

LIVIA MICHELE FLORES

**BALANCED SCORECARD – IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA
NO BANCO HSBC S/A**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós – Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr Vicente Pacheco.

**CURITIBA
2007**

RESUMO

FLORES, Livia Michele. Balanced Scorecard – Implantação e Gestão da Estratégia no Banco HSBC S/A – A pesquisa apresentada demonstra o processo de implantação do *Balanced Scorecard* no Banco HSBC, suas dificuldades e desafios mediante a implantação, o gerenciamento e gestão da sua estratégia até o presente momento. A idéia básica que motivou a implantação foi à constatação de que as ferramentas de gerenciamento estavam cada vez mais se tornando ineficazes em relação às necessidades. Na teoria, apresenta-se de forma genérica, ou seja, de maneira que possa ser implementada em qualquer organização. O objetivo de inicial da implantação do BSC no HSBC foi para gerenciar o processo de centralização do processamento das operações do banco. Os grandes desafios da organização são os pilares da estratégia e a sua segmentação é feita em grandes linhas para facilitar a discussão e a comunicação da estratégia. A Estratégia é uma hipótese descrita em relações de causa e efeito em quatro perspectivas: Financeira, de Clientes, Processos Internos e de Pessoas. Para entender a estratégia foi necessário conhecer o BSC de cada área e analisar os objetivos e indicadores de forma conjunta. Objetivos, metas, medidas e ações não são uma invenção do BSC, são sim elementos necessários de qualquer sistema de gestão e controle. Os objetivos contidos no BSC devem refletir a previsão dos gestores quanto à magnitude e à velocidade de resposta entre mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças a elas associadas em uma ou mais medidas de resultado. O BSC é uma ferramenta para a empresa organizar os passos necessários para o cumprimento de sua estratégia. Ao desdobrar a estratégia em ações específicas consistentes entre si e ao controlar o grau de sua realização, o BSC constitui-se em um sistema para gerir a estratégia.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Gestão da Estratégia; Metas; Gerenciamento; Indicadores;

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO.....	2
1.1 JUSTIFICATIVA A PESQUISA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivo Específicos.....	4
1.3 FORMULAÇÃO SITUAÇÃO PROBLEMA.....	4
1.4 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE.....	4
1.5 QUESTÕES DE PESQUISA.....	5
1.6 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	5
1.7 LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	5

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS DO BSC	6
2.1.1 Histórico	6
2.1.2 Conceitos.....	7

CAPÍTULO 3 – HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO

3.1 HISTÓRICO.....	8
3.1.1 Sobre o Banco HSBC no Brasil.....	8
3.2 DESENVOLVIMENTO.....	12
3.2.1 Implantação do Balanced Scorecard.....	12
3.2.2 A Construção do BSC Corporativo.....	13
3.2.3 Dificuldades na Implantação do BSC.....	14
3.2.4 Barreiras para a Implementação da Estratégia.....	15
3.2.5 Gestão da Estratégia.....	16
3.2.6 Organização Orientada para a Estratégia – BSC.....	20
3.2.7 Grupos Direcionadores.....	21
3.2.8 Desdobramento do Balanced Scorecard.....	23
3.2.8.1 Abordagens de Desdobramento.....	25
3.2.8.2 Objetivos do Desdobramento.....	26

3.2.9 Composição Genérica do Mapa Estratégico do BSC.....	27
3.2.10 Desafios da Implantação do BSC.....	28
4 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

A competitividade existente no cotidiano da maioria das empresas, ocasionada pelo fato das mesmas estarem se adequando à crescente globalização da economia, faz com que busquem novas posturas gerenciais e mais eficazes.

Nos anos 80, era praticamente impossível falar de estratégia no Brasil. Afinal, vivíamos no curto prazo, na conjuntura econômica, e não é à toa que se cunhou a expressão “década perdida”. Nos anos 90, abriu – se o mercado ao comércio internacional e, para sobreviver, as organizações investiram em qualidade, eficiência, produtividade. Foi também a época da regulamentação dos setores e privatização das estatais. Reduzindo custos e ganhando eficiência, era possível competir com os chineses (em vestuário, eletrônicos), canadenses (aviões), americanos (aço), europeus (celulose, *agribusiness*). Foram os anos da reengenharia, dos sistemas ERP de gestão empresarial, da preparação para o *bug* do milênio, da qualidade total (RIBEIRO/KALLÁS, 2005).

Há mais de uma década, Robert Kaplan e David Norton criaram uma estrutura para ajudar as organizações a descrever suas estratégias e traduzi-las em indicadores.

Como forma de permanecerem no mercado e estarem em constante desenvolvimento, às empresas estão utilizando diversos meios para manter a estabilidade financeira; uma delas é a utilização do *Balanced Scorecard*.

Segundo o modelo *Balanced Scorecard*, indicadores adequados devem estar balanceados, e devem contemplar os critérios de quantidade, qualidade, custos e prazos em relação às metas traçadas.

Atualmente é adotado pela maioria das empresas de porte mundial, além de milhares de organizações de porte médio, líder em seus mercados no Brasil e em todo o globo.

Outro fator que alavancou seu rápido sucesso foi o fato de ser aplicável não apenas a empresas, mas a qualquer tipo de organismo social. A sua forma única

de estruturar objetivos e medir performances fizeram-no ser adotado por várias Cidades, Estados e Ministérios em vários países.

O BSC foi desenvolvido, inicialmente, para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis. Contudo, sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (*marketing*, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 2000).

O *Balanced Scorecard* veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, seguindo uma linha de raciocínio sistêmica, procurando operacionalizar as estratégias da empresa através de objetivos e indicadores. Neste sentido Padoveze (2004) ressalta que apesar da conotação estratégica, o BSC atua fortemente na área operacional, pois grande parte dos indicadores é, na realidade, objetivos e metas de cunho operacional.

1.1 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997).

A situação que está causando interesse desta pesquisa é pelo desafio em que as organizações são submetidas ao decidirem implantar o BSC, e que permanecem mesmo durante sua implantação. E continuam mesmo após a implantação, pois é preciso vincular o BSC aos mecanismos de recompensas das empresas.

As razões que levaram ao estudo do tema descrito acima, além do interesse próprio dos estudos de implementação do BSC nas organizações,

principalmente do que diz respeito às questões de gestão da estratégia. Foi procurar demonstrar as dificuldades e soluções encontradas com a medição desses indicadores através da empresa pesquisada.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Essa pesquisa que tem como objetivo principal demonstrar o processo de implantação e desenvolvimento do BSC num sistema integrado de gestão estratégica no Banco HSBC.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Aprofundar a discussão teórica sobre a importância do BSC para as organizações.
- b) Avaliar e descrever o procedimento mais adequado para a implantação do BSC.
- c) Verificar quais os benefícios da utilização do BSC.

1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

De que forma foi implantado o BSC no Banco HSBC e qual o seu papel dentro de uma gestão estratégica?

1.4 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

A implantação do BSC no HSBC proporcionará uma gestão mais transparente, procurando operacionalizar as estratégias da empresa através de objetivos e indicadores.

1.5 QUESTÕES DE PESQUISA

- a) Como foi o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa abordada?
- b) Dentro de um sistema integrado de gestão estratégica, qual o papel do BSC?

1.6 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Reitera-se o valor deste estudo devido a sua escassez na literatura brasileira, acreditando que esta pesquisa possa ser de grande importância para servir de referencial a novos trabalhos dentro da área de controladoria.

1.7 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa é um estudo de caso e se valerá de abordagem descritivo-qualitativa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS DO BSC

2.1.1 HISTÓRICO

As mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos vêm afetando de forma drástica pessoas, organizações e nações, em uma velocidade crescente.

A competição deixa de ser baseada em recursos para ser fundamentada em informações e no conhecimento. Este fato pode ser explicado historicamente, ou seja, a transição de uma Era Industrial para uma Era Pós-Industrial ou Informacional.

