

PROJETO DE GRADUAÇÃO

GESTÃO DO DESEMPENHO NA ÁREA BANCÁRIA: ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL S/A

Por,
José Carlos Ferrer Simões

Brasília, 11 de julho de 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

GESTÃO DO DESEMPENHO NA ÁREA BANCÁRIA: ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL S/A

Por,
José Carlos Ferrer Simões

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de
Produção

Banca Examinadora

Prof. DSc. Annibal Affonso Neto (Orientador) _____

Prof. DSc. João Carlos Félix Souza, UnB/EPR _____

Brasília, 11 de julho de 2018.

Agradecimentos

A Deus e a meu protetor São José pelas bênçãos em minha vida.

Aos meus pais, meus maiores mestres e orientadores, que sempre me ensinaram a importância do estudo, Getúlio Garcia Simões e Lúcia Helena Ferrer Simões, que não se encontram mais presentes entre nós, mas que estão na presença do nosso Senhor, me dando o suporte espiritual e necessário para que nunca desista dos desafios a que somos postos diariamente; e

Ao meu irmão Fábio Ferrer, por me incentivar e orientar para que eu sempre esteja me desenvolvendo e crescendo na minha vida profissional; e

À minha querida esposa Kelli Cristina Muniz e a meus filhos Carlos Gustavo Simões e Pedro Lucas Simões, as razões da minha vida, por compreenderem a minha ausência em diversos momentos durante a graduação. E, mesmo assim, sempre me incentivaram de forma que eu continue me qualificando para que possa obter sucesso tanto na minha caminhada acadêmica quanto profissional.

José Carlos Ferrer Simões

RESUMO

Tomar decisões em um mercado extremamente competitivo e com constantes oscilações econômicas, como o cenário atual, é difícil sem indicadores de desempenho que mostrem como alcançar os objetivos estratégicos na área bancária. Há alguns anos, as empresas focavam suas mensurações apenas em indicadores financeiros e contábeis para se tomar uma decisão, no entanto, após o estudo realizado por Robert Kaplan e David Norton, foi apresentado, por meio do Balanced Scorecard, que para se tomar uma decisão se deve também utilizar indicadores de desempenho que abordem outras perspectivas como de processos internos, aprendizado e crescimento, clientes e responsabilidade socioambiental. Com este enfoque, este trabalho teve por finalidade realizar uma revisão bibliográfica quanto aos indicadores de desempenho utilizados na área bancária por meio das perspectivas do Balanced Scorecard. Tal abordagem visa a verificar por meio de estudo de caso, no caso o Banco do Brasil, de forma a realizar um estudo comparativo dos indicadores de desempenho identificados na revisão bibliográfica com os declarados pela instituição. Os resultados obtidos, neste estudo de caso, mostraram que a alta previsibilidade dos indicadores de desempenho, apresentados nos relatórios do Banco do Brasil, em confronto com a revisão bibliográfica, mostrando que há um bom alinhamento dos relatórios publicados pela instituição periodicamente com o referencial acadêmico.

Palavras chaves: Balanced Scorecard, indicadores de desempenho, área bancária, bancos.

ABSTRACT

Making decisions in an extremely competitive market and with constant economic fluctuations, such as the current scenario, is difficult without performance indicators that show how to achieve the strategic objectives in the banking area. A few years ago, companies focused their measurements only on financial and accounting indicators to make a decision, however, after the study by Robert Kaplan and David Norton, it was presented, through the Balanced Scorecard, that in order to make a decision performance indicators that address other perspectives such as internal processes, learning and growth, customers and socio-environmental responsibility should also be used.

With this approach, this work had the purpose of carrying out a bibliographical review of the performance indicators used in the banking area through the Balanced Scorecard perspectives. This approach aims to verify, through a case study, in the case of Banco do Brasil, in order to carry out a comparative study of the performance indicators identified in the bibliographic review with those declared by the institution. The results obtained in this case study showed that the high predictability of performance indicators, presented in the Bank of Brazil report, compared to the bibliographic review, showing that there is a good alignment of the reports published by the institution periodically with the academic reference.

Keywords: Balanced Scorecard, performance indicators, banking area, banks.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações Iniciais	10
1.2 Problema de Pesquisa	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Resultados Esperados	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Instituições Financeiras Bancárias	13
2.2 Gestão de desempenho organizacional	14
2.3 Balanced Scorecard (BSC)	15
2.3.1 A Perspectiva Financeira.....	16
2.3.2 A Perspectiva do Cliente	16
2.3.3 A Perspectiva dos Processos Internos	17
2.3.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	17
2.4 Os Sistemas de Medição de Desempenho.....	18
2.5 Indicadores de Desempenho.....	19
2.6 Indicadores de Desempenho Bancário	20
2.6.1 Indicadores Econômico-Financeiros	21
2.6.2 Análise de Indicadores Econômico-Financeiros para áreas financeiras bancárias	22
2.6.3 Indicadores de Sustentabilidade.....	32
2.6.4 Indicadores de Desempenho a partir das perspectivas do Balanced Scorecard	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 Classificação da Pesquisa	41
3.1.1 Forma de abordagem	41
3.1.2 Objetivos da pesquisa	41
3.1.3 Procedimentos técnicos	41
3.1.4 Estudo de Caso	42
3.2 Etapas da pesquisa	42
4 ESTUDO DE CASO	43
5 DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS	47
5.1 Perspectiva Cliente	47
5.2 Perspectiva Processos Internos	49
5.3 Perspectiva Financeira	50
5.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento	54
5.5 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental	56
CONCLUSÃO	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	15
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores de desempenho econômico-financeiro analisados	24
Quadro 2: Fórmulas e conceitos dos indicadores de desempenho econômico-financeiro	28
Quadro 3: Fórmulas e conceitos dos indicadores de desempenho econômico-financeiro consolidados (Abordagem proposta por Assaf (2012) com a Metodologia CAMELs)	30
Quadro 4: A Evolução do Acordo da Basileia	31
Quadro 5: Indicadores Econômicos.....	33
Quadro 6: Indicadores Ambientais (materiais, energia e água)	34
Quadro 7: Indicadores Ambientais (biodiversidade, emissões, produtos e serviços)	34
Quadro 8: Indicadores Sociais	35
Quadro 9: Objetivos e indicadores estratégicos	36
Quadro 10: Indicadores de Desempenho da área bancária sobre a Perspectiva Financeira do BSC.....	37
Quadro 11: Indicadores de Desempenho da área bancária sobre a Perspectiva Clientes do BSC.....	38
Quadro 12: Indicadores de Desempenho da área bancária sobre a Perspectiva Processo Interno do BSC.....	39
Quadro 13: Indicadores de Desempenho da área bancária sobre a Perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC.....	40
Quadro 14: Objetivos Estratégicos do Banco do Brasil segundo as perspectivas do BSC.....	44
Quadro 15: Verificação se os Indicadores de desempenho, sob a perspectiva clientes, consolidados na revisão bibliográfica estão ou não previstos nos relatórios do BB.....	48
Quadro 16: Verificação se os Indicadores de desempenho, sob a perspectiva processos internos, consolidados na revisão bibliográfica estão ou não previstos nos relatórios do BB.....	49
Quadro 17: Verificação se os Indicadores de desempenho, sob a perspectiva financeira, consolidados na revisão bibliográfica estão ou não previstos nos relatórios do BB.....	51
Quadro 18: Divulgação de Estimativa dos Indicadores do BB para o ano de 2018.....	54
Quadro 19: Verificação se os Indicadores de desempenho, sob a perspectiva aprendizado e crescimento, consolidados na revisão bibliográfica estão ou não previstos nos relatórios do BB.....	55
Quadro 20: Verificação se os Indicadores de desempenho, sob a perspectiva responsabilidade socioambiental, consolidados na revisão bibliográfica estão ou não previstos nos relatórios do BB...	56

LISTA DE SIGLAS

Siglas

BSC	Balanced Scorecard
CAMELS	Capital, Qualidade dos Ativos, Qualidade da Gestão, Resultados e Liquidez
COSIF	Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional
CMN	Conselho Monetário Nacional
DJSI	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FFEICC	Federal Financial Institutions Examination Council
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GRI	Global Reporting Initiative
PR	Patrimônio de Referência
ROA	Retorno sobre o Ativo Médio
RSPL	Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio
RWA	Ativos Ponderados pelo Risco
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFH	Sistema Financeiro da Habitação

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor bancário no Brasil se consolidou sob elevadas taxas inflacionárias, o que permitiu que os bancos brasileiros pudessem atuar sem se preocupar com eficiência nos seus resultados. Após a implantação do Plano Real, os bancos brasileiros tiveram que revisar o seu modelo de negócio, no entanto, continuaram obtendo lucros significativos, devido às altas taxas de juros de empréstimos e tarifas bancárias. Porém, nos últimos anos, com o avanço da tecnologia e da digitalização, os bancos estão tendo que revisar todos os seus processos de forma a aumentarem a sua eficiência operacional, diminuindo custos e otimizando processos.

De forma a atuar com o máximo de eficiência, torna-se cada vez mais imprescindível à medição dos desempenhos da área bancária por meio de indicadores de desempenho, desta forma os bancos têm a possibilidade de melhor acompanhar, avaliar, decidir e mudar o rumo, quando necessário, de forma a alcançar seus objetivos definidos pela alta administração assim como atender aos anseios dos investidores.

O uso de indicadores de desempenho também está alinhado com a necessidade de maior transparência que os bancos devem atuar, até porque estes devem respeitar diversas regras de órgãos reguladores para poderem ter seus papéis negociados nas Bolsas de Valores tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos.

Também é interessante frisar que o ambiente bancário por ser extremamente dinâmico, há necessidade de os gestores terem a percepção e sensibilidade em identificar eventuais ameaças e oportunidades que estejam surgindo. Assim, para que haja um sistema de gestão eficaz é imprescindível que haja um sistema de medição de forma que assegure um maior alinhamento das atividades com o objetivo maior dos bancos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação de sistemas de gestão e de controle agrega valor significativo ao negócio pois a empresa pode aprimorar as atividades e implementar as ações necessárias de forma tempestiva, e isto é imprescindível quando se trata da área bancária até porque se trata de um mercado extremamente dinâmico e competitivo.

Atualmente, a área bancária está extremamente preocupada com as novas tendências do mercado, com a criação de bancos virtuais que apresentam estruturas extremamente enxutas com o

mínimo de funcionários e sem necessidade de grande quantitativo de lojas como são os bancos tradicionais. E, com este cenário, os bancos estão sendo obrigados a redesenhar a sua estrutura e modo de atendimento, migrando para plataformas de atendimento virtuais. Desta forma, é cada vez mais evidente a necessidade de um sistema de medição que avalie a real necessidade dos bancos.

O problema de pesquisa, portanto, baseia-se no fato da necessidade de a área bancária utilizar os indicadores de desempenho que sejam adequados ao seu negócio. Esse estudo tem a proposta de realizar uma análise crítica dos indicadores de desempenho da área bancária nas diversas perspectivas do Balanced Scorecard de forma a auxiliar o gestor na sua tomada de decisão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar modelo de gestão de desempenho com a utilização dos indicadores de desempenho, por meio de uma revisão bibliográfica, de forma a identificá-los segundo a literatura acadêmica, e apresentar um modelo consolidado dos indicadores de desempenho que devem ser utilizados na área bancária segundo as perspectivas do Balanced Scorecard.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Do objetivo geral, outros mais específicos se depreendem:

- Identificar os indicadores de desempenho que devem ser utilizados na área bancária por meio de uma revisão bibliográfica;

- Pesquisar os relatórios e balanços de um dos bancos brasileiros, que tem seus papéis negociados na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, de forma a obter os indicadores de desempenho utilizados na área bancária;

- Revisar uma análise comparativa e crítica dos indicadores de desempenho, conforme as perspectivas do Balanced Scorecard, comparando com as informações divulgadas pelo Banco analisado com as melhores práticas;

- Identificar os indicadores de desempenho que são imprescindíveis na área bancária.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com o desenvolvimento deste trabalho, temos a proposta de:

- a) Avaliar a aplicabilidade dos indicadores de desempenho da área bancária nas diferentes perspectivas segundo o Balanced Scorecard;
- b) Apresentar um sistema de Indicadores de forma consolidada apresentados pelos bancos;
- c) Disponibilizar ao setor bancário indicadores de desempenho que agreguem maior transparência na divulgação dos resultados financeiros e não financeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como foco a apresentação de uma revisão da literatura na área de pesquisa deste trabalho. De início, será realizado uma visão geral do mercado bancário no Brasil. Em seguida, o enfoque se volta para a gestão de desempenho e os indicadores de desempenho. Explorando esse assunto, o Balanced Scorecard é discutido como método base para um bom sistema de indicadores de desempenho. Por fim, os estudos encontrados sobre indicadores de desempenho serão apresentados na área bancária. É importante ressaltar que a revisão desenvolvida nesta seção tem um caráter exploratório, buscando aprimorar o uso dos indicadores de desempenho na área bancária.

2.1 Instituições Financeiras Bancárias

As instituições financeiras bancárias são responsáveis pela intermediação financeira, tendo como funções básicas a captação e a aplicação de recursos. Atualmente no Brasil, temos os Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos e Caixa Econômica que compõem as instituições financeiras bancárias (Assaf Neto, 2012).

Abaixo, um breve conceito sobre o papel de cada tipo de instituição financeira bancária supracitado:

- a) Os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994);
- b) Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994);

- c) Quanto a Caixa Econômica, somente há a Caixa Econômica Federal no Brasil. A Caixa Econômica Federal, criada em 1.861, está regulada pelo Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Trata-se de instituição assemelhada aos bancos comerciais, podendo captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Uma característica distintiva da Caixa é que ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

2.2 Gestão de Desempenho Organizacional

As organizações vêm buscando cada vez mais a eficiência em seus processos e conseqüentemente nos seus resultados. Para isso, utilizam um sistema de informação integrado com um sistema de gestão corporativo, na qual têm a possibilidade de melhor quantificar e analisar os desempenhos periodicamente de seus processos, produtos e serviços. Desta forma, a organização pode confrontar as metas estimadas com as metas alcançadas, avaliando a necessidade de correções com maior tempestividade.

