

HERIVELTON LUIS BUENO CARNEIRO

**ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO NAS
AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Ciências Contábeis, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da
UFPr, como requisito para obtenção do
título de Especialista em Controladoria –
turma 2006.**

Orientador: Prof.Dr.Vicente Pacheco

CURITIBA

2007

RESUMO

CARNEIRO, Herivelton Luis Bueno. *Estudo Sobre o Sistema de Mensuração do Desempenho nas Agências do Banco do Brasil S.A*

O estudo aborda o Sistema de Mensuração de Desempenho do Banco do Brasil, buscando analisar sua estrutura e funcionamento, apontando eventuais falhas e apresentando sugestões de melhoria no sistema, principalmente no que diz respeito a suas funcionalidades e em sua utilização por parte de gestores e funcionários. O acompanhamento dos resultados da organização tem grande importância, principalmente quando a empresa visa o lucro, é necessário atentar para todas as variáveis que possam influenciar o resultado, e acompanhar da melhor maneira possível, colocando em prática o planejamento estratégico e controlando sua execução. Para subsidiar o trabalho são apresentados os fundamentos teóricos de Controladoria, Sistemas de Informações e *Balanced Scorecard*. Após descrever histórico da instituição busca-se relacionar os conceitos teóricos com os sistemas utilizados no banco, conseqüentemente as funções exercidas pela área de Controladoria, bem como sua missão e objetivos. O Sistema Acordo de Trabalho é detalhado em todas as suas perspectivas e indutores, pontuando inclusive sua relação com o modelo *Balanced Scorecard*, apresenta-se também o Programa Sinergia, seu formato e suas funcionalidades. São analisados os impactos do Sistema de Mensuração de Desempenho no dia-a-dia das agências e seus funcionários, indicando inclusive as mudanças ocorridas nos valores e cultura da empresa. Em seqüência são tecidas considerações com base nos dados levantados sobre o sistema, indicando os pontos onde podem ser realizadas melhorias e a forma como podem ser implantadas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Banco do Brasil; Controladoria; Sistemas de Informação; Avaliação de Desempenho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	09
2.1. CONTROLADORIA.....	10
2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	11
2.3. <i>BALANCED SCORECARD</i>	13
2.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	14
2.3.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	15
2.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA.....	16
2.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	18
2.3.5. INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> À ESTRATÉGIA.....	19
3. BANCO DO BRASIL.....	22
3.1. A CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL.....	23
3.2. O ACORDO DE TRABALHO.....	24
3.2.1. RESULTADO ECONÔMICO.....	27
3.2.2. ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES.....	28
3.2.3. CLIENTES.....	30
3.2.4. PROCESSOS INTERNOS.....	31
3.2.5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	31
3.2.6. SOCIEDADE.....	32
3.3. GESTÃO DO ACORDO DE TRABALHO – PROGRAMA SINERGIA.....	33
3.4. O IMPACTO DO ATB E DO SINERGIA NAS AGÊNCIAS.....	35
4. CONCLUSÃO.....	38
5 REFERÊNCIAS.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Lucro líquido e retorno sobre o patrimônio líquido do Banco do Brasil	07
Figura 2	O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica.....	14
Figura 3	A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	16
Figura 4	A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	17
Figura 5	A Estratégia do Metro Bank.....	20
Figura 6	<i>Balanced Scorecard</i> do Metro Bank.....	21
Figura 7	Aderência à Estratégia.....	25
Figura 8	Composição do Acordo de Trabalho.....	25
Figura 9	Acordo de Trabalho X <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 10	Agrupamento de Agências.....	27
Figura 11	Peso dos Indicadores de Estratégia e Operações por Tipo de Agência.....	29
Figura 12	Programa Sinergia – Indicadores e Pesos.....	33

1. INTRODUÇÃO:

Ocorreu no último século uma grande mudança na gestão das empresas, buscando cada vez mais a eficácia nas operações da organização, neste sentido a velocidade, a correção, e a relevância das informações geradas para tomada de decisão, tornaram-se cada vez mais importantes. Como consequência do desencadeamento deste processo surgiu a Controladoria, que pode ser vista pelo ângulo do ramo de conhecimento, como define CATELLI:

É responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas (1999, p.370).

Ou ainda ser definida sob o prisma de unidade administrativa da empresa: “órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização” (CATELLI, 1999, p.371). Portanto, entende-se que a principal função da Controladoria é municiar os gestores da empresa com informações, de forma que possam ser tomadas as decisões mais acertadas para a organização.

Seguindo esta linha de raciocínio a principal ferramenta para que a Controladoria cumpra sua missão é o Sistema de Informações da empresa, através dele é possível definir os números que a empresa deseja alcançar, e também mensurar a efetividade dos gestores, verificando se os objetivos estão sendo atingidos. Contudo é necessário que esse sistema gere informações confiáveis e tempestivas, pois somente assim estará subsidiando corretamente os gestores para tomada de decisão da forma correta e no momento certo. “A integração dos sistemas de informação ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*” (CANTELLI, 1999, P.61).

Neste estudo será enfocada a importância tanto da Controladoria como dos Sistemas de Informações no acompanhamento dos resultados das agências do mercado de varejo do Banco do Brasil. O banco possui uma Diretoria de Controladoria, que dentre outras responsabilidades deve:

- a) Garantir as informações de custos, de resultado e desempenho econômico do Banco do Brasil, com o objetivo de induzir ações que otimizem o resultado econômico;

- b) Garantir que as informações gerenciais disponibilizadas permitam o controle e análise tempestivos, pelos gestores, dos fatores chaves de desempenho.

O sistema de informação utilizado para efetuar o acompanhamento dos resultados é denominado Acordo de Trabalho. Seu objetivo é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e operacional da empresa.

O modelo de medida de desempenho do Banco do Brasil é baseado no *Balanced Scorecard*, segundo ATKINSON et. al.: “O sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspectos mais críticos ou os diferenciadores de desempenho da empresa” (2000, p.594). O que existe é uma relação de causa e efeito, entre indicadores e resultados, o objetivo do *scorecard* é focar os principais indicadores de desempenho, de modo que haja uma maximização do resultado. O *feedback* fornecido pelo sistema permite que se faça uma análise da estratégia, avaliando sua efetividade, ou a necessidade de implementar novas ações.

Com efeito, torna-se importante uma revisão constante no modelo de avaliação utilizado pela empresa para verificar se está a contento, fornecendo as informações necessárias e possibilitando a ação dos gestores nas áreas chaves do negócio. Sendo assim, levanta-se a seguinte questão: Como funcionam os sistemas de acompanhamento de desempenho nas agências do Banco do Brasil, no que podem ser melhorados?

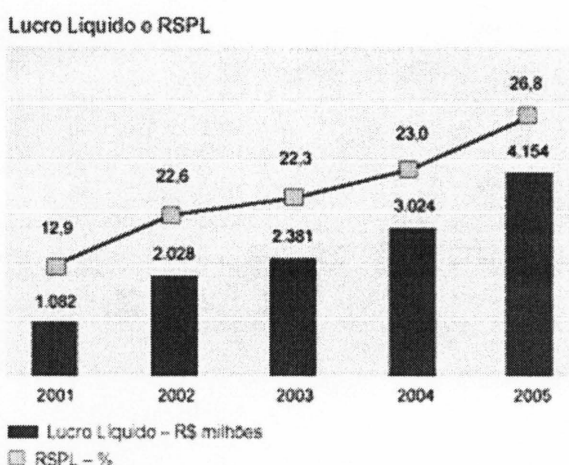
Desde o início da década de noventa ocorreram diversas mudanças no cenário bancário, entre as quais se pode citar:

- O fim da ciranda financeira;
- Privatização dos bancos públicos;
- Abertura de bancos estrangeiros;
- Saneamento dos bancos com problema de solvência.

A respeito do cenário de competição em que os bancos estão inseridos COELHO ressalta o seguinte: “um banco se assemelha a um ser vivo e, portanto depende de se ajustar perfeitamente ao meio para que possa sobreviver, competir e crescer” (2004, p.9). Essa adaptação exige que as instituições financeiras tenham as melhores práticas de gestão, para que possam ter vantagem competitiva no mercado.

O Banco do Brasil é atualmente a maior instituição financeira da América Latina, prestes a completar 200 anos de existência. Diante das mudanças ocorridas nas últimas décadas à instituição teve que mudar sua forma de atuação no mercado. A partir da vigência do Plano Real, em 1994, o Banco do Brasil alterou bastante sua forma de gestão, passando a focar a redução de custos e obtenção de lucratividade em suas operações, esse processo tem culminado num crescimento constante do resultado econômico da organização.

Figura 1 – Lucro líquido e retorno sobre o patrimônio líquido do Banco do Brasil



Fonte: Relatório Anual 2005. Disponível em <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra05/ra/prf/VisaoGeral.jsp>>

Esse resultado tem sido alcançado graças ao sucesso da estratégia organizacional e ao sistema de acompanhamento de desempenho utilizado pelo banco, que permite uma sintonia entre os objetivos traçados nos planos estratégicos da empresa e o desempenho de cada unidade organizacional, possibilitando que se avalie o quanto cada unidade está ajustada com os objetivos da organização. Mesmo com os bons resultados que vêm sendo alcançados, o que demonstra a eficiência do sistema Acordo de Trabalho, é necessário fazer uma revisão no seu funcionamento, isso por que através desta revisão serão levantados os pontos onde o sistema ainda pode ser melhorado. A respeito desse processo de *feedback* para empresa, NAKAGAWA coloca o seguinte: “a mudança passa a ser vista não como uma questão de gosto, mas até mesmo como uma necessidade de sobrevivência”(1995, p.32).

O sucesso da organização depende dos seus resultados que são fruto das ações dos gestores, “a qualidade das ações, entretanto, depende do processo de tomada de decisões dos gerentes, o qual, por sua vez, requer o suporte de um adequado sistema de informações” (NAKAGAWA, 1995, p.47). Os gestores precisam entender todo o processo de mensuração do desempenho, saber qual a origem de cada indicador, e no que ele afeta o resultado da organização, nesse sentido a revisão no sistema do Acordo de Trabalho, poderá revelar eventuais itens em que o entendimento do processo esteja comprometido, ou por falta de tempestividade nas informações, ou ainda por não estarem explícitas as formas de apuração de algum indicador.