Neste contexto, a contabilidade de custos e, mais recentemente, os indicadores financeiros tradicionais caracterizam-se como ferramentas perfeitamente adequadas para avaliar o desempenho empresarial na Era Industrial. A busca e a obtenção da maximização do lucro, do retorno sobre o investimento e do melhor resultado em outros indicadores contábeis e financeiros, garantiam, num passado bastante recente, a sobrevivência e o crescimento das organizações (KAPLAN, 1997).

No entanto, nos dias de hoje, as medidas financeiras de desempenho já não são mais suficientes para garantir uma elevada competitividade para as empresas da Era da Informação. Neste novo cenário, a habilidade de uma empresa em gerenciar seus ativos intangíveis passa a ser cada vez mais importante na busca da competitividade no longo prazo. São estes ativos que tornam possível às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes, bem com a criação e manutenção de um relacionamento duradouro com os clientes, a melhoria contínua de produtos, serviços e processos e o desenvolvimento de sistemas de informação e bando de dados (KAPLAN, 1997).

2.1.2 CONCEITOS

Para Kaplan (1997) o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com medidas que impulsionaram o desempenho futuro.

“O que não é medido não é gerenciado”. 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.

As quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes.

O BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Um bom BSC deve também conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não.

Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento formando as quatro perspectivas da estrutura do *Balanced Scorecard*.

Na visão de Atkinson (2000) o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho focando os objetivos da empresa, coordenado a tomada de decisão individual e provisionando uma base para o aprendizado organizacional. Para um melhor entendimento, o *Balanced Scorecard* deve ser visto como uma filosofia ao invés de uma fotocópia do sistema de avaliação de desempenho por qualquer empresa.

3 HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO

3.1 HISTÓRICO

3.1.1 SOBRE O BANCO HSBC NO BRASIL

O HSBC Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade. Seguem uma série de princípios e valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

Sua política de qualidade permite consolidar o desenvolvimento da empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de aproximadamente 3,9 milhões de clientes Pessoa Física e 338.420 mil clientes Pessoa Jurídica. Os clientes são o bem mais precioso para o HSBC. É por isso que investem tanto para estar onde o cliente estiver, em qualquer momento da vida, oferecendo soluções de alto valor agregado por um preço justo.

São mais de 934 agências, 458 postos de atendimento bancário e 828 postos de atendimento eletrônico em 563 municípios brasileiros. Além disso, nossos clientes contam com 5.845 caixas automáticos e 2.000 unidades de auto-atendimento.

O HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres e presente em 82 países e territórios.

Missão, Visão & Valores

O HSBC sabe que para alcançar excelência em sua categoria é preciso estar sempre cuidando de sua conduta e seu desempenho.

Para isso, estipulam missões, metas e valores que acreditam serem fundamentais para a instituição, clientes e colaboradores.

Missão

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

Visão

Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.

Valores

- ◆ Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética.
- ◆ Nossa comunicação deve ser clara e precisa.
- ◆ Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado.
- ◆ Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

Quatro Pilares

Para atingir o objetivo de garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas, o HSBC Bank Brasil sustenta todas as suas ações em quatro pilares fundamentais:

Solidez

Com uma rede internacional de aproximadamente dez mil escritórios em 82 países e territórios, 142 anos de experiência, mais de 125 milhões de clientes e ativos de US\$ 1.861 bilhões, o Grupo HSBC é um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo. Essa segurança faz parte e reforça os benefícios de todos

os produtos e serviços do HSBC no Brasil, seja uma conta corrente, um seguro de vida, um plano de previdência privada, um fundo de investimento, etc.

Relacionamento

Em todo o mundo, o HSBC tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar. Nas agências, escritórios e mesmo no suporte aos canais de atendimento remoto, como Phone Centre do HSBC - Serviços Bancários e Internet Banking, o HSBC possuem colaboradores 100% dedicados a fazer mais pelo cliente, sempre dispostos a ouvir e resolver seus problemas.

Proximidade

Onde quer que o cliente esteja, em qualquer momento da sua vida, o HSBC está ao seu lado. Para conseguir isso, investem constantemente em infra-estrutura e tecnologia. Para o cliente, essa proximidade é percebida nos dez mil escritórios que o Grupo HSBC tem ao redor do mundo. No Brasil, são 934 agências, 458 postos de atendimento bancário e 828 postos de atendimento eletrônico, além de toda a estrutura de conveniência, que inclui 5.845 caixas automáticos, 2.000 unidades de auto-atendimento do HSBC e as redes Banco24Horas, Maestro, Cirrus e Cheque Eletrônico. Oferecemos ainda uma grande variedade de canais de atendimento à distância: Phone Centre do HSBC - Serviços Bancários, Internet Banking, Celular e Wap Banking, e-mail Banking e muito mais.

Know-How

O Grupo HSBC não se tornou uma das maiores instituições financeiras do planeta por acaso. Desde 1865, quando abriu o primeiro escritório, o HSBC tem sido respeitado mundialmente pelo profundo conhecimento que possui da indústria de serviços financeiros. Essa experiência foi adquirida e ampliada ao longo dos anos, nos quais o Grupo cresceu tanto organicamente quanto por meio de

aquisições. O contato com diferentes culturas na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África moldou um currículo sem paralelo. Hoje, o HSBC pode se orgulhar de ser o banco local do mundo, oferecendo a seus clientes uma presença internacional com grande experiência nos mercados locais.

Nenhum outro banco presente em nosso país consegue oferecer uma relação tão harmônica e positiva entre esses quatro pilares fundamentais.

3.2 DESENVOLVIMENTO

3.2.1 IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A idéia básica que motivou o BSC foi à constatação de que as ferramentas de gerenciamento empresarial estavam cada vez mais se tornando ineficazes em relação às necessidades das grandes empresas – não conseguiam abranger o todo, eram demoradas e não forneciam avaliações objetivas.

A forma encontrada para solucionar estes problemas foi: estender a visão básica da alta administração para toda a estrutura através de relações de causa e efeito, e medir apenas o que realmente importa através de indicadores totalmente quantificáveis, possibilitando avaliar sistematicamente quanto à estrutura e cada uma de suas partes está atingindo os objetivos propostos.

A implantação do BSC se divide em três partes:

- Definir claramente os objetivos e estratégias da empresa, e alinhar o resto da organização com os objetivos propostos;
- Revisar os processos internos ineficazes para o atendimento destes objetivos;
- Definir indicadores controláveis e quantificáveis, e efetuar seu controle sistemático.

O HSBC iniciou a utilização do *Balanced Scorecard* em 2001, na área de Operações – Diretoria de Processamento, com o objetivo de gerenciar o processo de centralização do processamento das operações do banco.

Identificando os principais indicadores de gestão da centralização nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos e de pessoas.

Durante dois anos houve o amadurecimento do uso da metodologia na Diretoria de Processamento, até ser implementado nas demais Diretorias de Operações.

No mais alto nível conceitual, o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que auxilia as organizações a estratégia em objetivos executáveis que direcionam comportamentos e performance.

O Banco HSBC utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta para acompanhar trimestralmente o progresso do seu planejamento estratégico 2005/2008 e avaliar a efetividade dos projetos e ações definidas, com o intuito de garantir o alinhamento das áreas e equipes à estratégia organizacional promovendo a discussão integrada da performance.

3.2.2 A CONSTRUÇÃO DO BSC CORPORATIVO

No fim de 2004 o HSBC identificou a necessidade de utilizar um instrumento que viabilizasse o acompanhamento do Planejamento Estratégico 2005-2008, por esse motivo foi escolhido o *Balanced Scorecard*.

A equipe foi formada com representantes das diversas áreas do HSBC incluindo banco, seguradora e Losango.