Segundo Kaydos (1991) e Lebas (1995), para que a gestão de desempenho seja um processo eficaz é necessário que: o sistema de informação evidencie a realidade das operações possibilitando o abastecimento do sistema de avaliação de desempenho que, por sua vez, deverá refletir a estratégia da organização; o comprometimento e envolvimento de todos; e os recursos organizacionais suportem as estratégias pretendidas pela organização.

Martins (2004) descreve que o processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual uma organização administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos.

Desta forma, pode-se verificar que, segundo os autores acima, as medidas realizadas por uma gestão de desempenho são focadas nos resultados, isto é, na eficiência e eficácia dos processos, produtos e serviços. Esta gestão deve ter a capacidade de identificar quais os processos, produtos e serviços devem ter intervenção de forma que seja implementado as melhorias necessárias de forma que se atinjam as metas desejadas.

Com isso exposto, observa-se que as organizações têm investido seus esforços numa gestão orientada por processos de forma que seja implementado uma melhoria constante no atingimento do desempenho esperado.

2.3 Balanced Scorecard - BSC

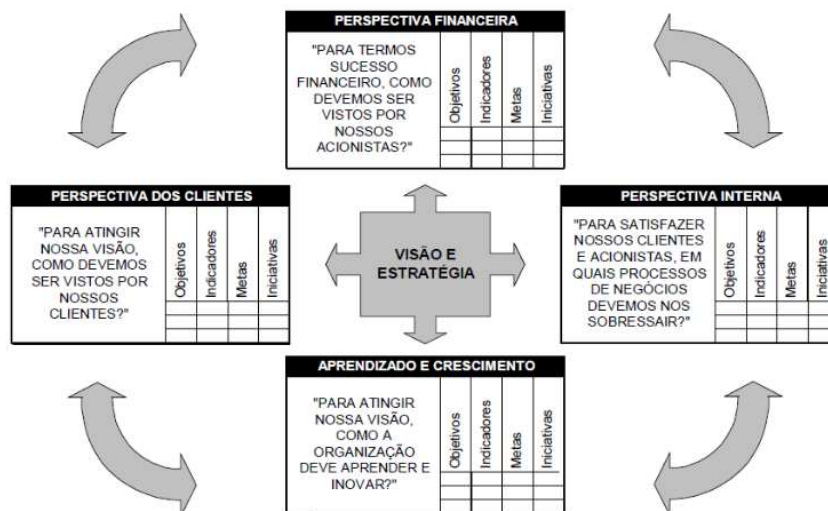
O Balanced Scorecard - BSC consiste num método que mede o desempenho da empresa através de indicadores. Foi desenvolvido pelo Prof. Robert Kaplan e pelo Dr. David Norton em 1992, que tem como objetivo, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, descrever, implementar e gerenciar todos os níveis de uma organização por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégica da organização. Atualmente é um método muito utilizado na gestão de empresas, principalmente como um complemento ao planejamento estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC consiste em uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia, através do estabelecimento de metas mensuráveis, definidas por consenso.

Para que haja alinhamento entre a missão, visão e estratégia, definidas pela alta administração da organização, são imprescindíveis que haja a identificação das ações a serem realizadas pela organização segundo diretrizes pré-definidas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), deve haver uma relação de causa e efeito, tendo como base as quatro perspectivas definidas como essenciais para qualquer organização obter crescimento e sucesso no longo prazo: financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard podem ser visualizadas na Figura 1.

FIGURA 1 – AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

2.3.1 A Perspectiva Financeira

A Perspectiva Financeira demonstra se a estratégia, a implementação e a execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa.

A perspectiva financeira do Balanced Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1992), deve mostrar como os acionistas estão sendo tratados:

As medidas de performance financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e o de execução da empresa estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. Normalmente, os objetivos financeiros têm a ver com a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. [...] Afirmativas de que as medidas financeiras sejam desnecessárias não são corretas, por dois motivos pelo menos. Um sistema de controle financeiro bem estruturado pode efetivamente incrementar, em vez de inibir, o programa de qualidade total de uma empresa. [...] O mais importante, porém, é que a ligação que dizem existir entre a melhoria na performance operacional e o sucesso financeiro é na verdade muito tênue e incerta.

A perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), seria a síntese das diversas ações tomadas pela organização traduzida na forma econômica. Ou seja, indica se o desempenho financeiro esperado está sendo atingido. No limite, o desempenho financeiro é o objetivo final de todas as outras perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) as empresas apresentam melhora no desempenho financeiro em consequência de duas abordagens clássicas: crescimento lucrativo da receita e aumento da produtividade.

2.3.2 A Perspectiva do Cliente

A perspectiva cliente segundo Kaplan e Norton (1997) “permite aos dirigentes identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios atua, avaliando o grau de captação, retenção e satisfação de clientes”. O trecho abaixo mostra o que o autor quer explicar com mais detalhes:

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com segmentos específicos de cliente e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.67)

Também, como informa Kaplan e Norton (1997) “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a todos na organização”.

De maneira geral, pode-se dizer que esta perspectiva tem o intuito de acompanhar de maneira clara como a empresa está entregando valor para seus clientes, utilizando-se indicadores de satisfação e resultados e sempre se levando em consideração o prazo, a qualidade, o custo e o desempenho dos produtos ou serviços.

2.3.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. (Kaplan e Norton, 2004, p. 46). Abaixo, os autores detalham da seguinte forma:

Reúnem os processos internos de uma empresa em quatro grupos: processos de gestão operacional (processos básicos do dia-a-dia que produzem e fornecem os serviços utilizados pelos clientes; processos de gestão de clientes (ampliação e aprofundamento dos relacionamentos com os clientes-alvo); processos de inovação (desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços); e processos regulatórios e sociais (retenção do direito da empresa continuar a operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem). (KAPLAN e NORTON, 2004)

A proposta da perspectiva processos internos é permitir que os gestores tenham uma visão da situação do negócio e se os produtos e serviços estão em conformidade com os requisitos do cliente.

Para Soares (2001), “a perspectiva dos processos internos, procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos que a empresa deve alcançar excelência”.

2.3.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), “a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento”.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 53) esta perspectiva “descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia”. Esses ativos foram organizados em três categorias: capital humano (disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessário para sustentar a estratégia), capital da informação (disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação) e capital

organizacional (capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia).

Dávila (1999) diz que as perspectivas utilizadas por Kaplan e Norton são as básicas na aplicação do Balanced Scorecard, no entanto informa que não é uma condição necessária para que o modelo funcione. Fernández (2002) inclusive defende que as perspectivas podem ser adaptadas às necessidades de cada organização. De forma a ratificar esse entendimento, Kaplan e Norton defendem que o Balanced Scorecard não é um modelo estático, e é oportuno agregar novas visões (perspectivas) de forma a alinhar com a estratégia da organização e/ou setor de atuação. Nesse sentido, para a área bancária serão abordadas outras perspectivas.

2.4 Os Sistemas de Medição de Desempenho

O sistema de medição de desempenho, segundo Moreira (2001), representa um conjunto de medidas referentes à empresa como um todo, refletindo certas características do desempenho da mesma para cada nível gerencial interessado. O objetivo deste sistema é estabelecer o grau de evolução ou estagnação dos processos empresariais, fornecendo informações adequadas na hora certa para que se possam tomar ações preventivas que levem a empresa a atingir seus objetivos.

Segundo Neely (1999), os sistemas de medição de desempenho são constituídos de partes fundamentais, como: a) indicadores próprios que quantificam a eficiência das ações; b) conjunto de medidas que combinam entre si para obter o desempenho organizacional; c) infraestrutura de apoio que possibilita a obtenção, interpretação e análise de dados.

Brignall e Ballantine (1996) defendem que o sucesso organizacional depende não apenas do atingimento de medidas financeiras, mas também o quão bem a empresa se adapta ao seu ambiente operacional.

Ao implementar um sistema de medição de desempenho, alguns cuidados devem ser tomados para que o resultado não represente:

- Uma visão fragmentada. Os indicadores muitas vezes não atendem alguns setores em específico, e isso leva as diversas áreas funcionais a criarem seus respectivos sistemas de medição;
- Falta de aderência para com os objetivos estratégicos da organização;
- Ênfase nos resultados sem apontar as causas destes. Além disso, muitas vezes, esses resultados mensurados são exclusivamente financeiros e de curto prazo.
- Nível de análise superficial, fornecendo informações apenas de forma global.

Martins (1999) diz que os sistemas de indicadores de desempenho devem ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar a organização para a melhoria contínua; abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente; ser dinâmico; avaliar o grupo e não o indivíduo; ser

congruente com a estratégia competitiva; e ser facilmente inteligível aos funcionários, para influenciar nas atitudes destes.

Martins (1999) identificou os seguintes modelos de medição de desempenho: SMART; Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada em Tempo; Balanced Scorecard; Modelo de Medição para Valor Adicionado; Estruturas de Indicadores de Gestão; Desempenho Quantum; Modelo de Desempenho para Manufatura Classe Mundial; Sete Critérios do Desempenho; Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico.

Dos diversos sistemas de medição de desempenho descritos e apresentados por Martins (1999), serão abordadas as perspectivas do Balanced Scorecard, por se tratar de um referencial teórico e amplamente utilizado pelas grandes organizações de forma a traduzir os objetivos estratégicos definidos pela alta administração num conjunto adequado de indicadores de desempenho.

2.5 Indicadores de Desempenho

O mundo cada vez mais competitivo faz com que as empresas busquem atuar com o máximo de eficiência, produzindo o máximo de serviços e/ou produtos com a menor quantidade de recursos. E, de forma a avaliarem a performance, o uso de indicadores de desempenho vem sendo amplamente utilizados pelas empresas. Com esta ótica, MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.

Segundo Callado et. al (2009), a definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização.

Aaker (2001) apresenta que uma das principais dificuldades na administração estratégica de mercado é o desenvolvimento de indicadores de desempenho que representem convincentemente as projeções de longo prazo. A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Através dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os stakeholders.

Miranda et. al. (2001) discorre que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas. No entanto, atualmente, há necessidade que as empresas possam realizar as medições de desempenho de forma

gerencial e qualitativa, abordando além de aspectos contábeis como era realizado há pouco tempo atrás.

A medição de desempenho é mais que uma necessidade para as empresas avaliarem os seus resultados, mas atualmente é uma exigência do mercado, até porque há necessidade das empresas apresentarem resultados consistentes e perenes de forma que investidores possam avaliar melhor em qual empresa devem investir seus recursos. Esta afirmação pode ser corroborada com as palavras de Idalberto et al (2010), na qual indica que em um mundo globalizado e, conseqüentemente, mais competitivo, a procura por resultados é intensa, o que torna fundamental a análise destes resultados.

É importante discorrer que os indicadores financeiros são essenciais para qualquer negócio pois apresentam o resultado que a empresa obteve até aquele momento como resultado das diversas ações tomadas pelos gestores. Entretanto, atualmente, há necessidade também dos indicadores não-financeiros de forma a expressar a realidade da empresa, abrangendo os diversos aspectos, tais como operacional, sustentabilidade, produtividade, etc. Estas informações são imprescindíveis para auxiliar os gestores na tomada de decisão agregando um olhar mais crítico ao negócio de forma a atender os anseios dos stakeholders.

Este argumento inclusive é ratificado com Kaplan e Norton (1997), ao afirmar que as medidas financeiras remetem a acontecimentos passados, tornando-se inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir a fim de gerar valor para seus clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia e inovação.

Portanto, após a apresentação deste contexto analítico, pode-se observar que os indicadores de desempenho, bem estruturados e definidos, podem agregar valor ao negócio de forma que a empresa avalie a evolução dos resultados sob os diversos prismas e possa tomar as medidas necessárias, em tempo hábil, quando perceber que os resultados apresentados não estão atendendo ao que foi planejado.

De acordo com Neely et al. (2002), para que o indicador de desempenho seja compreensível e monitorizado adequadamente será necessário a identificação de alguns requisitos, tais como: descrição do indicador, o seu objetivo, o responsável pelo acompanhamento, a natureza do indicador, a meta a alcançar (valor e prazo), a sua unidade de medida, a base de partida, a fonte dos dados e a periodicidade da revisão.

2.6 Indicadores de Desempenho Bancário

Diante do cenário competitivo em que estão inseridas as instituições financeiras bancárias, o levantamento de informações gerenciais que traduzam a real situação do negócio se torna primordial para os stakeholders. Um método que é desenvolvido na área bancária é a criação de indicadores de

desempenho específicos para esta área de forma que possa fazer uma real avaliação do desempenho das organizações.

Por meio da análise de balanços, Nava (2009) diz que a criação de indicadores, facilita o processo de gerenciamento e influencia as decisões de investimento, de financiamento e operacionais, uma vez que fornece informações sobre aspectos como a estrutura e a eficiência das operações da empresa.

No entanto, esta visão de análise dos indicadores de desempenho vem tomando novas perspectivas ou dimensões. E, isso pode ser percebido, com as exigências da sociedade por empresas que sejam transparentes, éticas e respeitem os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Com isso, a área bancária, até por ser extremamente regulada, vem aprimorando constantemente os indicadores de sustentabilidade que atendam a estas premissas. Esses indicadores podem ser analisados no chamado Relatório de Sustentabilidade. Este Relatório foi elaborado pela Global Reporting Initiative (GRI) na qual criou uma conceituada estrutura para relatório de resultados das organizações focando o tripé da sustentabilidade – as dimensões econômica, social e ambiental (TINOCO, 2010).

Segundo os autores Moneva et. al (2006), os Indicadores da GRI apresentam um modelo que define os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar o seu desempenho econômico, ambiental e social, sendo inclusive um dos mais utilizados em todo o mundo.

De maneira a corroborar com o entendimento dos autores, verifica-se que a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), associação representativa do setor bancário brasileiro, já vem desde o ano de 2009, publicando o Relatório Anual, baseado na metodologia da GRI, estabelecendo indicadores de relatórios econômicos, sociais e ambientais de forma sistemática.

2.6.1 Indicadores Econômico-financeiros

Silva (2008) informa que quando se faz uma análise econômica se está avaliando o Patrimônio Líquido da entidade estudada e sua evolução, bem como a relação do Patrimônio líquido com as fontes de recursos e a rentabilidade da instituição. E quando se fala em análise Financeira, se verifica as disponibilidades existentes e a capacidade de liquidar seus compromissos, e o ciclo financeiro.