O objetivo geral do trabalho é: Analisar o sistema de mensuração de desempenho das agências do Banco do Brasil. Destacam-se ainda como objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre Controladoria, Sistemas de Informações, *Balanced Scorecard* e assuntos relacionados;
- Coletar os dados necessários junto ao Banco do Brasil;
- Interpretar os dados coletados;
- Demonstrar o funcionamento do sistema Acordo de Trabalho, suas variáveis e seu impacto no dia-a-dia da agência;
- Verificar eventuais falhas que o sistema apresente, ou pontos que podem ser aperfeiçoados;
- Propor mudanças no sistema que aumentem sua efetividade e facilitem seu manuseio por parte dos gestores da empresa.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS:

O processo cíclico de planejamento, execução e controle, depende de um sistema de informações eficiente para que possa funcionar corretamente dentro da organização. O controle é extremamente importante, pois além de mensurar a eficácia da execução, também fornece subsídio para o planejamento dos próximos períodos, o gestor que se arrisca a gerir uma empresa sem o devido controle de suas atividades, o faz somente pela sua intuição, e a sua probabilidade de sucesso é reduzida. A respeito da informação gerencial que os sistemas de acompanhamento de desempenho da empresa devem fornecer, ATKINSON et. al. define o seguinte: “um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro” (2000, p. 37), ainda sobre o processo de aprendizagem da empresa a mesma obra cita que: “A melhoria contínua de desempenho é necessária para igualar-se ou manter-se à frente dos principais competidores” (ATKINSON et. al., 2000, p.56).

Tanto os colaboradores da empresa como seus gestores precisam receber *feedback* sobre os seus desempenhos e o da unidade onde trabalham, essa avaliação é importante até mesmo para motivá-los a melhorar suas performances e reconhecer o esforço e habilidade dos que estão alcançando os melhores resultados. Contudo através do tempo se percebeu que somente as medidas de resultado financeiro não bastavam para auferir o desempenho, em função disso Robert S.Kaplan e David P.Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard*, que PADOVEZE (2003, p.121) define da seguinte maneira: “é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O objetivo do sistema é identificar a relação de causa e efeito entre determinados indicadores e o resultado da empresa, “é um sistema de avaliações de desempenho que a empresa usa para localizar o desempenho em seus objetivos primários e secundários” (ATKINSON, 2000, P.594), para tanto se divide as medidas de desempenho por perspectivas, no Banco do Brasil são utilizadas as seguintes: resultado econômico; estratégia e operações; clientes; processos internos; comportamento organizacional; sociedade.

Por envolver perspectivas que demandam informações de setores diferentes da empresa, o *Balanced Scorecard* envolve praticamente todas as áreas da empresa: gestão de pessoas, marketing, contabilidade, financeiro, tecnologia, vendas, produção, entre outras. Contudo, as informações do sistema precisam ser de fácil interpretação, a respeito disso o próprio KAPLAN afirmou em entrevista a revista HSM Management que: “O BSC não deve ser demasiadamente complexo. A simplicidade é uma das chaves do sucesso” (1998, p.125).

É importante que o sistema de avaliação do desempenho seja bem compreendido por todos os colaboradores da empresa, em especial pelos gestores, que se fundamentarão em suas informações para tomada de decisões e formulação das estratégias das unidades organizacionais, e também para um maior comprometimento do corpo funcional com os objetivos da empresa.

2.1. CONTROLADORIA:

A Controladoria é um objeto de estudo relativamente novo, surgiu no início do século XX como uma evolução da Contabilidade Tradicional, isso em virtude de que a partir do momento em que o Estado passou a utilizar informações contábeis para fins fiscais, e ditar normas de como a Contabilidade da empresa deveria ser realizada, a finalidade principal desse ramo de conhecimento que seria auxiliar os gestores na tomada de decisões foi se perdendo, com efeito, passou a servir mais ao fisco do que necessariamente aos gestores da empresa: “A Contabilidade tradicional tem-se prestado à mensuração (ainda que conceitualmente falha) de eventos econômicos passados das organizações, na maioria das vezes, em atendimento às necessidades fiscais” (CATELLI, 1999, p.369). Enquanto ramo de conhecimento a Controladoria trabalha com uma abordagem multidisciplinar que abrange não só os conceitos de Teoria da Contabilidade, como também de outras Ciências Sociais Aplicadas, como Administração e Economia. PADOVEZE a define da seguinte maneira: “A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude” (2003, p.3).

Todavia existe ainda um outro enfoque para a Controladoria, que é sua apresentação como unidade administrativa da empresa, “A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica” (CATELLI, 1999, p.372), sua missão dentro da empresa não é de tomar decisões,

pois isso cabe aos gestores, mas sim de subsidiá-los com todas as informações necessárias, para que o façam da melhor maneira possível. Quanto à autoridade delegada à área dentro da empresa, ocorrem variações conforme o tamanho, a complexidade, e outras variáveis concernentes a cada organização. Pode existir tanto uma autoridade formal, quando envolver a atribuição de normas, procedimentos e padrões, como também uma autoridade informal: “Esse tipo de autoridade se efetiva através da execução de atividade tipicamente de consultoria e assessoria, como órgão de *staff*” (CATELLI, 1999, p.375). Entre as principais funções exercidas pela Controladoria podemos citar:

- Subsidiar o processo de gestão;
- Apoiar a avaliação de desempenho;
- Apoiar a avaliação de resultado;
- Gerir os sistemas de informações;
- Atender aos agentes do mercado.

Todavia a função principal da Controladoria é assegurar o resultado da empresa, através do acompanhamento do negócio, que consiste em análises do mercado, da concorrência, do cenário econômico, e do desempenho de cada unidade em relação ao planejamento estratégico, através da comparação entre o orçado e o realizado, mensurando o atingimento das metas propostas. Portanto é imprescindível um Sistema de Informações adequado que forneça dados tempestivos e confiáveis para subsidiar o processo de controle e *feedback* dos resultados da organização.

2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:

Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de recursos voltados para transformação de dados em informações, podem existir sistemas relacionados a atividade operacional da empresa (compras, vendas, estoques, produção) e sistemas gerenciais de apoio à gestão, que estão ligados às necessidades de avaliação de desempenho da organização, contudo os sistemas da companhia devem estar interligados, pois sempre haverá a necessidade de interação entre eles: “Os Sistemas de Informações de Apoio à Gestão necessitam constantemente de informações qualitativas e quantitativas que são capturadas nos Sistemas de Apoio às Operações” (PADOVEZE, 2003, P.44).

Cada etapa do processo de planejamento, execução e controle demandam informações variadas, nesta última uma das principais ferramentas do Controller é o sistema de informações para avaliação de desempenhos e resultados, a importância desse sistema é descrita por CATELLI da seguinte maneira: “Um processo de gestão, requer avaliações desses desempenhos, como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades” (1999, p.189). Na mesma linha de pensamento KAPLAN e NORTON colocam: “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” (1997, p.21), os mesmos autores ainda citam “o que não é medido não é gerenciado”. Portanto se verifica a importância da mensuração de resultados e desempenhos para o bom andamento dos negócios, todavia somente as medidas de resultados derivadas das demonstrações contábeis, não são por si só suficientes para atestar a eficácia e o sucesso da empresa, “As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.24), existem algumas medidas não financeiras que definitivamente contribuem para o bom desempenho e continuidade da organização, entre as quais podemos citar: satisfação dos clientes, motivação dos colaboradores, desenvolvimento de novos produtos e serviços, entre outras.

O desafio de um sistema de acompanhamento de desempenho é direcionar as ações dentro da organização de modo que permaneçam alinhadas as estratégias da empresa, esse processo de *feedback* é importante ao passo que indica até que ponto a organização está caminhando para atingir seus objetivos de longo prazo. Existem diversos sistemas de avaliação de desempenho, podendo inclusive ser customizados de acordo com a necessidade de cada organização, um dos modelos de mensuração que vem sendo amplamente adotado por empresas de todo o mundo é o *Balanced Scorecard*, isso em virtude de suas características que permitem alinhar as metas aos objetivos estratégicos, levando em consideração medidas financeiras e não-financeiras, apontando uma relação de causa e efeito nos indicadores utilizados.

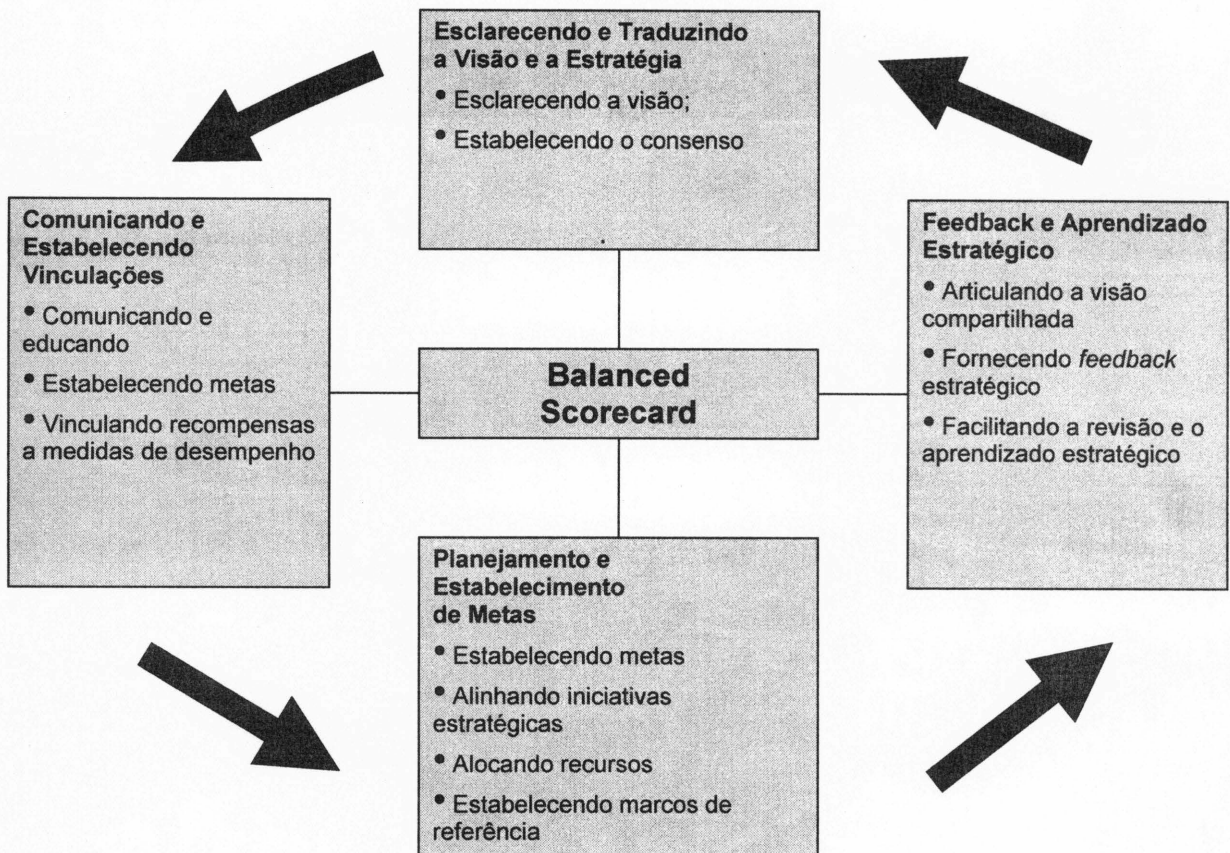
2.3. BALANCED SCORECARD:

O *Balanced Scorecard* foi concebido em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, realizou uma pesquisa entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, este estudo tinha como líder David Norton, e Robert Kaplan como consultor acadêmico, a finalidade era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Em verdade já há algum tempo atrás existia um sistema semelhante na França chamado *Tableau de Bord*, e naquela época havia empresas que utilizavam uma espécie de *scorecard* para medir seu desempenho, o *Balanced Scorecard* se apresentou como uma evolução dos modelos já existentes, e foi organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. “O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.20).

Um dos principais objetivos do *Scorecard* é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, de maneira que todos na empresa consigam visualizar qual o objetivo da organização, “O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.11). Esses objetivos são traduzidos em metas de desempenho que tem como intuito levar a organização a cumprir a estratégia traçada.

Na figura a seguir estão representadas as etapas que o *Balanced Scorecard* segue para comunicar a estratégia da empresa, estabelecer e acompanhar metas, e gerar informações de *feedback* e aprendizado, que servirão como base para a elaboração do planejamento no próximo período, fechando o ciclo.

Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.12.

Para o êxito do *Balanced Scorecard* é essencial que os objetivos estratégicos sejam comunicados a todos na empresa, isso pode ser realizado através de um sistema de acompanhamento das metas estratégicas, que permita aos gestores verificar não só o desempenho da sua unidade, mas também das demais unidades da empresa, e até mesmo do mercado, pois isso servirá de parâmetro para sua avaliação, tendo em vista que mesmo cumprindo suas metas pode estar apresentando um desempenho aquém dos concorrentes, o que deve ser corrigido com objetivo de manter sua posição no mercado.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA:

Um dos principais motivadores para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* foi o reconhecimento por parte dos gestores de que somente as medidas financeiras não são suficientes para medir o desempenho de uma organização, no entanto, isso não significa que essas medidas não sejam importantes, ao contrário,

mesmo no *Scorecard* os indicadores financeiros são fundamentais, isso por que todos os fatores do sistema conspiram para que seja produzido o desempenho econômico desejado. “Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.49). Ou seja, não é interessante para empresa ter clientes e funcionários satisfeitos ou controles internos impecáveis, se isso não se traduz em resultado econômico para a organização.

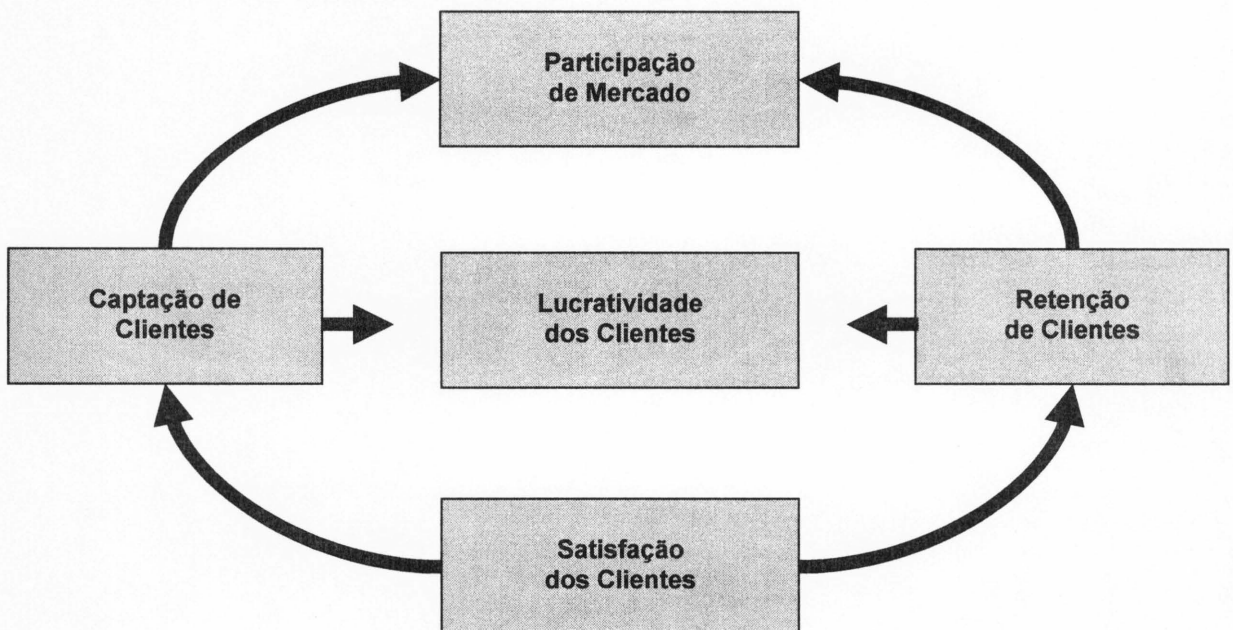
Tendo em vista que os objetivos financeiros vão nortear as demais medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard* se faz necessário que os responsáveis pelo desenvolvimento desta perspectiva identifiquem as medidas adequadas à estratégia da organização, isso vai depender muito de qual a posição da empresa no mercado, se precisa conquistá-lo, mantê-lo ou ainda reconquistar espaço. Uma abordagem financeira deve equilibrar os retornos esperados com o controle do risco, neste sentido KAPLAN e NORTON colocam que: “existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: Crescimento e *mix* de receita; Redução de custos/melhoria de produtividade; Utilização dos ativos/estratégia de investimento” (1997, p.53). O *scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, parte-se de um objetivo financeiro de longo prazo que determina através de uma cadeia de relações os demais objetivos a serem alcançados em todas as perspectivas.

2.3.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES:

O importante ao formular os indicadores da perspectiva dos clientes é identificar claramente quais são os segmentos de mercado em que a organização deseja competir, a partir desta perspectiva serão estipuladas metas para os setores de logística, marketing, desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Para KAPLAN e NORTON: “A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade” (1997, p.67). Os clientes tendem a valorizar atributos diferentes, alguns prezam pela comodidade, outros pelo preço, ou ainda pela qualidade do produto ou serviço ofertado, a organização precisa definir sua forma de atuação e qual nicho de mercado é mais rentável para o negócio, de

forma que vá de encontro com sua estratégia de longo prazo. O grupo de medidas essenciais para essa perspectiva é: participação de mercado; retenção de clientes; captação de cliente; satisfação de clientes, lucratividade de clientes. Obviamente esses indicadores devem ser customizados conforme as características de cada empresa, e devem guardar relação entre si, conforme representado na figura a seguir:

Figura 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.



Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.72.

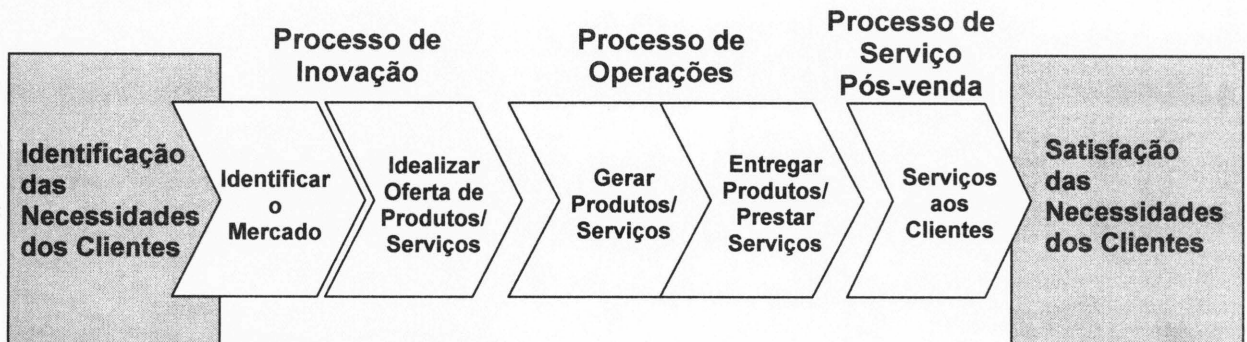
Através do processo de atribuição de indicadores de desempenho vinculados às medidas essenciais é possível para os gestores oferecer produtos e serviços de valor agregado superior para os clientes do seu segmento de atuação.

2.3.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA:

Os processos internos são aqueles considerados os mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e acionistas, sua cadeia de valor pode ser dividida em três etapas de processos distintas: de inovação; de operações; de pós-venda. KAPLAN e NORTON observam a respeito dos processos internos: “as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos

processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais” (1997, p.98). Em consonância com a premissa de relação de causa e efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* o desempenho nos fatores de controles internos afetarão diretamente as perspectivas: financeira e do cliente.

Figura 4 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.102.

Cada empresa pode criar sua própria cadeia de valores e conseqüentemente identificar medidas diversas para o desempenho nos controles internos da organização. Algumas cadeias de valores podem relegar o processo de inovação a um segundo plano, contudo esse é o processo que vai garantir a continuidade da empresa, através da pesquisa e desenvolvimento de produtos alinhados a necessidade do consumidor. Já o processo de operações pode ser visto como o ponto central da cadeia, ele se inicia com o recebimento de um pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço solicitado. Com relação ao pós-venda, trata-se da etapa em que o objetivo é garantir a satisfação do cliente com o produto fornecido ou serviço prestado, assegurando que mesmo em caso de alguma eventual falha neste fornecimento que o cliente não fique insatisfeito com a empresa e que tenha o atendimento e o suporte necessários.

