplan e Norton foram recentemente homenageados com o prêmio "*Champion of Workplace Learning and Performance Award (2008)*" pela ASTD (*American Society for Training and Development*);
- O *Enterprise Resource Planning* (ERP) e os fornecedores de softwares de inteligência de negócios vêm lançando um número crescente de aplicativos e ferramentas de BSC, que permitem sua implementação.
- O *Balanced Scorecard* é hoje a ferramenta mais bem-sucedida no campo da gestão de desempenho. A aceitação do BSC em um período

relativamente curto de tempo é bastante impressionante. Segundo a Bain & Company em 2002, o BSC já era utilizado pela metade das 1000 empresas com melhor performance mundial (*Global 1000 companies*).

Se o *Balanced Scorecard* é bem conceituado em todo o mundo, com a adesão de cada vez mais empresas, temos que verificar a razão pela qual o Banco Alfa deixa de lado a utilização do sistema de Avaliação de Desempenho Bancário e utiliza-se de ferramentas que medem apenas seu desempenho financeiro na atualidade, como o Programa Soma. Portanto, a avaliação proposta do sistema de Avaliação de Desempenho Bancário neste trabalho para verificar se estes programas de acompanhamento de metas de uma unidade (como o Soma), que possuem foco apenas no resultado presente, estão levando o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário a sua subutilização. Além disto, poderemos verificar o que pode ser feito para melhorar e aumentar a utilização do sistema de Avaliação de Desempenho Bancário.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo faz uma breve apresentação sobre o acompanhamento de resultados por uma empresa e apresenta os problemas apresentados pelo Banco Alfa na utilização de uma de suas ferramentas de acompanhamento de resultados.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico aonde serão vistas e compiladas as definições, os principais conceitos e terminologias de diversos autores sobre *Balanced Scorecard* (BSC).

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a partir do tipo de pesquisa adotada.

O quarto capítulo descreve a ferramenta utilizada pelo Banco Alfa, a Avaliação de Desempenho Bancário, pois esta é a ferramenta estudada neste trabalho.

O quinto capítulo apresenta os dados consolidados da pesquisa efetuada, com o respectivo resultado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Foi exposto que o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário é baseado na definição de *Balanced Scorecard*. Para se entender o que está sendo exposto neste trabalho, é importante a fundamentação teórica a respeito deste assunto. Neste capítulo serão abordados os conceitos que definem o *Balanced Scorecard*, e os indicadores utilizados como medidas de desempenho.

2.1 ESTRATÉGIA

No ambiente empresarial, o conceito de estratégia é amplamente utilizado, porém não possui uma definição única. Este conceito varia conforme a situação e os objetivos a serem atingidos. No entanto, essas diferentes definições possuem alguns conceitos em comum: o estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação. A partir disso, pode-se dizer que a estratégia funciona como ponto de partida para o processo de gestão de uma empresa.

Para Mintzberg (2008), estratégia possui duas definições. Primeiramente define que a estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um ponto a outro. No entanto, define que a estratégia também é um padrão, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo. Ambas as definições para ele são válidas, pois é observado que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também retiram padrões de seu passado. Temos com essas definições, portanto, duas estratégias: a estratégia pretendida e a estratégia realizada.

Conforme Chiavenato (2000), a definição de estratégia, no meio empresarial, é a mobilização, definida pela alta administração, de todos os recursos da empresa visando atingir os objetivos a longo prazo. Resumindo, a estratégia:

- Envolve a organização como uma totalidade;
- É um meio para alcançar objetivos organizacionais;
- É orientada para longo prazo;

- É decidida no nível institucional da organização.

Segundo Rezende (2003), o *Balanced Scorecard* estabelece uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização, materializando a visão futura de sucesso.

Quando se fala em sucesso, este é elemento fundamental da estratégia. O que diferencia uma boa estratégia de uma má estratégia é exatamente o sucesso alcançado. No entanto, o sucesso obtido com os procedimentos de hoje, podem não ser suficientes para o sucesso no futuro.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para algumas pessoas, quando falamos em planejamento, a primeira definição que vêm na cabeça é “pensar no futuro”, ou simplesmente levar o futuro em consideração.

Com o conceito de estratégia definido anteriormente, podemos dizer que o planejamento estratégico define-se num procedimento formal planejado para a produção de resultados que consideram o futuro.

Oliveira (1998) conceitua planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Numa definição mais ampla, Oliveira (1998, p. 46) define que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Numa empresa, o planejamento estratégico auxilia a mesma na tomada de decisão, ao estabelecer a direção a ser seguida em sua busca por resultados. Para Mintzberg (2008), o planejamento significa controlar o futuro da organização e também o ambiente fora da organização, pois se o mercado em que a organização atua não for confiável, a organização não conseguirá planejar.

Colaborando com este entendimento, Chiavenato (2000, p. 180) explica que “o planejamento estratégico refere-se a maneira pela qual a empresa pretende

aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos desejados. É um planejamento global e a longo prazo”. Para Chiavenato (2000), a elaboração do planejamento estratégico exige quatro fases:

- Formulação dos objetivos organizacionais;
- Análise interna da empresa;
- Análise externa do ambiente; e
- Formulação das alternativas estratégicas.

Já para Oliveira (1998), para se verificar a validade de uma metodologia apresentada para o planejamento estratégico, a empresa deve estabelecer o que espera como resultado desse planejamento. Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - As premissas básicas a serem consideradas no processo;
 - As expectativas de situações almejadas pela empresa;
 - Os caminhos (inclusive alternativos) a serem seguidos pela empresa;
 - O quê, como quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - Como e onde alocar recursos.

E como resultado desse trabalho, Oliveira (1998) considera que o planejamento estratégico deve apresentar como produto final o direcionamento de esforços para pontos comuns e o estabelecimento de uma agenda de trabalho que permita à empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas e das exceções justificadas.

Portanto, Oliveira (1998, p. 61) conclui que “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Um consenso em torno da utilização do *Balanced Scorecard*, segundo Rezende (2003), vem ao encontro de antigos desejos relacionados a competitividade e ao desempenho da empresa, através da inclusão de fatos portadores de futuro que afetarão os atuais padrões de posicionamento e aprendizagem organizacional, além de demandar a integração das diversas áreas de atividade ao longo do tempo (passado, presente e futuro), reconhecendo a empresa como uma entidade viva.

2.3.1 Definição

O BSC é um modelo de acompanhamento do desempenho estratégico sustentado conceitualmente pela metodologia desenvolvida pelo Professor Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, que tem por objetivo, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa através do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização.

Desde a sua divulgação, o BSC foi implementado com bons resultados em corporações, unidades de negócio, funções de serviço compartilhado e foi se desdobrando em níveis individuais e de equipe em centenas de organizações, tanto no setor público quanto no setor privado. Esta implementação do BSC pode ser observada também no Banco Alfa, por meio do processo de Gestão da Avaliação de Desempenho Bancário.

Quanto ao processo de acompanhamento e medição da performance, Kaplan e Norton (1997, p. 21) definem que:

Medir é importante: 'O que não é medido não é gerenciado'. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Já sobre a abordagem observada no programa Soma, que envolve apenas uma parte do negócio (neste caso, relacionado à parte de Operações/Negócios realizados), existe uma consideração de Rezende (2003, p. XVIII), que diz:

Instrumentos de mensuração que consideram uma única perspectiva de gestão como parâmetro para avaliar o sucesso organizacional, ainda que teoricamente embasados, não têm a suficiência nem a legitimidade para serem empregados como navegadores estratégicos: por definição, a estratégia alcança *in totum* as decisões de interesse corporativo, necessitando de informações abrangentes e sistemáticas.

O sistema de Avaliação de Desempenho Bancário é um sistema baseado no BSC, e Kaplan e Norton (1997, p. 19) definem que “o *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro”. Complementando esta definição, Kaplan e Norton (1997, p. 21) definem que:

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 49):

O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

O BSC fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, visto que engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento. Vale observar que não se trata simplesmente de uma lista estática de indicadores, mas sim uma ferramenta de gestão estruturada para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para a estratégia.

Kaplan e Norton (1997, p. 25) afirmam que “muita gente considera medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado”. No entanto, Kaplan e Norton (1997, p. 25) acreditam que:

As medidas do Balanced Scorecard devem ser utilizadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

Com essa intenção das medidas através de um *Balanced Scorecard* serem feitas de forma diferente, Kaplan e Norton (1997, p. 25) entendem que “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”.

2.3.2 Perspectivas do BSC

O Balanced Scorecard (BSC), conforme conceito do Banco Alfa (2009), é um sistema de gestão que objetiva oferecer explicações consistentes sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da empresa, além de reforçar a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, contemplando aspectos financeiros e não financeiros. Isto possibilita uma visão mais clara e objetiva da visão e das estratégias através da análise do desempenho observado e subsidiando a tomada de decisão quanto a eventuais mudanças que precisam ser adotadas, respeitando indicadores de desempenho segundo quatro perspectivas vitais e inter-relacionadas: Clientes, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

A introdução de componentes menos tangíveis nos objetivos e indicadores do BSC podem trazer dificuldades naturais de mensuração que serão reduzidas à medida que novas quantificações forem sendo realizadas ao longo do tempo. Isto permitirá clarificar as relações de causa e efeito entre os indicadores e introduzir alterações para que estes representem cada vez melhor o desempenho da empresa.

2.3.2.1 Perspectiva Financeira

A Perspectiva Financeira de desempenho indica se a estratégia e sua implementação e execução dentro de uma empresa, está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Para guiar a estratégia de crescimento de uma empresa, existem três temas financeiros básicos: crescimento da receita, redução de custos e melhoria da produtividade. Para Rezende (2003, p. 100) “a ligação entre a estratégia e a perspectiva financeira dentro do enfoque de placar equilibrado se dá pela combinação de forças entre crescimento e produtividade [...]”.

Quando se fala sobre a Perspectiva Financeira e sua relação com as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997, p. 65) entendem que:

Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

Quando se falam sobre indicadores para medição desta perspectiva, Kaplan e Norton (2004, p. 38) resumem que “as estratégias financeiras são simples: as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos”. Com base nisso, Kaplan e Norton (2004) comentam que o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens clássicas:

- Crescimento Lucrativo da Receita;
- Aumento da Produtividade;

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 38), “as empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes. Assim, vendem maiores volumes dos atuais produtos ou serviços ou de novos produtos e serviços”.

Para o aumento da produtividade, Kaplan e Norton (2004) verificam isto de duas maneiras. Uma das maneiras é a redução de custos por parte da empresa, que passa a produzir a mesma quantidade de hoje, mas gastando menos. A outra, é a utilização dos ativos financeiros e físicos por parte da empresa de forma mais eficiente, o que pode ser visto em empresas que conseguem manter o mesmo nível de venda com menos estoque, ou através da redução de paralisações imprevistas

em máquinas e equipamentos, aumentando a produção sem a realização de novos investimentos.

Como exemplo de indicadores utilizados na perspectiva financeira de um banco e que podem ser relacionados às abordagens acima, Kaplan e Norton (2004) apresentam quatro componentes essenciais identificados por uma Instituição Financeira, objeto de um estudo de caso:

- Aumentar receita com taxas e comissões;
- Maximizar receita com os principais clientes;
- Minimizar custos de crédito;
- Melhorar relação custo-eficiência (através de programas drásticos de redução de custos).