Com o propósito de realizar a análise do desempenho econômico-financeiro, uma metodologia muito utilizada é a criação de índices por meio da análise das demonstrações financeiras. Esses indicadores relacionam duas contas (ou duas combinações de contas) do Balanço Patrimonial e/ou da Demonstração do Resultado (Herrera, Gomez & Granadillo, 2012).

As informações contábeis geralmente são caracterizadas como a fonte principal para a análise de desempenho de uma organização. Realizando o cálculo dos indicadores, pode-se definir quais deles

serão utilizados como ferramenta de gestão de forma que a empresa seja analisada de forma plena quanto aos aspectos contábeis.

De forma a corroborar com o tema, Miranda (2008) afirma que quando se avalia os indicadores financeiros individualmente e ao longo do tempo, é possível também efetuar comparações com as melhores empresas do setor, criando parâmetros para melhorar o sistema de gestão.

A análise das demonstrações contábeis pode ser desenvolvida para finalidades diversas, tais como decisões de crédito, de investimento e de fusões e aquisições, além de análise de concorrência (Silva, 2016).

No entanto, é importante observar que os indicadores de desempenho contábeis auxiliam na tomada de decisões da organização, mas há outros aspectos (sustentabilidade, produtividade, eficiência operacional) que deverão ser analisados em conjunto de forma a obter uma análise do desempenho global de forma que os gestores tomem a melhor decisão.

2.6.2 Análise de Indicadores econômico-financeiros para área financeira bancária

Para realização da melhor gestão das instituições financeiras da área bancária utiliza-se, entre outros, os indicadores de desempenho econômico-financeiro. Segundo Miranda (2008), estes indicadores têm a finalidade de avaliar o desempenho da empresa em termos de geração de resultados financeiros.

De forma a realizar uma avaliação econômico-financeira dos bancos, é imprescindível que elenque indicadores que sejam oportunos para melhor avaliação do negócio com foco na análise das demonstrações contábeis destas instituições. No entanto, é interessante observar que segundo Miranda (2008), estudos sobre a análise de demonstrações contábeis de instituições bancárias, por meio de indicadores de desempenho, ainda são escassos no Brasil.

Segundo Miranda (2008), observa-se que são raras as publicações nacionais sobre o assunto e se baseiam muito em metodologias específicas, como a CAMELS (Capital, Qualidade dos Ativos, Qualidade da Gestão, Resultados e Liquidez) – que foi desenvolvida pelo Federal Financial Institutions Examination Council (FFEICC), agência do governo norte americana, e aplicada desde 1979.

Inicialmente, Miranda (2008) apresentou a metodologia que propunha a análise do desempenho bancário a partir de cinco grupos de indicadores: capital adequacy (adequação do capital), asset quality (qualidade dos ativos), management capability (capacidade da gestão), earnings quantity and quality (rentabilidade) e liquidity adequacy (liquidez). Posteriormente, em 1996, foi incluída uma sexta dimensão: sensibility to market risk (sensibilidade).

O item capital adequacy, segundo Veloso Jr.(2011), refere-se à adequação da estrutura de capital da instituição, seu patrimônio líquido; asset quality remete à necessidade de avaliar a qualidade dos bens, direitos e investimentos; management capability aborda principalmente uma avaliação mais qualitativa da gestão, tendo como principais indicadores quantitativos a mensuração da eficiência da instituição; earnings quantity and quality avalia a capacidade e a efetividade da consistência dos resultados da instituição, que garantam sua solvência e crescimento; liquidity adequacy contempla a capacidade de a instituição honrar seus compromissos financeiros; sensibility to market risk refere-se ao risco de mercado da instituição.

De acordo com Resende (2012), a metodologia CAMELs parte de um conjunto de indicadores relacionados a cada uma das seis dimensões de análise. A partir dos indicadores estimados para cada dimensão, são estabelecidos pesos ou conceitos para avaliação da instituição financeira. Quanto maior a soma destes pesos ou conceitos, melhor será a nota de classificação da instituição financeira.

De acordo com Brandão et.al. (2001) para realizar a análise das dimensões do desempenho bancário, foram apresentados 24 (vinte e quatro) indicadores que representassem os 6 (seis) grupos de indicadores propostos pela metodologia CAMELs, conforme apresentado no Quadro 1.

**QUADRO 1 – INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIROS
ANALISADOS**

Dimensão CAMELS	Indicador	Fórmula de Cálculo
Capital Adequacy	Estrutura de Capital	Razão entre o Patrimônio Líquido e o ativo total.
	Imobilização do PL	Razão entre o ativo imobilizado para uso e o patrimônio líquido.
	Crescimento do PL	Percentual de variação da razão Patrimônio Líquido/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior.
	Composição do Endividamento	Razão entre o Passivo Circulante e o Passivo Exigível.
Assets Quality	Operações de Crédito	Razão entre as operações de crédito líquidas de provisões e o ativo total.
	Risco do Crédito	Razão entre as provisões para crédito de liquidação duvidosa e o montante bruto das operações de crédito.
	Ganho do Crédito	Razão entre a diferença das receitas e provisões de crédito do período e o montante das operações de crédito.
	Ativos de Intermediação Financeira	Razão entre o montante de ativos de intermediação financeira e o ativo total.
	Rendas da Intermediação Financeira	Razão entre as receitas de intermediação financeira e o montante de ativos da intermediação financeira.
	Depósitos	Razão entre o montante de depósitos e o ativo total.
	Despesas com Captação	Razão entre as despesas de captação do período e o montante de depósitos.
Management	Despesas Operacionais	Razão entre o Montante de despesas operacionais do período (pessoal, administrativas, tributárias e outras) e o ativo total.
	Cobertura das Despesas	Razão entre as receitas de serviços e o montante de despesas operacionais do período.
	Crescimento das Despesas	Percentual de crescimento (ou redução) da razão despesas operacionais/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior,
Earnings	Retorno sobre o Capital Próprio	Razão entre o lucro líquido do período e o patrimônio líquido.
	Margem Financeira	Razão entre o lucro da intermediação financeira e as receitas de intermediação financeira do período.
	Retorno sobre os ativos	Razão entre o lucro líquido do período e o ativo total.
	Spread	Razão entre a margem média de juros ativos (das operações de crédito) e passivo (dos depósitos).
Liquidity	Liquidez Imediata	Razão entre as disponibilidades e os depósitos à vista.
	Liquidez Corrente	Razão entre o ativo circulante e o passivo circulante.
	Liquidez Geral	Razão entre o ativo realizável e o passivo exigível.
	Ativos de Curto Prazo	Razão entre o ativo circulante e o ativo total.
	Disponibilidades	Razão entre o ativo disponível e o ativo total.
Sensibility	Risco do Mercado	Desvio-padrão dos retornos trimestrais sobre o patrimônio-líquido dos últimos dois anos.

Fonte: Oliveira (2007); Lacerda (2008); Capeletto (2009); Bressan et. al. (2010,2011); Resende (2012).

Matarazzo (2003) discorre que cada autor apresenta um conjunto de indicadores que, de alguma forma, difere dos demais autores. Inclusive com relação aos indicadores que constam de praticamente todas as obras e trabalhos, sempre há algumas pequenas diferenças de fórmula.

– Indicadores econômico-financeiro segundo Iudícibus

Iudícibus (1998) apresenta 4 (quatro) conjuntos de indicadores que auxiliam na análise econômico-financeira. Esses grupos são: quocientes de liquidez, quocientes de endividamento, análise da rotatividade e análise da rentabilidade.

O conjunto de indicadores de liquidez é formado pelos quocientes a seguir: Liquidez Imediata; Liquidez Corrente; Liquidez Seca; e Liquidez Geral.

O conjunto de indicadores de endividamento é formado por quocientes que indicam a dependência da empresa com relação a capitais de terceiros. Os quocientes são de: Participação de Capitais de Terceiros Sobre os Recursos Totais; Capitais de Terceiros / Capitais Próprios; e Participação das Dívidas de Curto Prazo Sobre o Endividamento Total.

O grupo de indicadores de rotatividade demonstra, periodicamente, a velocidade de renovação dos elementos patrimoniais. Os quocientes que compõem esse grupo são: Rotatividade do Estoque de Produtos Acabados; Prazo Médio de Recebimento de Contas a Receber (derivados de vendas a prazo); Prazo Médio de Pagamento de Contas a Pagar; Posicionamento Relativo; e Rotatividade do Ativo (Giro do Ativo).

Os indicadores que proporcionam a análise da rentabilidade de empresas são: Giro do Ativo; Retorno Sobre o Investimento; e Retorno Sobre o Patrimônio Líquido.

– Indicadores econômico-financeiro segundo Silva

Silva (2008) aponta 4 (quatro) grupos de indicadores econômico-financeiros (indicador de lucratividade e desempenho, indicador de prazos médios, indicador de estrutura de capitais e indicador de liquidez). Estes indicadores auxiliam uma análise da situação econômico-financeira das empresas.

O grupo de indicadores de lucratividade e desempenho, também conhecidos como indicadores de retorno ou rentabilidade, indica qual o retorno que o negócio está propiciando. Os indicadores deste grupo são: Giro do Ativo; Retorno Sobre as Vendas; Retorno Sobre o Ativo; e Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Os indicadores que formam o grupo de prazos médios se dividem em: Prazo Médio de Rotação dos Estoques; Prazo Médio de Recebimento de Vendas; e Prazo Médio de Pagamento de Compras. Estes indicadores tem a função de apresentarem a dinâmica das empresas, trazendo o ciclo financeiro da empresa (capital de giro).

Os indicadores de estrutura de capital (Imobilização do Patrimônio Líquido, Participação de Capitais de Terceiros e Composição do Endividamento) tem como propósito apresentar a composição das fontes de financiamento de ativos da empresa. Estes indicadores são imprescindíveis para a saúde da empresa, pois fornece informações de como a empresa administra a sua obtenção de recursos.

Os indicadores de liquidez, composto por Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Cobertura de Juros e Saldo de Tesouraria Sobre Vendas, demonstram a capacidade da empresa pagar suas dívidas no curto prazo.

– Indicadores econômico-financeiro segundo Matarazzo

Matarazzo (2003) subdivide os indicadores de maneira mais didática quanto a aspectos da situação financeira por meio de 2 (dois) grupos de indicadores (de estrutura de capital e de liquidez) e quanto a aspectos da situação econômica são apresentados os indicadores de rentabilidade.

O grupo de indicadores de estrutura de capital tem o propósito de mostrar como a empresa realiza a obtenção e aplicação de recursos. Esse grupo é formado pelos seguintes indicadores: de Participação de Capitais de Terceiros, de Composição do Endividamento, de Imobilização do Patrimônio Líquido e de Imobilização dos Recursos não Correntes.

O grupo de indicadores de liquidez apresenta detalhes da situação financeira de uma empresa. Esse grupo é composto pelos seguintes indicadores: de Liquidez Geral, de Liquidez Corrente e de Liquidez Seca.

O grupo de indicadores de rentabilidade ou resultado, que trazem a situação econômica da empresa, trazem informações do retorno dos capitais investidos. Os indicadores que compõem esse grupo são: de Giro do Ativo, de Margem Líquida, de Rentabilidade do Ativo e de Rentabilidade do Patrimônio.

– Indicadores econômico-financeiro segundo Assaf Neto

Assaf Neto (2008) diz que se pode identificar a situação econômico-financeira de empresas por meio da análise dos seguintes indicadores: Solvência e Liquidez; Capital e Risco; e Rentabilidade e Lucratividade. No entanto, na exposição destes indicadores, ele deixa claro que estes são mais específicos para Análise Econômica e Financeira de Instituições Financeiras.

Os indicadores de desempenho econômico-financeiro, conforme Quadro 2, foram segregados em três grupos: solvência e liquidez; capital de risco; e rentabilidade e lucratividade. O grupo “Solvência e Liquidez” apresenta os recursos da organização em relação às suas obrigações. Segundo Assaf Neto (2008), uma empresa é considerada solvente quando o valor de seus ativos for maior que o valor de seus passivos. Já a liquidez reflete a capacidade financeira da instituição em cumprir suas obrigações. No caso das instituições financeiras o objetivo é atender ao fluxo das despesas operacionais, possíveis resgates de depositantes, reservas compulsórias e atendimento a solicitações de empréstimos financiamentos.

O segundo grupo de indicadores é o “Capital e Risco” na qual tem como proposta avaliar a quantidade de capital próprio da instituição, ou o mínimo de capital que deve ser preservado por esta. Assaf Neto (2008) informa que esse grupo de indicadores visa identificar o volume de capital próprio da instituição ou o capital mínimo que deve em geral deve ser mantido pela instituição financeira.

O terceiro grupo “Rentabilidade e Lucratividade” tem sua composição estruturada por indicadores que avaliam o retorno frente ao risco que a organização está exposta. Esses indicadores de desempenho econômico-financeiros são calculados pelas instituições bancárias com base no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF. Assaf Neto (2008) expõe que os bancos têm como seu principal objetivo maximizar a riqueza de seus proprietários, através de uma adequada relação de risco e retorno, até porque, nos bancos, os recursos captados e administrados são suas matérias primas.

**QUADRO 2 – FÓRMULAS E CONCEITOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO**

Indicadores de Solvência e Liquidez

Encaixe Voluntário (EV) = Disponibilidades / Depósitos à Vista

Identifica a capacidade financeira imediata em cobrir saques contra depósitos à vista na data de encerramento do exercício social.

Liquidez Imediata (LI) = (Disponibilidades + Aplicações Interfinanceiras) / Depósitos à Vista

Identifica a capacidade da instituição para cobrir depósitos à vista e parte daquele a prazo.

Empréstimos sobre Depósitos (ESD) = Operações de Crédito / Depósitos

Revela, para cada R\$ 1,00 de capital emprestado, quanto foi captado sobre a forma de depósitos.

Participação dos Empréstimos (PDE) = Operações de Crédito / Ativo Total

Identifica o percentual do ativo total que se encontra aplicado em operações de crédito.

Indicadores de Capital e Risco

Independência Financeira (IF) = Patrimônio Líquido / Ativo Total

Identifica o grau de independência financeira com relação à utilização de recursos de terceiros.