Um exemplo prático relatado por KAPLAN e NORTON são as medidas utilizadas pelo Metro Bank para mensurar o desempenho da perspectiva interna da organização, são elas: “O Caminho do Inferno” e Índice Interno de Satisfação do Cliente. “A medida ”O Caminho do Inferno” era um índice composto por até 100 falhas diferentes na prestação de serviços, capazes de provocar a insatisfação dos clientes” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.118). O Outro índice era elaborado com

base em pesquisas de opinião realizadas junto aos consumidores. Esse conjunto de indicadores permitia a empresa identificar os segmentos de mercado mais lucrativos, além de prestar um atendimento rápido e eficiente, alinhado com os desejos e necessidades de seus clientes. No *Balanced Scorecard* as medidas de processos internos estão diretamente relacionadas às expectativas de clientes e acionistas quanto ao desempenho da organização.

2.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* é a que mais projeta os objetivos de longo prazo da empresa, através das metas traçadas para esses indicadores se prepara o “terreno” para o crescimento da empresa no que diz respeito às demais perspectivas. O crescimento financeiro de longo prazo depende de investimentos em infra-estrutura, isto é, em pessoal, sistemas e procedimentos, KAPLAN e NORTON identificaram em seus estudos três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, detalhadas a seguir:

CAPACIDADES DOS FUNCIONÁRIOS: Na cultura vigente após a revolução industrial os trabalhadores eram contratados para realizar serviços braçais e não para pensar, contudo com o advento da informática, da mecanização e automação dos serviços, o trabalho braçal foi cada vez mais perdendo seu valor, atualmente o que se busca são funcionários capacitados e preparados para identificar oportunidades de negócio e proporcionar lucro para empresa. Citando novamente o exemplo do Metro Bank, verificou-se nessa organização que os funcionários atendiam o cliente de forma a satisfazer suas necessidades, entretanto devido a essa postura deixavam de fazer vários negócios, pois se agissem de forma proativa poderiam gerar muitas outras oportunidades para o banco, além daquilo que o cliente inicialmente demandava. Contudo para que houvesse uma mudança de atitude era necessário que o funcionário estivesse devidamente treinado em todos os produtos e serviços do banco, além de desenvolver a habilidade de associar estes as necessidades do cliente. Dessa forma os funcionários deixariam de ser meramente processadores burocráticos, se tornando conselheiros financeiros. As três medidas essenciais para os funcionários são: Satisfação; Retenção e Produtividade.

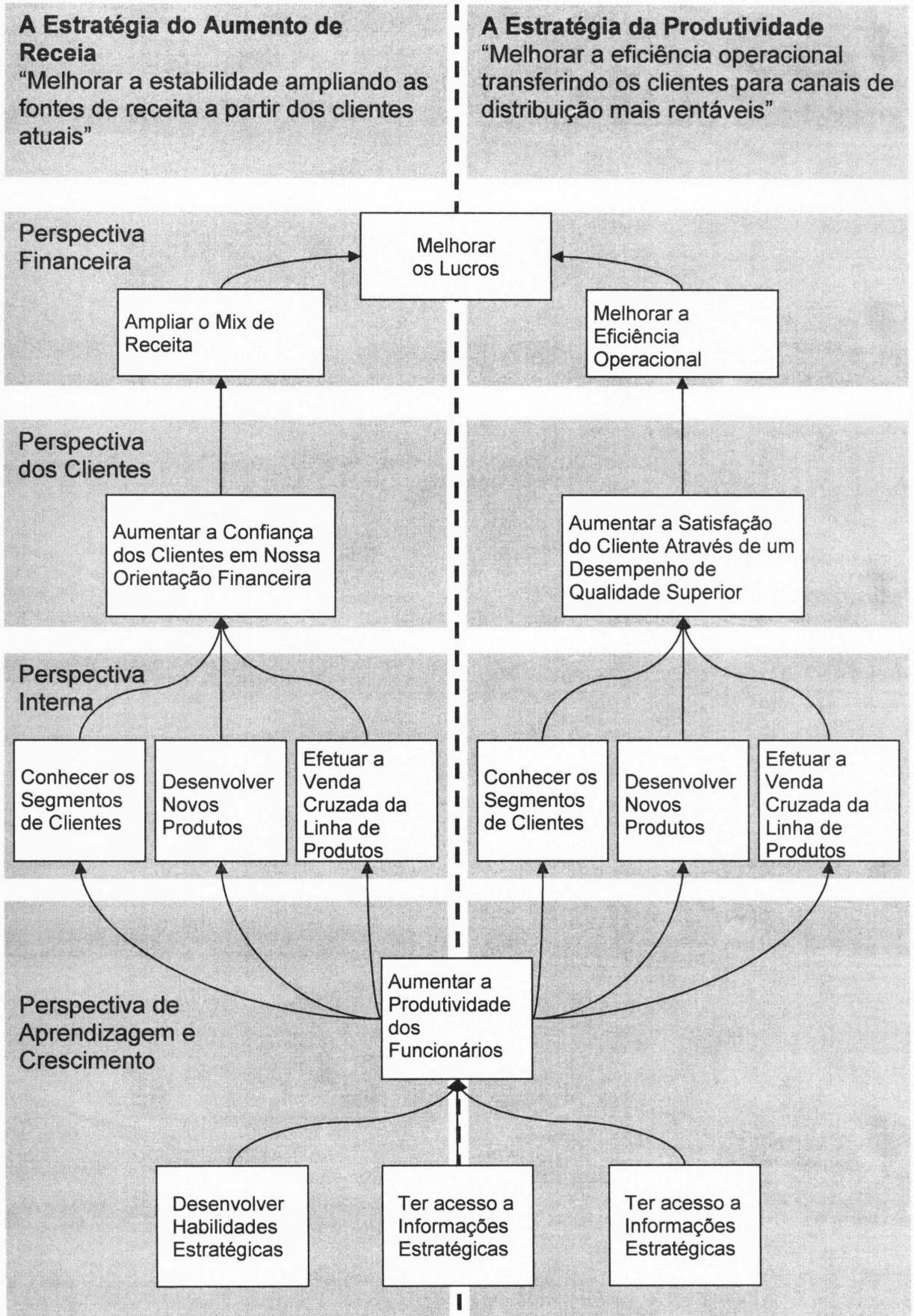
CAPACIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: É mister que a empresa disponha de informações excelentes para tomada de decisão, em todos os níveis da organização é necessário *feedback* rápido, oportuno e preciso, ou seja, acesso a informações *on-line*.

MOTIVAÇÃO, EMPOWERMENT E ALINHAMENTO: “Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.142). Algumas das medidas que podem ser utilizadas são: de sugestões apresentadas e implementadas; de melhoria; de alinhamento individual e organizacional; do desempenho de equipe.

2.3.5. INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO *BALANCED SCORECARD* À ESTRATÉGIA:

O objetivo do *Balanced Scorecard* não é simplesmente mensurar desempenho, mas sim traduzir a estratégia da empresa através das quatro perspectivas e seus respectivos indicadores. “Um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras” (KALAN e NORTON, 1997, p.154). É deveras importante que existam relações de causa e efeito entre os indicadores escolhidos, de forma que cada um deles culmine no atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Deve haver também uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, sendo que os vetores podem ser customizados de acordo com a realidade de cada unidade de negócio. É importante também a relação com os fatores financeiros, indicadores como retorno sobre o capital ou valor econômico agregado serão sempre medidas importantes sobre o desempenho da empresa. Nas figuras a seguir estão representados exemplos de vinculação entre o BSC e a estratégia empresarial, e também um modelo de *scorecard*:

Figura 5 – A Estratégia do Metro Bank



Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.159.

Figura 6 – *Balanced Scorecard* do Metro Bank

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	(Indicadores de Ocorrência)	(Indicadores de Tendência)
Financeira F1 – Melhorar Lucros F2 – Ampliar <i>Mix</i> de Receita F3 – Reduzir Estrutura de Custos	Retorno sobre o Investimento Aumento de Receita Mudança do Custo de Manutenção de Depósitos	Variedade de Produtos/Serviços Geradores de Receita
Dos Clientes C1 – Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes com Nossos Produtos e Pessoal C2 – Aumentar o Nível de Satisfação “Após a Venda”	Participação no Segmento Retenção de Clientes	Profundidade do Relacionamento Pesquisa de Opinião sobre Satisfação
Interna I1 – Compreender Nossos Clientes I2 – Criar Produtos Inovadores I3 – Efetuar a Venda Cruzada dos Produtos I4 – Transferir Clientes para Canais Rentáveis I5 – Minimizar Problemas Operacionais I6 – Atendimento Eficiente	Receita Gerada por Novos Produtos Quociente de Venda Cruzada Mudança de <i>Mix</i> de Canais Taxas de Erros de Serviço Tempo de Atendimento de Solicitações	Ciclo de Desenvolvimento de Produtos Horas Passadas com o Cliente
Do Aprendizado A1 – Desenvolver Habilidades Estratégicas A2 – Fornecer Informações Estratégicas A3 – Alinhar Metas Pessoais	Satisfação dos Funcionários Receita por Funcionário	Índice de Cobertura de Funções Estratégicas Índice de Disponibilidade de Informações Estratégicas Alinhamento de Metas Pessoais (%)

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.162.

Dessa forma se estabeleceu uma relação de causa e efeito, incorporando uma série de medidas de tendência e ocorrência que levam ao atingimento da estratégia da empresa e conseqüentemente a melhoria do desempenho financeiro.

3. O BANCO DO BRASIL:

A história do Banco do Brasil se confunde com a história de nosso país, em 1808 D.João veio ao Brasil com toda sua corte, fugindo de Napoleão Bonaparte, essa vinda do Rei de Portugal proporcionou a colônia um grande desenvolvimento. D.João foi quem abriu os portos para as nações amigas, trouxe a imprensa, e também foi quem criou naquele mesmo ano o Banco do Brasil.

