

A IMPLANTAÇÃO E O USO DO BALANCED SCORECARD NO BANCO DAIMLERCHRYSLER

VICENTE DE CAMARGO BICUDO DE CASTRO

Victor Prochnik

Resumo:

O trabalho apresenta um caso de aplicação do Balanced Scorecard no Banco DaimlerChrysler no Brasil, procurando analisar diferenças entre o caso brasileiro e experiências do mesmo setor, estudadas pela literatura internacional. A partir de entrevistas e aplicação de questionário a quatro executivos da referida instituição financeira, a implantação do Balanced Scorecard é abordada nos seguintes aspectos: fatores que motivaram a implantação, processo de desenvolvimento, comunicação interna e externa, reação dos funcionários, mensuração do resultado e assuntos adicionais. O trabalho termina com um quadro elencando as principais características da implantação e uso do Balanced Scorecard referente a cada um dos seis aspectos em que o documento está desdobrado. Observa-se a satisfação dos funcionários com a ferramenta implantada. Conclui-se que não há discrepância na aplicação do Balanced Scorecard entre a literatura disponível sobre casos internacionais de adoção do BSC por instituições financeiras e o caso estudado referente ao Banco DaimlerChrysler no Brasil, apesar das diferenças em termos de cultura organizacional.

Área temática: *Controladoria*

A implantação e o uso do Balanced Scorecard no Banco DaimlerChrysler

Resumo

O trabalho apresenta um caso de aplicação do Balanced Scorecard no Banco DaimlerChrysler no Brasil, procurando analisar diferenças entre o caso brasileiro e experiências do mesmo setor, estudadas pela literatura internacional. A partir de entrevistas e aplicação de questionário a quatro executivos da referida instituição financeira, a implantação do Balanced Scorecard é abordada nos seguintes aspectos: fatores que motivaram a implantação, processo de desenvolvimento, comunicação interna e externa, reação dos funcionários, mensuração do resultado e assuntos adicionais. O trabalho termina com um quadro elencando as principais características da implantação e uso do Balanced Scorecard referente a cada um dos seis aspectos em que o documento está desdobrado. Observa-se a satisfação dos funcionários com a ferramenta implantada. Conclui-se que não há discrepância na aplicação do Balanced Scorecard entre a literatura disponível sobre casos internacionais de adoção do BSC por instituições financeiras e o caso estudado referente ao Banco DaimlerChrysler no Brasil, apesar das diferenças em termos de cultura organizacional.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Instituições financeiras.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

A gestão empresarial vem se sofisticando com o aumento da complexidade e competição nas transações comerciais no mundo dos negócios. O aspecto financeiro, que antes costumava ser o principal foco da empresa, é entendido, atualmente, como cada vez mais dependente de outras operações da empresa para permanecer no mercado consumidor, como por exemplo, satisfação dos consumidores, operações internas eficientes e desenvolvimento constante dos profissionais e inovação da empresa.

A partir desta idéia os autores Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), que prevê uma convergência das principais operações de uma empresa para a sua estratégia, de forma a direcionar e integrar seus esforços para que a empresa obtenha os resultados esperados.

Por sua própria natureza, as instituições financeiras tradicionalmente dão grande ênfase à dimensão financeira. O setor bancário passou por severas modificações em diversos países, tornando-se mais vulnerável devido ao aumento da concorrência, e suas empresas procuraram fazer um reposicionamento estratégico. Nesse sentido, verificou-se que o BSC foi adotado em muitos casos, relatados em artigos acadêmicos, nos quais foram identificadas as peculiaridades e considerações apontadas pelos executivos, resultados e desempenhos das suas implantações.

No Brasil, o setor financeiro também passou por fortes mudanças. Há casos de empresas que recorreram também ao BSC, como por exemplo, Banco do Brasil e Unibanco. Contudo, observa-se em recentes estudos, alguns dos quais citados a seguir, que há discrepâncias, no que tange a implantação e uso, do Balanced Scorecard nas empresas brasileiras, ao comparado com as empresas estrangeiras.

Pessanha (2004) fez uma resenha das principais críticas na literatura técnica ao BSC e

realizou uma pesquisa em três empresas brasileiras (uma seguradora, um banco e uma empresa de telefonia), concluindo que as empresas se desviaram das recomendações de Kaplan e Norton.

Soares Júnior e Prochnik (2004) analisam se onze grandes organizações que estão implantando o Balanced Scorecard no Brasil estão seguindo os cinco princípios da organização focalizada na estratégia propostos por Kaplan e Norton. Eles observam que os processos de implantação são convergentes com os princípios, mas também destacam diferenças na implantação entre as empresas, assim como algumas especificidades relativas à cultura nacional.

Fernandes (2005), com base nas informações contempladas nos dois trabalhos citados anteriormente conclui que, de fato, as diferenças culturais causam impacto na implantação e uso do BSC nas empresas brasileiras.

Tendo em vista que os recentes estudos apontam que há uma discrepância entre a implantação e uso do Balanced Scorecard no Brasil e no exterior, o objetivo deste trabalho é, com base em experiências relatadas em artigos acadêmicos e entrevistas, analisar se o método de implantação e uso do BSC numa instituição financeira no Brasil apresenta diferenças ao comparado às instituições financeiras estrangeiras.