2.3.2.2 Perspectiva do Cliente

A Perspectiva dos Clientes trabalha as necessidades de seus clientes. As empresas que não compreendem as necessidades de seus clientes perdem espaço para a concorrência, conforme os concorrentes façam uma oferta de produtos e serviços alinhados às necessidades e preferências dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67):

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

A Perspectiva dos Clientes permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Além disso, como resumem Kaplan e Norton (1997, p. 68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização”.

No acompanhamento de uma estratégia bem formulada sobre a Perspectiva dos Clientes, Kaplan e Norton (2004) levantam os seguintes indicadores:

- Satisfação dos clientes;

- Retenção dos clientes;
- Conquista de clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação de mercado;
- Participação nas compras dos clientes.

Pode-se observar claramente uma relação entre os indicadores. Para Kaplan e Norton (2004, p. 41):

A satisfação dos clientes geralmente leva à retenção de clientes e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia dos negócios – a participação nas compras dos clientes fiéis. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes.

Para o atingimento dos indicadores da Perspectiva dos Clientes, Kaplan e Norton (2004) apresentam as práticas de uma Instituição Financeira, objeto de um estudo de caso:

- Ter a competência reconhecida na concessão de empréstimos;
- Fornecer uma rede global de serviços bancários;
- Prestação de serviços rápidos e precisos.

2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997, p. 121), “na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes”.

A perspectiva de processos internos permite aos gestores saberem o quão bem o seu negócio está funcionando, e se seus produtos e serviços estão em conformidade com os requisitos do cliente (a missão).

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 46), “os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e melhoram os processos e reduzem os custos

para a dimensão produtividade da perspectiva financeira”. A partir disso, Kaplan e Norton (2004) reúnem os processos internos de uma empresa em quatro grupos:

- Processos de gestão operacional (processos básicos do dia-a-dia que produzem e fornecem os serviços utilizados pelos clientes);
- Processos de gestão de clientes (ampliação e aprofundamento dos relacionamentos com os clientes-alvo);
- Processos de inovação (desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços);
- Processos regulatórios e sociais (retenção do direito da empresa continuar a operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem).

Para a Perspectiva de Processos Internos, Kaplan e Norton (2004) apresentam as práticas de uma Instituição Financeira, objeto de um estudo de caso:

- Aumento da receita, através do fornecimento de produtos altamente personalizados (colaboração entre gerentes de relacionamento e gerente de produtos), segmentação de clientes com base na rentabilidade e risco, e definição do apetite pelo risco;
- Gerenciamento de riscos, com proatividade na identificação e mitigamento de riscos em todas as áreas do banco, e ênfase na importância da recuperação depois de situações como desastres (garantia da continuidade dos negócios), como parte integrante do gerenciamento de riscos em todo o banco;
- Melhorar a produtividade, através da garantia que a estrutura de TI acompanhe a competitividade operacional, através da promoção da otimização da colaboração entre as unidades de suporte, de avaliação e de relacionamento com clientes, e dinamizando o processo de aprovação de crédito como vantagem competitiva.

2.3.2.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento tem como objetivo, segundo Kaplan e Norton, oferecer a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. Para Kaplan e Norton (1997, p. 152), “a

capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento”.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 53) esta perspectiva “descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia”. Estes ativos intangíveis foram organizados em três categorias:

- Capital humano (disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* necessário para sustentar a estratégia);
- Capital da informação (disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia);
- Capital Organizacional (capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia).

Portanto, esta perspectiva apresenta objetivos voltados para três categorias principais de indicadores: a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação.

No estudo de caso feito por Kaplan e Norton (2004) em uma Instituição Financeira, foram encontrados os seguintes indicadores para avaliação:

- Planejamento de sucessão (identificação de pessoal-chave e preparação de planos de sucessão para a posição com antecedência, visando manter estabilidade das operações);
- Treinamento (melhoria das competências de gerenciamento do risco de crédito);
- Ambiente de Trabalho (forte orientação para o trabalho em equipe, para a segurança e para a equidade);
- Remuneração pelo desempenho (balancear tempo de serviço com desempenho, adotando as melhores práticas nesta área);

2.3.3 Mapa Estratégico

Para Kaplan e Norton (1997), “um *scorecard* corporativo requer uma estratégia explícita em nível corporativo que articule a teoria de como a empresa agrega valor ao seu conjunto de unidades estratégicas de negócios”.

Com base na identificação dos objetivos da empresa, observados em seus focos estratégicos (perspectivas), é possível desenhar um mapa que retrate as relações entre estas perspectivas e coordene as atividades com base em uma só direção estratégica. Como afirmam Kaplan e Norton (2004, p. 32) “o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”.

Para Rezende (2003), este mapa é traçado inicialmente a partir de quatro regiões (as perspectivas observadas no BSC), demonstrando a todos os participantes dos processos da organização como o trabalho de cada um se conecta com objetivos maiores.

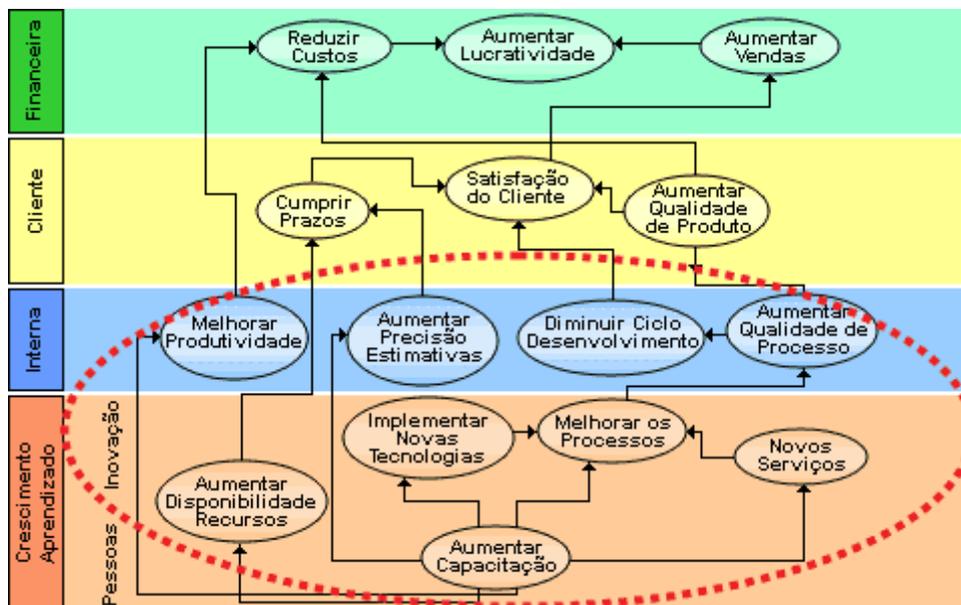


Figura 1 - Um exemplo do mapa estratégico de Kaplan e Norton
 Fonte: ISB Brasil (http://www.isbbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php)

2.3.4 Cuidados na Implementação de um BSC

Para Kaplan e Norton (1997, p. 307), “o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais”.

No entanto, no desenvolvimento e implementação de um *Balanced Scorecard* em uma empresa, existem cuidados a serem tomados para que o mesmo represente uma nova maneira de gerenciamento dos negócios e não uma simples melhoria no sistema de medição de desempenho, conforme explicam Kaplan e Norton (1997, p. 283):

A meta do projeto de um *Balanced Scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores (a maneira como descrevemos os resultados e metas) são, de fato, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Mas a estrutura de indicadores no *Balanced Scorecard* deve ser implementada visando a desenvolver um novo sistema gerencial. A distinção entre um sistema de indicadores e um sistema gerencial é sutil, porém crucial.

Uma análise de Kaplan e Norton (1997) sobre a experiência de diversas empresas na elaboração de seus *Balanced Scorecard*, indica que nem todas obtiveram sucesso. Os fatores que mais influenciaram foram falhas na estrutura e na escolha de medidas para o *Balanced Scorecard*, além de falhas organizacionais no processo de desenvolvimento e sua forma de utilização.

Para Kaplan e Norton (1997), nas falhas estruturais, percebe-se que muitos executivos acreditam que possuem um *Balanced Scorecard* simplesmente por complementar medidas financeiras com outras não-financeiras, como a satisfação do cliente. No entanto, este tipo de indicador apresenta os mesmos defeitos observados em indicadores financeiros, pois é utilizada como uma medida de ocorrência que mostra se a estratégia da empresa funcionou, mas no passado. É uma medida útil como forma de controle, mas não orienta os aspectos a serem observados no futuro.

Quando se falam dos indicadores, os indicadores financeiros são atribuídos mais facilmente, pois o resultado de uma empresa pode ser facilmente medido. O problema acontece principalmente nos indicadores não-financeiros. Para Ittner e

Larcker (2003), estes são os principais erros cometidos pelas empresas ao tentar estabelecer indicadores para medir o desempenho não financeiro:

- Não estabelecer a relação entre indicadores e a estratégia;
- Não comprovar a existência de relação;
- Não estabelecer as metas certas de desempenho;
- Medir de forma incorreta.

Para Ittner e Larcker (2003), “o propósito original de indicador de desempenho não-financeiro era complementar a análise fornecida por técnicas contábeis tradicionais. Em vez disso, tais indicadores parecem ter se tornado substitutos precários para o desempenho financeiro”. Como exemplo, Ittner e Larcker (2003) mencionam o caso de um grande banco que decidiu calcular o bônus da chefia baseado no índice de satisfação dos clientes. O problema ocorreu a partir do momento em que a empresa contratada para fazer a pesquisa de satisfação entrevistava apenas os clientes que iam pessoalmente nas agências, fazendo com que um gerente avaliado com baixas notas em avaliação anterior, atraísse clientes para sua agência através da oferta de bebida e comida de graça.

Nas falhas organizacionais, o problema ocorre no processo utilizado na sua implementação. Isto ocorre quando os altos executivos de uma empresa não tomam a frente do processo de desenvolvimento e implementação do BSC e delegam este serviço para uma equipe de nível gerencial. Para Kaplan e Norton (1997, p. 298) “o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* não deve ser delegado a uma equipe de nível gerencial médio. Para ser eficaz, o *Balanced Scorecard*, precisa refletir a visão estratégica da alta administração”. Esta necessidade é detectada a partir do momento em que, conforme Kaplan e Norton (1997), o mais importante é que o *Balanced Scorecard* não deve ser criado para copiar os melhores indicadores utilizados pelas melhores empresas, pois não se pode cortar caminho no desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* viável, que seja adequado para a empresa e que se torne parte de seus processos gerenciais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso único junto ao Banco Alfa, para abordagem do problema da pesquisa. Segundo Yin (2001), o Estudo de Caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto da vida real, no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para se entender mais facilmente o que está sendo feito em uma pesquisa, nada melhor do que a dividir em etapas. Portanto, as etapas da pesquisa foram estruturadas da seguinte forma:

- Revisão do referencial teórico sobre BSC e indicadores;
- Descrição do sistema de Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa;
- Desenvolvimento do roteiro de entrevistas;
- Coleta de dados através da aplicação do roteiro de entrevistas junto aos usuários do sistema de Avaliação de Desempenho Bancário e Soma da agência de São José dos Pinhais (PR) do Banco Alfa;
- Agrupamento das questões de cada entrevista e análise dos resultados; e
- Publicação dos resultados.

3.2 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Segundo Yin (2001, p. 89), “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso”. O entrevistador deve ter sempre em mente o protocolo de entrevista durante a coleta de dados, pois ele

orienta a condução do estudo de caso, uma vez que além de ser um instrumento de estudo, contém as regras e os procedimentos para sua utilização.