Leverage (LEV) = Ativo Total / Patrimônio Líquido

Identifica o grau de alavancagem da instituição na utilização dos ativos.

Relação Capital / Depositantes (RCD) = Patrimônio Líquido / Depósitos

Identifica a relação entre a utilização de recursos próprios e a captação sob a forma de depósitos.

Imobilização do Capital Próprio (ICP) = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido

Identifica o grau de imobilização em relação aos recursos próprios.

Índice de Sensibilidade dos Juros (ISJ) = Ativos Sensíveis / Passivos Sensíveis

Identifica a forma como os juros dos ativos e passivos sensíveis se correlacionam com o mercado.

Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade

Retorno sobre o PL (RPL) = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

Fornece o percentual auferido como consequência das margens de lucro em relação ao capital próprio.

Retorno sobre o Investimento Total (RIT) = Lucro Líquido / Ativo Total

Mostra os resultados das oportunidades de negócio acionadas pela instituição.

Margem Líquida (ML) = Lucro Líquido / Receita de Intermediação Financeira

Permite avaliar a função básica de intermediação financeira da instituição.

Margem Financeira (MF) = Resultado Bruto de Intermediação Financeira / Ativo Total

Permite avaliar o resultado bruto da intermediação financeira antes do risco de crédito.

Lucratividade dos Ativos (LA) = Receitas de Intermediação Financeira / Ativo Total

Permite avaliar os resultados da intermediação financeira provenientes dos investimentos no ativo total.

Custo Médio de Captação (CMC) = Despesas Financeiras de Captação / Depósitos a Prazo

Permite avaliar a relação entre despesas financeiras de captação e depósitos a prazo.

Juros Passivos (JP) = Despesa de Intermediação / Passivo Total

Refere-se às despesas de capital tomado nas diversas modalidades de investimento.

Eficiência (EF) = Despesas Operacionais / Receitas de Intermediação Financeira

Permite avaliar a necessidade de estrutura operacional para a manutenção da operação.

Fonte: Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro* (10a ed.). São Paulo, SP. Atlas.

Silva (2008), Matarazzo (2003) e Iudícibus (1998) indicam a utilização de diferentes indicadores de desempenho econômico-financeiro de forma a representar a real situação das empresas. Porém, a abordagem proposta por Assaf (2012) é uma das mais aceitas pela literatura, na qual sugere o uso de 3 (três) blocos de indicadores de desempenho, os quais devem ser utilizados para a análise econômico-financeira de instituições da área bancária por meio de 17 (dezesete) indicadores. De forma complementar e conforme apresentado nesta pesquisa, também será utilizado os 24 (vinte e quatro) indicadores de desempenho mapeados na metodologia CAMELs. Destes indicadores, obteve-se o Quadro 3 consolidado, contemplando os 29 (vinte e nove) indicadores de desempenho econômico financeiro para instituições bancárias, na qual os indicadores do método CAMELs foram inseridos na tabela proposta por Assaf (2012) de acordo com os assuntos analisados.

QUADRO 3 – FÓRMULAS E CONCEITOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIROS CONSOLIDADOS DA ABORDAGEM PROPOSTA POR ASSAF (2012) COM A METODOLOGIA CAMELS

Indicadores de Solvência e Liquidez
<p>Encaixe Voluntário (EV) = Disponibilidades / Depósitos à Vista <i>Identifica a capacidade financeira imediata em cobrir saques contra depósitos à vista na data de encerramento do exercício social.</i></p>
<p>Liquidez Imediata (LI) = (Disponibilidades + Aplicações Interfinanceiras) / Depósitos à Vista <i>Identifica a capacidade da instituição para cobrir depósitos à vista e parte daquele a prazo.</i></p>
<p>Empréstimos sobre Depósitos (ESD) = Operações de Crédito / Depósitos <i>Revela, para cada R\$ 1,00 de capital emprestado, quanto foi captado sobre a forma de depósitos.</i></p>
<p>Participação dos Empréstimos (PDE) = Operações de Crédito / Ativo Total <i>Identifica o percentual do ativo total que se encontra aplicado em operações de crédito. =Operações de Crédito (Método CAMEL)</i></p>
<p>Ganho do Crédito = Diferença das receitas e provisões de crédito do período/Montante das operações de crédito (Método CAMEL)</p>
<p>Depósitos = Montante de depósitos/Ativo Total (Método CAMEL)</p>
<p>Liquidez Corrente = Ativo Circulante/Passivo Circulante (Método CAMEL)</p>
<p>Liquidez Geral = Ativo Realizável/ Passivo Exigível (Método CAMEL)</p>
Indicadores de Capital e Risco
<p>Independência Financeira (IF) = Patrimônio Líquido / Ativo Total =Estrutura de Capital (Método CAMEL) <i>Identifica o grau de independência financeira com relação à utilização de recursos de terceiros.</i></p>
<p>Leverage (LEV) = Ativo Total / Patrimônio Líquido <i>Identifica o grau de alavancagem da instituição na utilização dos ativos.</i></p>
<p>Relação Capital / Depositantes (RCD) = Patrimônio Líquido / Depósitos</p>

Identifica a relação entre a utilização de recursos próprios e a captação sob a forma de depósitos.

Imobilização do Capital Próprio (ICP) = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido
= Imobilização do PL (Método CAMEL)

Identifica o grau de imobilização em relação aos recursos próprios.

Índice de Sensibilidade dos Juros (ISJ) = Ativos Sensíveis / Passivos Sensíveis

Identifica a forma como os juros dos ativos e passivos sensíveis se correlacionam com o mercado.

Indicador Crescimento do PL = Percentual de variação do PL/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior (Método CAMEL)

Indicador de Composição do Endividamento = Passivo Circulante/ Passivo Exigível (Método CAMEL)

Indicador de Risco de Crédito = Provisões para crédito de liquidação duvidosa/ Montante bruto das operações de crédito (Método CAMEL)

Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade

Retorno sobre o PL (RPL) = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

Fornece o percentual auferido como consequência das margens de lucro em relação ao capital próprio.

Retorno sobre o Investimento Total (RIT) = Lucro Líquido / Ativo Total

Mostra os resultados das oportunidades de negócio acionadas pela instituição.

Margem Líquida (ML) = Lucro Líquido / Receita de Intermediação Financeira

Permite avaliar a função básica de intermediação financeira da instituição.

Margem Financeira (MF) = Resultado Bruto de Intermediação Financeira / Ativo Total

Permite avaliar o resultado bruto da intermediação financeira antes do risco de crédito.

= Rendas da Intermediação Financeira (=Método CAMEL)

Lucratividade dos Ativos (LA) = Receitas de Intermediação Financeira / Ativo Total

Permite avaliar os resultados da intermediação financeira provenientes dos investimentos no ativo total.

= Ativos de Intermediação Financeira (Método CAMEL)

Custo Médio de Captação (CMC) = Despesas Financeiras de Captação / Depósitos a Prazo

Permite avaliar a relação entre despesas financeiras de captação e depósitos a prazo.

Juros Passivos (JP) = Despesa de Intermediação / Passivo Total

Refere-se às despesas de capital tomado nas diversas modalidades de investimento.

Eficiência (EF) = Despesas Operacionais / Receitas de Intermediação Financeira

Permite avaliar a necessidade de estrutura operacional para a manutenção da operação.

Despesas com Captação = Despesas de captação do período/Montante de depósitos (Método CAMEL)

Despesas Operacionais = Montante de despesas operacionais do período (pessoal, administrativas, tributárias e outras)/ Ativo Total (Método CAMEL)

Cobertura das Despesas = Receita de Serviços/Montante de despesas operacionais no período (Método CAMEL)

Crescimento das Despesas = Percentual de crescimento (ou redução) da razão despesas operacionais/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior (Método CAMEL)

Spread = Margem média de juros ativos (das operações de crédito)/Margem média de juros passivos (dos depósitos) (Método CAMEL)

Fonte: Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro* (10a ed.). São Paulo, SP. Atlas & Método CAMELs (Oliveira(2007); Lacerda (2008); Capeletto (2009); Bressan et al. (2010; 2011); Resende (2012).

Ressalta-se que os indicadores apresentados neste tópico tiveram o caráter de apresentar subsídios para o estudo de caso proposto neste trabalho. Com as análises realizadas, pode-se verificar que os indicadores de desempenho econômico-financeiro propostos por Assaf Neto (2012) assim como a Metodologia CAMELS servirão de sustentação para descrição e análise dos resultados desta pesquisa.

– Índice da Basileia

No caso específico de instituições bancárias, dada a importância do desempenho financeiro para o sucesso da organização assim como os diversos riscos que este tipo de negócio apresenta, uma série de outras medidas devem ser adotadas. Inclusive, em função do aprendizado decorrente das principais crises do Sistema Financeiro, foram adotadas ferramentas de controle de forma a prevenir novas ocorrências, tais como a criação do Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, conhecido como Comitê da Basileia. É função deste instituir recomendações para as autoridades regulatórias de seus membros, sendo função de cada país implementá-las internamente, por meio de normas e leis locais. O Comitê foi responsável pelos Acordos de Basileia (I, II e III), conforme evolução do acordo descrita no Quadro 4. No Brasil, as implantações das recomendações deste Comitê estão a cargo do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

QUADRO 4 – A EVOLUÇÃO DO ACORDO DA BASILÉIA

Acordo de Basileia	I	II	III
Data do Acordo	1988	2004	2010
Implementação no Brasil	1994	2004	2013
Principais Itens	Risco de Crédito (ativos ponderados pelo Risco); Necessidade Mínima de Capital; Níveis de Capital;	Risco de Mercado (moedas, juros, ações, commodities, etc); Risco Operacional; Governança para Gestão de Capital e Risco (transparência e redução da Arbitragem Regulatória)	Risco de Liquidez; Risco de Contraparte; Reservas Adicionais de Capital (mandatória e contracíclica); Abolida Dívida Subordinada de Curto Prazo; Razão Mínima de Alavancagem.

Fonte: Dissertação de Mestrado Ferreira (2017).

O **Índice de Basileia** (ou de solvência ou de solvabilidade) é a relação entre o patrimônio de referência de uma instituição financeira e o valor dos ativos ponderados pelo risco (*risk weighted assets*—RWA). A atividade de intermediação financeira dos bancos envolve riscos usualmente

suportados por capital. Quanto maior o índice, maior a sobra de capital próprio ou patrimônio para a realização de operações de crédito de maior risco. A recomendação internacional é de um patrimônio de referência (PR) mínimo de 8%. No Brasil o índice mínimo é de 11%.

O Índice de Basiléia é importante indicador para a análise financeira de bancos. O objetivo é fazer com que os bancos tenham capital suficiente para aguentar riscos de perda em sua atividade.

Em termos simples, o índice de Basiléia é a razão entre o patrimônio de referência e o valor dos empréstimos por ele concedidos ponderados pelo risco.

$$IB = \frac{PR}{RWA}$$

Onde:

IB: Índice da Basiléia;

PR: Patrimônio de Referência

RWA: Valor dos Ativos Ponderados pelo Risco

2.6.3 Indicadores de Sustentabilidade

Atualmente as empresas vêm sendo avaliadas sob critérios de sustentabilidade. Para isso, elaboram os relatórios de sustentabilidade conforme as boas práticas disciplinadas pela Global Reporting Initiative – GRI. A GRI é uma organização internacional que surgiu a partir de uma reunião de investidores institucionais, em Amsterdã, Holanda. Esta foi criada com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade de empresas a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros.

O relatório de sustentabilidade é um importante instrumento de prestação de contas empresarial, normalmente com periodicidade anual. Hoje, os relatórios que seguem as diretrizes GRI são considerados os mais completos, estando o modelo mundialmente difundido.

A visão da GRI é que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados por todas as organizações sejam tão rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros. Em termos práticos, a GRI produz diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, focando não apenas o conteúdo final, mas também seu processo de elaboração, que deve pautar-se por uma série de princípios relacionados à sustentabilidade, à Responsabilidade

Empresarial e às boas práticas de governança. Considera-se que a adoção das diretrizes da GRI é um processo gradual e de contínuo aperfeiçoamento.

Segundo Dingwerth e Eichinger (2010), a GRI tem excelente resultado nas empresas, inclusive entre as de pequeno e médio porte, pela simplicidade e adaptabilidade de como a estrutura do relatório foi desenhada, o mesmo podendo ser adotado com maior flexibilidade por diferentes organizações, ao contrário das iniciativas promovidas por outras entidades, que geralmente volta-se para um setor específico ou a questões sociais específicas.

Conforme apresentado por Antunes et. al. (2010), os indicadores de desempenho do relatório GRI são subdivididos em indicadores econômicos, ambientais e sociais. Para cada um destes indicadores é apresentado os componentes que são avaliados no relatório GRI.

Antunes et. al. (2010), destaca que os indicadores econômicos refletem a dimensão econômica do desenvolvimento sustentável, assim como o impacto econômico da empresa junto aos seus stakeholders e ao sistema econômico em âmbito local, nacional e global. Esses indicadores descrevem fluxos importantes de recursos entre as diferentes partes relacionadas, inclusive o valor distribuído e a riqueza gerada.

Os Quadros 5 a 8 apresentam os indicadores econômicos, ambientais e sociais que são descritos no relatório GRI.

QUADRO 5 – INDICADORES ECONÔMICOS

Indicadores Econômicos	Descrição
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído.
EC2	Implicações Financeiras e Outros Riscos e Oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
EC3	Plano de Pensão de Benefício definido que a organização oferece.
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.
EC5	Proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local.
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores.
EC7	Contratação local da alta gerência recrutada comunidade local.
EC8	Investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos.
EC9	Impactos econômicos indiretos significativos.

Fonte: GRI (2010).

Antunes et. al. (2010), apresenta que os indicadores ambientais procuram apontar o impacto da organização nos sistemas naturais, com ênfase no consumo de recursos (matéria-prima, energia, água etc.) e nas saídas do processo produtivo (produto, serviços, emissões, desperdício etc.), além de sinalizar a política e os investimentos ambientais. Nesse item, deve-se apontar a conformidade legal e os esforços para reduzir a ação destrutiva no meio ambiente.