Em junho de 2005, concluído o BSC corporativo gerenciado por um comitê do qual fazem parte o Presidente, o Vice-presidente, Diretores Executivos e principais Diretores acontece à primeira reunião para a apresentação do BSC.

As reuniões são trimestrais e a agenda inclui a discussão dos principais temas estratégicos por linha de negócio. O Presidente e o vice-presidente apóiam fortemente o BSC e comunicam a estratégia pessoalmente aos colaboradores.

Em 2006 houve um maior compartilhamento da visão estratégica, tradução da estratégia para que seja efetivamente acompanhada e também a discussão integrada de diversos temas anteriormente tratados de forma separada.

É preparado um relatório mensal com base no BSC, ele é enviado para os membros responsáveis e pessoas chaves do BSC.

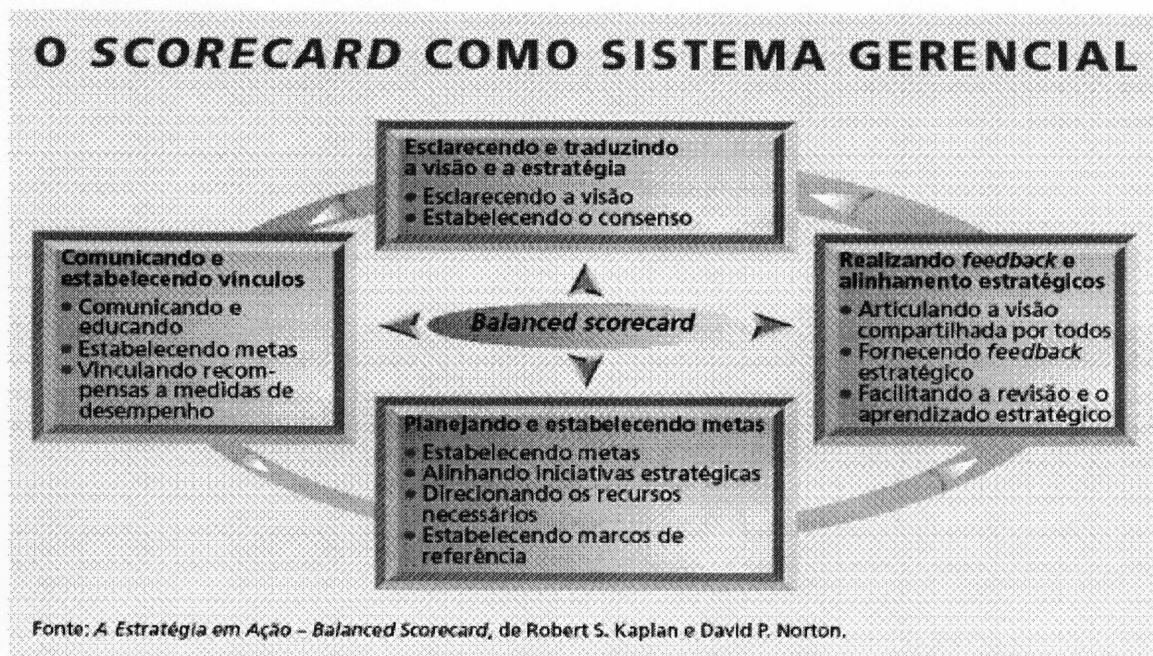


Figura 1: O Scorecard como Sistema Gerencial.

3.2.3 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Uma das dificuldades na implantação do *scorecard* foi à reação inicial por parte dos funcionários da empresa, questionando se o projeto poderia realmente mudar a instituição naquele momento.

Durante o desenvolvimento da ferramenta, um dos momentos críticos foi na definição e a aceitação por parte das lideranças da empresa, com relação a alguns indicadores definidos previamente pelo grupo de trabalho.

Alcançar número de objetivos e indicadores desejáveis por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir sugerindo e definindo objetivos e indicadores de suas áreas.

Espelhar o que efetivamente é estratégico, uma vez que todos queriam contribuir sugerindo e definindo objetivos e indicadores de suas áreas.

3.2.4 BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Existem quatro barreiras que podem impedir a implementação da estratégia:

a) Barreira da Visão

Apenas 5% dos colaboradores do nível operacional compreende a visão de futuro, ou seja, a estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard*, como mecanismo de comunicação, permite uma visão clara expressando qual deverá ser a contribuição de todos para seu alcance.

b) Barreira de Pessoas

Mais de 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos à implementação da estratégia. As pessoas geralmente criam barreiras na execução de uma estratégia devido à maioria não ter seus objetivos pessoais correlacionados com os objetivos da empresa.

c) Barreira de Recursos

Cerca de 78% das empresas brasileiras deixam de vincular o orçamento à estratégia. Ocorre quando a empresa deixa de alocar tempo, energia e capital aos processos que ela identificou como principais à sua estratégia. Como por exemplo, o fato de 78% das empresas não vincular o orçamento com a estratégia da organização.

d) Barreira de Gestão

Apenas 32% das organizações brasileiras possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle de sua evolução. A falta de foco da gerência é um dos principais motivos que fazem as organizações falharem na implementação de sua estratégia.

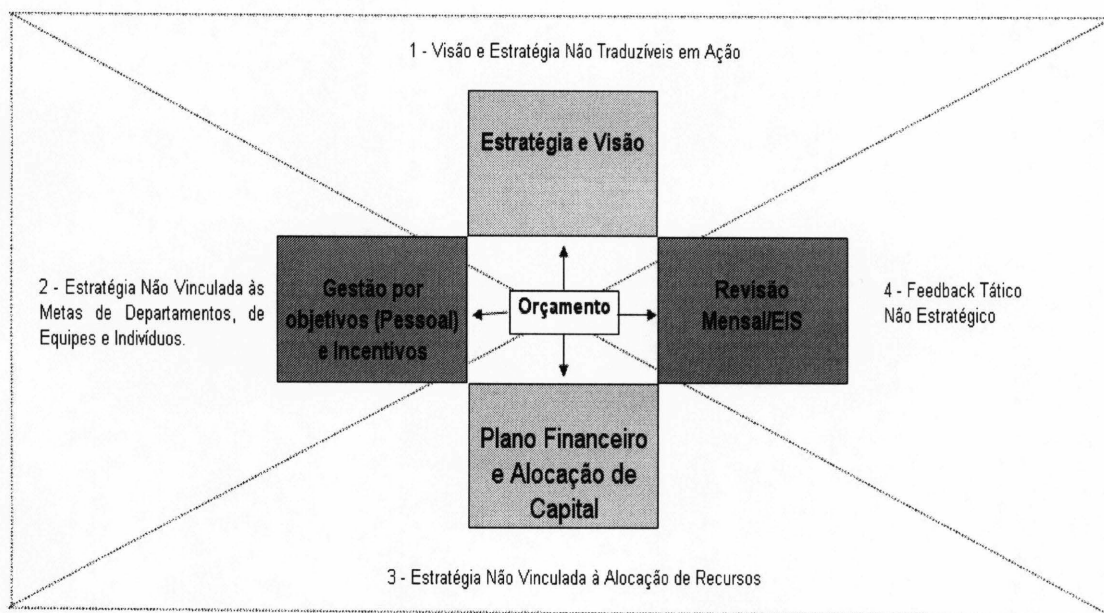


Figura 2: As quatro Barreiras à Implementação Estratégica – Fonte: *Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan e David Norton.

3.2.5 GESTÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia é a maneira que as organizações procuram sua visão e missão. O *Balanced Scorecard* Corporativo pode ser considerado a meta da empresa. Quando é feito o BSC de cada área alinhado ao BSC Corporativo, são criados sua estratégia, metas e o prazo para alcançá-las. O BSC da Área tem objetivos e metas iguais ao Corporativo e também objetivos e metas para contribuir com a estratégia corporativa.