O protocolo de pesquisa tem por objetivo organizar o que foi exposto no referencial teórico, e estabelecer as perguntas a serem utilizadas nas entrevistas, de modo que possam possibilitar o estudo do caso apresentado. O roteiro seguido, com as perguntas e demais informações, pode ser encontrado no Apêndice A.

Para a coleta de dados, estabeleceu-se a escolha de algumas pessoas pertencentes ao quadro funcional do Banco Alfa de São José dos Pinhais, e de diferentes funções. O acesso aos mesmos foi facilitado pela proximidade do entrevistador com os entrevistados, além do local fornecer material de apoio para a coleta das informações. Este passo do protocolo facilitou a realização das entrevistas junto aos funcionários, pois conforme Yin (2001, p.94), “você deve trabalhar em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado, e não com seu horário e disponibilidade”. Pela escolha de funcionários de diferentes funções, foi mais fácil adequar o tempo para a entrevista ao tempo disponibilizado por cada funcionário.

3.3 EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

Foi escolhido para a elaboração deste trabalho um Estudo de Caso junto aos funcionários do Banco Alfa da agência de São José dos Pinhais (PR). Foi escolhida esta agência por ser a maior agência da Região Metropolitana de Curitiba (PR), contando hoje com cerca de 50 funcionários, aliado ao fato de que esta agência proporcionou condições que facilitaram o acesso aos dados da pesquisa (quantidade de funcionários e proximidade).

3.3.1 Missão, Visão e Valores

Para se alcançar os objetivos propostos com este trabalho, torna-se necessário o conhecimento de algumas informações a respeito do Banco Alfa. No

caso, a missão, a visão e os objetivos do Banco Alfa. Estas informações, a princípio, fazem referência direta e servem de base para os indicadores utilizados atualmente na ferramenta Avaliação de Desempenho Bancário.

A Missão do Banco Alfa é: ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

A Visão do Banco Alfa é: ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, o melhor banco para trabalhar, ser reconhecido pelo desempenho, com relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

Os objetivos do Banco Alfa estão elencados abaixo:

- Apresentar rentabilidade compatível com padrões do mercado;
- Apresentar desempenho auto-sustentável;
- Apresentar padrões de governança referenciais para o mercado;
- Apresentar rigoroso controle na cobrança e recuperação do crédito;
- Aumento de participação no mercado de crédito;
- Aumento na participação nos mercados Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo;
- Melhoria constante no atendimento ao cliente;
- Apresentar soluções a partir de atributos valorizados pelos clientes;
- Apresentar inovações e melhorias no processo de crédito;
- Promover a Integração da gestão de risco;
- Proatividade nas atividades de controle e compliance;
- Promover o desenvolvimento dos funcionários;
- Ser considerado o melhor banco para se trabalhar;
- Ser o principal banco repassador de recursos;
- Conduzir suas operações levando em consideração a responsabilidade socioambiental.

3.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

Pela quantidade de funcionários apresentada pela agência de São José dos Pinhais (PR) do Banco Alfa, este se caracterizou um público potencial para a

realização das entrevistas, pois seu quadro funcional é bem diversificado. Vejamos a composição do quadro funcional da agência:

- 01 Gerente Geral – tempo de banco: 18 anos;
- 04 Gerentes de Relacionamento PF – tempo médio de banco: 14 anos;
- 04 Gerentes de Relacionamento PJ – tempo médio de banco: 14 anos;
- 05 Gerentes de Atendimento e Serviços – tempo médio de banco: 10 anos
- 01 Supervisor de Atendimento – tempo de banco: 8 anos;
- 07 Assistentes de Negócios – tempo médio de banco: 5 anos;
- 04 Caixas Executivos – tempo médio de banco: 6 anos
- 13 Escriturários (Atendentes) – tempo médio de banco: 3 anos

Para não prejudicar a média do tempo de banco, foi separado ainda este público da pesquisa:

- 02 Caixas Executivos – tempo médio de banco: 30 anos
- 04 Escriturários (Atendentes) – tempo médio de banco: 29 anos

A partir do quadro funcional da agência, foi proposta a realização das entrevistas semi-estruturadas com dois funcionários de cada função (funções aonde exista somente um funcionário, este funcionário participará da entrevista), de modo que a entrevista pudesse refletir a visão da agência como um todo. Portanto, as entrevistas foram realizadas com quatorze funcionários da agência, conforme demonstrado abaixo, no quadro 1:

Colaborador	Cargo	Escolaridade	Tempo de Banco (anos)	Idade (anos)
E1	Gerente Geral	Especialização em Finanças	18	48
E2	Gerente Relac. PF	Especialização em Adm. Financeira	6	46
E3	Gerente Relac. PF	Ensino Médio	28	55
E4	Gerente Relac. PJ	Especialização em Adm. Financeira	10	30
E5	Gerente Relac. PJ	MBA Gestão em Negócios Financeiros	11	37
E6	Gerente Atend. Serviços	Ensino Médio	7	28
E7	Gerente Atend. Serviços	Ensino Médio	11	40
E8	Supervisor Atendimento	Superior Completo (Administração)	8	43
E9	Assistente de Negócios	Superior Completo (Ciências da Computação)	4	33
E10	Assistente de Negócios	Superior em Andamento (Administração)	4	25
E11	Caixa Executivo	Especialização em Administração	3	28
E12	Caixa Executivo	Ensino Médio	5	27
E13	Escriturário	Ensino Médio	1	26
E14	Escriturário	Ensino Médio	1	45

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme Yin (2001), um estudo de caso pode obter suas evidências a partir de seis fontes, que requerem habilidades e condução do procedimento metodológico de modo diferente. Essas seis fontes são:

- Documentos;
- Registro em arquivos;
- Entrevistas;
- Observação direta;
- Observação participante; e

- Artefatos Físicos.

Para o procedimento de coleta de dados que serviu de base para este estudo de caso, optou-se pela realização de entrevistas individuais junto aos participantes escolhidos para o estudo. Conforme Yin (2001, p.112), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Esta escolha deve-se a facilidade de obtenção das informações através da entrevista do participante em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, foram realizadas quatorze entrevistas semi-estruturadas para avaliar o conhecimento dos funcionários sobre o sistema Avaliação de Desempenho Bancário, aonde será possível quantificar o conhecimento dos funcionários sobre o sistema de Avaliação de Desempenho Bancário e classificar as informações obtidas conforme o cargo e tempo de serviço.

Após a realização das entrevistas, o próximo passo foi analisar os dados obtidos. De acordo com Yin (2001, p.131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar classificar em tabelas ou recombinar as evidências tendo em vistas as proposições iniciais de um estudo”. Com base nesta definição, as respostas obtidas em cada questão das entrevistas foram organizadas, de modo a permitir uma análise sobre a utilização da Avaliação de Desempenho Bancário, e se esta utilização sofre influência de outros fatores expostos na entrevista.

4 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BANCÁRIO DO BANCO ALFA

Conforme definição do Banco Alfa (2011), a Avaliação de Desempenho Bancário é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência, com o objetivo de promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

As premissas que estabelecem a base da Avaliação de Desempenho Bancário:

- Estão alinhadas aos temas e documentos estratégicos e às atribuições específicas de cada dependência;
- Estão estruturadas para acompanhar o desempenho nas perspectivas definidas no Plano Diretor;
- São estabelecidas por meio de participação conjunta dos gestores de cada perspectiva e avaliados;
- São compostas de indicadores passíveis de aferição;
- Têm abrangência temporal de 1 ano (janeiro a dezembro), com apurações mensais e consolidações semestrais.

A Avaliação de Desempenho Bancário é uma ferramenta baseada na metodologia *Balanced Scorecard*, e apresenta a mesma abordagem dos objetivos da organização em perspectivas.

A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: valor orçado, valor realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal ou pontuação semestral. A avaliação do desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados.

Pelo fato da ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário ser utilizada por toda a empresa, pode ocorrer o fato de que alguma perspectiva ou indicador não seja utilizado para avaliação. Neste caso, está prevista a distribuição de seu peso proporcionalmente entre as perspectivas ou indicadores remanescentes.

Após a obtenção da nota de cada perspectiva, as mesmas são consolidadas em um placar, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas, e que está

disponível no sistema de Avaliação de Desempenho Bancário para consulta. A nota obtida nesta placar é utilizada para habilitação da dependência e de seus funcionários no Programa de Participação nos Lucros ou Resultado (Módulo Bônus), além de influenciar a nota da avaliação de cada funcionário. Abaixo um resumo da nota do Placar:

PERSPECTIVAS	NOTA MÁXIMA	PESO NO PLACAR	NOTA MÁXIMA NO PLACAR
Resultado Econômico	600	40%	240
Estratégia e Operações	600	30%	180
Clientes	600	15%	90
Processos Internos	600	10%	60
Comportamento Organizacional	600	5%	30

Quadro 2 – Placar da Avaliação de Desempenho Bancário

Fonte: BANCO ALFA S.A. Instruções Normativas – IN 2011. Brasília, 2011.

Apesar da pontuação máxima do Placar de Avaliação de Desempenho Bancário de uma dependência ser de 600 pontos, o placar apresenta a possibilidade de se conseguir um acréscimo de até 30 pontos na nota geral (sem ultrapassar o máximo de 600 pontos), através da avaliação de mais duas perspectivas “bônus”, que representam ações além das atribuições normais de uma dependência, e que podem ou não serem realizadas no decorrer do período de avaliação.

PERSPECTIVAS	NOTA MÁXIMA	NOTA MÁXIMA NO PLACAR
Bônus Sociedade	15	15
Bônus Estratégico	15	15

Quadro 3 – Placar da Avaliação de Desempenho Bancário – Perspectivas Bônus

Fonte: BANCO ALFA S.A. Instruções Normativas – IN 2011. Brasília, 2011.

Para se entender a composição da nota do Placar, um resumo das notas possíveis de serem obtidas no placar, conforme o nível de atingimento realizado:

CONCEITO	RÉGUA (% REALIZADO EM COMPARAÇÃO COM A META)	NOTA	NOTA NO PLACAR
Crítico	< 80%	1	100
Muito abaixo do esperado	Entre 80% e < 90%	2	200
Pouco abaixo do esperado	Entre 90% e < 98%	3	300
Dentro do esperado	Entre 98% e < 105%	4	400
Acima do esperado	Entre 105% e < 120%	5	500
Superou as expectativas	Acima de 120%	6	600

Quadro 4 – Conceitos e Notas do Placar da Avaliação de Desempenho Bancário

Fonte: BANCO ALFA S.A. Instruções Normativas – IN 2011. Brasília, 2011.

A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados a cada perspectiva.

Observando-se a régua de atribuição das notas, percebe-se que a nota mínima esperada para o Placar de Avaliação de Desempenho Bancário de uma dependência é de 400 pontos (que representa na média, um desempenho “dentro do esperado”).

4.1 PERSPECTIVA RESULTADO ECONÔMICO

O Banco Alfa (2011) define a Perspectiva Resultado Econômico como aquela que como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). Esta perspectiva possui indicadores como resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade.