O Banco atuou por muitos anos como agente financeiro oficial do governo federal, até a criação em 1964 do Banco Central, que passou a exercer essa função, entretanto o Banco do Brasil ainda continuou detentor da conta movimento do Governo Federal o que fazia com que o banco obtivesse os recursos necessários para suas operações financeiras, contudo a partir de 1986 houve a extinção da conta movimento e conjuntamente a liberação para que o Banco do Brasil atuasse no mercado como as demais instituições financeiras. Mesmo assim até hoje o Banco ainda é ao lado do Banco Central o principal distribuidor do numerário existente no país.

A partir dessas transformações o Banco começou a ampliar sua atuação no mercado criando várias subsidiárias destinadas a trabalhar em segmentos específicos do meio financeiro. A década de noventa após a implantação do Plano Real foi marcada por uma nova reestruturação no Banco que investiu maciçamente em tecnologia, lançou programas de demissão voluntária e fez vários ajustes no sentido de sanar os prejuízos que vinha apresentando. A partir daí a história da instituição começou a se transformar, em 1997 o Banco voltou a apresentar lucro, em 1999 foi o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado a Internet, em 2001 torna-se um banco múltiplo colocando-se na mesma posição dos demais bancos privados do país, em 2006 o Banco do Brasil atinge o número histórico de 24 milhões de clientes e um lucro líquido de R\$ 6 bilhões, o maior do período entre as instituições financeiras.

Atualmente o Banco do Brasil é o maior banco da América Latina e está entre os maiores do mundo, além disso, sua rentabilidade iguala-se aos melhores desempenhos dos bancos privados, o Banco do Brasil conta com aproximadamente 15.113 pontos de atendimento, distribuídos em 3.138 municípios, 22,8 milhões de clientes pessoas físicas e 1,6 milhões de pessoas jurídicas, administra recursos de

terceiros na ordem de R\$ 182 bilhões. Através de suas subsidiárias está entre os líderes no mercado de seguros, títulos de capitalização, plano de previdência e mais recentemente em consórcios. Em 2004 também foi criado o Banco Popular do Brasil, braço do banco que busca atender a população de baixa renda não bancarizada, este atendimento têm se dado principalmente através do micro crédito.

O Banco do Brasil destaca-se como exemplo de empresa de economia mista, com uma administração sólida, e um corpo de funcionários bem treinado, a instituição tem conseguido aliar sua função social como agente do governo na execução de programas como o da agricultura familiar, com sua função comercial buscando atingir o melhor resultado para seus acionistas.

3.1. A CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL:

No Banco do Brasil existe uma Diretoria de Controladoria que está subordinada a Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, essa diretoria dentre suas várias atribuições é responsável por:

- a) Garantir a existência das informações de custos, de resultado e desempenho econômico do Banco do Brasil, com o objetivo de induzir ações que otimizem o resultado econômico;
- b) Garantir que as informações gerenciais disponibilizadas permitam o controle e análise tempestivos, pelos gestores, dos fatores chaves de desempenho;

Dentre os principais produtos da Controladoria estão o orçamento gerencial e os indicadores de avaliação de desempenho, para chegar até eles é preciso gerir o modelo de informações gerenciais do banco e de suas unidades organizacionais, sendo que o ciclo orçamentário da empresa é definido anualmente pela Diretoria de Controladoria.

O processo relativo a estruturação do Acordo de Trabalho - ATB, que é o modelo de mensuração de desempenho dentro do banco, consiste em três fases geridas pela Controladoria: Elaboração – Acompanhamento – Fechamento. O ATB utiliza as prerrogativas do *Balanced Scorecard*, no Banco do Brasil, o BSC foi utilizado inicialmente em 1998, na avaliação de desempenho individual dos funcionários. Em 1999, começou a ser utilizado em avaliações corporativas e, em

2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho.

3.2. O ACORDO DE TRABALHO:

Entre os instrumentos que definem a estratégia corporativa do Banco do Brasil, estão os seguintes:

Estratégia Corporativa: Consolida a direção estratégica, o plano de negócios e os objetivos de longo prazo, é definida em função de análise de cenários: econômico, sócio-demográfico, político, internacional. Tem periodicidade de cinco anos e é aprovada pelo Conselho de Administração;

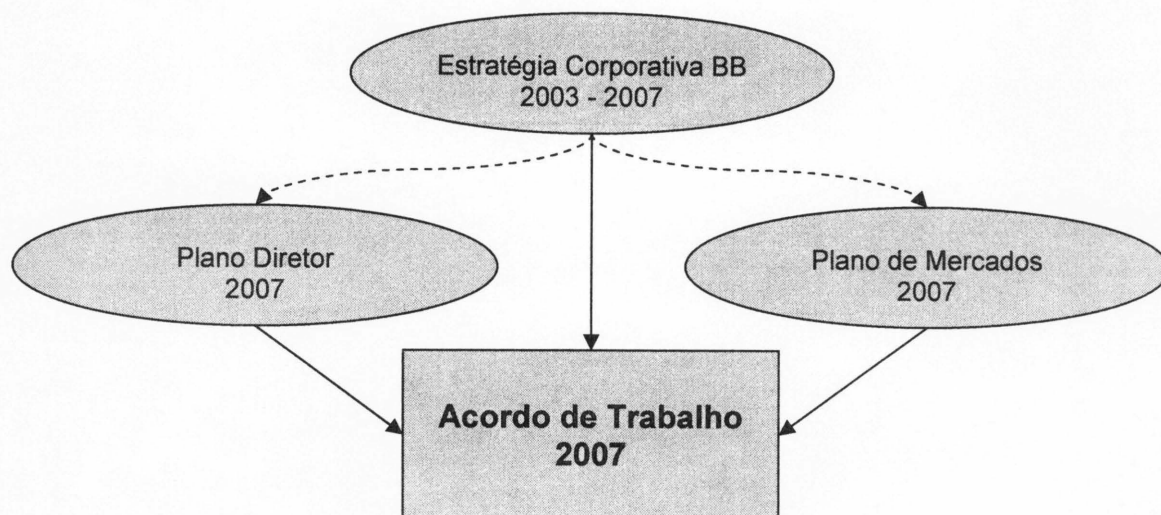
O Plano Diretor: Consolida as metas de curto prazo decorrentes dos objetivos de longo prazo da Estratégia Corporativa. Tem periodicidade anual, com avaliações trimestrais.

O Orçamento Geral: Traz a quantificação dos planos da empresa e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada, tem periodicidade anual.

O Plano de Mercados: Apresenta os objetivos, indicadores e metas, específicos para cada um dos mercados atendidos e os direcionadores estratégicos das áreas potencializadoras de negócios.

Acordo de Trabalho é o instrumento utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a Estratégia Corporativa. Seu objetivo é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos. A fonte dos números utilizados no Acordo de Trabalho é o sistema ORC, onde é feito o controle de cada item do orçamento do banco, quanto ao orçado e ao realizado, os itens podem ser mensurados das seguintes formas: Média de Saldos Diários, Volumes Físicos, Volumes Financeiros, Fluxo de Tarifas, Fluxo de Receitas/Despesas, Resultado Gerencial.

Figura 7 – Aderência à Estratégia:



Fonte: Treinamento Conhecendo o Acordo de Trabalho, 2007, p.14.

Na figura a seguir é possível visualizar a estrutura do Acordo de Trabalho, quais as perspectivas são avaliadas, seus respectivos pesos no placar de desempenho, e também quais indicadores compõe cada perspectiva.

Figura 8 – Composição do Acordo de Trabalho:

Perspectiva	Peso	Indicadores
Resultado Econômico	40%	Índice de Cobertura Inadimplência de 6 a 60 dias PF/PJ ¹ Rentabilidade da Carteira de Crédito Índice de Eficiência Resultado Gerencial
Estratégia e Operações	30%	* Indicadores Gerais Captação PF/PJ/Governo Crédito PJ Crédito PF Seguridade/Consórcio Cartão/Visa Vale Serviços de Agronegócios Soluções de Recebimento Arrecadação/Licitações-e * Indutores Estratégicos Indutor 1 Indutor 2 Indutor 3 Indutor 4

¹ PF = Pessoa Física / PJ = Pessoa Jurídica

Clientes	15%	Avaliação de Carteiras Satisfação do Cliente Crescimento Qualificado de Conta Especiais Expansão de contas Especiais PJ
Processos Internos	10%	Prevenção Combate Lavagem de Dinheiro Conformidade de Processos IEO – Índice de Eficiência Operacional Recomendações de Auditoria Fator de Conformidade
Comportamento Organizacional	5%	Horas de Treinamento por Funcionário Gerenciamento da Jornada de Trabalho Horas de Treinamento Presencial Treinamento Priorizado
Sociedade	Bônus	Ações com a Comunidade Negócios Sustentáveis Processos com RSA ²

Como se pode observar a estrutura do Acordo de Trabalho se baseia no conceito do *Balanced Scorecard*, a diferença consiste em que no Banco Brasil houve uma adaptação aumentando o número de perspectivas de quatro para seis, contudo verifica-se que o único item que foi realmente acrescentado foi o Sociedade, pois Estratégia e Operações e Resultado Econômico na verdade apenas desdobram a perspectiva Financeira do BSC.

Figura 9 – Acordo de Trabalho X *Balanced Scorecard*:

Perspectivas	
Acordo de Trabalho	<i>Balanced Scorecard</i>
Resultado Econômico Estratégica e Operações	Financeira
Clientes	Clientes
Processos Internos	Processos Internos
Comportamento Organizacional	Aprendizado e Crescimento
Sociedade	

A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados, de acordo com o desvio existente é atribuída a nota de cada indicador que varia de 1 (pior resultado) a 6 (melhor resultado), essa nota é multiplicada pelo peso do indicador, exemplo: Nota 6 no

² RSA = Responsabilidade Socioambiental

indicador Resultado Econômico que tem peso 40, resulta em 240 pontos no placar da agência (6 x 40 = 240). O placar mínimo esperado de cada unidade no Acordo de Trabalho são 400 pontos, ficar abaixo disso pode resultar entre outras coisas no não recebimento da Participação nos Lucros e Resultados da empresa. O peso dos indicadores para formação do desempenho final varia em função do agrupamento a que cada agência está enquadrada.