Então, nada mais lógico que as metas dos colaboradores estejam alinhadas ao BSC de cada área e ao BSC Corporativo. Assim, são coordenados os esforços de todos para objetivos comuns.

A Estratégia é uma hipótese descrita em relações de causa e efeito em quatro perspectivas:

1ª) Financeira – Para atingirmos nossa visão, que resultados devemos entregar aos acionistas?

O enfoque financeiro, que conclui os vetores operacionais e estratégicos está relacionado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial. Portanto relaciona-se com o elemento mais importante de um sistema, que é seu objetivo.

2ª) Clientes – Para atingirmos o resultado financeiro, que requerimentos dos clientes e de mercado devemos atender?

O enfoque do cliente claramente relaciona-se com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema da empresa.

3ª) Processos Internos – Para atendermos aos nossos clientes e acionistas, em quais processos deveremos ser excelentes?

O enfoque dos processos do negócio relaciona-se com o elemento processamento do sistema. Portanto, há que haver indicadores que monitorem os objetivos e metas para a gestão dos processos de negócios.

4ª) Pessoas – Para atingirmos nossas metas, como desenvolveremos nossas pessoas e como aprenderemos?

O enfoque do aprendizado e crescimento relaciona-se com os elementos das entradas ou recursos do sistema. No caso do *balanced scorecard*, a ênfase, como não poderia deixar de ser, é com a capacitação do funcionário, ou, em outras palavras, com o capital humano e intelectual, o recurso mais importante do sistema empresa. (PADOVEZE,2004).

O primeiro passo para transformar metas estratégicas do BSC é conhecer o BSC de cada área e analisar os objetivos e indicadores de forma conjunta para entender a estratégia.

Significa que a estratégia de PFS na perspectiva de clientes é crescer a base de clientes pessoa física trabalhando os clientes atuais (retenção) e prospectando clientes novos com ofertas pré-aprovadas (cartões não correntistas) para depois transformá-los em correntistas e rentabilizá-los com vendas de outros produtos do HSBC (vendas cruzadas).

Também crescer a base com clientes vinculados a folhas de pagamento (captar e reter), pois apresenta maior segurança para as nossas operações de crédito. Para o banco manter seus clientes ele precisa ser percebido pelos seus clientes e excelentes serviços.

Para deixar mais claro cada objetivo estratégico o HSBC tem indicadores que “explicam” e medem o desempenho: - Objetivo Estratégico: aumentar a base de clientes: para esse objetivo temos os seguintes indicadores:

a) Reter clientes mais rentáveis.

- % de atrito dos correntistas (com limite);
- % de atrito de cartões;

b) Alavancar base de clientes via Payroll.

c) Aumentar vendas para clientes transacionais com ofertas pré-aprovadas.

- Conversão de clientes PFS de base não correntista para cartões;
- Conversão de clientes Cartões (base não correntista) para conta-corrente;
- Conversão de clientes Losango da base não correntista para cartões.

d) Aumentar a base de clientes.

- Incremento líquido de conta-corrente com limite PFS;
- % Aquisição por Payroll – PFS;
- % Contas Premier e Gold na base;
- Quantidade de contratos de CMH;
- Quantidade de novos cartões emitidos.

Detalha melhor a forma que PFS deverá crescer sua base através de contas com limite, preferencialmente vinculadas à folha de pagamento de uma empresa. Também se quer trabalhar as contas de modo a aumentar o percentual de clientes Premier e Gold.

Cada colaborador, com a ajuda de seu gestor, deve analisar estas metas e verificar como pode colaborar com as mesmas, transpondo-as no formato INDICADOR + META (VALOR)+ PRAZO.

Para ajudar no alinhamento o colaborador/gestor pode mencionar qual objetivo estratégico do *Balanced Scorecard* de sua área estará contribuindo.

Neste caso deverá ser feito para todas as perspectivas: Financeira, Clientes, Processos e Pessoas.

Na Perspectiva de Pessoas, deverá ser relacionadas as metas de desenvolvimento pessoal às necessidades do negócio. Por exemplo, uma determinada área deseja desenvolver TRADE (Comércio Exterior) com os clientes.

Para um melhor acompanhamento dos objetivos estabelecidos e um bom gerenciamento é necessário que:

- a) Realize reuniões periódicas de acompanhamento das metas;
- b) Avalie o desempenho durante o período, conforme os objetivos fixados;
- c) Para cada objetivo, destacar os sucessos, reconhecê-los e então passar para as oportunidades de melhoria;
- d) Oferecer sugestões e suporte.

Toda carreira segue rumos e prumos inesperados e é muito fácil distorcer o caminho entre o planejado e o realizado. Um dos princípios para conseguir ter uma carreira de sucesso é a capacidade para estabelecer prioridades.

3.2.6 ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA – BSC

O HSBC dividiu sua organização focada na estratégia em cinco estratégias:

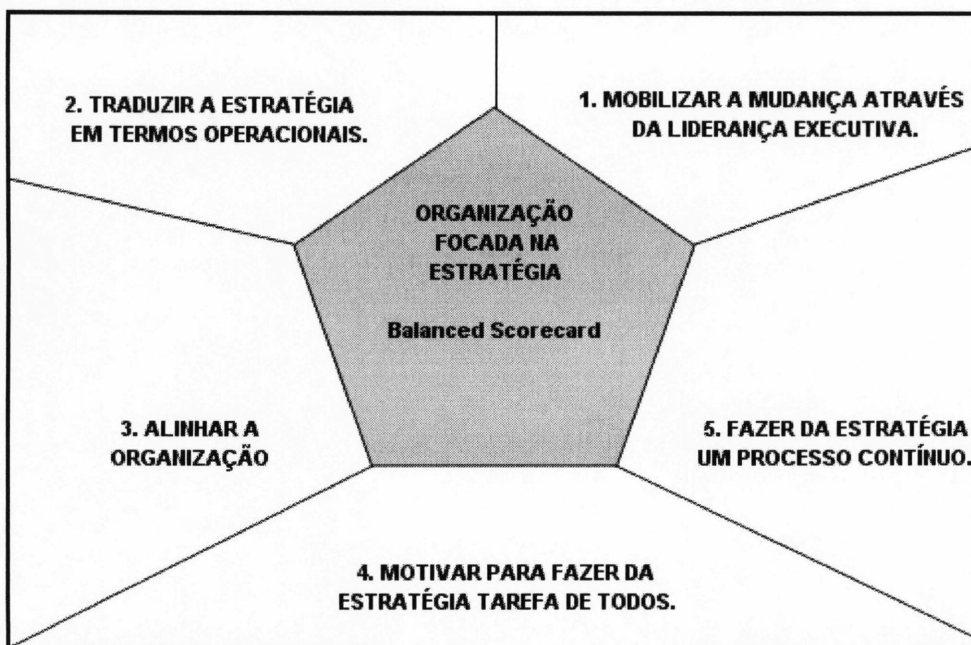


Figura 3: Modelo de organização focada na estratégia utilizada pelo HSBC.

1. Mobilizar a mudança através da liderança executiva.

- a) Líderes devem garantir que a estratégia seja clara e compartilhada entre seus membros;
- b) Estar comprometida em resultados de longo prazo.

2. Traduzir a estratégia em termos operacionais.

Para gerenciar a estratégia utiliza-se:

- a) Mapa estratégico com objetivos relacionados;
- b) Indicadores para cada objetivo;
- c) Metas numéricas de longo prazo;
- d) Projetos para alcançar as metas.

3. Alinhar a organização à estratégia.

Depois de concluído o mapa corporativo, deve-se alinhar:

- a) Unidades de negócio;
- b) Unidades de suporte (IT,RH,etc);
- c) Partes externas (ex: parceiros, fornecedores).