Vejamos os indicadores atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Resultado Econômico:

- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL: somatório da margem de contribuição (resultado) mensal gerada pelos clientes da agência, por nível de relacionamento (Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo);

- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ESPERADA (MCE) TOTAL: somatória da margem de contribuição (resultado) esperada mensal dos clientes;
- PERCENTUAL DE CLIENTES QUE ATINGIRAM A MCE: percentual de clientes que apresentou no mínimo a margem de contribuição esperada;
- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE NEGÓCIOS E SERVIÇOS: margem de contribuição dos produtos de aplicação, captação, margem de contribuição dos serviços prestados (fundos de investimento, cobrança bancária, tarifas de conta-corrente, seguridade, cartão de crédito e demais);
- ÍNDICE DE COBRANÇA DA CARTEIRA (ICC - INADIMPLÊNCIA): relação entre o saldo em cobrança (atrasado) na agência em relação a carteira ativa da agência;
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS (CUSTOS/GASTOS): gastos com despesas administrativas controláveis realizadas frente aos valores orçados, no mesmo período;

4.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES

O Banco Alfa (2011) atribui a Perspectiva Estratégia e Operações o objetivo de realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. Possui indicadores como captação de recursos, créditos emprestados, receita de serviços, número de contratos e quantidade de transações realizadas.

Para avaliação desta perspectiva, é muito importante saber que a Perspectiva Resultado Econômico (tratada anteriormente), é consequência direta do cumprimento dos indicadores existentes na Perspectiva Estratégia e Operações, sendo primordial trabalhar o atingimento das metas de todos os produtos e indicadores.

Por fim, o desempenho em Estratégia e Operações reflete diretamente no programa Soma, porque seus indicadores compõem a base daquele programa. Ir bem na Perspectiva Estratégia e Operações Avaliação de Desempenho Bancário é ir bem também no programa Soma.

Vejamos os indicadores atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Estratégia e Operações:

- CRÉDITO PESSOA FÍSICA: operações de crédito destinadas aos clientes pessoa física;
- CARTÃO FATURAMENTO: faturamento com cartões de crédito, débito e alimentação/refeição;
- CRÉDITO PESSOA JURÍDICA: operações de crédito destinadas a capital de giro, comércio exterior e investimentos de pessoa jurídica;
- AGRONEGÓCIO: OPERAÇÕES DE CRÉDITO DESTINADAS AO AGRONEGÓCIO;
- CAPTAÇÃO / RECURSOS DE TERCEIROS ADMINISTRADOS: captações em depósito a prazo (CDB), e volume de recursos de terceiros administrados (fundos de investimento), de clientes pessoa física, pessoa jurídica e governo;
- SEGURIDADE: faturamento com seguros, planos de previdência complementar aberta e títulos de capitalização;
- CONSÓRCIO: quantidade de cotas de consórcio (caminhão, automóvel e trator);
- PACOTES DE SERVIÇO: volume de recursos financeiros auferidos com tarifas de serviços pessoa física e pessoa jurídica, e tarifas de conta corrente.

4.3 PERSPECTIVA CLIENTES

A Perspectiva Clientes representa para o Banco Alfa (2011) o conjunto de objetivos e indicadores de desempenhos relacionados aos clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender e a respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Inclui temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização fidelização, retenção e satisfação de clientes.

Vejamos os indicadores atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Clientes:

- TERMOMETRO DO ATENDIMENTO: quantidade de reclamações e denúncias sobre atendimento, ocorrências SAC tratadas no prazo, disponibilidade dos terminais de atendimento e utilização da ferramenta de gerenciamento do atendimento;
- SATISFAÇÃO DE CLIENTES: nota atribuída pelos clientes através de pesquisa nos terminais de atendimento e pesquisa telefônica;
- AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS: nota atribuída a cada grupo de clientes, que está sob a responsabilidade de um Gerente de relacionamento (PF ou PJ).

4.4 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

A Perspectiva Processos Internos, por definição do Banco Alfa (2011), representa um conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais do Banco Alfa, que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, controle e mitigação de risco, inclusive socioambiental.

Para o Banco Alfa, um resumo desta perspectiva seria: processos bem conduzidos/estruturados = menores riscos das operações = menores índices de “perda estimada” = menores prejuízos = melhores margens de contribuição = melhores resultados das agências = melhor Placar na Avaliação de Desempenho Bancário.

O indicador atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Processos Internos chama-se RATING (QUALIDADE DOS PROCESSOS). Este indicador é utilizado no acompanhamento do nível de controle e conformidade observado nas agências na condução de seus processos internos.

Para este indicador principal, existem sub-indicadores, que são os seguintes:

- OPERAÇÕES DE CRÉDITO: Nível de conformidade na contratação de operações de crédito junto aos clientes;
- CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO: Nível de conformidade na confecção do cadastro dos clientes, e na atribuição de limite de crédito disponível para empréstimo;

- CONTA CORRENTE: Nível de conformidade das informações prestadas nas aberturas de conta corrente;
- ADIANTAMENTO A DEPOSITANTES: ocorrência de saldo devedor em conta corrente de cliente (uso acima do limite da conta e/ou uso em excesso em conta sem limite);
- CONTÁBIL: nível de regularidade dos processos de apoio negocial;
- OPERACIONAL (DEMAIS): nível de conformidade de processos verificados por analista externo em visita à agência;
- CTR (CONTAS TRANSITÓRIAS): nível de conformidade na utilização de contas internas para acerto de valores;
- GERENCIAMENTO DO FLUXO DE NUMERÁRIO: nível de utilização de viagens para reposição de numerário / saldo médio de numerário existente na agência.

4.5 PERSPECTIVA COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para o Banco Alfa (2011), a perspectiva Comportamento Organizacional representa um conjunto de indicadores que sustentam e potencializam o resultado das demais perspectivas, relacionadas a desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida. Tem como premissa que o relacionamento e comprometimento entre a Empresa e os funcionários produzem reflexos no desempenho profissional e organizacional.

O Banco Alfa, na divulgação da Avaliação de Desempenho Bancário, ainda destaca que alcançar a pontuação máxima nessa Perspectiva é algo que independe de qualquer esforço de venda de uma agência, mas sim da capacidade de gestão da administração em planejar, orientar e acompanhar seus funcionários no cumprimento de seus pontos de controle.

Vejamos os indicadores atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Comportamento Organizacional:

- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: percentual de utilização mensal de verba (valores) orçada para ações de qualidade de vida no trabalho;

- TRABALHO (PONTO ELETRÔNICO): quantidade máxima de ocorrências no ponto eletrônico referente a período inválido, prorrogação de expediente superior a duas horas ao dia e registro posterior efetuado pelo funcionário.
- CURSOS E EDUCADORIA: percentual de horas de treinamento cumpridas com a realização de cursos presenciais, e liberação de educadores ou selecionadores;

4.6 PERSPECTIVA BÔNUS SOCIEDADE

A Perspectiva Bônus Sociedade representa o conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o Banco Alfa (2011) se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Socioambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitê e fóruns), são temas que podem pertencer a esta perspectiva.

Os princípios de responsabilidade socioambiental permeiam as políticas e a estratégia corporativa, sendo, portanto, parte integrante do processo de tomada de decisão de todas as áreas do Banco Alfa.

A inclusão desta perspectiva bônus é a de agregar um conjunto de iniciativas que estão alinhadas aos princípios de Responsabilidade Socioambientais definidas pelo Banco, e visa incentivar e reconhecer ações que contribuam para a sustentabilidade dos negócios e para um padrão de desenvolvimento que contempla de forma equilibrada as questões econômicas, sociais e ambientais.

Vejamos os indicadores atualmente utilizados pelo Banco Alfa na perspectiva Sociedade:

- COMUNIDADE: iniciativas de complementação escolar para crianças e adolescentes pertencentes a famílias de baixa renda por meio de educação, saúde, cultura, esporte e lazer;

- EDUCAR: constituição de núcleos de alfabetização decorrentes da formalização de convênios para promoção da educação de jovens e adultos;
- CURSO VOLUNTARIADO: reconhecimento pela realização de cursos de voluntariado;
- VOLUNTÁRIOS: apoio a ações voluntárias realizadas pelos funcionários para geração de trabalho e renda;
- PROJETOS SOCIAIS: promoção da geração de renda e inclusão social, com foco nas seguintes temáticas: índios, remanescentes quilombolas, reciclagem, artesanato, apicultura, cajucultura, mandiocultura, mamona / biodiesel, agricultura familiar e fruticultura tropical;
- ARRECADAÇÃO DE ALIMENTOS: ações para a arrecadação de alimentos que fortaleçam o programa fome zero;
- INCLUSÃO DIGITAL: promoção de acesso à tecnologia da informação, disponibilizando infra-estrutura e pessoal capacitado para constituir as estações digitais (telecentros comunitários e salas de informática), viabiliza sustentabilidade de equipamentos e material que contribuam com o processo de inclusão digital;
- PROGRAMA ADOLESCENTE TRABALHADOR: utilização de jovens adolescentes como aprendizes nas atividades;
- CONCERTAÇÃO AMBIENTAL: ações que promovam a integração das ações do Banco com as realizadas pelos governos municipais, estaduais e federal; empresas; Instituições representativas dos setores produtivos; Parcerias para desenvolvimento das comunidades;
- GERENCIAMENTO DO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: desenvolvimento de ações que estimulem a identificação e o gerenciamento do impacto social e ambiental, positivos ou negativos, nas atividades financiadas pelo Banco Alfa;
- ECOEFICIÊNCIA: estabilizar o consumo ou reduzir a quantidade de água, energia elétrica, tonner e papel.

4.7 PERSPECTIVA BÔNUS ESTRATÉGICO

A Perspectiva Bônus Estratégico representam iniciativas além da previsão orçamentária, que visam tirar proveito de oportunidades ou fazer frente às ameaças apresentadas pelo mercado, que requerem ação rápida pelo Banco Alfa (2011). Podem ser de volume ou performance, com foco em, no máximo, quatro indicadores.

Os indicadores desta perspectiva podem ser acionados a qualquer momento dentro do período de vigência da Avaliação de Desempenho Bancário, e utiliza-se normalmente de indicadores já utilizados em outras perspectivas, e que necessitem de foco estratégico no período em questão.

5 RESULTADOS

Após a realização das entrevistas, as respostas em cada questão foram agrupadas em quadros, para sua melhor visualização e posterior análise. Tendo em vista a natureza das questões (algumas medindo a frequência da resposta e outras abertas para o entrevistado falar), a confecção dos quadros foi para facilitar a análise do seu conteúdo. Como explica Bardin (2002, p. 21) “na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características de conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”.

5.1 ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Com o agrupamento das respostas obtidas durante a entrevista, foram elaborados os quadros abaixo. As questões 01 e 02 serviram para identificar o entrevistado, sua idade e tempo de banco (conforme já apresentado no quadro 1).

5.1.1 Conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho Bancário

Para a questão 3, o objetivo era identificar se os funcionários já tinham ouvido falar na Avaliação de Desempenho Bancário, e os conhecimentos dos mesmos sobre a ferramenta. Todos os entrevistados afirmaram pelo menos ter ouvido falar sobre a ferramenta.

Conhecimento sobre Avaliação	Entrevistado	Participação
Objetivos do Banco	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9	50%
Metas do banco	E6, E9, E10, E11, E13	35,71%
Ferramenta de Acompanhamento	E3, E4, E6	21,42%
Expectativas do Banco	E8, E10	14,28%
Estratégia do Banco	E1	7,14%
Outros	E11, E12, E13, E14	28,57%

Quadro 5 – Conhecimentos sobre a Avaliação de Desempenho Bancário

Numa análise do quadro 5, unificando os cinco primeiros conhecimentos (que abrange as respostas de E1 a E11 e E13, e representa 85,7% dos entrevistados), podemos dizer, que a Avaliação de Desempenho Bancário é uma ferramenta de acompanhamento que contém a Estratégia do Banco, e que apresenta os objetivos, expectativas e as metas de desempenho esperadas.