Figura 10 – Agrupamento de Agências:

Tipo	Descrição
Tipo A	Grande Mercado
Tipo B	Cadeia do Agronegócio Empresarial
Tipo C	Pólos Interior
Tipo D	Cadeias do Agronegócio Pequeno Porte
Tipo E	Mercado de Pequeno Porte
Tipo F	Pólos Restritos

Em suma o Acordo de Trabalho direciona o esforço das unidades organizacionais do banco, de forma alinhada a estratégia da empresa, o acompanhamento do Acordo permite que as agências promovam correções pontuais nos itens que apresentam desempenho abaixo do esperado e possibilita aos executivos do Banco identificar os gestores e conseqüentemente as unidades que estão sendo mais eficazes dentro da organização.

3.2.1. RESULTADO ECONÔMICO:

Trata-se da perspectiva com maior peso dentro do Acordo de Trabalho e por isso é de fundamental importância, está composta dos seguintes indicadores:

Resultado Gerencial – Peso 30%: Trata-se do lucro obtido pela agência, todos os produtos e serviços realizados pela unidade impactam esse indicador, são excluídos apenas os itens dotados de imprevisibilidade (assaltos, fraudes, etc.).

Cobertura de Despesas Administrativas – Peso 20%: Avalia a relação entre receitas com prestação de serviço e despesas administrativas.

Eficiência – Peso 20%: Relação entre as Despesas Administrativas e a Margem de Contribuição.

Inadimplência PF/PJ de 6 a 60 dias – Peso 20%: Mensura a qualidade da carteira de crédito no prazo de 6 a 60 dias. É apurado pela divisão do volume das operações vencidas pelo total da carteira de crédito.

Rentabilidade da Carteira de Crédito – Peso 10%: Esse indicador tem o objetivo de mensurar o nível de rentabilidade que a agência vem obtendo com suas operações de crédito, se torna importante pelo fato das agências possuírem também meta para o volume de crédito emprestado, funciona como um verificador da relação crédito concedido x rentabilidade das operações.

Neste grupo de indicadores o que pede um acompanhamento mais detalhado é a inadimplência, trata-se de um item mensurado semanalmente, e que por vezes pode apresentar surpresas desagradáveis para os gestores. A principal dificuldade encontrada é o fato de não existir um acompanhamento *on-line*, é possível determinar facilmente o valor em atraso, contudo o volume total da carteira de crédito é atualizado somente ao final de cada semana, isso faz com que o trabalho muitas vezes seja somente reativo e não proativo como deveria ser. Ao contrário do que pode parecer não basta somente cobrar e recuperar os créditos inadimplidos, tendo em vista que havendo uma diminuição no volume total da carteira de crédito, por mais que não haja aumento do volume em atraso, haverá conseqüentemente elevação do índice de inadimplência.

3.2.2. ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES:

Essa perspectiva está ligada aos produtos e serviços oferecidos pelo banco e, portanto afetam diretamente seu resultado financeiro, a distribuição dos pesos dos indicadores é diferenciada conforme o tipo de acordo da agência, as dependências que não apresentarem valores orçados em algum dos indicadores, terão o peso deste redistribuído entre os demais.

Figura 11 – Peso dos Indicadores de Estratégia e Operações por Tipo de Agência

Indicadores	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D	Tipo E	Tipo F
Indicadores Gerais	84%	84%	84%	84%	84%	84%
Captação PF,PJ e Governo	20%	18%	20%	25%	20%	20%
Crédito PJ	20%	20%	22%	22%	25%	32%
Crédito PF	17%	16%	17%	20%	25%	25%
Seguridade / Consórcio	8%	8%	8%	7%	7%	7%
Cartão / Visa Vale	8%	7%	7%	5%	7%	
Serviços de Agronegócios		5%		5%		
Soluções de Recebimento	6%	5%	5%			
Arrecadação / Licitações-e	5%	5%	5%			
Indutores Estratégicos	16%	16%	16%	16%	16%	16%

Fonte: Treinamento Conhecendo o Acordo de Trabalho, 2007, p.41.

O destaque na perspectiva Estratégia e Operações vai para o item Seguridade / Consórcio, isso por que captar dinheiro e oferecer crédito é algo mais natural da atividade bancária, na maioria das vezes quando as pessoas se dirigem ao banco, ou é para aplicar seus recursos, ou é para tomar crédito, entretanto quando se fala em vender produtos de seguridade é uma atividade não exclusiva do setor bancário, por isso na grande maioria das vezes é necessário que os funcionários criem uma demanda para colocar esse tipo de produto, daí surgem algumas armadilhas da avaliação de desempenho, afinal dada a importância em se cumprir as metas do Acordo de Trabalho ninguém quer ficar para trás, por isso alguns gestores e funcionários se utilizam de práticas como a venda casada, ou ainda uma prática que é conhecida no meio como “espuma” que se resume em mascarar um resultado, por exemplo: enviar cartões de crédito para os clientes sem que estes tenham conhecimento, com intuito de cumprir uma meta. O Banco do Brasil vem punindo severamente quem pratica tais atos, principalmente no que diz respeito aos gestores de agência, todavia esse é um mal de que pode padecer qualquer modelo de orçamento ou avaliação de desempenho, sempre que existam pessoas que procurem burlar as regras para tirar proveito da situação.

Com relação aos indutores estratégicos, são limitados a quatro itens, para os quais o banco pretende dar prioridade em certo período, seja por entender que precisa conquistar maior fatia do mercado, ou por vislumbrar uma melhor rentabilidade, normalmente são indicadores já contemplados no Acordo de Trabalho, como inadimplência ou algum produto de seguridade, portanto um bom desempenho nesses itens permite uma pontuação em dobro.

3.2.3. CLIENTES:

Tem a finalidade de introduzir conceitos de atração, fidelização, retenção e rentabilização além da satisfação dos clientes, a perspectiva está composta dos seguintes indicadores:

Satisfação do Cliente – Peso 35%: Indicador obtido através de pesquisas de satisfação dos clientes internos e externos. Afetam no resultado desse indicador denúncias julgadas procedentes pelo Banco Central, reclamações quanto ao atendimento junto a Ouvidoria do Banco, e tempo de resposta às solicitações dos clientes, que é no máximo de 72 horas.

Avaliação de Carteira – Peso 25%: Resultados das avaliações de carteiras de pessoa física e jurídica levam em consideração fatores como margem de contribuição da carteira e por cliente, índice de qualidade da carteira, cesta de produtos, número de clientes que atingiram a cesta mínima de produtos proposta pelo banco.

Crescimento Qualificado de Contas Especiais PF – Peso 20%: O Banco do Brasil possui basicamente três modalidades de contas para pessoas físicas: Cheque Ouro, Cheque Especial Classic e Conta Especial Eletrônica. O pacote de serviços oferecido varia conforme o tipo de conta, assim como o valor das tarifas, esse indicador tem como objetivo promover um *upgrade* das contas com planos de serviços mais simples e baratos, para aqueles que oferecem maiores receitas a instituição, sendo assim a agência que conseguir transformar uma conta especial eletrônica em um cheque ouro, estará acumulando pontos, ou ainda no caso da abertura de uma nova conta se estiver contratando um cheque especial classic, estará acumulando mais pontos do que se abrir somente uma conta especial eletrônica.

Contas Especiais PJ – Peso 20%: Esse indicador tem como objetivo fomentar o aumento das contas especiais de empresas dentro do Banco do Brasil, assim como ocorre nas contas para pessoas físicas, a abertura ou manutenção de contas comuns, ou seja, sem crédito apenas para movimentação, não trazem nenhum benefício para agência.

3.2.4. PROCESSOS INTERNOS:

Indicadores voltados para a melhoria dos níveis de controle sobre processos internos, contribuindo para minimização dos riscos e aumento da eficiência operacional, compõem essa perspectiva os seguintes indicadores:

Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro – Peso 15%: Indica o nível de conformidade dos processos relacionados com a detecção, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, por se tratar de um assunto em que falhas podem levar o banco a receber punições do Banco Central e também oferecem risco de imagem para instituição, tem sido tratado com muito rigor dentro do Banco do Brasil.

Conformidade dos Processos – Peso 45%: Nível de controle e conformidade das agências na condução dos seus processos diários se dá através de averiguações realizadas pelo núcleo de controle interno a luz dos normativos do banco.

Índice de Eficiência Operacional – Peso 35%: Índice que apresenta a otimização do uso dos canais de atendimento do banco, quanto maior a utilização pelos clientes do Auto-Atendimento, Internet, Central Telefônica, em detrimento do caixa da agência, melhor será o índice.

Recomendações de Auditoria – Peso 5%: Cumprimento de prazos de recomendações de auditoria sob responsabilidade da agência.

3.2.5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:

Conjunto de objetivos e indicadores relacionados ao desenvolvimento profissional, à qualidade de vida e às condições de trabalho, que oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Gera maior alinhamento das ações das dependências aos objetivos estratégicos, com reflexos positivos no clima organizacional e na satisfação dos funcionários, interferindo diretamente nos resultados econômicos do Banco. Procura compatibilizar habilidades e expectativas individuais com as necessidades e os objetivos da Empresa. Essa perspectiva é composta dos seguintes indicadores:

Horas de Treinamento por Funcionário – Peso 20%: Busca incentivar a democratização das oportunidades de capacitação, devendo pelo menos 90% dos funcionários realizarem no mínimo 30 horas de treinamento anual.

Gerenciamento da Jornada de Trabalho – Peso 40%: Tem o objetivo de inibir falhas nos registros do ponto eletrônico dos funcionários, ocorrências como: intervalos irregulares, prorrogação de expediente superior a duas horas e registros posteriores, penalizam as agências neste item.

Treinamento Presencial – Peso 20%: Visa estimular a realização de treinamentos em cursos presenciais.

Treinamento Priorizado – Peso 20%: Apresenta de acordo com cada agência quais os treinamentos que devem ser priorizados no período e quantos funcionários devem ser treinados.

3.2.6. SOCIEDADE:

Essa é uma perspectiva que o Banco incluiu no Acordo de Trabalho e que não consta do esquema tradicional do *Balanced Scorecard*, no entanto a exigência da sociedade por uma empresa com responsabilidade socioambiental motivou o Banco a acompanhar de perto e de forma estratégica as ações voltadas para sustentabilidade dos negócios e desenvolvimento social. Essa perspectiva não possui um peso definido no ATB, contudo oferece uma bonificação para as agências que desenvolverem ações de responsabilidade socioambiental que podem crescer até quinze pontos no placar de desempenho da dependência.