4. Motivar para fazer da estratégia tarefa de todos.

A liderança deve garantir:

- a) Comunicação clara da estratégia a toda organização;
- b) Alinhamento das metas pessoais e remuneração à estratégia;
- c) Desenvolvimento alinhado às necessidades estratégicas.

5. Fazer da estratégia um processo contínuo.

- a) Liderança deve se reunir trimestralmente para discutir o andamento da estratégia através do mapa, indicadores, metas e projetos a tomar decisões da correção de rumo e alocação de recursos;
- b) O orçamento deve estar alinhado à estratégia para garantir as ações necessárias.

3.2.7 GRUPOS DIRECIONADORES

Pessoas

Porque é importante?

Se os funcionários tiverem mais oportunidades de desenvolvimento estarão mais preparados para exercer suas funções. E, se houver um ambiente de comunicação aberta, estarão mais dispostos a apresentar idéias e propostas de melhoria.

Foco Estratégico

Desenvolvimento, retenção de talentos, produtividade e motivação/satisfação.

Sistemas e Processos

Porque é importante?

Com a melhoria contínua dos processos e sistemas, a prestação de serviços é mais rápida e eficiente. Assim, a maior parte do tempo pode ser dedicada aos negócios.

Foco Estratégico

Inovação e melhoria contínua dos processos, processos simples e contratados no cliente e excelência operacional.

Clientes/Vendas e Relacionamento

Porque é importante?

É essencial aprofundar o relacionamento com os clientes e oferecer produtos/serviços que atendam às suas necessidades.

Foco Estratégico

Aquisição de clientes, retenção de clientes, rentabilidade por cliente, participação e diferenciação no mercado.

Resultados Financeiro

Porque é importante?

Para aumentar o retorno para os acionistas e verificar se as estratégias do HSBC estão contribuindo para aumentar o lucro econômico.

Foco Estratégico

Aumento da receita, diminuição de custos e eficiência.

3.2.8 DESDOBRAMENTO DO BALANCED SCORECARD

O desdobramento do BSC foi dividido em quatro partes:

- ◆ Corporação;
- ◆ Áreas de Negócio;
- ◆ Áreas de Suporte (IT,HR,Operações);
- ◆ Diretores dentro dos negócios (fase posterior).

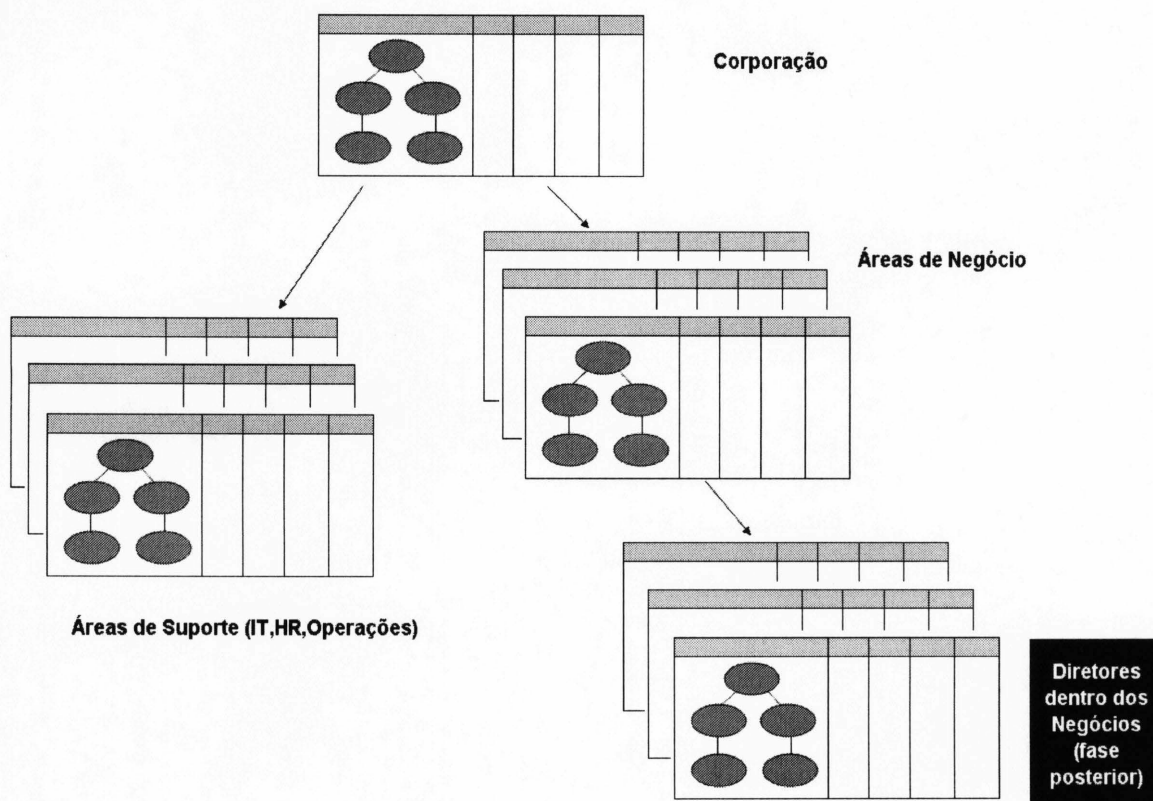


Figura 4: Arquitetura do desdobramento da estratégia no HSBC.

Equipes Envolvidas no Projeto BSC

O HSBC resolveu então montar equipes responsáveis pelo o desdobramento do *Balanced Scorecard* para auxiliá-los na implantação.