Em relação a resposta dos entrevistados E11 a E14, que representa 28,5% dos entrevistados e que se enquadraram na categoria “outros”, uma observação importante: são os caixas e escriturários da agência, a parte dos funcionários sem uma função específica que tenha responsabilidade negocial. Como os gerentes comentam muito pouco sobre a ferramenta, foi constatado que estes funcionários “confundiram” a Avaliação de Desempenho Bancário com a Avaliação de Desempenho Pessoal de cada um, avaliação esta que mede o atingimento pessoal de cada funcionário, e não da agência como um todo.

Para a questão 04, o objetivo era avaliar se era considerada alta ou baixa a freqüência em que Avaliação de Desempenho Bancário (e seu conteúdo) era falado / comentado / objeto de reunião.

Freqüência (ouve sobre a Avaliação)	Entrevistado	Participação
Baixa	E2, E3, E4, E6, E10, E11, E12, E13, E14	64,28%
Alta	E1, E5, E7, E8, E9	35,71%

Quadro 6 – Freqüência que se fala da Avaliação de Desempenho Bancário

Pelo quadro 6, percebe-se que a maioria dos entrevistados (64,28% do total de entrevistados) considera baixa a freqüência em que se fala sobre a Avaliação de Desempenho Bancário.

Para a questão 5, o objetivo era identificar nos entrevistados sua percepção no sentido de identificar a importância da Avaliação de Desempenho Bancário para o Banco Alfa.

Importância dada pelo Banco	Entrevistado	Participação
Alta	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13	78,57%
Baixa	E4, E11, E14	21,43%

Quadro 7 – Importância dada pelo Banco a Avaliação de Desempenho Bancário

No quadro 7 observa-se claramente que a maioria dos entrevistados (78,57% do total) considera que a Avaliação de Desempenho Bancário é importante para o Banco Alfa. E aqui temos também o primeiro ponto “controverso”: se a ferramenta realmente é importante para o Banco Alfa (quadro 6), a frequência com que se fala nela / sobre ela não deveria ser baixa (quadro 7). Sobre este conflito E3 explica que “a frequência é baixa, porque hoje se fala muita é no Soma, se fala mais sobre o Soma”. Mas sobre a importância, E3 fala que “ah, eu acho que dá sim (importância), pois para a gente ter a participação integral na PLR, a gente tem que atingir a pontuação mínima na Avaliação de Desempenho Bancário.

Para a questão 6, o objetivo foi de identificar se a ferramenta Avaliação de Desempenho Bancário apresenta suas informações de forma adequada, principalmente em comparação a outros sistemas, como o Soma.

Apresentação das Informações	Entrevistado	Participação
Não adequada	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14	92,86%
Adequada	E10	7,14%

Quadro 8 – Adequação da apresentação das informações da Avaliação de Desempenho Bancário

O único entrevistado que considerou a apresentação adequada, conforme quadro 8, foi o E10, que alegou facilidade pessoal na utilização do sistema atual. Para E7 "a Avaliação de Desempenho Bancário é complicada para quem não é acostumado a entrar nela. É difícil você localizar aonde está uma determinada informação". Comparando os sistemas, E9 alegou que "O Soma é bem mais simples. Na Avaliação de Desempenho Bancário você não acha o que precisa". E por fim, a opinião de E13, com a visão de quem tem pouco tempo no banco, que

afirma: "Quando você entra no Banco, que você não entende a Avaliação de Desempenho Bancário, você não entende nada. Você demora um bom tempo para entender. E o Soma não, é bem mais fácil a percepção, é mais fácil de entender como funciona".

Portanto, 92,86% dos entrevistados consideram não adequada a forma de apresentação das informações pela Avaliação de Desempenho Bancário. Para eles, existe espaço para melhorias, pois alegam que a ferramenta traz os dados de forma muito sintética e necessita de várias telas para obter informações, que poderiam ter um sistema único como fonte de dados, de forma mais simples, numa tela só, algo mais visual, na intranet. E, colaborando com os demais entrevistados, que não consideram adequada a apresentação das informações na forma atual, E10 apresentou opinião de que se o sistema ficar de forma "gráfica", ajudaria.

5.1.2 Avaliação dos Indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário

Para a questão 7, foi avaliado se os entrevistados consideram como "bons" os indicadores utilizados atualmente na Avaliação de Desempenho Bancário, indicando os mais importantes na sua opinião (quadros 9 e 10) .

Considera bom	Entrevistado	Participação
Sim (todos)	E1, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E13	64,28%
Sim (alguns)	E4, E7, E11	21,43%
Não	E12	7,14%
Não conhece / não opinou	E2, E14	14,28%

Quadro 9 – Avaliação dos indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário

Para 85,71% dos entrevistados, os indicadores utilizados atualmente na Avaliação de Desempenho Bancário podem ser considerados "bons", mesmo que parcialmente. Obtivemos também opinião de um entrevistado (E12) que considerou que os indicadores não são bons, e dois entrevistados (E2 e E14) que desconhecem os indicadores e preferiram não opinar. Este é um fato importante, na medida em que existem funcionários que não sabem o que é esperado deles.

Mais importantes	Entrevistado	Participação
Margem de Contribuição Total	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E10, E11, E13	69,23%
Crédito PF	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9, E11, E13	69,23%
Crédito PJ	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9, E11, E13	69,23%
Seguridade	E1, E2, E3, E4, E7, E9, E11, E13	61,54%
ICC (inadimplência)	E2, E4, E6, E7, E9, E11, E13	53,85%
Rating (Qualidade Processos)	E2, E5, E7, E8, E9, E13	46,15%
Despesas Administrativas	E2, E5, E7, E11, E13	38,46%
Cartão Faturamento	E2, E3, E7, E11, E13	38,46%
Agronegócio	E2, E3, E7, E11, E13	38,46%
Captação / Recursos Terceiros	E2, E3, E7, E11, E13	38,46%
Consórcio	E2, E3, E7, E11, E13	38,46%
Capacitação	E3, E8, E9, E12, E13	38,46%
Margem de Contribuição por carteira	E2, E7, E8, E11	30,77%
Clientes que atingem a MC	E1, E2, E7, E11	30,77%
Margem Contribuição Negócios	E2, E7, E11, E13	30,77%
Pacotes de Serviço	E2, E7, E11, E13	30,77%
Qualidade de Vida	E8, E9, E12, E13	30,77%
Termômetro do Atendimento	E2, E9, E13	23,08%
Satisfação de Clientes	E2, E8, E9	23,08%
Trabalho (Ponto Eletrônico)	E5, E13	15,38%
Avaliação de carteiras	E2	7,69%

Quadro 10 – Indicadores mais importantes da Avaliação de Desempenho Bancário

Como parâmetro para avaliação dos indicadores, foram considerados os indicadores apontados por pelo menos 50% dos entrevistados (no caso, sete ou mais), excetuando-se desta estatística o entrevistado E14, que preferiu não se manifestar sobre os indicadores mais importantes. Com base nisso, foram identificados os indicadores abaixo como mais importantes, na opinião dos entrevistados:

- Margem de Contribuição Total;
- ICC (Inadimplência);
- Crédito PF;
- Crédito PJ;
- Seguridade;
- Rating.

Observando-se os indicadores mais apontados, leva-se em consideração comentário de E1 que diz que “o Banco trabalha com uma análise: quais são os clientes e o que estes clientes têm de Margem de Contribuição Mensal. Então o Banco faz um acompanhamento dos que não estão atingindo para que a gente faça um trabalho ofertando mais produtos, de forma a atingir a Avaliação de Desempenho Bancário”.

No que se refere aos indicadores Crédito PF e Crédito PJ, E6 comentou que “Os créditos, importantíssimos: é o principal carro chefe (do banco)”.

Identificando-se os indicadores apontados como mais importantes, podemos identificar também os indicadores menos importantes (no caso, considerado os indicadores com duas opiniões ou menos):

- Avaliação de Carteiras;
- Trabalho (Ponto Eletrônico).

Uma observação importante foi feita por E12: “Estes aqui não são indicadores do Soma? É Avaliação de Desempenho Bancário mesmo?”. Essa observação apresenta como alguns funcionários estão desinformados sobre as ferramentas de avaliação de desempenho, e como elas se confundem e misturam-se no dia a dia.

5.1.3 Novos indicadores para a Avaliação de Desempenho Bancário

Para a questão 8, foi abordada a possibilidade de se sugerir a inclusão de um indicador na Avaliação de Desempenho Bancário, de modo que a ferramenta ficasse mais “perto da ideal” na visão do entrevistado.

Indicador	Entrevistado	Participação
Sem sugestão	E2, E3, E5, E6, E8, E10, E14	50%
Com sugestão	E1, E4, E7, E9, E11, E12, E13	50%

Quadro 11 – Sugestão de indicadores para a Avaliação de Desempenho Bancário

Foi observado que a opinião foi dividida: 50% dos entrevistados apresentou sua sugestão de indicador, e os outros 50% não achou necessário a inclusão de mais indicadores. Numa análise mais aprofundada das sugestões de indicadores, percebeu-se que na verdade a maioria dos entrevistados gostaria de mudança na forma de avaliação de indicadores já existentes, e não a inclusão de um novo

indicador. Por exemplo, E1 sugeriu Acompanhamento da Inadimplência separada entre clientes e produtos, coisa que de certa forma o indicador atual ICC (Inadimplência) já faz.

Como observação de indicador novo, foi observada a opinião de E11, que cita a inclusão de um indicador que possa medir a avaliação da satisfação dos funcionários (seria no caso a satisfação do cliente “interno”). Para E4, uma simples opinião: deixar iguais os indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário com os do Soma, pois seria uma regra clara e única de acompanhamento”.

Para desenvolvimento das demais questões, foi feita uma breve explicação sobre BSC e informada a idéia de se melhorar a Avaliação de Desempenho Bancário, ou até mesmo o desenvolvimento de uma nova ferramenta, conforme o andamento das entrevistas.

5.1.4 Indicadores essenciais - Financeira

Na questão 9, foi perguntado aos entrevistados quais os indicadores considerados “essenciais” para a Avaliação de Desempenho Bancário ou para uma nova ferramenta, no que se refere a parte financeira do BSC.

Indicadores Financeiros	Entrevistado	Participação
ICC (inadimplência)	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	100%
Crédito PF	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	92,30%
Crédito PJ	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	92,30%
Seguridade	E1, E2, E3, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	84,62%
Agronegócio	E1, E2, E3, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	76,92%
Captação / Recursos Terceiros	E1, E2, E3, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E13	76,92%
Consórcio	E1, E2, E3, E7, E8, E10, E11, E12, E13	69,23%
Margem de Contribuição Total	E1, E2, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E13	69,23%
Pacotes de Serviço	E1, E2, E3, E7, E8, E11, E12, E13	61,54%
Cartão Faturamento	E1, E2, E3, E7, E8, E11, E12, E13	61,54%
Despesas Administrativas	E1, E2, E3, E7, E9, E10, E12	53,85%
Margem de Contribuição Carteira	E1, E2, E10	23,08%
Clientes que atingem a MC	E1, E2, E3	23,08%
Margem Contribuição Negócios	E1, E2, E10	23,08%

Quadro 12 – Indicadores Financeiros essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário

O excesso de indicadores levantados foi bem explicado por E12 que alegou que "dos produtos, é difícil dizer um específico, faz parte, é como se fosse um pacote inteiro. Todos são importantes". Pela análise do quadro 12, excetuando-se a Margem de Contribuição por carteira, os Clientes que atingem a Margem de Contribuição e a Margem de Contribuição de Negócios, percebe-se que todos os demais indicadores atualmente utilizados e referentes a parte financeira utilizados na Avaliação de Desempenho Bancário são considerados essenciais pelos entrevistados.