2 Metodologia

Este trabalho se divide em três partes. Primeiro, apresenta-se a visão de executivos de uma instituição financeira às críticas sobre o Balanced Scorecard. A segunda parte, segregada por temas, enuncia o resultado das entrevistas a estes executivos, com base nas experiências já documentadas no meio acadêmico. A terceira e última parte refere-se às conclusões do trabalho.

O Banco DaimlerChrysler compreende um banco e uma empresa de arrendamento mercantil, com um ativo total de R\$ 2 bilhões (em dezembro de 2004) e aproximadamente 230 funcionários distribuídos em 15 departamentos em cinco escritórios no Brasil e um escritório geral em São Paulo.

O Banco tem como foco de sua atividade, o financiamento de veículos comerciais, como ônibus e caminhões, produzidos pela empresa DaimlerChrysler. Este conglomerado tem como função gerir as operações financeiras da filial brasileira da empresa multinacional (Grupo DaimlerChrysler).

Para as questões abordadas ao longo da pesquisa foi usado como base uma segregação de temas conforme a proposta de O'Brien e Meadows (2000) em sua pesquisa sobre o desenvolvimento da visão corporativa. Dentro de cada tema proposto por esses autores o assunto será apresentado em uma abordagem teórica do assunto discutido, seguido da experiência narrada pelos executivos do Banco DaimlerChrysler.

No ano de 2005 foram feitas quatro entrevistas com executivos do Banco. A primeira foi mais ampla, com o responsável pela implantação do BSC no banco. Todas as quatro envolveram a aplicação do questionário desenvolvido por Pessanha (2004). O questionário essencialmente pergunta aos entrevistados se eles concordam com as principais críticas formuladas pela literatura técnica ao BSC. Assim, cada uma das 18 questões se refere a uma dessas críticas.

3 Visão dos executivos sobre as críticas ao BSC

Nesta seção apresenta-se o resultado da aplicação do questionário desenvolvido em Pessanha (2004) a quatro executivos do Banco DaimlerChrysler.

Os números de 1 a 4 apresentados dentro do quadro abaixo correspondem a quantos dos quatro executivos entrevistados optaram por esta resposta. Como resultado, observa-se

respostas onde há um consenso entre os entrevistados, até outras onde não há uma opinião uniforme.

Questionário aplicado aos executivos do Banco DaimlerChrysler	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Opiniões	1	2	3	4	5
1. As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton se adaptaram perfeitamente à realidade da empresa.				1	3
2. A implantação do BSC gerou forte choque na cultura da empresa.			1	1	2
3. O BSC é resultado de um modelo consensual entre os gerentes.				1	3
4. O sucesso do BSC contou com a participação, apoio e comprometimento dos funcionários.					4
5. O BSC usa um número excessivo de medidas de desempenho que supera a capacidade de gestão dos gerentes.	1			3	
6. As medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única.				1	3
7. Na avaliação de desempenho, os gerentes prestam relativamente pouca atenção às medidas específicas de cada unidade de negócios (ou segmento), detendo-se mais nas medidas comuns.		1	1	1	1
8. As relações de causa e efeito do BSC tendem a simplificar a realidade; são lineares, unidirecionais e demoram a ser revistas.		1	2	1	
9. Foi difícil, ou mesmo impossível, quantificar as relações de causa e efeito estabelecidas entre as medidas de desempenho.		2	1	1	
10. Faltam explicações na literatura sobre como deve se dar o processo de estabelecimento de metas	2	1	1		
11. A alta administração tem dificuldades em estabelecer metas apropriadas.	3		1		
12. O processo de estabelecimento de metas ainda obedece a um processo orçamentário tradicional.	1	2	1		
13. Mesmo com o BSC, continua existindo uma pressão por resultados financeiros que pode afetar os benefícios do modelo.		2	1	1	
14. Segundo a literatura, não está claro se a ligação entre as metas e os planos de remuneração deve ser feita de maneira objetiva ou subjetiva. Ela apenas serve de referência no processo de tomada de decisão dos gerentes.		1	3		
15. A ligação objetiva entre medidas de desempenho e planos de remuneração pode estar sujeita a alguma manipulação por parte dos gerentes.	3			1	
16. O BSC pode deixar de lado algumas variáveis relevantes, desestimulando a observação de outras variáveis importantes fora do modelo	1	2	1		

17. O BSC é mecânico e apresenta estrutura hierárquica <i>top-down</i> , sendo difícil compatibilizá-lo com uma maior participação dos funcionários.	4				
18. As medidas e as relações de causa e efeito permanecem inalteradas durante um longo tempo, limitando a validade do modelo inicial.	2		1	1	

Quadro 1 – Análise comparativa das respostas dos entrevistados ao questionário

O resultado apresentado no quadro acima não foi comparado com os resultados apresentados em Pessanha (2004), porque seu trabalho:

- É produto da entrevista a três executivos de três empresas distintas, e
- Aborda três empresas de áreas diferentes, uma seguradora, um banco e uma empresa de telefonia.

As respostas dos quatro gerentes do Banco sugerem algumas observações, pois conforme verificado pelas respostas dadas na sétima questão (vide Quadro 1), não há um consenso sobre a atenção às medidas de desempenho entre as unidades de negócio e as medidas gerais.