O desenvolvimento de negócios com foco no desenvolvimento sustentável pode render até oito pontos para agência, já projetos de arrecadação e doação de roupas e alimentos; alfabetização de crianças e adultos; inclusão digital; educação ambiental; voluntariado, entre outros podem somar mais dois pontos por iniciativa para dependência.

3.3. GESTÃO DO ACORDO DE TRABALHO – PROGRAMA SINERGIA

Para auxiliar na coordenação e cumprimento das metas do Acordo de Trabalho, o Banco criou o Programa Sinergia, que nada mais é do que o próprio ATB organizado de outra forma, apesar de também se utilizar de indicadores de desempenho o Sinergia não segue a mesma estrutura do BSC como faz o Acordo de Trabalho, os itens foram agrupados e o regulamento do programa foi desenvolvido com foco nos indutores de desempenho de maior importância estratégica para o Banco, sem distinguir a qual perspectiva o indicador pertence.

A figura a seguir apresenta os indicadores utilizados e os seus respectivos pesos, a forma de pontuação é igual a do Acordo de Trabalho as notas variam de 1 a 6, e multiplicando a nota pelo peso se obtém a pontuação total do programa.

Figura 12 – Programa Sinergia – Indicadores e Pesos

Indicadores de Negócios	Pesos
Captação	90
Crédito	114
a) Crédito Pessoa Física	38
b) Capital de Giro Pessoa Jurídica	38
c) Crédito Investimentos	38
Seguros	57
a) Seguro Auto	22
b) Seguro de Vida	20
c) Seguro Empresarial/Residencial	15
Produtos	89
a) Previdência	22
b) Capitalização	22
c) Consórcio	30
d) Visa Vale	15
Rentabilização	50
a) Avaliação de Carteiras	30
b) Arrecadação de Tributos	20
TOTAL	400
Indicadores de Gestão	Pesos
Rating	09
Índice de Eficiência Operacional	09
Despesas Administrativas	08
Horas de Treinamento	08
Cadastro Atualizado/Limite de Crédito	08
Gerenciador Financeiro	08
TOTAL	50

Indicadores de Produtividade	Pesos
Resultado Gerencial	12
Conta Especial Pessoa Física	10
Conta Especial Pessoa Jurídica	10
Cartão de Crédito Pessoa Física	10
Cartão de Crédito Pessoa Jurídica	10
Domicílio Visa	08
TOTAL	60

Fonte: Treinamento Conhecendo o Acordo de Trabalho

Além da pontuação para os indicadores descritos, existem ainda os bônus atribuídos em função do atingimento das metas em: Indutores Estratégicos, Indicadores de Bônus do ATB/Produtos Priorizados, Indicadores de Bônus do DRS, Indicadores de Bônus Sociedade, Bônus Inicial (atribuído para agências que atingirem no mínimo nota 4 em todos os indicadores de negócios, gestão e produtividade), Bônus Regularidade (atribuído para dependências que conseguirem manter um desempenho determinado em todo o período do programa).

O Sinergia classifica as agência em Etapas, a saber: Inicial, Bronze, Prata e Ouro. Para ascender de uma etapa para outra é necessário que a agência cumpra alguns pré-requisitos. Para sair da Etapa Inicial é necessário obter no mínimo 1.520 pontos nos indicadores de Negócios e Gestão, sendo que o máximo que pode ser atingido de pontuação nesses indicadores é de 2.700 pontos ($400 \times 6 + 50 \times 6$). Já para avançar da Etapa Bronze para Prata é preciso obter no mínimo nota 4 nos indutores: Crédito PF, Capital de Giro PJ, Contas Especiais PF e PJ. Nessa mesma linha para chegar a Etapa Ouro além de cumprir todos os pré-requisitos anteriores é necessário nota 4 em: Capital de Giro PJ, Solução de Recebimento, Inadimplência PF e PJ. Ter no mínimo 400 pontos nas perspectivas do ATB: Resultado, Estratégia e Operações. E também no mínimo nota 3 para os Indicadores de Gestão do Sinergia.

O Programa procura identificar as agências que estão conseguindo realizar um bom trabalho em todas as frentes e ao mesmo tempo recompensa quem está focado nos produtos considerados estratégicos pelo banco. Por mais que uma agência consiga a melhor pontuação se não tiver cumprido os requisitos mínimos das Etapas não obterá a melhor classificação no programa, conseqüentemente ficará atrás daquelas que tenham uma pontuação menor, mas estejam numa etapa acima, de uma forma simples se poderia colocar que mais vale fazer um pouco de tudo, do que muito de pouco.

3.4. O IMPACTO DO ATB E DO SINERGIA NAS AGÊNCIAS

Desde que o Banco do Brasil passou a ser um banco múltiplo e, portanto tendo a missão de competir de igual para igual com os concorrentes privados do mercado financeiro, passou também a se utilizar de técnicas mercadológicas que exigem cada vez mais um desempenho excelente de toda sua estrutura, em especial de seus funcionários. O Banco exige uma mudança de postura de seus colaboradores, não basta somente satisfazer as necessidades do cliente, é preciso ter habilidade para criar demanda do público pelos produtos e serviços que a empresa oferece, procurando aumentar cada vez mais o resultado do banco e por conseqüência de seus acionistas. Com efeito, se tornou importante mensurar quais as agências, gestores e funcionários estavam colaborando de uma forma mais efetiva para a organização atingir seus objetivos, por isso o Banco do Brasil passou a avaliar o desempenho dos seus funcionários, das suas agências, e da organização como um todo.

O Acordo de Trabalho é uma das formas que foram encontradas para mostrar a todos dentro da organização o que se esperava deles, e também de mensurar qual a resposta que se estava obtendo, contudo algumas Superintendências Estaduais do banco foram além do ATB e criaram um programa chamado Superação, que buscava não somente atingir o Acordo de Trabalho mas superá-lo, isso por que o desempenho no Acordo começou a determinar o sucesso ou não dos gestores dentro da empresa, um bom resultado abre muitas portas, já um desempenho pífio geralmente leva ao ostracismo profissional, além da má-fama. Esse Programa evoluiu através dos anos para o que é hoje o Sinergia, e se tornou muito latente no dia-a-dia das agências a importância de se cumprir as metas propostas pelo Banco.

A cobrança por resultados se dá de forma vertical: um diretor cobra o superintendente estadual, isso é repassado para o gerente regional que faz o mesmo para o administrador e finalmente se chega aos funcionários da agência. Obviamente a forma dessa cobrança depende muito da característica de cada gestor, no entanto uma premissa já foi criada dentro da organização: quem não dá resultado não serve para galgar melhores colocações dentro da empresa, e talvez não possua nem mesmo competência para ocupar o cargo onde está. Portanto já se começa a internalizar essa nova cultura dentro da organização, a respeito disso COELHO coloca o seguinte: “Os funcionários sabem que há algumas regras ocultas

nas empresas e que elas são mais fortes do que as bonitas declarações contidas em manuais internos da empresa. Sabem também que se tais regras ocultas não forem observadas, o resultado poderá ser perda de oportunidades de carreira” (2004, p.320).

O Acordo de Trabalho da agência afeta diretamente o valor que cada funcionário vai receber de Participação nos Lucros e Resultados da empresa, mas, além disso, afeta também a rotina das dependências, como por exemplo: Se um gestor se vê diante da necessidade de optar se colocará um funcionário para trabalhar no caixa ou no atendimento a clientes de primeira linha, ele vai analisar diretamente o impacto nos negócios, se o funcionário for para o caixa, provavelmente vai diminuir o tempo de espera na fila, mas em contrapartida estará atendendo pessoas que ou são somente usuárias do banco, ou não utilizam os meios de auto-atendimento (que geram menos custos para a empresa), e provavelmente fará pouco ou nenhum negócio. Ao contrário se esse funcionário for atender os clientes de primeira linha, esses ficarão satisfeitos, pois terão que aguardar menos pelo atendimento, o colaborador poderá realizar um trabalho proativo de contato ou visitas aos clientes e as oportunidades de negócios com certeza serão maiores. Diante desse quadro com certeza o gestor não pestanejará em deixar que a fila do caixa aumente para que por outro lado os negócios melhorem. A respeito desse tipo de situação COELHO comenta: “Para se manter competitiva, a empresa necessita adotar cada vez mais condutas ousadas” (2004, p.319).

Podem-se discutir os impactos morais e éticos que a conduta induzida pela mensuração de desempenho traz para a empresa, no entanto o mesmo COELHO faz a seguinte consideração: “a ética das empresas é apenas retórica, já que a missão dos gestores é torná-las vencedoras num mercado supercompetitivo, buscando sempre a melhor rentabilidade para o capital dos acionistas” (2004, p.317). Sendo assim fica latente que existe algum “sofrimento” por parte dos funcionários quando a empresa se propõe a mensurar resultados, a apontar quem foi o melhor, justamente por que para existir um primeiro, terá que haver um último, e muitas vezes o reconhecimento dos vencedores é proporcional a execração sofrida por aqueles que não tiveram o desempenho esperado. Para os funcionários era bem mais cômoda a situação quando o Banco do Brasil era uma empresa estatal, que não cobrava resultados, em que bastava trabalhar mais, ou ter mais tempo de casa

para ser reconhecido, contudo os tempos mudaram, e o próprio mercado exigiu que a instituição se transformasse, hoje em dia não basta trabalhar muito ou ter bastante tempo de banco, é necessário mostrar resultado. Se não é cômodo como antes, talvez seja mais justo, o fato é que a partir do momento em que uma empresa se propõe a mensurar seu desempenho está mudando toda sua característica, seus valores, sua cultura e principalmente seu relacionamento com colaboradores e acionistas.

4. CONCLUSÃO:

Antes de tecer qualquer comentário a respeito do sistema de mensuração de desempenho do Banco do Brasil, é interessante visualizar qual é o fluxo da venda de um produto, de que forma isso ocorre nos sistemas do Banco. Para isso vamos tomar como exemplo a venda de um seguro de automóvel em uma agência:

- 1 – O funcionário efetua a gravação do seguro em D no aplicativo SEGUR;
- 2 – Em D+1 essa venda sensibiliza o orçamento através do aplicativo ORC;
- 3 – Em D+2 a informação chega ao aplicativo ATB que gerencia o Acordo de Trabalho do Banco.