Numa análise mais profunda, os principais itens identificados como essenciais (na opinião de pelo menos 75% dos entrevistados) foram:

- ICC (Inadimplência);
- Crédito PF;
- Crédito PJ;
- Agronegócio;
- Seguridade.

Com base nisso, pode se dizer claramente que os entrevistados consideram essencial para o Banco Alfa emprestar recursos aos clientes (Crédito PF, Crédito PJ e Agronegócio), cuidar para que os clientes paguem estes empréstimos (ICC – Inadimplência), e realize a oferta de produtos de seguridade para estes clientes.

5.1.5 Indicadores essenciais - Clientes

Na questão 10 foi solicitado aos quais os indicadores considerados “essenciais” na Avaliação de Desempenho Bancário ou numa nova ferramenta, que não poderiam ficar de fora, no que se refere a parte de clientes do BSC.

Indicadores Clientes	Entrevistado	Participação
Termômetro do Atendimento	E1, E2, E4, E6, E7, E9, E10, E12, E13	64,28%
Satisfação de Clientes	E1, E3, E5, E7, E8, E9, E11, E13, E14	64,28%
Avaliação de carteiras	E1, E2, E3, E4, E10, E11	42,86%

Quadro 13 – Indicadores Clientes essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário

Mais de 50% dos entrevistados deu destaque para o Termômetro do Atendimento e Satisfação dos Clientes, conforme opinião dos entrevistados. Estes dois indicadores refletem a necessidade identificada pelos entrevistados de que o Banco Alfa promova um atendimento de qualidade e se preocupe com que os clientes sintam-se satisfeitos. Para E11, existe um conflito entre Termômetro do Atendimento e a Satisfação de Clientes que precisaria ser solucionado para serem indicadores essenciais, pois alega que "não é necessariamente um atendimento muito rápido que define a satisfação". E apesar de ter sido apontada por apenas 42,86% dos entrevistados, a Avaliação de Carteiras também foi considerada essencial.

5.1.6 Indicadores essenciais - Processos Internos

Para a questão 11, foi solicitado aos quais os indicadores (sub-indicadores) considerados “essenciais” na Avaliação de Desempenho Bancário ou numa nova ferramenta, que não poderiam ficar de fora, no que se refere a parte de processos internos do BSC.

Sub-Indicadores (Rating)	Entrevistado	Participação
Operações de Crédito	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13	100%
Cadastro e Limite de Crédito	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13	92,31%
Conta Corrente	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10	69,23%
Contábil	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E12	69,23%
CTR (Contas transitórias)	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E11	69,23%
Operacional (Demais)	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10	61,54%
Adiantamento a Depositantes	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9	53,85%
Gerenciamento Fluxo Numerário	E1, E2, E3, E6, E7, E9, E10	53,85%

Quadro 14 – Indicadores Processos Internos essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário

Todos os sub-indicadores atualmente utilizados foram indicados como essenciais por mais de 50% dos entrevistados que opinaram, pois o entrevistado 14 alegou que não conhece a parte relacionada a processos internos. No entanto, existe um destaque em Operações de Crédito (indicação de 100% dos entrevistados

que opinaram) e para o Cadastro e Limite de Crédito (92,31% dos entrevistados). Isto mostra que para os entrevistados, os processos internos do Banco Alfa serão melhores se o cliente for corretamente cadastrado no sistema, com uma posterior atribuição de limite de crédito para operações de forma coerente, possibilitando que suas Operações de Crédito sejam feitas de acordo com as Instruções Internas, minimizando riscos. No entanto, apesar dessas considerações, existe a opinião de E7 que diz que “deveria ser mais ‘maleável’ a consideração dos erros em algumas situações”. Esta alegação é feita tendo em vista o rigor que o Banco Alfa tem na avaliação dos processos internos, aonde “uma vírgula errada” é apontada como erro num processo inteiro.

5.1.7 Indicadores essenciais - Aprendizagem e Crescimento

Na questão 12, foi solicitado aos entrevistados quais os indicadores considerados “essenciais” na Avaliação de Desempenho Bancário ou numa nova ferramenta, que não poderiam ficar de fora, no que se refere a parte de aprendizagem e crescimento do BSC.

Indicadores Aprendizagem e Crescimento	Entrevistado	Participação
Capacitação	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14	92,86%
Qualidade de Vida	E1, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14	71,43%
Trabalho (Ponto Eletrônico)	E1, E2, E5, E7, E10, E13, E14	50%
Satisfação do “cliente interno” (novo)	E14	7,14%

Quadro 15 – Indicadores Aprendizagem e Crescimento essenciais para a Avaliação de Desempenho Bancário

Dos indicadores atualmente utilizados pela Avaliação de Desempenho Bancário, destaque para Capacitação (mencionado por 92,86% dos entrevistados) e Qualidade de Vida (mencionado por 71,43% dos entrevistados). E com uma observação importante: estes dois indicadores foram citados por todos os entrevistados sem uma função de responsabilidade negocial do banco (entenda-se: todos os caixas executivos e escriturários). Como são funcionários com pouco tempo

de banco nesta função, percebe-se a tendência apresentada pelos novos funcionários em ter uma melhor Qualidade de Vida e de se prepararem melhor para o trabalho (Capacitação). Apesar disso, existem sugestões para que os indicadores possam ser melhorados. Para E1 "hoje os cursos são muito teóricos, a aplicabilidade deles é pequena. É muita teoria e pouca prática". Nesse sentido E12 complementa bem, ao dizer "que se possa fazer de preferência um curso com todo mundo da agência, sem ser curso de venda".

No que se refere a Trabalho (Ponto Eletrônico), este indicador foi apontado como essencial por 50% dos entrevistados. A principal reclamação sobre este indicador, que evitou que fosse considerado por mais entrevistados, é de que o acompanhamento da jornada de trabalho dos funcionários através do ponto eletrônico é bom, mas que o Ponto Eletrônico deveria ser um indicador com maior mobilidade de horário (para cumprimento da jornada de trabalho). Para o banco deveria ser mais importante o cumprimento das horas da jornada, e não apenas a medição do registro de entrada e saída nos horários pré-estabelecidos.

E uma curiosidade: nesta perspectiva foi apresentada a primeira sugestão de indicador "essencial" que não consta na Avaliação de Desempenho Bancário atualmente: A Satisfação do Cliente Interno. Para E14, "é importante para a agência medir a satisfação do funcionário no seu local de trabalho". Esta sugestão de indicador essencial colabora com a opinião de E11 na questão 8, que também sugeriu (naquela questão) a criação de um indicador que pudesse avaliar a satisfação dos funcionários. Este "novo indicador", citado por dois entrevistados (um caixa executivo e um escriturário), mostra claramente a necessidade desses funcionários de serem consultados sobre a sua satisfação no local de trabalho.

Na consideração de indicadores essenciais referentes à Aprendizagem e Crescimento, a medição do nível de satisfação dos funcionários é apresentada por Kaplan e Norton (1997, p. 135) como:

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

5.1.8 Sugestões de melhoria para o uso da Avaliação de Desempenho Bancário

Para finalizar a entrevista, na questão 13 foram solicitadas aos entrevistados que apresentassem sugestões de melhorias que facilitassem e/ou aumentassem a utilização da Avaliação de Desempenho Bancário, ou de um sistema semelhante.

Sugestões (palavras-chave)	Entrevistado	Participação
Sistema web (na Intranet) / gráfico / amigável / interativo	E1, E2, E4, E5, E6, E9, E12, E13, E14	64,29%
“Como o Soma”	E2, E3, E7, E10, E13	35,71%
Maior ênfase do Banco / divulgação do sistema	E8, E10, E11, E12	28,57%
Rapidez na atualização de informações (on-line)	E6, E10	14,28%

Quadro 16 – Sugestões para aumento da utilização e melhoria da Avaliação de Desempenho Bancário

Para a maioria dos entrevistados (64,29%), o que falta para a Avaliação de Desempenho Bancário e/ou um sistema semelhante ser mais utilizado (e mais fácil de se utilizar) é de que fosse um sistema utilizado via navegador “web” (na Intranet Corporativa, como se fosse uma página na Internet), pois seria algo mais “gráfico” / visual, com utilização mais “amigável” e interativa. Na opinião de E6, isso seria importante "para ter acompanhamento imediato, não tem que buscar a ferramenta, ela tem que estar acessível". Opinião esta compartilhada por E11, que afirma precisar de "algo visual, que você pudesse interagir, eu não vejo essa interação (hoje)". Para finalizar, a opinião de E13 que afirma que "na verdade o que ele tem hoje (Avaliação de Desempenho Bancário) não acho que seja ruim, eu acho a forma como ele é ruim. Se ele fosse interativo, principalmente porque quando entramos no banco, eu que sou nova de banco, no começo você não entende muito bem o que ele é, como funciona. Ao contrário do Soma, a Avaliação de Desempenho Bancário demora muito mais tempo para entender. Tem coisas que até hoje eu não consigo entender o que é, como se mede...".

A segunda sugestão mais apontada (35,71%) é a de que a Avaliação de Desempenho Bancário e/ou um sistema semelhante, fosse igual ao formato do Soma hoje. Mas existe uma observação: os entrevistados apontaram desnecessária

a utilização de mais de uma ferramenta para acompanhamento das agências. Sobre isso, E7 alega que: "eu acho que se a gente tem um Acordo de Trabalho, que foi assinado, que foi visto, que foi pré-concebido, a gente não tinha que ter o Soma. Eu acho que se já tem um direcionamento (Avaliação de Desempenho Bancário), para quê ter um Soma que muda as metas no meio do caminho?".

Uma sugestão interessante foi a de que, independente do formato da ferramenta, o que falta é uma maior ênfase por parte do Banco Alfa na divulgação da Avaliação de Desempenho Bancário. Para E10, o Banco Alfa "deve dar ênfase maior na Avaliação de Desempenho Bancário, pois hoje o banco tem 2 plataformas para análise. A Avaliação de Desempenho Bancário só é lembrada na hora da PLR, no demais é o Soma". Complementando esta opinião, E4 fala que: "eu acho que falta dos funcionários a parte de conhecimento da Avaliação de Desempenho Bancário, pois é um aplicativo que ninguém entra. Se fosse igual a inadimplência, que aparece na tela um link para você entrar, a galera utilizaria mais". Já para E8, a opinião é de que "tem que ver que tem muito funcionário que nunca entrou na Avaliação de Desempenho Bancário, nunca entrou no Soma, nunca acessou, nem faz idéia do que se exige. Eu acho que (o que se precisa) é educação na base".

5.2 PROPOSTA PARA A FERRAMENTA

Com base na análise do conteúdo das entrevistas realizadas, detecta-se uma situação interessante: a maioria dos entrevistados considera (de forma geral) boa a ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário. A maioria dos seus indicadores foi considerada boa numa primeira análise, e citados como essenciais posteriormente. Por esta análise, entende-se que a proposição de desenvolvimento de uma nova ferramenta para acompanhamento da agência é desnecessária e que a ferramenta atual, em seu conceito, é adequada para a função.

Já que a ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário é boa no seu conceito e nos indicadores, propõe-se para o Banco Alfa algumas ações para melhoria e aumento na utilização da Avaliação de Desempenho Bancário:

- Que o Banco Alfa "adapte" a ferramenta de forma que seja mais fácil o seu uso, conforme apontado pelos entrevistados em resposta à questão 13. Ao

invés de ser como é atualmente (um aplicativo acessado através do teclado e via comandos digitados) que fosse um sistema interativo e visual (ambiente gráfico), por exemplo, uma página na Intranet (ambiente web) em que os funcionários sintam maior facilidade no uso, com todas as informações necessárias em uma única tela.