Isto se observa porque alguns dos executivos estão mais atentos às suas unidades de negócios enquanto outros estão mais atentos ao desempenho geral da empresa, sendo um reflexo da postura do “cada um por si”, onde o importante é que “minha” área funcione, conforme abordado por Iglesias (2003, p. 3) em seu trabalho sobre o BSC e o estilo brasileiro de administrar.

No cômputo geral, há uma grande incidência de consenso entre os executivos do Banco DaimlerChrysler. Metade das perguntas levantadas apresentam um consenso entre três ou quatro dos entrevistados. Das nove perguntas restantes, apenas na sétima questão cada gerente apresentou uma opinião distinta. Como depreendido das entrevistas e da análise do caso do Banco, o consenso entre os gerentes parece ser produto de uma comunicação interna eficiente e de um clima de trabalho que favorece a troca de opiniões.

Além dessas observações supracitadas, as respostas apresentadas no Quadro 1 servem de subsídio para a próxima seção.

4 A implantação e uso do BSC no Banco DaimlerChrysler

Esta seção foi dividida entre os fatores que motivaram a implantação do Balanced Scorecard, o seu processo de desenvolvimento dentro do banco, como é realizada a comunicação interna e externa da instituição, a reação dos funcionários ao BSC, como se dá a quantificação do resultado oriundo da implantação desta nova ferramenta de Business Intelligence e os assuntos adicionais – referente a questões não abordadas nos itens anteriores (O`BRIEN e MEADOWS 2000).

4.1 Fatores que motivaram a implantação

São vários os fatores que podem levar uma instituição financeira a implantar uma ferramenta de Business Intelligence. O`Brien e Meadows (2003) realizaram uma pesquisa em oito instituições financeiras do Reino Unido, onde constataram que a busca de uma nova visão corporativa normalmente é conseqüência de:

- “Mudança no status da organização, e.g. abertura do capital;
- Mudança dos líderes da empresa, e.g. novo CEO;

- Mudança na rentabilidade, e.g. período ruim no ciclo econômico;
- Mudança do ambiente externo, e.g. aumento da concorrência; e
- Parte de um programa maior, e.g. downsizing, reestruturação, rebranding.” (O’BRIEN e MEADOWS, 2003, p. 493-494, tradução livre dos autores)

Conforme em O’Brien e Meadows (2003), o processo de implantação de novas ferramentas em instituições financeiras não é espontâneo. Os fatores motivadores podem ser classificados tanto como internos quanto externos.

Contudo, observam-se casos onde um mesmo evento – como a desregulamentação do mercado financeiro do Reino Unido na década de 90 – propiciou a implantação do BSC numa instituição financeira (ASHTON, 1998) enquanto que a condenou em outra (HO e MCKAY, 2002).

O NatWest Bank, caso relatado por Ashton (1998), no início dos anos 90, reconheceu que os serviços financeiros da indústria de bancos britânicos estavam na iminência de uma grande mudança. A desregulamentação permitiria que as demais instituições financeiras, como fundos imobiliários e companhias de seguros, pudessem entrar no mercado dos bancos. Além disso, o processo de mundialização criaria novos mercados para o NatWest Bank no exterior, mas por outro lado, traria novos desafios na região em que atua.

O NatWest Bank tinha as seguintes expectativas ao adotar a ferramenta:

- “Uma estrutura prática para a implementação da estratégia corporativa;
- Um instrumento gerencial para alinhar os negócios, a equipe, os objetivos individuais e recompensas com as metas estratégicas;
- Um mecanismo eficiente para implementar uma gestão de mudanças, e
- Uma boa forma de afastar a empresa da cultura de comando e controle para uma cultura de empowerment e coaching.” (ASHTON, 1998, p. 400, tradução livre dos autores)

A adoção da ferramenta de Business Intelligence foi muito bem-sucedida. Nas palavras do próprio executivo-chefe do NatWest Bank: “Isto nos dá uma visão melhor do que conduzir o negócio baseado somente em indicadores financeiros. Isto também envolve entender como o negócio opera como um todo, e os indicadores de uma saúde financeira de longo prazo.” (ASHTON, 1998, p. 400, tradução livre dos autores) .

No caso de fracasso, da tentativa de implantação do BSC (HO e MCKAY, 2002), por ter sido desenvolvido como um mero medidor de desempenho responsável pelo programa de bônus de seus funcionários, fazia um uso extremamente limitado da ferramenta de Business Intelligence. Sendo assim, a diretoria do banco compreendeu que na desregulamentação setorial pela qual passava seria mais fácil adotar uma nova ferramenta do que atualizar o BSC.

Lee e Ko (2000a) elaboraram um estudo de caso sobre o Banco ABC, que era visto como um dos mais conservadores de Hong-Kong. Dentre suas maiores vantagens havia a de fazer transações entre bancos ou contas corporativas, não arcando com dívidas podres e apresentando um caixa alto. Contudo, seu conservadorismo fazia o banco apresentar pouca rentabilidade no mercado. O motivo da implantação do BSC no Banco ABC foi adotar uma estratégia para aproveitar melhor as oportunidades de investimentos e passar a obter um incremento em sua rentabilidade.

Para o caso analisado do Banco DaimlerChrysler observou-se que o Balanced Scorecard veio em 2002 com a entrada de um novo diretor-presidente (CEO) no conglomerado financeiro. Antes disto, a instituição financeira não dispunha de ferramentas de Business Intelligence.