No entanto esse mesmo fluxo não se repete, por exemplo, para a medida de inadimplência, o acompanhamento das operações em atraso se dá em D+1, todavia o acompanhamento do índice de inadimplência é realizado semanalmente e a informação só fica disponível para o usuário em D+4, ou seja, o índice de inadimplência apurado na sexta-feira da semana anterior, só é conhecido na terça-feira. Como o índice é calculado através da relação entre as operações em atraso e total da carteira de crédito, ele pode crescer quando a inadimplência aumenta, ou quando o estoque de operações diminui.

Esses dois casos representam algumas das maiores dificuldades com que os usuários do sistema se deparam ao utilizá-lo, vale observar que muitas vezes por falhas nos aplicativos o prazo pode variar, ou seja, um seguro que foi vendido em D só sensibiliza o ATB em D+3, ou ainda a inadimplência da semana não foi apurada, é necessário esperar até a próxima semana para saber o resultado. Analisando que existem trinta e três indicadores e que não há um padrão de apresentação da informação entre eles, o trabalho de interpretar os dados e transformá-los em estratégia pode ser algo árduo. Tanto o sistema Acordo de Trabalho como o Sinergia, não espelham a posição *on-line* da agência, o que seria o ideal, ou ainda se todos os indicadores apresentassem *delay* semelhante, por maior que ele fosse, facilitaria bastante a interpretação dos dados.

Para exemplificar o caso, imagine-se uma reunião entre o administrador da agência e a gerência média, com a finalidade de discutir o desempenho da unidade no Acordo de Trabalho, o gestor diz aos colegas que é necessário contratar dez seguros de automóvel até o final do mês para cumprir a meta proposta pelo Banco, logo vem o primeiro questionamento de um dos gerentes de contas, o seguro que eu

vendi ontem já está contando para meta? A menos que o gestor tenha um controle paralelo ao Acordo de Trabalho, ele não terá como responder essa pergunta com certeza.

Os próprios idealizadores do *Balanced Scorecard* enfatizaram que o sistema não deveria funcionar apenas como instrumento de controle, analisada a forma como o Acordo de Trabalho é apresentado no Banco do Brasil, verifica-se que os bons gestores não podem utilizá-lo como fundamento para a formulação de uma estratégia de curto prazo, como a mobilização da força de vendas para o cumprimento de uma meta, isso devido a não haver um padrão na apresentação das informações (atrasos de um dia, uma semana e até um mês). Para solucionar esse problema haveria necessidade de adequar os aplicativos do Banco, para que as informações fossem apresentadas *on-line*, o que possibilitaria uma ação bem mais efetiva dos gestores, além de tornar a compreensão e acesso aos dados viáveis a todos os colaboradores. As iniciativas do Banco como a difusão do treinamento Conhecendo o Acordo de Trabalho, são válidas, no entanto o ideal seria que o sistema fosse mais simples e atualizado para que não houvesse a necessidade de se levantar questões como: esse dado se refere a quando? Será que o que vendi ontem já está computado? E o que eu fizer amanhã, ainda vale para esse mês?

As questões apresentadas anteriormente aparentemente não influenciam tão decisivamente no dia-a-dia da agência, pois bem, prova-se o contrário quando se observa um caso prático, por exemplo: Um cliente chega a agência procurando uma aplicação de longo prazo, é a oportunidade para o funcionário criar a demanda por um plano de capitalização ou previdência privada (não se julga aqui o mérito de qual seria o mais interessante para o cliente), segundo a informação que ele possui a agência não atingiu a meta do mês em nenhum dos dois produtos, e por isso ele resolve vender o título de capitalização, todavia infelizmente um colega seu já havia vendido no mesmo dia o suficiente para cumprir a meta deste produto, e ao final do período a agência ficou com as vendas de previdência privada abaixo do esperado. Agora imaginando que esse mesmo colaborador tivesse acesso a um sistema que apresentasse a informação *on-line* de quanto faltava para cumprir as metas dos produtos, imaginem que seu foco no momento da venda poderia ser diferente, assim como o resultado da agência ao final do período.

Outra observação que é interessante fazer diz respeito à existência do Programa Sinergia, ele foi criado para auxiliar na gestão do Acordo de Trabalho,

porém o que houve foi que com seu advento o ATB perdeu boa parte de sua funcionalidade, um bom desempenho no Sinergia consequentemente resulta em boa performance no Acordo, e o foco dos gestores tem sido nos resultados do primeiro, pode-se questionar a necessidade de haver dois sistemas, num primeiro momento se justifica a convivência em função do processo de transição, o que presumiria a futura extinção do Acordo de Trabalho. Contudo nada no Banco sinaliza para esse processo, a impressão que se tem é que pelo ATB ser academicamente concebido, sua substituição por um outro sistema de mensuração idealizado dentro do próprio Banco não seria bem vista. Talvez realmente não seja o caso, a menos que se proponham transformações mais profundas, principalmente no que diz respeito à apresentação das informações, o aplicativo que expõe os dados do Programa Sinergia já é bem mais amigável do que o ATB, isso em virtude de ter sido concebido em ambiente *web* e consequentemente oferecer mais ferramentas para exploração dos dados apresentados, todavia o atraso no processamento das informações, e as diferentes régua de medida ainda perduram como no outro sistema.

A pontuação que vai de 1 (pior desempenho) a 6 (melhor desempenho), sendo a nota 4 o desempenho esperado, apresenta alguns vícios que poderiam ser eliminados se o sistema fosse reestruturado. A primeira dificuldade surge na atribuição das notas, em seguridade, por exemplo, atingir 100% da meta assegura nota 4, e acima de 110% obtém-se nota 6, contudo para despesas administrativas se atingido 95% da meta já se tem nota 4, e dessa forma existem dez régua de pontuação diferentes, isso resulta num nó na cabeça dos gestores, e de qualquer outro que procure compreender a pontuação do programa, entretanto os malefícios não param por aí, supondo que uma agência já no primeiro mês consegue cumprir a meta de determinado produto de forma que assegura nota 6 até o final do ano, ocorrerá que não haverá mais interesse do gestor em vender aquele produto, pois acima de 110% de atingimento da meta a nota sempre será a mesma, então fazendo uma caricatura da situação, se um cliente comparecer ao banco com a intenção de comprar maçãs, terminará levando abacaxis, em função do interesse comercial da agência.

Implantar somente uma régua de pontuação para todos os indicadores facilitaria bastante a compreensão das informações, e abolir o teto de pontuação evitaria o desinteresse em vender determinado produto, uma sugestão seria

simplesmente multiplicar o percentual de atingimento da meta pelo peso do indicador, seria uma medida bem eficaz, principalmente se for levado em conta o fato de que no Programa Sinergia o que vem em primeiro lugar é etapa em que a agência está, e portanto se cumpriu os pré-requisitos, para depois analisar a pontuação, dessa forma por mais que uma unidade obtivesse uma pontuação excepcional em determinado indicador se não tivesse o desempenho esperado nos demais não obteria uma boa colocação.

O sistema de mensuração de desempenho do Banco do Brasil pode ser considerado um dos mais completos do mercado, principalmente em função de ter sido muito bem estruturado no que diz respeito à relação de causa e efeito entre seus indicadores, premissa básica para o sucesso de qualquer modelo de *Balanced Scorecard*, com certeza o Acordo de Trabalho cumpre com louvor o papel de gerir a estratégia da empresa e comunica-la ao corpo funcional, fato que pode ser atestado em se verificando os resultados da organização que vem a cada ano melhorando, não devendo nada nem mesmo as instituições financeiras privadas, que contam com estrutura bem mais flexível e ágil que o Banco do Brasil, que por ser uma empresa de economia mista, ainda é obrigada a se submeter a vários trâmites burocráticos que muitas vezes causam entraves em sua administração.

Entretanto analisando-se por outra perspectiva que não comparando com o que existe no mercado, mas sim com o que seria o ideal, o sistema Acordo de Trabalho deixa a desejar em correção e tempestividade com que as informações chegam aos funcionários, isso por que o atraso de alguns dias numa informação para executivos que fazem planejamento para os próximos meses ou anos não quer dizer muita coisa, contudo para quem precisa saber hoje o que fazer amanhã, trata-se de um tempo perdido muito valioso, assim sendo, entende-se que a área de Controladoria não estaria cumprindo integralmente sua missão de fornecer informações corretas e tempestivas aos gestores da empresa.

O campo de estudo ainda é bem vasto, poder-se-ia analisar todos os indutores e encontrar pontos passíveis de serem melhorados na mensuração de boa parte deles. As mudanças propostas tornariam a formulação de estratégias de curto prazo nas próprias agências bem mais efetivas. Um sistema que apresentasse dados de fácil interpretação seria bem mais simples de difundir entre os funcionários e com certeza eles compreenderiam melhor a sua importância no processo.

Tendo em vista se ter chegado a esse julgamento ambíguo com relação ao sistema de mensuração de desempenho do Banco do Brasil, ou seja, que atende aos requisitos dos executivos, mas que não dá o suporte necessário para os funcionários, sugere-se que o Programa Sinergia seja aperfeiçoado de forma que preencha esta lacuna de correção e tempestividade de informações que aflige os gestores e funcionários das agências, todavia não mais como um complemento ou suporte do sistema Acordo de Trabalho, e sim como um apêndice, mantendo a correlação necessária, mas procurando desvincular-se dos entraves já explicitados nesse estudo. Com certeza havendo o devido engajamento da área de Controladoria do Banco isso é possível, afinal assim como ao realizar um saque o cliente tem sua conta imediatamente debitada, com certeza é possível manter um controle em que as informações gerenciais também se atualizem de forma instantânea.

5 REFERÊNCIAS:

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S.Mark. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO DO BRASIL S.A. *Conhecendo o Acordo de Trabalho*. Brasília: 2007.

BUFREM, Leilah Santiago. Módulo Metodologia da Pesquisa Científica. In: ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA, 2006, Curitiba. Universidade Federal do Paraná.

CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Ricardo. *Repensando Banco de Varejo*. 3. ed. Curitiba: R.C.Moreira, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Alinhamento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 200.

KAPLAN, Robert S. *Balanced Scorecard*. HSM Management, n.11, p.120-126, nov./dez. 1998. Entrevista.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.

PACHECO, Vicente. Módulo Controladoria. In: ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA, 2006, Curitiba. Universidade Estadual do Paraná.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Leociléia Aparecida. *Projeto de Pesquisa e Monografia: O que é? Como se faz?* Normas da ABNT. 3. ed. Curitiba: Ed.do Autor, 2004.