QUADRO 6 - INDICADORES AMBIENTAIS (MATERIAIS, ENERGIA E ÁGUA)

Indicadores Ambientais	Descrição
EN1	Materiais usados por peso ou volume.
EN2	Percentual dos materiais usados de reciclagem.
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
EN6	Produtos e serviços com baixo consumo de energia.
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta.
EN8	Total de retirada de água por fonte.
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retiradas de água.
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
EN11	Áreas possuídas dentro de áreas protegidas.
EN12	Impactos significativos na biodiversidade.
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.
EN14	Gestão de impactos na biodiversidade.
EN15	Lista Vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (IUCN).

Fonte: GRI (2010).

QUADRO 7 – INDICADORES AMBIENTAIS (BIODIVERSIDADE, EMISSÕES, PRODUTOS E SERVIÇOS)

Indicadores Ambientais	Descrição
EN16	Emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
EN20	NO1, SO1 e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.
EN24	Resíduos considerados perigosos nos termos da Convenção da Basiléia.
EN25	Habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água.
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços.
EN27	Embalagens recuperadas.
EN28	Multas Resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos.
EN30	Total de Investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

Fonte: GRI (2010).

Antunes et. al. (2010) destaca também que os indicadores sociais refletem o impacto da organização nos sistemas sociais onde funciona, e são subdivididos em: Indicadores de desempenho relacionados às políticas e às condições de trabalho (saúde do trabalhador, segurança ocupacional, treinamento etc.); Indicadores de desempenho relacionados aos direitos humanos (discriminação de qualquer tipo, uso de mão-de-obra infantil etc.); Indicadores do desempenho relacionados à sociedade (corrupção, contribuição política, conformidade legal etc.); Indicadores do desempenho relacionados à responsabilidade do produto (saúde e segurança do consumidor etc.).

QUADRO 8 - INDICADORES SOCIAIS

Indicadores Sociais	Descrição
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
LA3	Benefícios oferecidos a empregados.
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
LA5	Prazo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais.
LA6	Comitê formais de segurança e saúde.
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
LA8	Assistência a empregados, seus familiares, ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
LA9	Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
LA10	Média de horas de treinamento por ano.
LA11	Gestão de competências e aprendizagem contínua.
LA12	Análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

Fonte: GRI (2010).

É oportuno destacar que das três dimensões da avaliação dos indicadores de sustentabilidade, a dimensão ambiental é a mais detalhada no relatório GRI, apresentando 30 (trinta) indicadores abordando aspectos de materiais, energia, água, biodiversidade, emissões e produtos e serviços.

Os indicadores descritos por Antunes et. al. (2010), que teve como base o relatório GRI, apresentam detalhes que oferecem subsídios para o estudo de caso proposto neste trabalho quanto aos aspectos de sustentabilidade.

Os detalhes dos indicadores de sustentabilidade apresentados neste estudo podem ser consultados no documento Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (Global Reporting Initiative - GRI).

2.6.4 Indicadores de Desempenho a partir das perspectivas do Balanced Scorecard

Alguns autores, como Kaplan e Norton (2004) indicam alguns indicadores de desempenho específicos para instituição financeira. A partir da missão, visão e estratégia da empresa já definidas, são construídos os objetivos estratégicos para, só então, definir os indicadores de desempenho. Este desdobramento pode ser verificado no Quadro 9.

QUADRO 9 – OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Financeira F1 - Melhorar os lucros F2 - Ampliar o Mix de Receita F3 - Reduzir a estrutura de custos	Retorno sobre o investimento; Aumento de receita; Mudança do custo da 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 do pós-venda	Participação de Mercado Retenção de Clientes	Profundidade do relacionamento; Pesquisa de satisfação dos clientes.
Interna I1 - Compreender nossos clientes I2 - Criar produtos inovadores I3 - Efetuar venda cruzada I4 - Transferir clientes para canais rentáveis I5 - Minimizar problemas operacionais I6 - Atendimento eficiente	Receita gerada por novos produtos; Quociente de venda cruzada; Mudança de Mix de canais; Taxa de erros de serviço; Tempo de atedimento de solicitações.	Ciclo de desenvolvimento de produtos; Horas passadas com o cliente.
Aprendizado e Crescimento A1 - Desenvolver habilidades estratégicas A2 - Fomecer 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 das metas pessoais.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Silva (2012), na sua dissertação de Mestrado, contribui com as pesquisas na proposta de identificar quais são as relações dos indicadores de desempenho utilizado pela área bancária a partir das perspectivas propostas pelo Balanced Scorecard. Ele propôs dois tipos de indicadores: indicadores de resultado (“lag”) - que medem as ações passadas, ou seja, resultados de eventos passados – ou indicadores geradores de desempenho (“lead”) - que medem atividades que conduzem, direcionam ou induzem a resultados futuros. Foram apresentados 25 (vinte cinco) indicadores de desempenho: 9 (nove) na perspectiva financeira; 7 (sete) na perspectiva clientes; 5 (cinco) na perspectiva processos internos e 4 (quatro) na perspectiva aprendizado e crescimento, conforme Quadros 10 até 13.

QUADRO 10 – INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA BANCÁRIA SOBRE A PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Tipo de Indicador
Financeira	FN1 - Aumentar a Rentabilidade	35%	Aumentar o volume de negócios e otimizar os recursos existentes de uma forma sólida e sustentada.	ID 1 - EVA (Economic Value Added)	(RCI - CMPC) x CI	Lag
	FN2 - Aumentar o crédito e aplicações em instituições de crédito.	20%	Aumentar o ativo do Banco para manutenção de quota de mercado >=50%.	ID2 - Total de Crédito a clientes	Total de Crédito a clientes.	Lag
				ID3 - Total de aplicações em instituições de crédito.	Total de aplicações em Instituições de Crédito.	Lag
	FN3 - Aumentar a margem financeira e margem complementar.	25%	Aumentar as receitas e reduzir os custos financeiros.	ID 4 - Margem Financeira	Juros e rendimentos similares - Juros e encargos similares.	Lag
				ID 5 - Margem Complementar	Proveitos com comissões - Custos com comissões.	Lag
	FN4 - Aumentar a eficiência econômica.	20%	Procurar ser mais eficiente mantendo a atual estrutura de recursos. Estar em cumprimento com as diretrizes do regulador.	ID 6 - Cost to income (Custo da Renda)	(Custo de financiamento+amortizações)/produto bancário)	Lag
				ID 7 - Rácio de Solvabilidade	Core Tier 1 (Requisitos de Fundos próprios X 12,5)	Lag
				ID 8 - Qualidade do Crédito	Crédito com inadimplência/ Crédito Total	Lag
				ID 9 - Rácio de Transformação	(Crédito total - provisões ou imparidade acumulada para crédito)/depósitos de clientes	Lag

Fonte: Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012.

QUADRO 11 – INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA BANCÁRIA SOBRE A PERSPECTIVA CLIENTES DO BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Tipo de Indicador
Clientes	CL 1 - Conquistar novos clientes	25%	Vender produtos e serviços a novos clientes.	ID 10 - % de crédito concedidos a novos clientes e instituições	Nº de créditos concedidos a novos clientes e instituições/ nº total de créditos	Lag
				ID 11 - % de recursos captados em novos clientes e instituições	Nº de recursos captados em novos clientes e instituições /Nº total de recursos	Lag
	CL 2 - Aumentar a satisfação e fidelização dos atuais clientes.	25%	Conseguir vender mais produtos aos atuais clientes mantendo-os fiéis e satisfeitos.	ID 12 - % de crédito concedido aos atuais clientes e instituições.	Nº de créditos concedidos aos atuais clientes e instituições/Nº total de créditos	Lag
				ID 13 - % de recursos captados aos atuais clientes e instituições.	Nº de recursos captados aos atuais clientes e instituições/ Nº total de recursos	Lag
				ID 14 - Nº de reclamações recebidas.	Nº de reclamações recebidas .	Lag
	CL 3 - Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade),	25%	Dinamizar a imagem de banco especialista.	ID 15 - Ranking de empresas.	Conclusões de estudo de mercado	Lag
	CL 4 - Diferenciar da concorrência.	25%	Prestar um serviço de qualidade, adaptado às reais necessidades dos clientes e com	ID 16 - Tempo dispendido em reuniões com os clientes (atuais e potenciais).	Registro total de horas dispendidas pelo corpo técnico.	Lead

Fonte: Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012.

QUADRO 12 – INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA BANCÁRIA SOBRE A PERSPECTIVA PROCESSO DO BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Tipo de Indicador
Processos Internos	PI 1 - Melhorar a prontidão de resposta a todos os níveis.	15%	Apresentar capacidade de resposta às questões formuladas pelo cliente, evidenciando compreensão e interesse na resolução de seus problemas.	ID 17 - Tempo de espera do cliente por uma resposta/decisão final.	Média dos registos sobre o número de dias entre os pedidos de clientes e a sua decisão final por parte do Banco (spreadsheet).	Lead
	PI 2 - Aumentar a diversidade de produtos/ serviços.	25%	Diversificar a oferta de serviços para fomentar a fidelização e angariação de novos clientes.	ID 18 - Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes.	Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes.	Lead
	PI 3 - Apostar em comunicação e imagem.	25%	Investir em comunicação promovendo a marca.	ID 19 - Montante investido em comunicação e marketing.	Montante investido em comunicação e marketing.	Lead
	PI 4 - Reduzir custos.	20%	Diminuir os custos com prestadores de serviços/outsourcing e outros.	ID 20 - % de custos reduzidos no ano sobre os custos no ano anterior.	(Custos do ano - Custos do ano anterior)/ Custos ano anterior	Lead
	PI 5 - Otimizar o processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	15%	Alcançar um nível de excelência no processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	ID 21 - N° de desconformidade identificadas nos relatórios de compliance, auditoria interna, gestão de risco, conselho fiscal e entidades externas.	N/A	Lead

Fonte: Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012.

QUADRO 13 – INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA BANCÁRIA SOBRE A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO DO BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Peso Objetivo	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Tipo de Indicador
Aprendizagem e Crescimento	AC 1 - Aumentar a satisfação interna.	25%	Aumentar a satisfação dos colaboradores.	ID 22 - Índice de satisfação dos colaboradores	Resultado a inquéritos anuais de satisfação dos colaboradores.	Lead
	AC 2 - Maximizar a cultura de melhoria.	25%	Promover uma atitude de proatividade, responsabilização, rigor e profissionalismo.	ID 23 - Tempo dispendido em reuniões internas (administradores e áreas negócio/suporte).	Registo total de horas dispendidas (spreadsheet).	Lead
	AC 3 - Melhorar os sistemas de informação.	25%	Apostar em sistemas de informação mais eficientes satisfazendo as necessidades internas (controle de gestão) e externas (âmbito reporte prudencial).	ID 24 - Montante investido na aquisição de sistemas de informação e outras aplicações informáticas de suporte.	Montante investido na aquisição de sistemas de informação e outras aplicações informáticas de suporte.	Lead
	AC 4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	Investir na formação dos colaboradores fomentando as suas competências técnicas.	ID 25 - Número médio em horas de formação/ano.	Média de horas de formação por trabalhador por ano.	Lead

Fonte: Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012.

Por oportuno, podem-se expandir as informações dos indicadores de desempenho, dos Quadros 10 a 13, contemplando colunas que apresentem: informações das metas a serem alcançadas, os responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores, as unidades a serem medidas por indicador assim como a frequência de revisão.

Em ambos os trabalhos apresentados, pode-se verificar que contribuem para identificar quais são as relações dos indicadores de desempenho utilizado pela área bancária a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (financeiro, clientes, processo interno e aprendizado e crescimento), porém não apresentam ou sugerem novos indicadores que atendam a novas perspectivas ligadas principalmente a aspectos sociais e de meio-ambiente.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho, de natureza predominantemente teórica, será realizado por meio de um Estudo de Caso, sendo de caráter exploratório, com vistas à identificação e análise dos indicadores de desempenho utilizados pela área bancária.

3.1 Classificação da Pesquisa

A classificação da pesquisa será avaliando quanto aos aspectos da forma da abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Forma de abordagem

A abordagem tem caráter descritiva contemplando informações não quantificáveis, o que caracteriza a pesquisa como qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma, pode-se dizer que a pesquisa qualitativa tem como característica principal o respeito ao caráter interativo entre as orientações teóricas e os dados empíricos assim como a busca de resultados com maior fidedignidade.

3.1.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo tem a proposta de realizar uma pesquisa exploratória na qual tem como objetivo apresentar uma visão geral de uma disciplina que apresenta a informação de forma esparsa além de ser um tema pouco explorado na literatura científica.

Daí, realizar uma revisão bibliográfica de forma a consolidar os diversos indicadores de desempenho identificados nos trabalhos acadêmicos para serem utilizados em instituições financeiras, seguindo as perspectivas do Balanced Scorecard, da área bancária. Com estas informações do campo da pesquisa, realizar a aplicação por meio de um estudo de caso numa instituição financeira da área bancária.

3.1.3 Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo tem a proposta de ter uma visão holística com relação não só ao processo de desenvolvimento do uso de Indicadores de Desempenho na área bancária, mas uma melhor compreensão da aplicação e uso destes indicadores.

Por oportuno, será realizado um estudo de caso na área bancária de forma a analisar a aplicação destes indicadores por meio de um grande banco brasileiro.

3.1.4 Estudo de Caso

Segundo Alves-Mazzotti (2006), os estudos de caso se caracterizam inicialmente por adotarem diferentes metodologias e serem utilizados não apenas como modalidade de investigação, mas também como ensino e consultoria.

O estudo de caso geralmente tem enfoque num indivíduo ou num grupo, ou numa empresa ou empresas de um determinado segmento, etc. De forma a corroborar com esta afirmação, Stake (2000) distingue três tipos de estudos de caso partindo de seus objetivos: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco procura-se um melhor entendimento de um caso específico. De acordo com Alves-Mazzotti (2006) no estudo de caso instrumental, o empenho deve-se à crença que ele ajudará no entendimento de um estudo mais abrangente, podendo ajudar a promover ideias sobre o tema ou para contradizer uma conclusão completamente aceita. Enquanto, o estudo de caso coletivo, também chamado de estudo de caso múltiplo, conduz vários estudos de um mesmo caso simultaneamente.