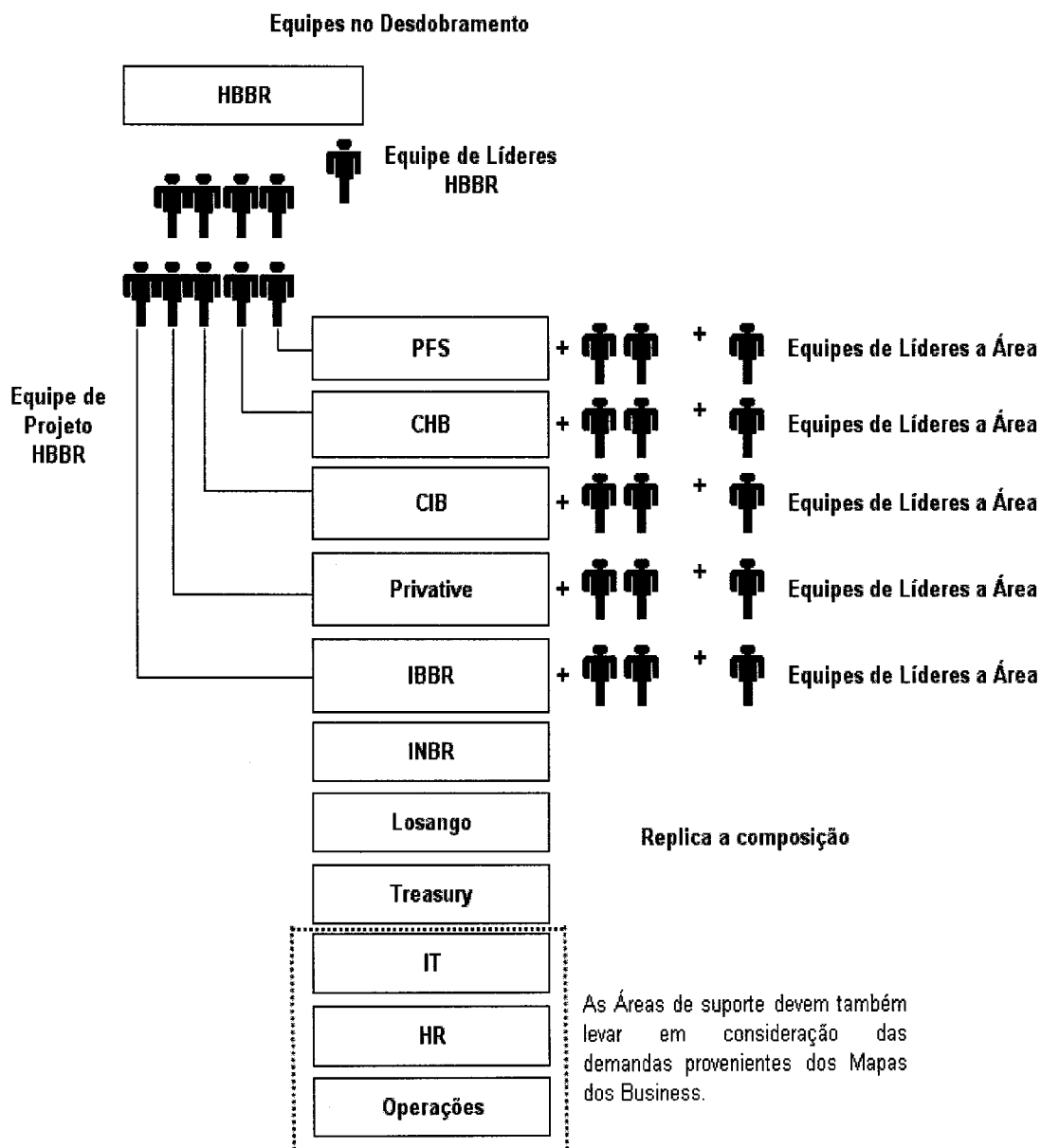


Figura 5: Modelo de multiplicação de conhecimento no desdobramento do HSBC.

Cada área deverá identificar suas equipes com as seguintes atribuições:

a) Equipes de Líderes

- ◆ Papel fundamental: dar direcionamento estratégico;
- ◆ Disponibilidade para entrevistas e consultas;
- ◆ Validar todos os elementos do *Balanced Scorecard*: mapa, indicadores, metas e projetos;
- ◆ É a equipe que gerencia a estratégia através do *Balanced Scorecard*: processo contínuo.

b) Equipe de Desenvolvimento

- ◆ Alocação intensa na construção e desdobramento do BSC;
- ◆ Elaboração do Mapa, Indicadores, Metas e Projetos;
- ◆ Conhecimento do negócio e de suas estratégias;
- ◆ Comprometimento com a formulação e implementação do BSC – geração dos reports e preparação as reuniões estratégicas.

c) Equipe de Indicadores

- ◆ Recursos a serem alocados sob demanda;
- ◆ Reuniões pontuais e levantamento de informações e fonte de dados.

3.2.8.1 ABORDAGENS DE DESDOBRAMENTO

Na abordagem do desdobramento foram verificados três aspectos:

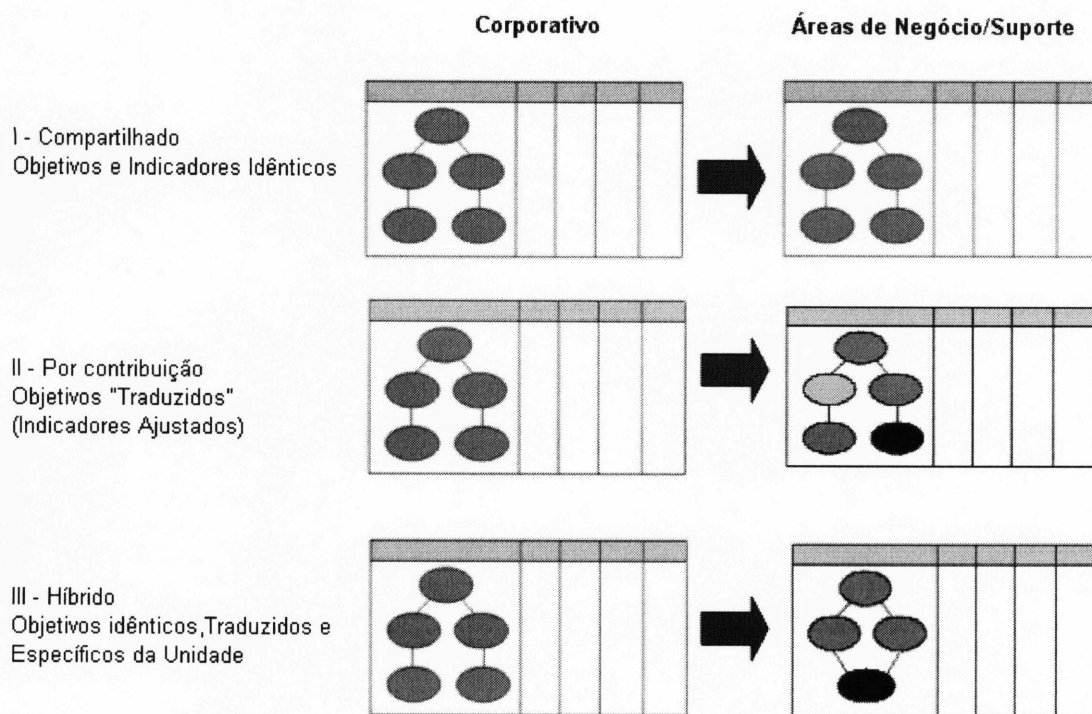


Figura 6: Modelo de abordagem de desdobramento do BSC no HSBC.

3.2.8.2 OBJETIVOS DO DESDOBRAMENTO

O principal objetivo do desdobramento é identificar a contribuição da área para a estratégia corporativa, ocorrendo em duas etapas:

1ª) Etapa:

Construir um mapa estratégico com os objetivos e suas relações de causa e efeito nas quatro perspectivas tomando como base:

- ◆ Mapa Corporativo;
- ◆ Planejamento Estratégico da área;
- ◆ Mapa dos Negócios (para as áreas de suporte).
- ◆ Estabelecer indicadores para os objetivos estratégicos selecionados.

2ª) Etapa:

- ◆ Levantar o histórico dos indicadores escolhidos;
- ◆ Estabelecer metas 2005-2008 para os indicadores;
- ◆ Identificar os projetos que darão suporte à estratégia.