Antes do Balanced Scorecard havia várias missões e visões, em função de cada

departamento. O BSC trouxe uma visão e missão institucional única para a empresa. A missão definida foi de “criar valor facilitando as vendas do Grupo DaimlerChrysler”, enquanto que a visão foi “ser reconhecidos como a primeira opção” em seu ramo de atividade, respeitando os seguintes pressupostos:

- “Oferecer produtos e serviços inovadores;
- Ser um parceiro pró-ativo e confiável;
- Atrair pessoas qualificadas e motivadas;
- Ter processos rápidos e eficientes; e
- Atender nossas responsabilidades sociais.”

No caso analisado, a experiência bem sucedida no Banco motivou a implantação do Balanced Scorecard nas demais empresas do Grupo DaimlerChrysler, o que indica que o sucesso da ferramenta na instituição financeira propiciou que o BSC se expandisse para as demais empresas do grupo. Conforme enunciado por um dos entrevistados, "na realidade foi o rabo empurrando a cabeça".

4.2 Processo de desenvolvimento do BSC no Banco DaimlerChrysler

A literatura mostra que existem diversas formas de se construir um BSC para uma empresa. No caso estudado do Bank of Tokyo – Mitsubishi HQA (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 20) começa-se pela definição das estratégias do banco, de baixo para cima. Foi formada uma equipe força-tarefa, com a participação de representantes de todas as unidades de negócios da instituição para desenvolver uma planilha, a ser preenchida por cada área, a fim da equipe registrar a estratégia regional integrada com base nas respostas coletadas.

Na literatura, o caso do Bank of Tokyo – Mitsubishi HQA é uma exceção. As instituições financeiras não costumam ter uma política muito aberta, onde todos os seus funcionários contribuem para a constituição do BSC. Até mesmo um estudo de caso fictício para a implantação do BSC numa instituição financeira publicado na revista Strategic Finance (ALBRIGHT, DAVIS e HIBBETS, 2001), o responsável pela implantação busca informações apenas com a alta administração do banco, e os demais funcionários só são procurados após o BSC ser implantado.

Ho e McKay (2002), que estudaram o fracasso na implantação e uso do BSC numa instituição financeira do Reino Unido na década de 90, constataram que os indicadores e suas definições foram concebidos na alta administração e repassados para áreas subordinadas, sem a contribuição dos demais setores da instituição. O programa foi personalizado para cada tipo de atividade. Porém, os problemas constatados que culminaram em seu desuso foram, além da deficiência na infra-estrutura de informação, os seguintes:

- “[Primeiro,] grande parte dos empregados acreditava que o BSC era injusto entre os departamentos, muito subjetivo e criava favoritos.
- Segundo, dada a natureza subjetiva do BSC, gerentes de áreas descobriram que era uma ferramenta de gerenciamento ineficaz, pois os empregados que foram bem não necessariamente receberam um bônus.
- Terceiro, o BSC não garantia um bom serviço ao cliente. A pesquisa de opinião foi capaz de mensurar a satisfação de apenas um grupo de clientes num dado período. Descobriu-se que se os clientes pesquisados incluíam diversos clientes insatisfeitos, os resultados não seriam representativos para todos os clientes.
- Quarto, foi tremendo o volume de trabalho adicional que o BSC requeria da gerência. Por exemplo, ao final de cada trimestre o gerente da área tinha que agrupar e tabular todos os resultados do BSC para cada empregado. Em seguida, a

alocação do pool de bônus tinha que ser determinada e discutida em reuniões de grupos entre as áreas. Finalmente, o gerente da área tinha que se reunir com cada empregado por mais de uma hora para revisar os resultados individuais de cada um. Isto significava um atraso nos bônus e no feedback por mais de dois meses após o encerramento do trimestre.” (HO e MCKAY, 2002, p. 24, tradução livre dos autores)

A falta de participação dos funcionários de escalões mais baixos na concepção do BSC para instituições financeiras também pode ser evidenciada pelos trabalhos de Lee e Ko (2000b), que apresentam uma proposta de estruturação dos indicadores-chave de desempenho com base na análise de SWOT, onde apenas a alta administração é consultada.

Para as instituições financeiras, O'Brien e Meadows (2003, p. 494) informam que normalmente consultores externos são utilizados ao longo do processo para diversos objetivos, como por exemplo:

- “Facilitar o processo;
- Como membros da equipe principal;
- Como especialistas em comunicação;
- Como promotores de mudanças;
- Para ajudar com o BSC e medidores de desempenho, ou
- Ajudar com questões de tecnologia de informação.” (O'BRIEN e MEADOWS, 2003, p. 494, tradução livre dos autores)

No caso do NatWest Bank (ASHTON, 1998, tradução livre dos autores) há *scorecards* para as principais áreas de negócio, assim como para regiões. Nas palavras do gerente sênior de planejamento e desempenho de negócios: “Nós sentimos que podemos apresentar uma imagem mais representativa e melhor desta forma. Isto significa que não terminamos com apenas um scorecard geral do NatWest UK, cheio de índices de alto nível que podem ser médias de médias, e portanto relativamente sem representatividade” . Ao adotar esta abordagem a instituição tem como objetivo indicadores mais minuciosos para trabalhar.