Esta pesquisa tem como propósito abordar tanto o desenvolvimento como a aplicação do sistema de Indicadores de Desempenho na área bancária por meio do estudo de caso intrínseco.

3.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo que:

Na primeira etapa foi realizada uma revisão bibliográfica por meio de uma pesquisa e análise de artigos científicos, trabalhos de graduação, dissertações de mestrado, revistas e livros especializados com enfoque nos indicadores de desempenho na área bancária. Esta pesquisa tem como propósito entender melhor quais os aspectos e o que deve abordar os diversos indicadores de desempenho previstos na área bancária.

Na segunda etapa, será realizado um estudo de caso com uma grande instituição financeira brasileira da área bancária com o propósito de compreender como é realizada a gestão do desempenho na área bancária por meio do uso dos indicadores de desempenho.

Após estas etapas na realização do estudo, há a expectativa de compreender tanto o processo de desenvolvimento assim como a aplicação ou usabilidade dos indicadores de desempenho na área bancária a partir das perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso tem a proposta de analisar os indicadores de desempenho de forma qualitativa de uma instituição financeira tradicional da área bancária, no caso o Banco do Brasil.

Fundado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil S.A. foi a primeira instituição bancária a operar no país e, em mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e colecionou inovações, participando da história e da cultura nacionais.

A marca "Banco do Brasil" é uma das mais conhecidas e valorizadas pelos brasileiros, que reconhecem na Instituição atributos como solidez, confiança, credibilidade, segurança e modernidade. Por meio de atuação bastante competitiva nos mercados em que atua, o Banco do Brasil é uma companhia lucrativa alinhada a valores sociais.

Sediado em Brasília (DF), o Banco do Brasil, com base nos dados do ano de 2017, está presente em 99,8% dos municípios brasileiros, com 4.770 agências que representam 21,8% de participação no sistema financeiro nacional. A rede externa é composta por 29 dependências localizadas em 20 países. Há acordos com instituições financeiras no exterior e, em 2017, havia 884 bancos atuando como correspondente bancário em 106 países. Além disso, manteve sua liderança em diversos segmentos de mercado e fortaleceu seu apoio ao desenvolvimento do país, além de consolidar seu alto padrão em Governança Corporativa.

Para assegurar suas posições de liderança em um país continental, o Banco do Brasil atua em todos os setores do mercado financeiro – desde o bancário, passando por cartões, administração de recursos de terceiros, seguros, previdência e capitalização, até o de mercado de capitais, com um amplo portfólio de produtos e serviços, procurando alinhá-los cada vez mais aos preceitos de responsabilidade socioambiental.

O BB adota tecnologias e processos que o mantém na vanguarda do mercado financeiro. Para tanto, investe permanentemente na capacitação de aproximadamente 100 mil funcionários, auxiliando-os a desenvolver uma vida profissional baseada na satisfação e no crescimento, preparando-os para oferecer um atendimento ágil e de qualidade aos mais de 66 milhões de clientes BB.

Esta instituição foi escolhida pela solidez e confiança no mercado bancário brasileiro, e, além disso, por ser uma instituição que tem o propósito de atender não somente a perspectiva econômico-financeira, mas ser um banco com uma visão que busca também atender aos anseios da sociedade, por meio de uma preocupação constante com a responsabilidade social, econômica e ambiental.

A Estratégia Corporativa do Banco do Brasil, para o período de 2018 até 2022, está declarada e amparada, por meio do Relatório de Administração que o Banco do Brasil divulgou ao mercado no

dia 12.03.2018, conforme as cinco perspectivas do Balanced Scorecard (financeira; processos; clientes; pessoas e sustentabilidade) destacadas no Quadro 14.

**QUADRO 14 – DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DO BRASIL
SEGUNDO AS PERSPECTIVAS DO BSC**

Perspectivas do Balanced Scorecard	Direcionamento Estratégico
Financeira	A prioridade é o crescimento da rentabilidade e das receitas com prestação de serviços, a melhoria da eficiência operacional, a sustentabilidade do capital e a redução das perdas operacionais e de crédito.
Clientes	O objetivo é proporcionar experiências de valor, priorizando ações que favoreçam a melhoria da satisfação dos clientes.
Processos	O foco será mantido na Transformação Digital e no aperfeiçoamento dos processos, produtos e canais, o que os tornam mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada dos clientes.
Pessoas	Foco na busca do desenvolvimento de competências estratégicas necessárias para fazer frente aos desafios que se apresentam para os próximos cinco anos, notadamente: empreendedorismo, relacionamento com clientes, inovação, negócios digitais, liderança e eficiência. Além disso, continuaremos pautados pela meritocracia nos programas sucessórios, pelo reconhecimento de talentos e valorização da diversidade.
Sustentabilidade	Complementa e perpassa as demais perspectivas; o foco é aprimorar nosso desempenho em sustentabilidade, nas dimensões econômica, social e ambiental, dado que a geração de retornos sustentáveis no longo prazo pressupõe ir além das questões financeiras e dos riscos tradicionais.

Fonte: Relatório de Administração do Banco do Brasil publicado em 12.03.2018 pelo sítio: <
https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/08_03_banco_do_brasil_sede_23_alt01_pi005876_balanco_p.pdf>

Os indicadores de desempenho do Banco do Brasil são declarados de forma esparsa em Relatórios específicos. Estes são divulgados, periodicamente, no sítio da empresa em Relações com Investidores de forma a apresentar os resultados financeiros e não financeiros, conforme exigências legais. Há relatórios que são divulgados trimestralmente: Relatório de Análise de Desempenho e as Demonstrações Contábeis. E, outros relatórios que devem ser divulgados anualmente: o Formulário de Referência que é a consolidação das informações financeiras e não financeiras; e o Relatório Anual com informações gerais dos principais indicadores, relações com meio-ambiente, governança corporativa abordando a governança da responsabilidade socioambiental. Os indicadores de desempenho são utilizados pelo BB, trimestralmente, para análise dos resultados com a proposta de verificar se as metas estão sendo atingidas ou se há necessidade de alguma intervenção, podendo agir com maior tempestividade quando necessário.

O relatório Análise do Desempenho do Banco do Brasil do 3º trimestre de 2017 apresenta a situação econômico-financeira do Banco do Brasil (BB). Ele é destinado aos analistas de mercado, acionistas e investidores. Esta publicação disponibiliza conteúdo com dados sobre indicadores de gestão do risco de crédito, rentabilidade, produtividade e eficiência, qualidade da carteira de crédito, estrutura de capital, mercado de capitais e dados estruturais.

No Formulário de Referência do BB do ano de 2016, localizado no sítio do Banco do Brasil, são abordadas informações sensíveis ao negócio da área bancária, tais como indicador de endividamento e indicadores não contábeis (Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio -RSPL; Retorno sobre o Ativo Médio - ROA; Lucro por Ação; Resultado por Ação pode ser Básico ou Diluído e Risco Médio). Neste documento, também, é apresentado o índice de Basileia que é o indicador utilizado para avaliar o potencial nível de alavancagem de instituições financeiras, sendo calculado a partir de um conceito internacional definido pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia que recomenda a relação mínima de 8% entre o Patrimônio de Referência (PR) e os Ativos Ponderados pelo Risco (RWA). No Brasil, a relação mínima exigida é dada pelo fator “F”, de acordo com a Resolução CMN nº 4.193, de 01/03/2013, sendo “F” igual a: 8,625%, de 01.01.2018 a 31.12.2018; e, 8%, a partir de 01.01.2019.

Analisando o Relatório Anual do BB, do ano de 2016, localizado no sítio de Relações com Investidores do Banco do Brasil, verifica que neste documento são apresentadas as principais iniciativas e resultados do período, contemplando a gestão dos negócios assim como os impactos das atividades nas esferas econômica, ambiental e social. Este documento é adotado em consonância com as boas práticas internacionais em sustentabilidade e prestação de contas conforme as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Os indicadores GRI estão descritos ao longo do texto ou mais detalhadamente, no Anexo GRI. Neste relatório, são declarados diversos indicadores, tais como de: rentabilidade (RSPL ajustado e Spread Global); produtividade (índice de eficiência, cobertura das despesas administrativas); estrutura de capital (alavancagem, índice da Basileia); sustentabilidade (recursos naturais, inventário de emissões de CO2 e índice de pegada ecológica); e risco e capital (Basileia, Capital nível 1 e Capital nível 2).

Do estudo previamente realizado por meio dos relatórios de desempenho do Banco do Brasil, foram identificados principalmente indicadores de desempenho que tratam da produtividade, eficiência, seguridade e gestão do risco de crédito que buscam melhorar a eficiência operacional e produtividade da empresa como um todo. De maneira geral, o enfoque dos indicadores de desempenho analisados é muito forte na área econômico-financeira e poucos para processos internos. Quanto aos indicadores de desempenho de sustentabilidade, também há bastantes informações, como visto no Relatório Anual, até porque a empresa está listada nos Índices de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e, desde 2012, no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Nova Iorque.

Os relatórios analisados neste estudo de caso apresentam diversos indicadores de desempenho da empresa. No entanto, estes não apresentam de forma objetiva a relação com os objetivos estratégicos a serem seguidos pela empresa.

5 DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado pelos autores do BSC, Kaplan e Norton, a utilização de um sistema de medição de desempenho confiável necessita de uma análise e correções específicas de forma que seja abordado as características intrínsecas ao negócio. E, pode-se verificar que na área bancária, até pela necessidade de maior transparência por envolver recursos de investidores, isso não é diferente.

Tendo em vista as particularidades das atividades econômicas que são desenvolvidas no setor bancário, a utilização dos indicadores de desempenho para as diferentes dimensões do Balanced Scorecard, precisa considerar esses atributos.

Neste capítulo serão apresentados os diversos indicadores de desempenho da área bancária, segundo as perspectivas do BSC, que foram obtidos e apresentados no Referencial Teórico deste trabalho.

Além disso, cada indicador de desempenho será confrontado com os Relatórios do Banco do Brasil, objeto do Estudo de Caso deste trabalho, de maneira a verificar se os indicadores de desempenho, que o Banco divulga, estão alinhados com as melhores práticas descritas pelos autores acadêmicos.

Por oportuno, os Relatórios do Banco do Brasil que serão utilizados para subsidiar a construção deste trabalho são:

- Análise do Desempenho do 3º Trimestre de 2017;
- Demonstrações Contábeis do 3º Trimestre de 2017;
- Formulário de Referência 2017 (Ano Base 2016);
- Relatório Anual 2016.

5.1 Perspectiva Cliente

No Quadro 15 constam os objetivos da área bancária quando se trata da Perspectiva Cliente, bem como seus respectivos indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica. Neste quadro, também, estão apresentados os indicadores de desempenho que foram identificados ou não nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente e que foram utilizados para subsidiar este estudo de caso. Na última coluna “Relatório” do Quadro 15, há em alguns campos a informação “Informação Restrita”, pois tais dados não são declarados pela empresa por questões estratégicas.

QUADRO 15 – VERIFICAÇÃO SE OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SOB A PERSPECTIVA CLIENTES DO BSC, CONSOLIDADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ESTÃO OU NÃO PREVISTOS NOS RELATÓRIOS DO BB

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Clientes	Aumentar a confiança dos Clientes (adaptado)	Trabalho de Graduação de Delgado (2010), adaptado dos indicadores de Kaplan e Norton (2004).	Retenção de Clientes	ID (CL1) - % de clientes fidelizados no Banco (adaptado)	Nº de clientes com mais de um ano no Banco/ Nº Total de Clientes do Banco (adaptado)	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
	Proporcionar Serviço Superior	Trabalho de Graduação de Delgado (2010), adaptado dos indicadores de Kaplan e Norton (2004).	Aumentar Satisfação de Clientes através da Execução Superior	ID (CL2) - % de clientes satisfeitos no Banco (adaptado)	Nº de clientes satisfeitos segundo pesquisa/ Nº de clientes total (adaptado)	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 57)
	Conquistar novos clientes	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Vender produtos e serviços a novos clientes.	ID (CL3) - % de crédito concedidos a novos clientes e instituições	Nº de créditos concedidos a novos clientes e instituições/ nº total de créditos	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		ID (CL4) - % de recursos captados em novos clientes e instituições	Nº de recursos captados em novos clientes e instituições /Nº total de recursos	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
	Aumentar a satisfação e fidelização dos atuais clientes.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Conseguir vender mais produtos aos atuais clientes mantendo-os fiéis e satisfeitos.	ID (CL5) - % de crédito concedido aos atuais clientes e instituições.	Nº de créditos concedidos aos atuais clientes e instituições/Nº total de créditos	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		ID (CL6) - % de recursos captados aos atuais clientes e instituições.	Nº de recursos captados aos atuais clientes e instituições/ Nº total de recursos	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		ID (CL7) - Nº de reclamações recebidas.	Nº de reclamações recebidas .	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 57)
	Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade),	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Dinamizar a imagem de banco especialista.	ID (CL8) - Ranking de empresas.	Conclusões de estudo de mercado	NÃO	
	Diferenciar da concorrência.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Prestar um serviço de qualidade, adaptado às reais necessidades dos clientes e com rapidez.	ID (CL9) - Tempo dispendido em reuniões com os clientes (atuais e potenciais).	Registro total de horas dispendidas pelo corpo técnico.	NÃO	

Fonte: O autor, 2018.

Análise sob a ótica da Perspectiva Clientes

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se identificar 09 (nove) indicadores de desempenho na perspectiva “Clientes” do Balanced Scorecard. Destes, o Banco do Brasil declara, de forma explícita ou de maneira restrita por contemplar dados estratégicos, 7 (sete) indicadores. Logo, 77,8% dos indicadores de desempenho identificados nesta perspectiva, segundo a revisão bibliográfica, estão previstos nos documentos que o Banco do Brasil divulga periodicamente.

5.2 Perspectiva Processos Internos

No Quadro 16 constam os objetivos da área bancária quando se trata da Perspectiva Processos Internos, bem como seus respectivos indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica. Neste quadro, também, estão apresentados os indicadores de desempenho que foram identificados ou não nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente e que foram utilizados para subsidiar este estudo de caso. Na última coluna “Relatório” do Quadro 16, há em alguns campos a informação “Informação Restrita”, pois tais dados não são declarados pela empresa por questões estratégicas.