3.2.9 COMPOSIÇÃO GENÉRICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO BSC

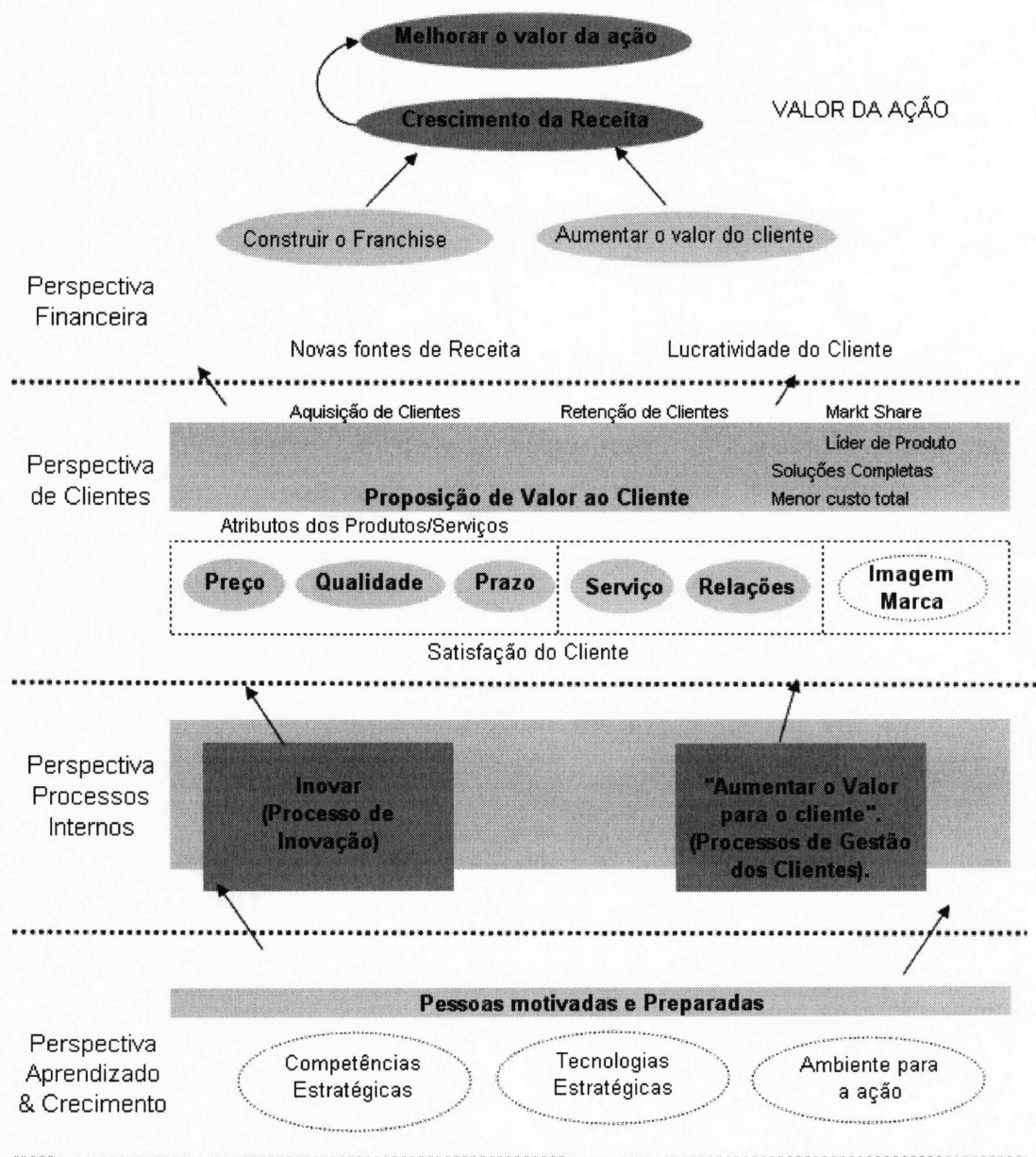


Figura 7: Modelo de Mapa Estratégico utilizado pelo HSBC

3.2.10 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Desafio 1 - Definir A Estratégia



Figura 8: Modelo de definição de estratégia do HSBC.

Desafio 2 - Definir e Entender os Temas Estratégicos

Os grandes desafios da organização são os pilares da estratégia e a sua segmentação é feita em grandes linhas para facilitar a discussão e a comunicação da estratégia. Esses pilares permitem que a organização lide com prioridades de curto e longo prazo.

Normalmente diferenciam-se nas perspectivas de processos internos e de pessoas, convergindo nas perspectivas de clientes e financeira.

Entender a Estratégia

Traduzindo a missão



Figura 9: Fonte - www.terraforum.com.br

Desafio 3 - Construir o Mapa Estratégico

O primeiro passo para a implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico. O mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações.

Como formular os objetivos estratégicos?

- ◆ Ampliar a rede de parceiros na distribuição dos produtos;
- ◆ Desenvolver competências de relacionamentos com clientes;
- ◆ Garantir portfólio diferenciado de produtos e serviços.

Mapa Estratégico

Mostra as relações de causa e efeito entre os objetivos que compõem a estratégia.

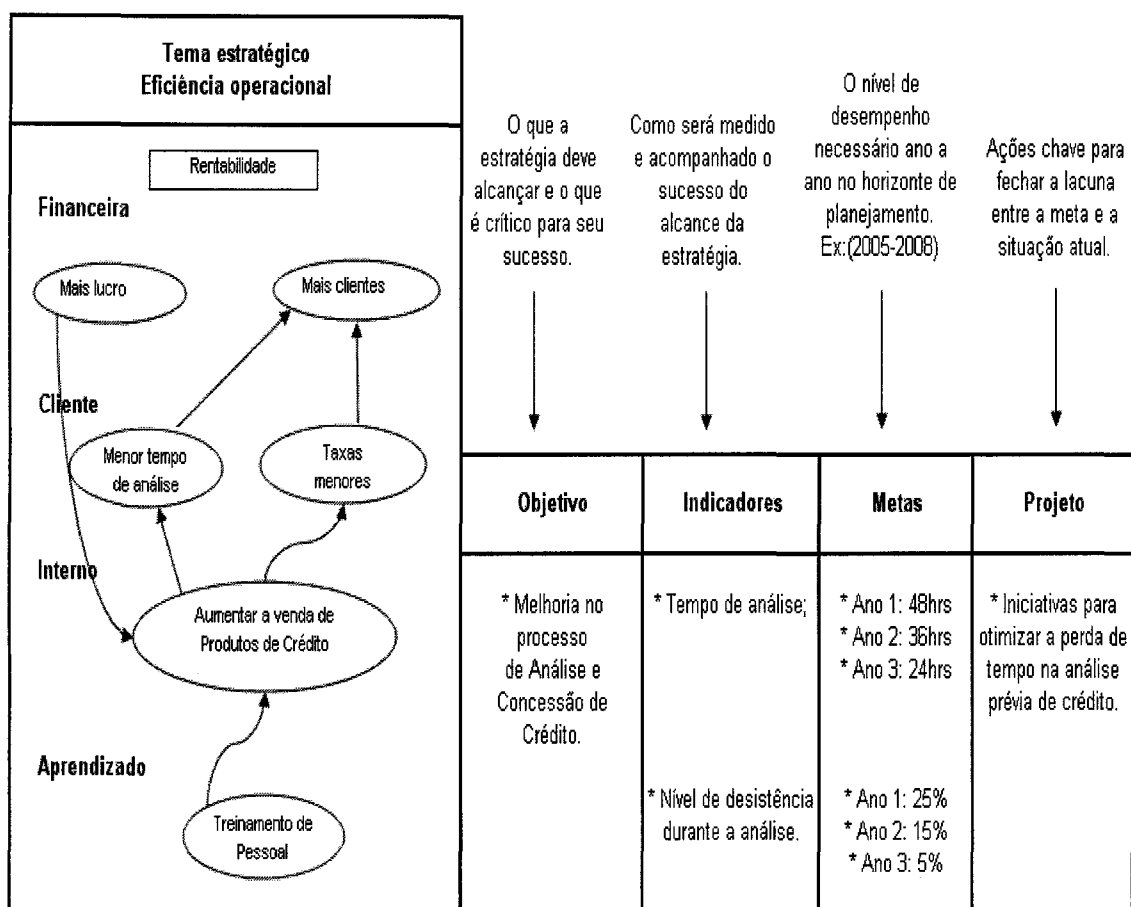


Figura 10: Modelo de Relação de Causa e Efeito utilizado pelo HSBC.

Cada objetivo deve ter uma DESCRIÇÃO breve para garantir o entendimento pleno e compartilhado.

Desafio 4 – Determinar Indicadores e Metas

Definindo indicadores estratégicos:

- ◆ **Análise conjunta:**

Os indicadores não devem ser analisados separadamente, mas como um conjunto que deve orientar o equilíbrio das decisões estratégicas.

Indicadores estratégicos mostram a relação entre objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

- ◆ **Comunicação Estratégica**

Garantir que o indicador selecionado enfoca adequadamente o objetivo estratégico e não dilui a atenção, distorce o desempenho e sub-otimiza o comportamento.

- ◆ **Frequência e Confiabilidade**

Os indicadores devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira repetitiva.

- ◆ **Periodicidade**

A periodicidade pode variar de mensal a anual, mas deve haver um equilíbrio no conjunto.