Para o desenvolvimento do BSC no Banco DaimlerChrysler, foi realizado um evento de dois dias em 2003 onde compareceram os três membros da diretoria, quatro da gerência e dois funcionários da matriz da empresa no exterior. Para viabilizar a discussão, os participantes deste evento receberam, com antecedência, textos sobre o Balanced Scorecard. É interessante ressaltar que – na época – a matriz não usava o BSC.

Como produto deste evento, estabeleceu-se a visão, a missão e o mapa estratégico da empresa. Também foram definidos alguns projetos relacionados à estratégia e foi feito um esboço do que seriam os indicadores-chave de desempenho mais importantes para a empresa. Foram definidas as seguintes perspectivas: financeira, clientes e parceiros, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo que há um foco na perspectiva financeira. Contudo, a maior concentração dos indicadores está nos processos internos.

O grau de informação dos gerentes do Banco DaimlerChrysler também se reflete nas respostas à décima questão do questionário (vide quadro na seção anterior), onde se observa que dois dos quatro gerentes responderam que discordam plenamente que faltam explicações na literatura sobre como deve se dar o processo de estabelecimento de metas. O terceiro discordou parcialmente, enquanto o quarto não concordou nem discordou.

A empresa – na figura dos demais gerentes e equipes de funcionários – foi envolvida como um todo apenas no processo de elaboração dos indicadores-chave de desempenho. Na época foram criados 17 objetivos e 53 indicadores no mapa estratégico. Como o banco é relativamente pequeno, o seu único scorecard apresenta desdobramentos de mapas

estratégicos por regiões.

No que tange à atualização dos indicadores-chave, no final de cada ano é realizada uma reunião de avaliação das informações gerenciais obtidas pelos indicadores e da definição dos indicadores-chave para o ano seguinte.

Com as revisões periódicas, o BSC do Banco DaimlerChrysler atualmente tem aproximadamente 42 indicadores. Conforme citou um dos executivos entrevistados, quanto aos indicadores, "(...) havia um número excessivo, e o BSC agora está ficando cada vez mais focado".

A concepção dos gerentes acerca do número de indicadores também se refletiu nas respostas apresentadas à quinta questão do questionário apresentado na seção anterior, onde três dos quatro gerentes responderam que concordam parcialmente que o BSC usa um número excessivo de medidas de desempenho que supera a capacidade de gestão dos gerentes.

Quanto à presença de consultores externos, o Banco DaimlerChrysler solicita periodicamente um acompanhamento para avaliar como está a evolução do Balanced Scorecard ("tirar uma foto"). Isto se faz por meio de um questionário aplicado pelos consultores externos com base em questões que envolvem a observância dos cinco princípios defendidos por Kaplan e Norton, e que a empresa se baseia neles para traçar seus objetivos anuais. Este trabalho serve para fornecer subsídios para a alta administração fazer análises e tomar decisões.

A ausência de consultores externos no processo de desenvolvimento tornou o Balanced Scorecard do banco mais fiel à proposta de Kaplan e Norton, conforme mencionado ao longo da entrevista com um de seus executivos:

"Diria que a gente, por não ter - aí que vem a situação peculiar de nossa empresa - a assistência de consultoria, seguiu o que estava no livro, seguiu a cartilha. Então, hoje, o BSC é muito parecido com o que tem de mais puro de BSC, que estava nos livros realmente."

No processo de desenvolvimento a maior dificuldade encontrada pelos executivos do Banco DaimlerChrysler foi estabelecer as metas que a empresa queria para os indicadores-chave de desempenho, uma vez que nem sempre as metas definidas pelas áreas eram as metas almejadas pelo banco.

Conforme Iglesias (2003, p. 3), por haver um traço cultural de concentração de poder no planejamento estratégico de empresas brasileiras, apesar do discurso ser de participação e consenso, ainda prevalece a máxima de que "manda quem pode, obedece quem tem juízo".

O processo de implantação do BSC no Banco DaimlerChrysler levou aproximadamente seis meses para atingir todas as áreas, considerando o período entre a definição da missão e visão da empresa até os seus funcionários terem emitido e estudado seus indicadores-chave de desempenho, lido o mapa estratégico e conhecido os projetos mais importantes da empresa.

4.3 Comunicação interna e externa

A boa organização da comunicação interna é essencial para o sucesso da implementação do BSC numa instituição financeira, porque o BSC trabalha com todos os níveis da empresa.

No caso de sucesso do NatWest Bank, Ashton (1998) cita que uma boa comunicação interna foi a variável-chave para os funcionários adotarem o conceito do BSC. Em contrapartida, há um caso de fracasso num banco, onde a primeira dificuldade que surgiu foram as diferentes interpretações dadas pelos gerentes aos indicadores de desempenho referentes ao bônus pago aos seus funcionários (HO e MCKAY, 2002, p. 23).

A pesquisa de O'Brien e Meadows (2000, p. 494-495) constatou que o processo de

comunicação interna, nas oito instituições financeiras pesquisadas, realizou-se por meios tradicionais (malas-diretas e reuniões), ainda que houvesse insegurança por parte dos executivos se estas formas eram as mais corretas.