QUADRO 16 – VERIFICAÇÃO SE OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SOB A PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS DO BSC, CONSOLIDADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ESTÃO OU NÃO PREVISTOS NOS RELATÓRIOS DO BB

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Processos Internos	Melhorar a prontidão de resposta a todos os níveis.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Apresentar capacidade de resposta às questões formuladas pelo cliente, evidenciando compreensão e interesse na resolução de seus problemas.	ID (PI1) - Tempo de espera do cliente por uma resposta/decisão final.	Média dos registos sobre o número de dias entre os pedidos de clientes e a sua decisão final por parte do Banco (spreadsheet).	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
	Aumentar a diversidade de produtos/ serviços.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2013	Diversificar a oferta de serviços para fomentar a fidelização e angariação de novos clientes.	ID (PI 2) - Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes.	Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes.	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
	Apostar em comunicação e imagem.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2014	Investir em comunicação promovendo a marca.	ID (PI 3) - Montante investido em comunicação e marketing.	Montante investido em comunicação e marketing.	SIM	Análise de Desempenho 3º tri/2017 (pág. 53)
	Reduzir custos.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2015	Diminuir os custos com prestadores de serviços/outsourcing e outros.	ID (PI4)- % de custos reduzidos no ano sobre os custos no ano anterior.	(Custos do ano - Custos do ano anterior)/ Custos ano anterior	SIM	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
	Otimizar o processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2016	Alcançar um nível de excelência no processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	ID (PI5)- Nº de desconformidade identificadas nos relatórios de compliance, auditoria interna, gestão de risco, conselho fiscal e entidades externas.	N/A	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)
	Transferir clientes para canais rentáveis.	Kaplan e Norton (1997).	Mudança de Canais -TAA, mobile e/ou internet banking (adaptado)	ID (PI6)- % Clientes nos diferentes canais de atendimento.	Número de clientes/ canal utilizado pelo cliente (adaptado).	SIM	Informação Restrita (Estratégia da Empresa)

Fonte: O autor, 2018.

Análise sob a ótica da Perspectiva Processos Internos

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se identificar 06 (seis) indicadores de desempenho na perspectiva “Processos Internos”. Destes, o Banco do Brasil declara, de forma explícita ou de maneira restrita por contemplar dados estratégicos, todos os indicadores de desempenho. Logo, 100% dos indicadores identificados nesta perspectiva, segundo a revisão bibliográfica, estão previstos nos documentos que o Banco do Brasil divulga periodicamente.

5.3 Perspectiva Financeira

No Quadro 17 constam os objetivos da área bancária quando se trata da Perspectiva Financeira, bem como seus respectivos indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica. Neste quadro, também, estão apresentados os indicadores de desempenho que foram identificados ou não nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente e que foram utilizados para subsidiar este estudo de caso.

No Quadro 17, há a informação “PARCIAL” na coluna “Este Indicador é utilizado no Banco do Brasil?”, que é para indicar que as informações necessárias para o cálculo estão disponíveis nos Relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente, apesar de não estar de maneira explícita o indicador de desempenho.

QUADRO 17 – VERIFICAÇÃO SE OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BSC, CONSOLIDADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ESTÃO OU NÃO PREVISTOS NOS RELATÓRIOS DO BB

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Financeira	Aumentar a Rentabilidade (Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade)	Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Fornecer o percentual auferido como consequência das margens de lucro em relação ao capital próprio.	(IF 1) - Retorno sobre o PL (RPL)	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	SIM	Relatório Anual 2016 (pág.96)
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Mostra os resultados das oportunidades de negócio acionadas pela instituição.	(IF 2) - Retorno sobre o Investimento Total	Lucro Líquido / Ativo Total	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Permite avaliar a função básica de intermediação financeira da instituição	(IF 3) -Margem Líquida	Lucro Líquido / Receita de Intermediação Financeira	SIM	Relatório Anual 2016 (pág.96)
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Permite avaliar o resultado bruto da intermediação financeira antes do risco de crédito.	(IF 4) -Margem Financeira	Resultado Bruto de Intermediação Financeira / Ativo Total	SIM	Relatório Anual 2016 (pág.96)
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Permite avaliar os resultados da intermediação financeira provenientes dos investimentos no ativo total.	(IF 5) -Lucratividade dos Ativos (LA)	Receitas de Intermediação Financeira / Ativo Total	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Permite avaliar a relação entre despesas financeiras de captação e depósitos a prazo	(IF 6) -Custo Médio de Captação	Despesas Financeiras de Captação / Depósitos a Prazo	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017 (pág. 72)
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Refere-se às despesas de capital tomado nas diversas modalidades de investimento.	(IF 7) -Juros Passivos	Despesa de Intermediação / Passivo Total	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Permite avaliar a necessidade de estrutura operacional para a manutenção da operação.	(IF 8) -Eficiência	Despesas Operacionais / Receitas de Intermediação Financeira	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 9) -Despesas com Captação	Despesas de captação do período/Montante de depósitos	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 10) -Despesas Operacionais	Montante de despesas operacionais do período (pessoal, administrativas, tributárias e outras) / Ativo Total	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 11) -Cobertura das Despesas	Receita de Serviços/Montante de despesas operacionais no período	SIM	Análise do Desempenho 3ºTri/2017 (pág. 24)
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 12) -Crescimento das Despesas	Percentual de crescimento (ou redução) da razão despesas operacionais/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 103)
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 13) -Spread	Margem média de juros ativos (das operações de crédito)/Margem média de juros passivos (dos depósitos)	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 14)
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Aumentar o volume de negócios e otimizar os recursos existentes de uma forma sólida e sustentada.	(IF 14) - EVA (Economic Value Added)	(Retorno do Capital Investido - Custo Médio Ponderado do Capital) x Capital Investido (adaptado)	NÃO	

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Financeira	Aumentar o crédito e aplicações em instituições de crédito. (Indicadores de Solvência e Liquidez)	Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Identifica a capacidade financeira imediata em cobrir saques contra depósitos à vista na data de encerramento do exercício social.	(IF 15) -Encaixe Voluntário	Disponibilidades / Depósitos à Vista	SIM	Fomulário de Referência 2017 (pág. 51)
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Identifica a capacidade da instituição para cobrir depósitos à vista e parte daquele a prazo.	(IF 16) -Liquidez Imediata	(Disponibilidades + Aplicações Interfinanceiras) / Depósitos à Vista	PARCIAL	Análise do Desempenho 3º tri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Revela, para cada R\$ 1,00 de capital emprestado, quanto foi captado sobre a forma de depósitos.	(IF 17) - Empréstimos sobre Depósitos	Operações de Crédito / Depósitos	PARCIAL	Fomulário de Referência 2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços.</i>	Identifica o percentual do ativo total que se encontra aplicado em operações de crédito.	(IF 18) -Participação dos Empréstimos	Operações de Crédito / Ativo Total	PARCIAL	Fomulário de Referência 2018
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 19) -Ganho do Crédito	Diferença das receitas e provisões de crédito do período/Montante das operações de crédito	PARCIAL	Fomulário de Referência 2019
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 20) -Depósitos	Montante de depósitos/Ativo Total	PARCIAL	Relatório Anual 2016 (pág. 14)
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 21) -Liquidez Corrente	Ativo Circulante/Passivo Circulante	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Método CAMELS (Oliveira(2007) et. al.		(IF 22) -Liquidez Geral	Ativo Realizável/ Passivo Exigível	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Aumentar o ativo do Banco para	(IF 23) - Total de Crédito a clientes	Total de Crédito a clientes.	SIM	Análise do Desempenho 3º tri/2017
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	manutenção de quota de mercado >=50%.	(IF 24) -Total de aplicações em instituições de crédito.	Total de aplicações em Instituições de Crédito.	NÃO	

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Financeira	Aumentar a margem financeira e margem complementar (Indicadores de Capital e Risco)	Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços</i> .	Identifica o grau de independência financeira com relação à utilização de recursos de terceiros.	(IF 25) - Independência Financeira	Patrimônio Líquido / Ativo Total	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços</i> .	Identifica o grau de alavancagem da instituição na utilização dos ativos.	(IF 26) - Leverage	Ativo Total / Patrimônio Líquido	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços</i> .	Identifica a relação entre a utilização de recursos próprios e a captação sob a forma de depósitos.	(IF 27) -Relação Capital / Depositantes	Patrimônio Líquido / Depósitos	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços</i> .	Identifica o grau de imobilização em relação aos recursos próprios	(IF 28) - Imobilização do Capital Próprio	Ativo Permanente / Patrimônio Líquido	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado de Assaf, A., Neto. (2012). <i>Estrutura e análise de balanços</i> .	Identifica a forma como os juros dos ativos e passivos sensíveis se correlacionam com o mercado.	(IF 29) -Índice de Sensibilidade dos Juros	Ativos Sensíveis / Passivos Sensíveis	NÃO	
		Método CAMELs (Oliveira(2007) et. al.		(IF 30) -Indicador Crescimento do PL	Percentual de variação do PL/Ativo em relação ao mesmo período do ano anterior	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 96)
		Método CAMELs (Oliveira(2007) et. al.		(IF 31) -Indicador de Composição do Endividamento	Passivo Circulante/ Passivo Exigível	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Método CAMELs (Oliveira(2007) et. al.		(IF 32) -Indicador de Risco de Crédito	Provisões para crédito de liquidação duvidosa/ Montante bruto das operações de crédito	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 95)
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Aumentar as receitas e reduzir os custos financeiros.	(IF 33) - Margem Financeira	Juros e rendimentos similares - Juros e encargos similares.	PARCIAL	Análise do Desempenho 3ºTri/2017
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		(IF 34) - Margem Complementar	Proveitos com comissões - Custos com comissões.	NÃO	
	Aumentar a eficiência econômica.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Procurar ser mais eficiente mantendo a atual estrutura de recursos. Estar em cumprimento com as diretrizes do regulador.	(IF 35) - Cost to income	(Custo de financiamento+amortizações)/produto bancário)	NÃO	
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		(IF 36) - Rácio de Solvabilidade	Capitais Próprios/Passivo (adaptado)	PARCIAL	Demonstrações Contábeis 3º tri/2017
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		(IF 37) -- Qualidade do Crédito	Crédito com inadimplência/ Crédito Total	SIM	Relatório Anual 2016.
		Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012		(IF 38) - Rácio de Transformação	(Crédito total - provisões ou imparidade acumulada para crédito)/depósitos de clientes	NÃO	

Fonte: O autor, 2018.

Análise sob a ótica da Perspectiva Financeira

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se identificar 38 (trinta e oito) indicadores de desempenho na perspectiva “Financeira”. Destes, o Banco do Brasil declara, de forma explícita ou parcial, 32 (trinta e dois) indicadores de desempenho. Logo, 84% dos indicadores identificados nesta perspectiva, segundo a revisão bibliográfica, estão previstos nos documentos que o Banco do Brasil divulga periodicamente.

Durante a análise dos indicadores, sob a perspectiva financeira, também, foi verificado que há alguns indicadores de desempenho descritos e que não são apresentados na literatura acadêmica, tais como: Índice de Imobilização (pág. 105 das Demonstrações Contábeis 3º trimestre/2017) e diversos indicadores de risco e de capital (pág. 50 do Relatório Anual de 2016). Além destes indicadores, também, foram identificados outros indicadores de desempenho que foram divulgados como fato relevante ao mercado no dia 22.02.2018, conforme apresentado no Quadro 18. Estes indicadores (Lucro Líquido Ajustado, Margem Financeira Bruta sem Recuperação de Operações em Perdas e Despesas de PCLD Líquida de Recuperação de Operações em Perdas) são utilizados para divulgarem as estimativas dos indicadores de desempenho da empresa, porém não foram identificados na revisão bibliográfica.

QUADRO 18 – DIVULGAÇÃO DE ESTIMATIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO BANCO DO BRASIL PARA O ANO DE 2018

Indicador	Estimativas ¹
Lucro Líquido Ajustado – R\$ bilhões	11,5 a 14
Margem Financeira Bruta sem Recuperação de Operações em Perdas - %	-5 a 0
Carteira de Crédito Ampliada Orgânica Interna - %	1 a 4
Pessoa Física - %	4 a 7
Pessoa Jurídica - %	-3 a 0
Rural - %	4 a 7
Despesa de PCLD Líquida de Recuperação de Operações em Perdas – R\$ bilhões	-19 a -16
Rendas de Tarifas - %	4 a 7
Despesas Administrativas - %	1 a 4

Fonte: Fato Relevante divulgado pelo Banco do Brasil no dia 22.02.2018.

5.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

No Quadro 19 constam os objetivos da área bancária quando se trata da Perspectiva Aprendizado e Crescimento, bem como seus respectivos indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica. Neste quadro, também, estão apresentados os indicadores de desempenho que

foram identificados ou não nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente e que foram utilizados para subsidiar este estudo de caso.

QUADRO 19 – VERIFICAÇÃO SE OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SOB A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO DO BSC, CONSOLIDADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ESTÃO OU NÃO PREVISTOS NOS RELATÓRIOS DO BB

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a satisfação interna.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Aumentar a satisfação dos colaboradores.	ID (AC 1) - Índice de satisfação dos colaboradores	Resultado a inquéritos anuais de satisfação dos colaboradores.	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 85)
	Maximizar a cultura de melhoria.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Promover uma atitude de proatividade, responsabilização, rigor e profissionalismo.	ID (AC 2) - Tempo dispendido em reuniões internas (administradores e áreas negócio/suporte).	Registo total de horas dispendidas (spreadsheet).	NÃO	
	Melhorar os sistemas de informação.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Apostar em sistemas de informação mais eficientes satisfazendo as necessidades internas (controle de gestão) e externas (âmbito reporte prudencial).	ID (AC 3) - Montante investido na aquisição de sistemas de informação e outras aplicações informáticas de suporte.	Montante investido na aquisição de sistemas de informação e outras aplicações informáticas de suporte.	SIM	Análise de Desempenho 3ºtri/2017
	Fornecer informações Estratégicas	Kaplan e Norton (1997)		ID (AC 4) - Receita por funcionário.	Lucro Líquido do ano por quantidade de funcionários. (adaptado)	PARCIAL	Relatório Anual 2016 (pág. 14)
	Alinhar metas pessoais.	Kaplan e Norton (1997)		ID (AC 5) - Satisfação dos Funcionários.	Nº de funcionários satisfeitos por total de funcionários.	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 85)
	Aumentar as qualificações estratégicas.	Adaptado do Trabalho de Mestrado de Silva, 2012	Investir na formação dos colaboradores fomentando as suas competências técnicas.	ID (AC 6) - Número médio em horas de formação/ano.	Média de horas de formação por trabalhador por ano.	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 46)

Fonte: O autor, 2018.