- Que o Banco Alfa, após a adaptação acima, adote a Avaliação de Desempenho Bancário como única ferramenta de avaliação e medição de suas agências, proporcionando para todos os seus funcionários uma fonte única para as informações;
- Que o Banco Alfa, na adoção da Avaliação de Desempenho Bancário como fonte única de informações, simplifique alguns de seus indicadores, apresentando uma ferramenta mais “enxuta” na utilização (um exemplo seria incluir o indicador “Consórcio” como um sub-indicador do Indicador “Seguridade”).

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

Por definição anteriormente vista, o BSC é um modelo de acompanhamento do desempenho estratégico sustentado conceitualmente pela metodologia desenvolvida pelo Professor Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, que tem por objetivo, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa através do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização.

Portanto, foi realizada a análise de cada objetivo já visto do Banco Alfa, justificando a sua relação com os outros objetivos e estratégias:

- F1 -> Rentabilidade compatível com padrões do mercado: para que o resultado de sua atividade apresente rentabilidade conforme expectativa do mercado, o Banco Alfa direciona esforços para aumentar sua participação no mercado de crédito (F5), com aumento na prestação de serviços e oferta de produtos para os clientes dos mercados Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo (F5). Suas operações devem

apresentar um desempenho auto-sustentável (F2), baseando-se em atividades com padrões de governança que sejam referências no mercado de atuação;

- F2 -> Desempenho auto-sustentável: para um desempenho que possa ser considerado auto-sustentável, o Banco Alfa, deve-se assegurar que o aumento de crédito ofertado aos clientes deve ser acompanhado por uma política de cobrança e recuperação do crédito emprestado (F4). Para isto, deve realizar suas operações a partir de uma visão de Integração da Gestão de Risco (P2) em suas atividades;
- F3 -> Padrões de governança referenciais para o mercado: quando se fala em governança, entende-se que o Banco Alfa conduza a forma como a empresa é administrada de forma a garantir a aderência da empresa a políticas, leis ou códigos de conduta pré-acordados, visando reduzir ou eliminar conflitos de interesses, de forma a maximizar o valor para os acionistas. Isto ocorre através do acompanhamento das atividades por processos de controle e compliance (P3);
- F4 -> Cobrança e recuperação do crédito: para uma efetiva cobrança e recuperação dos créditos emprestados, a análise inicial da operação deve ser bem feita, através de métodos previstos no Processo de concessão de crédito (P1). Aliado a isso, existe a análise do cliente, da operação e de fatores externos que possam ocorrer, através da Integração da gestão de risco (P2), de forma a minimizar eventual inadimplência nas operações;
- F5 -> Aumento no mercado de crédito e F6 -> Aumento na participação nos mercados Varejo, Atacado, Governo: para uma empresa aumentar seu resultado, uma das formas é aumentar o volume de operações e sua participação no mercado. O Banco Alfa planeja atingir este objetivo através de um melhor atendimento ao cliente (C1), oferecendo soluções a partir de atributos valorizados pelos clientes (C2) e através da valorização de sua marca junto aos clientes, conforme os mesmos percebem o valor do Banco Alfa ao promover e possuir práticas relacionadas a responsabilidade socioambiental (S2);
- C1 -> Atendimento ao cliente: a melhoria no atendimento aos clientes é fundamental para o bom andamento dos negócios do Banco Alfa. Para isso, o Banco Alfa preocupa-se no desenvolvimento de seus funcionários

(A1), de forma que os mesmos possam prestar um serviço eficiente e qualificado para os clientes;

- C2 -> Soluções a partir de atributos valorizados pelos clientes: para aumento de participação no mercado, o Banco Alfa propõe-se a desenvolver soluções em produtos e serviços que sejam baseados em atributos valorizados pelo cliente (ao invés de apresentar visão baseada no produto, o que vale é a necessidade do cliente);
- P1 -> Processo de crédito: para um bom desenvolvimento das análises dos clientes durante o processo de concessão de crédito, a análise deve ser baseada em situações de risco previstas na integração da gestão de risco (P2);
- P2 -> Integração da Gestão de risco: esta atividade torna-se essencial conforme agrupa e analisa situações de risco que possam impactar as operações e o resultado do Banco Alfa;
- P3 -> Controle e Compliance: as atividades do Banco Alfa, no que se refere a produtos e serviços, devem ser realizadas com controle das atividades realizadas, comprovando-se a correta execução do processo e da observância a normas legais e internas;
- A1 -> Desenvolvimento dos funcionários: a oferta de cursos de capacitação para os funcionários visa oferecer melhoria de suas capacidades pessoais e melhoria no atendimento aos clientes, que passam a receber atendimento qualificado e mais rápido;
- A2 -> Melhor banco para se trabalhar: com ações voltadas para os seus funcionários, como programas de qualidade de vida e de desenvolvimento das capacidades dos funcionários (A1), o Banco Alfa pretende ser considerado como o melhor banco para se trabalhar, criando boa percepção de seus funcionários e gerando maior procura de pessoas qualificadas e que tenham interesse em vir a ingressar seu quadro funcional;
- S1 -> Principal banco repassador de recursos: o Banco Alfa pretende se destacar como principal banco repassador de recursos que gerem o desenvolvimento de atividades relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o Banco Alfa se insere, podendo se realizar através de investimentos comunitários e repasse de

recursos para ações sociais. No entanto, existe uma questão de imagem muito forte do Banco Alfa, e essas atividades devem ser sempre conduzidas em conformidade com sua política de empréstimo prevista em seus processos de crédito (P1);

- S2 -> Responsabilidade socioambiental: na realização de suas atividades e na concessão de empréstimos aos clientes, o Banco Alfa leva em consideração não somente o resultado a ser obtido como também aspectos importantes, que podem ser impacto social da atividade (S1) e a participação de seus funcionários em atividades de integração com a comunidade local, sendo considerado o melhor banco para se trabalhar pelos funcionários (A2) e pessoas que apreciem o desenvolvimento deste tipo de atividade.

Uma vez que na análise das entrevistas foi detectado que a ferramenta Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa é boa em seu conceito e que seus indicadores são adequados, parte-se do princípio que eles refletem adequadamente os objetivos da empresa. Portanto, a partir dos objetivos do Banco Alfa, apresentamos o seguinte mapa estratégico:

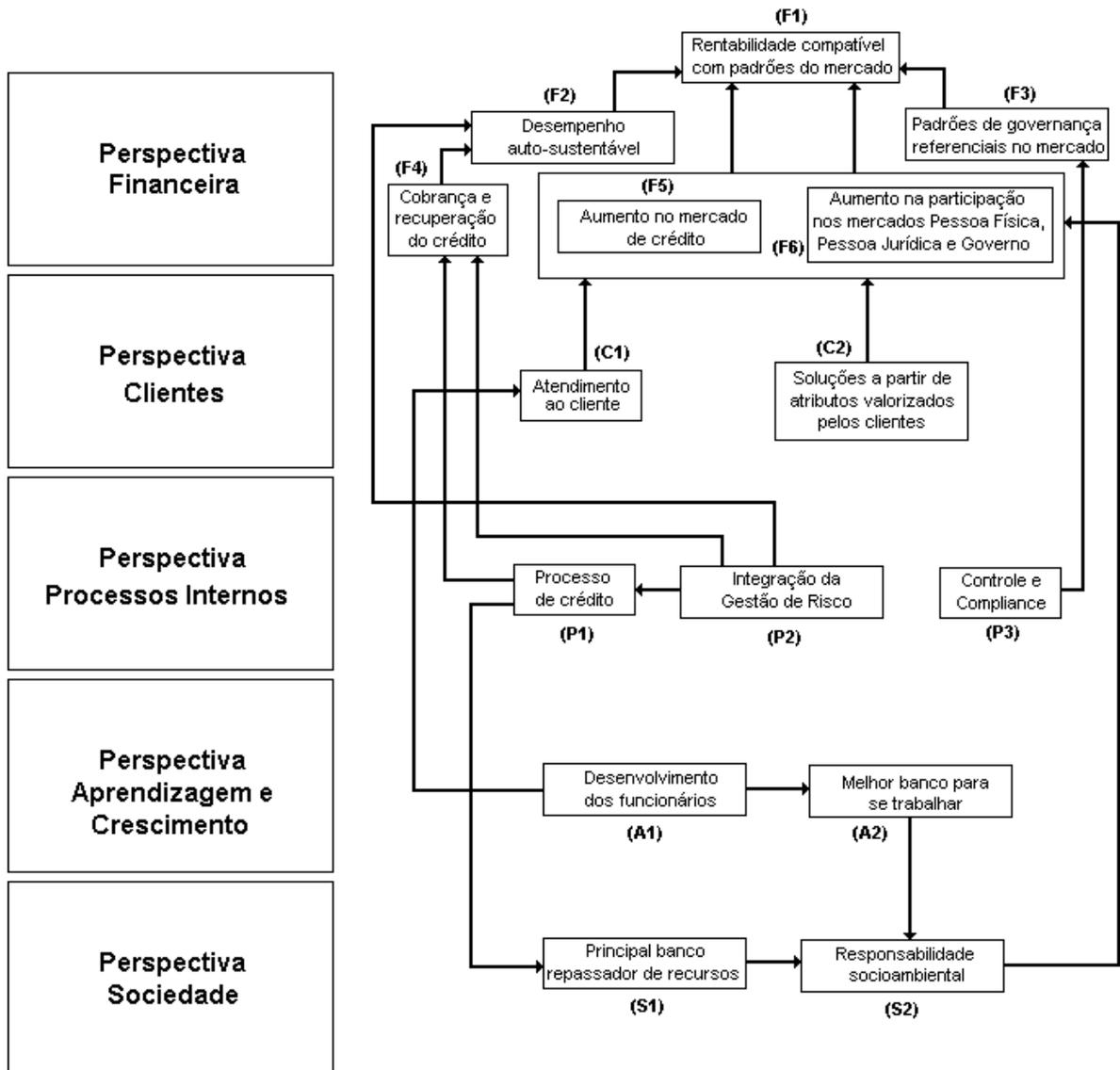


Figura 2 – Mapa Estratégico do Banco Alfa (elaborado pelo autor)

5.4 INDICADORES DOS OBJETIVOS

Partindo-se dos objetivos do Banco Alfa, vistos em seu mapa estratégico, falta agora relacionar os objetivos com os indicadores da Avaliação de Desempenho Bancário do Banco Alfa. Alguns indicadores, considerados pelos entrevistados deste trabalho como menos importantes, foram suprimidos e/ou integrados a outros indicadores, de modo a refletir uma melhoria na ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário (deixar a ferramenta mais “enxuta”).

Para a Perspectiva Financeira, apresenta-se a seguinte relação entre os

objetivos e os indicadores:

Objetivo	Indicador
Rentabilidade Compatível com padrões do mercado	- Margem de Contribuição Total (podendo ser desdobrada na Margem de Contribuição Esperada Total dos clientes, com indicação do Percentual dos Clientes que atingem a Margem de Contribuição Esperada, e com a separação do resultado por Negócios e Serviços).
Desempenho Auto-sustentável	- Despesas Administrativas; - Pacotes de Serviços.
Padrões de governança referenciais para o mercado	- Cobrança e recuperação do crédito; - Inadimplência (Índice de Controle da Carteira).
Aumento no mercado de crédito	- Crédito PF; - Crédito PJ - Agronegócio
Aumento na participação nos mercados Varejo, Atacado, Governo	- Captação e Recursos Administrados de Terceiros; - Cartão (Faturamento); - Seguridade (incluindo Consórcio)

Quadro 16 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Financeira

Para a Perspectiva Clientes, apresenta-se a seguinte relação entre os objetivos e os indicadores:

Objetivo	Indicador
Atendimento ao cliente	- Termômetro do Atendimento; - Satisfação de Clientes.
Soluções a partir de atributos valorizados pelos clientes	- Avaliação de carteiras.