Contudo, conforme também observado nas entrevistas de O'Brien e Meadows, nem todas as instituições financeiras divulgaram suas visões corporativas (um dos alicerces do BSC) para o mercado. Num dos exemplos citados pelos autores, a visão da empresa sintetizava-se a "fazer mais lucro e manter os preços altos!" (O'BRIEN e MEADOWS, 2003, p. 491, tradução livre dos autores) .

Um quesito importante a ser observado é a frequência com a qual os indicadores do BSC são atualizados e utilizados. Ho e McKay (2002) apresentam a dicotomia entre uma empresa automobilística e um banco. A empresa automobilística tinha os valores de seus indicadores já no segundo ou terceiro dia após o encerramento do mês, enquanto que o banco tinha os seus indicadores dentre duas semanas a dois meses após o encerramento do trimestre, devido a velocidade na qual os processos internos de avaliação geravam seu *feedback*.

No Banco DaimlerChrysler, o processo de comunicação interna se fortaleceu no momento em que as áreas se reuniram para discussão dos indicadores-chave de desempenho. Atualmente os funcionários da instituição financeira têm seus próprios exemplares do BSC em suas mesas, assim como há uma ampla divulgação da missão e visão da empresa dentro do ambiente de trabalho.

Conforme demonstrado pelas respostas obtidas pela quarta questão do questionário aplicado aos executivos do Banco DaimlerChrysler (vide quadro na seção anterior), todos os gerentes concordam plenamente que o sucesso do Balanced Scorecard contou com a participação, apoio e comprometimento dos funcionários.

A política do banco mediante os resultados dos indicadores apresentados pelo Balanced Scorecard é bem clara para os entrevistados:

"O BSC é bem transparente, ou você faz ou não faz, você tem aqueles três estágios, no nosso caso, tem o verde, o amarelo e o vermelho, se chegou no amarelo, aquela luz acendeu, o que esta acontecendo? Você tem que mudar a sua estratégia de trabalho, você tem que avaliar o que esta sendo feito, vendo que está errado, tentando consertar para voltar ao verde."

Não há um incentivo à divulgação externa do *scorecard* do banco, por não ser considerado que isto vai tornar o cliente mais fiel à marca ou o fornecedor mais comprometido, como seria no caso de um grande banco comercial. Isto se deve ao fato do Banco atender majoritariamente aos clientes do Grupo DaimlerChrysler.

Para marcar a implantação do Balanced Scorecard o Banco DaimlerChrysler promoveu uma confraternização com todos os seus funcionários das diversas regiões do país.

Os indicadores do BSC do Banco estão disponíveis na Intranet da empresa para todos funcionários. Existem indicadores anuais e mensais, sendo que os mensais são atualizados até o sexto dia do mês subsequente e revisados semestralmente, numa reunião onde participam todos os gerentes e a diretoria do banco.

4.4 Reação dos funcionários

A reação dos funcionários está intimamente ligada à eficiência da comunicação interna da instituição. Na pesquisa de O'Brien e Meadows (2003, p. 495, tradução livre dos autores)

"Foram registradas reações diversas por parte dos funcionários, do ceticismo ao cinismo de positivo e apoio. O cinismo era frequentemente causado por uma incapacidade de verem a relevância da visão nos seus trabalhos do dia-a-dia; uma falta de liderança dos seus superiores, uma falta de resultados nos negócios ou uma falta de comunicação eficiente de

como o processo está indo ou foi."

No caso do Bank of Tokyo – Mitsubishi HQA (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 24), aproximadamente um ano após a adoção do mapa estratégico os empregados em função de apoio e supervisão tornaram-se mais focados no resultado final – com base nas abordagens quantitativas de gestão de desempenho – e a gerência sênior passou a exercer melhor o controle sobre suas atividades. Neste mesmo caso, quase que imediatamente depois do desenvolvimento dos mapas estratégicos os empregados passaram a conversar pela primeira vez sobre estratégia – pois estavam mais conscientes da importância de uma estratégia clara e bem definida para o bom desempenho empresarial.

No caso de insucesso da implantação do BSC (HO e MCKAY, 2002), a reação dos funcionários, em um primeiro momento, foi de entusiasmo, por vir substituir uma medida de desempenho chamada *service building and leveraging* (SBL). O Balanced Scorecard ofereceria ao banco inúmeros benefícios que o SBL não apresentava, tais como:

- “O BSC estava adaptado para o gerenciamento de empregados. Os objetivos da organização eram específicos, e empregados que obtivessem um bom desempenho seriam recompensados.
- O BSC ajudava gerentes a treinar a equipe ao clarear os objetivos da organização.
- Em comparação com o SBL, o BSC foi visto como mais justo porque diferenciava entre os com bom ou mau desempenho.” (HO e MCKAY, 2002, p. 23, tradução livre dos autores)

No trabalho de Pessanha (2004) constatou-se que a instituição financeira estava mais acostumada a usar indicadores financeiros e não estaria disposta a igualá-los, em termos de importância, a indicadores não financeiros, fazendo com que a implantação do BSC criasse um choque na cultura da empresa.

No caso do Banco DaimlerChrysler, um dos executivos entrevistados afirmou que houve um choque na cultura da instituição na implantação do BSC, pois antes só havia a perspectiva financeira, que ficava restrita aos gerentes e à diretoria. Pela resposta dada à segunda questão do questionário aplicado aos executivos (vide quadro na seção anterior), dois gerentes concordaram plenamente e um parcialmente que a implantação do Balanced Scorecard tenha gerado forte choque na cultura da empresa.