- ◆ **Estabelecimento de Metas Desafiadoras de Longo Prazo**

Deve ser possível se estabelecer metas significativas de melhoria.

Critérios para a definição de metas:

- ◆ Metas devem ser quantificáveis;
- ◆ Devem comunicar claramente o desempenho esperado;
- ◆ O conjunto de metas deve fazer sentido entre si;

- ◆ Estabelecer uma meta de longo prazo (2008);
- ◆ Estabelecer o progresso de 2005 até 2008 considerando o status atual do indicador;
- ◆ O estabelecimento das metas pode se basear em *benchmark*, desempenho histórico, melhorias em relação a uma base.

Desafio 5 – Selecionar Projetos Prioritários

Priorização dos projetos:

- ◆ Inventariar todos os projetos;
- ◆ Mapear o relacionamento dos projetos com os objetivos estratégicos (matriz);
- ◆ Definir necessidade de novos projetos: objetivos estratégicos “descobertos”;
- ◆ Definir critérios para priorização: impacto estratégico, custo, tempo de execução, nível de complexidade, etc.
- ◆ Recursos financeiros e de pessoal são escassos: racionalizar projetos para satisfazer os recursos disponíveis;
- ◆ A priorização é feita pela equipe de líderes.

Os projetos acompanhados no nível estratégico são poucos, o importante é ter foco!

Critério para definição dos projetos:

Os projetos são a estratégia efetivamente em ação que devem ser priorizados para garantir que os recursos escassos sejam alocados às estratégias. Porém, existem iniciativas que não envolvem IT que também tem alto impacto na estratégia e que devem ser acompanhadas.

Desafio 6 – Estruturar Reuniões Estratégicas

A partir dos instrumentos de gestão que dispomos, como podemos organizar uma reunião de avaliação do *business* mais eficiente? Podemos gerenciar através de *Inputs*, Reunião mensal, *Outputs* e Mudança Cultural. Entendendo o que os colaboradores desejam e alinhando os objetivos da corporação com as expectativas dos colaboradores. Entendendo o que a organização oferece para seus colaboradores e alinhando os objetivos dos colaboradores com as expectativas da corporação.

INPUTS

Análise do ambiente externo;

Resultados Financeiros: Orçamento + Forecast + Riscos e Oportunidades;

Relatórios BSC incluindo o status dos projetos/iniciativas da área;

Pontos de ação das revisões de negócios.

REUNIÃO MENSAL

Apresentação da análise do ambiente externo e resultados financeiros;

Status dos indicadores BSC selecionados;

Status das ações dos Business reviews.

OUTPUTS

Estratégias e ações mantidas, modificadas, novas e descartadas;

BSC atualizado de acordo com as decisões.

MUDANÇA CULTURAL

As principais reuniões para tomada de decisão eram focadas sobre a visão de resultados (na sua maioria puramente números).

O Planejamento estratégico existia dentro da organização, porém o acompanhamento das estratégias não estava totalmente alinhado as iniciativas das linhas de negócio.

Sugestões para o Estabelecimento das Prioridades:

Para um melhor estabelecimento das prioridades o HSBC montou algumas sugestões que foram repassadas aos seus colaboradores.

• Tenha autodisciplina

Está é uma característica muito comum em pessoas que se dão muito bem na carreira. Elas conseguem respeitar prazos e atingir melhores resultados não porque são gênios, mas porque tem uma organização pessoal acima da média. Estipulam horários e os cumprem, conseguem estar concentrados em suas atividades.

• Concentre-se

Esteja por inteiro onde estiver. Não entre em uma empresa pensando logo em ir para outra, aproveite ao máximo a oportunidade presente. Sonhe alto, mas lembre que a realização de seu sonho começa agora. Não fique fazendo mil coisas ao mesmo tempo e não realizando nada direito. Não queira abraçar o mundo e se metendo em projetos e mais projetos e não terminando nada. Perceba se em tudo o que você participa tem começo, meio e fim.

• Aprenda a dizer “não”

É muito comum ficarmos cheios de trabalho e não fazendo tudo o que realmente precisa ser feito devido à incapacidade de dizer “não”. Medo, vontade excessiva de ajudar, erros de cálculo no tempo, tudo isso somado leva a sobrecarga de trabalho.

4 CONCLUSÃO

A implantação do *Balanced Scorecard* no Banco HSBC foi muito positiva, pois todos os objetivos da empresa foram alinhados à estratégia e controlados através do BSC. O processo de tomada de decisão está mais rápido, não existindo mais a necessidade de longas discussões, uma vez que a estratégia é conhecida por todos os colaboradores.

Os resultados mostram que a implantação do BSC provoca mudanças gerenciais e culturais em qualquer organização, porém são essenciais para o sucesso. Foi através dessas mudanças que o Banco HSBC iniciou a implantação do BSC em 2001 e até o momento utiliza o BSC como ferramenta para acompanhar trimestralmente o progresso do seu planejamento estratégico.

A construção dos mapas estratégicos ajudou na comunicação da estratégia. A consistência entre os mapas estratégicos reflete um melhor alinhamento das ações com as estratégias e uma maior integração das unidades de serviços em relação ao futuro do Banco HSBC.

A empresa focada na estratégia exige um gestor com capacitação, habilidades, conhecimento, enfim, com um perfil diferente da empresa tradicional. Não há sistema de gestão que substitua o talento do gestor, O BSC é um instrumento para conduzir os gestores a refletir sobre seus negócios de forma organizada e sistêmica, mas essa reflexão exige que os gestores tenham compreendido como a ferramenta pode ajudá-los e, além disso, tenham verdadeiramente aceitado trabalhar com ela. O BSC irá expor o que os gestores pensam, no que apostam e os seus desempenhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BICHOF. Alessandra Fernandes. *Balanced Scorecard: Uma contribuição ao Estudo dos Indicadores Estratégicos – Caso da Nórdica Veículos S/A Concessionária Volvo em Curitiba*, UFPR, 2003.

COSTA. Ana Paula Paulino da, *Balanced Scorecard*, Editora Atlas;2006.

COUTINHO. André R, KALLÁS. David, *Gestão da Estratégia*; Editora Campus, 2005.

GALAS. Eduardo Santos, RODRIGUES. Vera Maria Ponte, *O Balanced Scorecard e o Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação: Um Estudo de Casos Múltiplos*, Revista Contabilidade & Finanças – USP São Paulo-SP, Jan/Abr 2006.

KAPLAN. Robert, NORTON. David. *Estratégia em Ação Balanced Scorecard*; Elsevier Editora Ltda, 1997.

KAPLAN. Robert, NORTON. David. *Mapas Estratégicos Balanced Scorecard*; Elsevier Editora Ltda, 2004.

LIMA. Andréa Cavalcanti Correia, CAVALCANTI. Arlei Antônio, PONTE. Vera, *Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard Promovendo Mudanças*, Revista Contabilidade & Finanças – USP São Paulo-SP, Jun/ 2004.

PADOVEZE. Clóvis Luis, *Contabilidade Gerencial Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil*, Editora Atlas, 4ªEdição 2004.

SCALABRIN. Gustavo Molon, *Planejamento Estratégico & Balanced Scorecard: Sistema Integrado de Gestão Estratégica*; UFPR,2005.

ZWIRTES. Euclécio, *Controladoria: Gerindo o Balanced Scorecard nas pequenas empresas*; UFPR, 2004.

Conceitos *Balanced Scorecard*, Disponível em < www.resolvenet.com.br/cons_balance.asp > acesso em 10.jun 2007

Modelos de Monografia e Artigos sobre *Balanced Scorecard* , Disponível em <http://www.eac.fea.usp.br>> acesso em 20.jan 2007

Histórico do Banco HSBC , Disponível em < <http://www.hsbc.com.br/sobre-hsbc/index.shtml>> Acesso em 01.Jun 2007