Quadro 17 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Clientes

Para a Perspectiva Processos Internos, apresenta-se a seguinte relação entre os objetivos e os indicadores (aqui, foi feito um desdobramento do indicador utilizado hoje 'Rating', para demonstrar como relacionam-se seus sub-indicadores):

Objetivo	Indicador
Processo de crédito	- Operações de Créditos; - Cadastro e Limite de Crédito; - Conta Corrente.
Integração da Gestão de risco	- Adiantamento a depositantes; - Operacional Demais.
Controle e Compliance	- Contábil; - Contas transitórias (CTR); - Gerenciamento do fluxo de numerário; - Trabalho (Jornada de Trabalho) – foi feita uma realocação de indicador (anteriormente em Comportamento Organizacional).

Quadro 18 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Processos Internos

Para a Perspectiva Aprendizagem e Crescimento, apresenta-se a seguinte relação entre os objetivos e os indicadores:

Objetivo	Indicador
Desenvolvimento dos funcionários	- Capacitação; - Satisfação do Cliente Interno (conforme sugestão dos entrevistados).
Melhor banco para se trabalhar	- Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 19 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

E para a Perspectiva Sociedade (que representa um bônus na Avaliação de Desempenho Bancário), apresenta-se a seguinte relação entre os objetivos e os indicadores:

Objetivo	Indicador
Principal banco repassador de recursos	- Projetos sociais; - Concertação Ambiental; - Gerenciamento do Impacto Socioambiental;
Responsabilidade socioambiental	- Comunidade; - Educar; - Curso Voluntariado; - Voluntários; - Arrecadação de alimentos; - Inclusão Digital; - Programa Adolescente Trabalhador; - Ecoeficiência.

Quadro 20 – Indicadores por objetivos – Perspectiva Bônus Sociedade

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O Objetivo deste trabalho foi o de se analisar o funcionamento da Avaliação de Desempenho Bancário como ferramenta de gestão em sua utilização pelo Banco Alfa no acompanhamento de suas agências. Esta avaliação se fez necessária para se verificar a necessidade ou não de uma nova ferramenta de gestão por parte do Banco Alfa.

Para levantamento das informações, optou-se por realizar este trabalho junto ao Banco Alfa de São José dos Pinhais (PR), pois é uma agência do Banco Alfa com elevado número de funcionários, e que poderia refletir adequadamente a situação do Banco Alfa como um todo.

Para a devida compreensão do que foi estudado neste trabalho, foram apresentados inicialmente os conceitos referentes a *Balanced Scorecard*, possibilitando verificar que a ferramenta Avaliação de Desempenho Bancário é baseada nesta metodologia de acompanhamento através de indicadores e perspectivas.

Através de um estudo de caso junto aos funcionários do Banco Alfa, aonde foram realizadas entrevistas individuais com alguns funcionários, foi possível analisar e identificar os indicadores de gestão principais e problemas de funcionamento na ferramenta de Avaliação de Desempenho Bancário.

A partir desse levantamento, foi possível verificar que não existe necessidade de nova ferramenta de gestão por parte do Banco Alfa, que a ferramenta atual possui, tanto em seu conceito de funcionamento quanto em seus indicadores utilizados, uma boa percepção do que realmente deve ser medido nas agências. O que existe é a necessidade de uma ferramenta que proporcione uma utilização mais fácil e prática.

Partindo-se do que foi mapeado após a análise das informações, este trabalho propõe, como possibilidade de melhoria, que o Banco Alfa realize a “evolução” (adapte) seu sistema atual, para um ambiente web (na Intranet) ou algo semelhante, que seja visual e fácil de se utilizar, e que seja uma ferramenta única de avaliação e acompanhamento. Desta forma, a empresa se beneficiará não somente de uma distribuição balanceada das metas e objetivos que o *Balanced Scorecard*

proporciona. Com seus funcionários bem informados sobre o que é esperado deles, espera-se aumento na satisfação dos funcionários e que aumente a confiabilidade nos resultados apresentados pelos indicadores da ferramenta, tornando o cumprimento das metas e objetivos do Banco Alfa mais fáceis e consistentes no futuro. Portanto, como contribuição para a empresa estudada, fica a possibilidade da empresa implementar as melhorias propostas como um “projeto-piloto” em algumas de suas agências, possibilitando avaliar os resultados obtidos e de forma a testar a viabilidade das sugestões apresentadas.

De contribuição acadêmica, este trabalho apresenta um estudo de caso de um *Balanced Scorecard* já implementado por uma empresa, indicando os pontos fortes e fracos observados em sua utilização, e que a sua utilização efetiva depende de vários outros fatores além da simples separação e utilização de indicadores.

Na realização deste trabalho, foram identificadas algumas limitações que podem influenciar os resultados futuros esperados pela empresa. Podemos citar o fato de que não foi possível testar uma ferramenta visual com os indicadores do *Balanced Scorecard*, para medir a efetividade da ferramenta, a efetividade dos indicadores e o aumento na utilização e conhecimento dos funcionários, impossibilitando uma comparação de desempenho da empresa e de conhecimentos dos funcionários, por exemplo, entre um mês e outro. Outra limitação decorre do fato de que o trabalho foi realizado com base em dados fornecidos por uma única agência do Banco Alfa, sendo que o resultado final pode não refletir a visão dos funcionários de setores internos, e que o resultado observado pode apresentar apenas uma necessidade local, tendo em vista a abrangência de atendimento do Banco Alfa em todo o país.

Apesar das limitações apresentadas, este trabalho sugere pesquisas e trabalhos futuros, pois outros alunos podem testar modelos de *Balanced Scorecard* em empresas similares baseados neste trabalho, de forma a verificar a validade dos resultados obtidos. E como continuidade deste trabalho, existe a possibilidade de que outro aluno, futuramente, realize o mesmo estudo numa empresa semelhante e baseando-se nos setores internos, unificando seus resultados com os resultados já obtidos por este trabalho, de modo a visualizar o resultado como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. O que é o BSC? Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org>>. Acesso em 24/10/2011.

BALANCED SCORECARD REVIEW. BSC na prática. Disponível em: <<http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-in-practice/by-company-type/>>. Acesso em 01/05/2011.

BANCO ALFA S.A. Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios. Brasília, 2009.

BANCO ALFA S.A. Instruções Normativas – IN 2011. Brasília, 2011.a

BANCO ALFA S.A. Programa Soma – Regulamento Varejo 2011. Brasília, 2011.b

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia Científica**. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>>. Acesso em 15/07/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ITTNER, Christopher D., LARCKER, David F. Quando indicadores de desempenho não financeiros deixam a desejar. **Harvard Business Review**, p. 74-81, Novembro 2003.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Autores – Kaplan e Norton. Disponível em <<http://hbr.org/authors/kaplan-norton>>. Acesso em 30/04/2011.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUCIO JR, Norival. **Planejamento Estratégico – pequenas e médias empresas.** Disponível em: <www.brandme.com.br>. Acesso em 20/02/2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Práticas.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLVE, Nils-Goran, Jan Roy, Magnus Wetter. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard".** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

RESENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VASQUES, Renato Chaves. **Balanced Scorecard (BSC), CMMI e Six Sigma.** Como Construir Altos Níveis de Maturidade e Desempenho. Disponível em: <http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php>. Acesso em 15/10/2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a sua idade e tempo de banco?
- 2) Qual o seu cargo atual e tempo exercendo a função?
- 3) Você já ouviu falar na Avaliação de Desempenho Bancário? Se sim, quais os seus conhecimentos sobre ele?
- 4) Com qual frequência você ouve falar sobre a Avaliação de Desempenho Bancário? Considera esta frequência alta ou baixa? Por quê?
- 5) Na sua percepção, qual a importância dada pelo Banco a Avaliação de Desempenho Bancário? Saberá explicar o porquê?
- 6) Você acredita que a forma de apresentação das informações pela Avaliação de Desempenho Bancário é adequada, em comparação a outros programas (exemplo: Soma)? Se não, como melhorar a apresentação das informações? Explique.
- 7) Você acredita que a Avaliação de Desempenho Bancário possui bons indicadores / itens para uma correta avaliação de uma unidade bancária? Dentre eles, quais os mais importantes na sua opinião (conforme relação anexa)? Por quê (perguntar para cada item)?
- 8) Além dos indicadores já utilizados na Avaliação de Desempenho Bancário, você teria alguma sugestão de indicador que pudesse ser incluído, de forma a aproximar o ATB de uma ferramenta “ideal” de acompanhamento? Explicar por quê e como seria o indicador.

Intervalo -> aqui explica-se que o trabalho tem por objetivo a elaboração de um BSC, e que nele existem 4 tipos de indicadores a serem trabalhados.

9) Em relação à parte financeira, qual (is) indicador (es) você acredita ser(em) essencial(is)? Por quê?

10) Em relação aos clientes, qual (is) indicador (es) você acredita ser(em) essencial(is)? Por quê?

11) Em relação a processos internos, qual (is) indicador (es) você acredita ser(em) essencial(is)? Por quê?

12) Em relação à aprendizagem e crescimento, qual (is) indicador (es) você acredita ser(em) essencial(is)? Por quê?

13) Sem falar nos indicadores de desempenho utilizados, você teria alguma sugestão de melhoria para facilitar / aumentar a utilização do ATB e/ou um sistema semelhante? Qual? Explique.

Auxiliar a pergunta 7:

Perspectiva: RESULTADO ECONÔMICO

Indicadores:

- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC) TOTAL
- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ESPERADA (MCE) TOTAL POR CARTEIRA
- PERCENTUAL DE CLIENTES QUE ATINGEM A MCE
- MC NEGOCIOS E SERVIÇOS
- ICC (INADIMPLÊNCIA)
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS (CUSTOS)

Perspectiva: ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES

Indicadores:

- CRÉDITO PF
- CARTÃO FATURAMENTO
- CRÉDITO PJ
- AGRONEGÓCIO
- CAPTAÇÃO / RECURSOS TERCEIROS ADMINISTRADOS
- SEGURIDADE
- CONSÓRCIO
- PACOTES DE SERVIÇO

Perspectiva: CLIENTES

Indicadores:

- TERMOMETRO DO ATENDIMENTO
- SATISFAÇÃO DE CLIENTES
- AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS

Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS

Indicadores:

- RATING (QUALIDADE DOS PROCESSOS)

Ver sub-indicadores:

- OPERAÇÕES DE CRÉDITO;
- CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO;
- CONTA-CORRENTE;
- ADIANTAMENTO A DEPOSITANTES;
- CONTÁBIL;
- OPERACIONAL DE MAIS;
- CTR / CONTA TRANSITÓRIA;
- GERENCIAMENTO DO FLUXO DE NUMERÁRIO.

Perspectiva: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Indicadores:

- QUALIDADE DE VIDA (QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E EXAME PERIÓDICO DE SAÚDE)
- TRABALHO (PONTO ELETRÔNICO)
- CAPACITACAO (CURSOS)