No Banco, conforme citado na entrevista com um de seus executivos, "(...) o BSC, se você perguntar para as pessoas, tem a imagem associada a algo de bom e não algo que tenha vindo para medir performance e tal, apesar de ser". Os funcionários vêem o Balanced Scorecard como a empresa divulgando a sua estratégia, trazendo uma conotação positiva.

O banco tem um programa chamado BSC Premium, onde o bônus anual do funcionário não está relacionado somente às metas de seu departamento, como também às metas gerais da empresa. Conforme citado por um entrevistado, "(...) por exemplo, se a adimplência atingir certos parâmetros, toda a empresa vai ganhar uma certa quantia, não é muito, mas todo mundo fica acompanhando na Intranet".

O bônus consiste num mesmo valor para todos os níveis do banco, conforme explicado por um dos gerentes: "O valor que se recebe é pouco se comparado com o que ganha a diretoria, mas é razoável para quem está começando na empresa hoje."

Também há o projeto no Banco DaimlerChrysler chamado "Melhor Idéia", onde os funcionários podem enviar pela Intranet as suas idéias ligadas ao Balanced Scorecard que são lidas mensalmente por um comitê que avalia as idéias, sendo que algumas já foram implementadas com sucesso.

4.5 Mensuração do resultado

É difícil conseguir correlacionar a aplicação do BSC a um melhor desempenho da instituição financeira, mas há um consenso de que a implementação de uma visão corporativa contribui para o sucesso da organização (O'BRIEN e MEADOWS, 2000, p. 495).

Uma pesquisa realizada em 140 firmas do setor financeiro dos EUA apresentou como conclusão que (ITTNER e LARCKER, p. 738, 2003. tradução livre dos autores)

“Usando dados de firmas de serviços financeiros dos EUA, nós examinamos a habilidade relativa de vários indicadores de desempenho estratégico de explicar o desempenho da firma. Estas explicações incluem uma maior diversidade de mensuração, melhor alinhamento com a estratégia da firma e direcionadores de valor, e o uso de técnicas de alinhamento de medida de desempenho incluindo o balanced scorecard, medida de valor econômico, e modelagem causal de negócio. Nós encontramos que uma variação da diversidade de mensuração têm uma forte associação com o desempenho das ações negociadas na bolsa de valores. Em particular, firmas que fazem um uso mais extensivo de um conjunto mais amplo de indicadores financeiros e (particularmente) não financeiros apresentam maiores retornos nas ações negociadas em bolsa de valores do que aquelas que não fazem uso. Estes resultados são ainda mais fortes quando o sistema de mensuração do desempenho não foi submetido a mudanças representativas nos últimos 3 anos.

Em contraste, nós encontramos pouca evidência que práticas SPM [indicador de desempenho estratégico, sigla em inglês] estão associadas com indicadores contábeis (retorno sobre ativos e crescimento de vendas).”

Em entrevista com executivos do Banco DaimlerChrysler também há a idéia da dificuldade da mensuração do resultado financeiro proporcionado pelo Balanced Scorecard.

"(...) É muito difícil você precisar o que vem do BSC, o que vem do crescimento da economia, por exemplo. Isso é muito difícil. Então, a gente começou a implementar o BSC no começo de 2003, e o ano de 2003 foi um ano bom, mas o ano de 2004 foi um ano excelente. Aí eu pergunto, quanto foi por causa do BSC, quanto foi da economia que melhorou?. Tem participação do BSC? Claro que tem, certamente. As pessoas estão mais comprometidas. Mas eu não posso precisar que a empresa “saiu da água para o vinho” por causa do BSC, mudou a vida."

Apesar de não se conseguir medir o sucesso do Balanced Scorecard por meios financeiros, um acompanhamento dos índices em função de suas metas serve como um demonstrativo de uma melhora na desempenho da empresa. No banco, os índices têm apresentado melhora e grande parte das metas tem sido alcançada.

4.6 Assuntos adicionais

Alguns aspectos adicionais não foram levantados na abordagem, contudo não são menos importantes, como por exemplo a dificuldade encontrada por algumas instituições financeiras em ligar elementos do processo de desenvolvimento estratégico, suas definições e uso de métodos e modelos (O'BRIEN e MEADOWS, 2003, p. 495).

Também se observou como uma dificuldade no processo de implantação no BSC a preparação da infra-estrutura de informação num banco (HO e MCKAY, 2002, p. 23).

O executivo responsável pela aplicação bem-sucedida do BSC no NatWest Bank tece alguns conselhos acerca de erros que devem ser evitados, tais como: “Não meça as coisas apenas porque elas são fáceis de serem mensuradas ou porque você sempre as mensurou.

Medidas devem ser desenvolvidas para coisas que você deveria estar fazendo, não apenas o que você está fazendo. Também, evite reinventar a roda. Fale com pessoas que já fizeram antes ou sejam capazes de ajudar, e não adote o scorecard a não ser que você tenha credibilidade e seriedade sobre melhorar o desempenho.” (ASHTON, 1998, p. 401, tradução livre dos autores)

Quanto ao orçamento da instituição financeira estudada, conforme a décima segunda questão do questionário (vide quadro na seção anterior), um gerente da instituição financeira discorda e dois discordam parcialmente que o processo de estabelecimento de metas ainda obedece a um processo orçamentário tradicional.

Isto porque no Banco DaimlerChrysler observou-se que o orçamento está integrado ao BSC, exceto no que tange o monitoramento do orçamento das áreas, sendo que na reunião anual para a definição dos objetivos mais estratégicos para o próximo ano as verbas para os projetos já são alocadas. Contudo, o banco tem que atender ao *Operation Ratio* estabelecido pela matriz no exterior.

O seu *Operating Ratio* vem a ser o total das despesas administrativas dividido pelo volume total da carteira de empréstimos. Isto obriga a instituição financeira a manter um controle sobre a relação entre sua carteira e despesas administrativas. A solução encontrada pela alta administração foi incorporar ao seu Balanced Scorecard o seu *Operating Ratio*.

No que tange a relação de causa e efeito, o Banco DaimlerChrysler ainda não tem uma base de dados extensa o suficiente para poder criticar os seus indicadores no que se refere a correlação de causa e efeito.

5 Conclusão

Com base nas experiências relatadas nos artigos acadêmicos e nas entrevistas, a análise da implantação e uso do BSC no Banco DaimlerChrysler pode ser sintetizada na forma do seguinte quadro:

Implantação e uso do BSC no Banco DaimlerChrysler	
Fatores que motivaram a implantação	Entrada de um novo CEO na empresa. Busca por uma missão e visão institucional única.
Processo de desenvolvimento	Reunião dos diretores e gerentes da empresa para definir a visão, missão, mapa estratégico e esboço dos indicadores-chave de desempenho. Reuniões com equipes de funcionários para a elaboração dos indicadores-chave de desempenho. Não contou com o auxílio de consultores externos.
Comunicação interna e externa	Os funcionários participaram das discussões acerca dos indicadores-chave de desempenho. A comunicação externa não foi incentivada por não trazer benefícios perante seus clientes e seus fornecedores, na opinião dos entrevistados. Os indicadores estão disponíveis na Intranet da empresa a todos os seus funcionários, atualizados mensalmente (até o sexto dia do mês subsequente) e revisados semestralmente numa reunião onde participam todos os gerentes e a diretoria do banco.
Reação dos funcionários	O Balanced Scorecard tem uma conotação positiva para os funcionários. O BSC Premium incentiva os funcionários a acompanharem as metas da empresa. A alta administração mantém uma comunicação aberta com seus funcionários por meio do projeto "Melhor Idéia".
Mensuração do resultado	Não há como se mensurar o resultado financeiro proporcionado pelo Balanced Scorecard na empresa.
Assuntos adicionais	O orçamento é integrado ao BSC, contudo, é submisso ao <i>Operating Ratio</i> do Grupo DaimlerChrysler.

Quadro 2 – Implantação e uso do BSC no Banco DaimlerChrysler

Com base na revisão bibliográfica exposta ao longo deste trabalho, segregando a implantação do Balanced Scorecard em instituições financeiras por etapas – conforme elencadas na tabela acima – conclui-se que a implantação e uso do BSC no Banco DaimlerChrysler não apresenta discrepância em comparação com os casos expostos.

Referências

ALBRIGHT, Tom; DAVIS, Stan; HIBBETS, Aleecia. Tri-Cities Community Bank: A Balanced Scorecard Case, *Strategic Finance*, edição de outubro, pp. 54-59. 2001.

ASHTON, Chris. Balanced Scorecard Benefits NatWest Bank, *International Journal of Retail e Distribution Management*, vol. 26/10, p. 400-401. 1998.

FERNANDES, Frederico P. Pereira. A Influência das Diferenças Culturais entre Brasil e Estados Unidos na Implantação do Balanced Scorecard em Empresas Brasileiras. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2005.

HO, Shih-Jen Kathy; MCKAY, Ruth B. Balanced Scorecard: Two Perspectives, *The CPA Journal*, março, vol. 72/3, p. 20. 2002.

IGLESIAS, Ana Elisa Arouca. O Balanced Scorecard e o Estilo Brasileiro de Administrar. Third Iberoamerican Academy of Management International Conference, São Paulo, 7/10 de dezembro de 2003.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RANDALL, Taylor. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, n. 28, pp. 715-741. 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEE, S.F.; KO, Andrew Sai On. Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Honk Kong, *Managerial Auditing Journal*, vol. 15/9, pp. 469-477. 2000a.

LEE, S.F.; KO, Andrew Sai On. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology, *Managerial Auditing Journal*, vol. 15/1/2, pp. 68-76. 2000b.

O'BRIEN, Francis; MEADOWS, Maureen. Corporate Visioning: a Survey of UK practice, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 51/1, pp. 36-44. 2000.

O'BRIEN, Francis; MEADOWS, Maureen. Exploring the Current Practice of Visioning: Case Studies from the UK Financial Services Sector, *Management Decision*, vol. 41/5, pp. 488-497. 2003.

PESSANHA, Diogo. Obstáculos à Implementação do Balanced Scorecard: Estudos de Casos em Empresas Brasileiras. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2004.

SOARES JÚNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. Experiências Comparadas de Implantação do

XIII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 30 de outubro a 01 de novembro de 2006

Balanced Scorecard no Brasil, XVII Congresso Latino Americano de Estratégia, Santa Catarina, 28/30 de abril de 2004.