Análise sob a ótica da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se identificar 06 (seis) indicadores de desempenho na perspectiva “Aprendizado e Crescimento” do Balanced Scorecard. Destes, o Banco do Brasil declara, de forma explícita ou parcial, 5 (cinco) indicadores. Logo, 83,3% dos indicadores identificados nesta perspectiva, segundo a revisão bibliográfica, estão previstos nos documentos que o Banco do Brasil divulga periodicamente.

5.5 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

No Quadro 20 constam os objetivos da área bancária quando se trata da Perspectiva Responsabilidade Socioambiental, bem como seus respectivos indicadores de desempenho identificados na literatura acadêmica. Neste quadro, também, estão apresentados os indicadores de desempenho que foram identificados ou não nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente e que foram utilizados para subsidiar este estudo de caso. Neste Quadro 20, verifica-se que há a informação “Não se aplica ao BB” na coluna “Este indicador é utilizado no BB?”. Tal informação se deve a característica do relatório GRI ter maior abrangência e não atender a todas as características da atividade da empresa analisada.

QUADRO 20 – VERIFICAÇÃO SE OS INDICADORES DE DESEMPENHO, SOB A PERSPECTIVA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DO BSC, CONSOLIDADOS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ESTÃO OU NÃO PREVISTOS NOS RELATÓRIOS DO BB

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Responsabilidade Socioambiental	Melhor desempenho em sustentabilidade de. (Aspecto: Desempenho Econômico-EC)	Global Reporting Initiative – GRI (2010)	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	EC1	Os detalhes dos cálculos estão apresentados no Conjunto de Protocolos de Indicadores: EC das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI (2010-2011).	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 14)
			Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	EC2		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	EC3		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Ajuda financeira significativa recebida do governo.	EC4		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Varição da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	EC5		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	EC6		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência e trabalhadores recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	EC7		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.	EC8		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)
			Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	EC9		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 145)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Responsabilidade Socioambiental	Melhor desempenho em sustentabilidade. (Aspecto: Desempenho Ambiental- materiais, energia, água e biodiversidade)	Global Reporting Initiative – GRI (2010)	Materiais usados por peso ou volume.	EN1	Os detalhes dos cálculos estão apresentados no Conjunto de Protocolos de Indicadores: EN das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI (2010-2011).	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 146)
			Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	EN2		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 146)
			Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	EN3		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 147)
			Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	EN4		NÃO SE APLICA NO BB	
			Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	EN5		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 148)
			Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	EN6		SIM	Relatório Anual 2016 (págs. 148 e 149)
			Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	EN7		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 148)
			Total de retirada de água por fonte.	EN8		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 148)
			Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	EN9		NÃO SE APLICA NO BB	
			Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	EN10		NÃO SE APLICA NO BB	
			Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	EN11		NÃO SE APLICA NO BB	
			Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	EN12		NÃO SE APLICA NO BB	
			Habitats protegidos ou restaurados.	EN13		NÃO SE APLICA NO BB	
			Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	EN14		NÃO SE APLICA NO BB	
			Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.	EN15		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 149)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Responsabilidade Socioambiental	Melhor desempenho em sustentabilidade. (Aspecto: Desempenho Ambiental: emissões, produtos e serviços)	Global Reporting Initiative – GRI (2010)	Total de emissões diretas de gases de efeito estufa, por peso.	EN16	Os detalhes dos cálculos estão apresentados no Conjunto de Protocolos de Indicadores: EN das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI (2010-2011).	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 149)
			Emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.	EN17		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 149)
			Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	EN18		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 150)
			Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	EN19		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 150)
			NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	EN20		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 123)
			Descarte total de água, por qualidade e destinação.	EN21		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 123)
			Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	EN22		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 124)
			Número e volume total de derramamentos significativos.	EN23		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 151)
			Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia 10 – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	EN24		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 124)
			Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	EN25		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 124)
			Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	EN26		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 124)
			Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	EN27		SIM	Relatório Anual 2016 (págs. 73 e 109)
			Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	EN28		NÃO SE APLICA NO BB	Relatório Anual 2016 (pág. 124)
			Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	EN29		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 151)
Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	EN30	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 151)				

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Fonte	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula Cálculo	Este indicador é utilizado no Banco do Brasil?	Relatório
Responsabilidade Socioambiental	Melhor desempenho em sustentabilidade. (Aspecto: Desempenho Social)	Global Reporting Initiative – GRI (2010)	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, discriminados por gênero.	LA 1	Os detalhes dos cálculos estão apresentados no Conjunto de Protocolos de Indicadores: LA das Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI (2010-2011).	SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 153)
			Número total e taxa de novos empregados contratados e rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	LA 2		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 154)
			Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações em locais significativos.	LA 3		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 154)
			Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	LA 4		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 154)
			Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	LA 5		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 155)
			Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	LA 6		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 155)
			Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região e por gênero.	LA 7		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 156)
			Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	LA 8		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 156)
			Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	LA 9		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 156)
			Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por gênero e por categoria funcional.	LA 10		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 157)
			Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	LA 11		SIM	Relatório Anual 2016 (pág. 158)
			Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminados por gênero.	LA 12		SIM	Relatório Anual 2016 (págs. 158 e 159)

Fonte: O autor, 2018.

Análise sob a ótica da Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se identificar 51 (cinquenta e um) indicadores de desempenho na perspectiva “Responsabilidade Socioambiental” do Balanced Scorecard. Destes, o Banco do Brasil publica, de forma explícita, 37 (trinta e sete) indicadores de desempenho, sendo que os demais 14 (quatorze) indicadores não estão previstos por não se aplicarem as características da atividade que o Banco do Brasil realiza. Logo, 100% dos indicadores identificados, nesta perspectiva, e que são afins as atividades da empresa, segundo a revisão bibliográfica, estão previstos nos documentos que o Banco do Brasil divulga periodicamente.

A Perspectiva Responsabilidade Social foi a única que está prevista de maneira consolidada, por meio do Anexo GRI no Relatório Anual de 2016 que o Banco do Brasil divulgou. É de observar que este documento apresenta um nível de detalhamento dos indicadores que não foi identificado para nenhum outro indicador.

CONCLUSÃO

A área bancária, que foi objeto deste estudo, busca constantemente a melhor eficiência operacional de forma a otimizar os seus resultados respeitando determinações legais e regulamentares com base em transparência e responsabilidade socioambiental nos seus negócios. E, para isso, é imprescindível que o processo decisório seja realizado com o máximo de informações gerenciais de forma que a organização possa atuar de maneira tempestiva em seus processos. A partir deste preceito, este trabalho teve por base o uso da teoria desenvolvida por Kaplan e Norton que utiliza o sistema de medição Balanced Scorecard com base em indicadores de desempenho de maneira a melhor avaliarmos a organização.

Devido à peculiaridade da área bancária por ser extremamente sensível quanto a diversos riscos por envolver recurso financeiro, foram identificados, durante a pesquisa bibliográfica, diversos trabalhos acadêmicos publicados, porém a grande maioria trata da perspectiva “financeira” do BSC, deixando a desejar quanto às demais perspectivas do BSC analisadas neste trabalho.

A primeira consideração que deve ser feita neste trabalho é que toda a pesquisa teve como premissa o referencial teórico na qual são apresentados os objetivos estratégicos assim como os indicadores de desempenho, segundo as perspectivas do BSC, identificados na literatura acadêmica que são sugeridos para a área bancária. Daí, foi realizado um confronto com os diversos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente de forma a verificar se atende ou não as melhores práticas segundo a literatura acadêmica.

De posse da Estratégia Corporativa do Banco do Brasil, para o período de 2018/22, que está declarada e amparada, no sítio do Banco do Brasil, segundo os direcionamentos estratégicos a serem perseguidos pela organização, não foi identificado quais seriam os indicadores de desempenho, pois a empresa não divulga por motivos estratégicos. Daí esta ausência de informação limitou a pesquisa em termos de podermos confrontar os indicadores de desempenho apresentados no referencial teórico com os declarados explicitamente pela empresa.

No entanto, por meio da revisão bibliográfica foram mapeados 110 (cento e dez) indicadores de desempenho, para instituições financeiras da área bancária, sob as diversas perspectivas do BSC. No entanto, somente 96 (noventa e seis) destes indicadores de desempenho foram utilizados para a análise do trabalho, por características da atividade realizada pela empresa. Destes indicadores de desempenho analisados, foram identificados: 38 (trinta e oito) indicadores de desempenho para perspectiva “Financeira”, 37 (trinta e sete) indicadores de desempenho para a perspectiva “Responsabilidade Socioambiental”, 9 (nove) indicadores para a perspectiva “Clientes”, 6 (seis) para a perspectiva “Processos Internos” e 6 (seis) para a perspectiva “Aprendizado e Crescimento”. Para

todos os indicadores de desempenho apresentados estão descritos: objetivo estratégico que o indicador está alinhado; descrição do indicador e a fórmula do cálculo.

Das 5 (cinco) perspectivas do BSC que foram analisadas, foi observado que: a “Responsabilidade Socioambiental” está bem alinhada com o referencial teórico, pois 37 (trinta e sete) dos 51 (cinquenta e um) indicadores estão descritos nos Relatórios que o Banco divulga periodicamente, sendo que os demais 14 (quatorze) indicadores não estão previstos por não se aplicarem as características da atividade que o Banco do Brasil realiza; Quanto a perspectiva “Financeira”, foi percebido que o BB divulgou explicitamente somente 6 (seis) indicadores, porém outros 21 (vinte um) indicadores, apesar de não estarem divulgados claramente, tem todos os parâmetros divulgados de forma que possa apresentar os valores dos indicadores; a perspectiva “Processos Internos” foi plenamente atendida pelo BB; a perspectiva “Clientes” foi satisfatória por apresentar 7 (sete) dos 9 (nove) indicadores; e a perspectiva “Aprendizado e Crescimento” apresentou 5 (cinco) dos 6 (seis) indicadores mapeados. Logo, aproximadamente 91% dos indicadores de desempenho previstos na revisão bibliográfica, estão descritos de maneira direta ou indireta nos relatórios que o Banco do Brasil divulga periodicamente, mostrando que há um bom alinhamento dos relatórios publicados periodicamente com o referencial acadêmico.

De maneira geral, por meio deste estudo de caso, pode-se verificar que o Banco do Brasil prevê, em sua grande maioria, conforme exposto acima, os indicadores de desempenho apresentados no referencial teórico. No entanto, foram identificados outros indicadores, que o BB divulga periodicamente, como a estrutura de capital (alavancagem, índice da Basiléia) e risco e capital (Basiléia, Capital nível 1 e Capital nível 2), sendo que alguns destes foram apresentados no referencial teórico, porém não estão elencados nas perspectivas do Balanced Scorecard por serem indicadores regulatórios, que não são objeto de estudo, e que devem ser informados periodicamente ao Banco Central do Brasil - Bacen por exigência do Acordo da Basiléia.

Das cinco perspectivas do BSC analisadas neste trabalho, foi verificado que o Banco do Brasil divulga os relatórios com informações dos indicadores de maneira esparsa, dificultando a pesquisa e análise dos indicadores.

É importante destacar que este trabalho teve o enfoque qualitativo com relação à análise dos indicadores de desempenho, não avaliando o aspecto quantitativo destes indicadores apresentados no trabalho.

Por fim, pode-se concluir que o objetivo geral do trabalho foi atendido, tendo em vista que os diversos indicadores de desempenho, identificados na literatura acadêmica, estão alinhados com as melhores práticas de mercado, que pode ser verificado por meio do estudo de caso deste trabalho.

Para trabalhos futuros, recomenda-se que este estudo de caso seja aplicado para os demais bancos brasileiros de forma a verificar o nível de maturidade dos bancos quanto à divulgação dos

indicadores de desempenho, segundo as perspectivas do BSC. E, também, pode-se realizar uma análise quanto aos aspectos qualitativos e não somente quantitativo como foi apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. Administração Estratégica de Mercado. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Alves-Mazzotti, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. Cadernos de pesquisa, Rio de Janeiro, v. 36, n.º 129, setembro/dezembro, 2006, p. 637-651.
- Anexo GRI do Relatório Anual do Banco do Brasil do ano de 2016. Acessado: 02/01/2018. Sítio: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/anexo-gri.htm>>.
- Antunes, Maria T. P.; et.al. Indicadores de Sustentabilidade de Instituições Financeiras: uma análise evolutiva da evidenciação voluntária baseada no relatório GRI. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 03 a 04 de novembro de 2010.
- Assaf, A., Neto. (2012). Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro (10a ed.). São Paulo, SP. Atlas.
- Barbosa, Danilo H.; et. al. Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- Becker, Alexandre A. A gestão do laboratório de análises clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do Balanced Scorecard. Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Porto Alegre, 2004.
- Brignall, S.; Ballantine, J. Performance Measurement in Service Businesses. Revisited Int. J. of Service Industry Management, v.7, n.º.1, 1996.
- Callado, Antônio A. Cunha et. al. Padrões de Uso de Indicadores de Desempenho: Uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola. Simpoi Anais 2009.
- Cunha, Yanne S. A. Gestão do Desempenho Empresarial do Agronegócio. Projeto de Graduação para obtenção do grau de Engenheiro Mecânico na Universidade de Brasília. Brasília, 2016.
- Dávila, A. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Universidade de Navarra, Setembro 1990.
- Dingwerth, K; Eichinger, M. Tamed transparency: how information disclosure under the Global Reporting Initiative fails to empower. Global Environmental Politics, v.10, n.3, pp. 74-96, 2010.
- Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. Global Reporting Initiative (GRI). Ano: 2011-2011 (versão 3). Acessado: 22/02/2018. Sítio:<<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Brazilian-Portuguese-Reporting-Guidelines.pdf>>
- Divulgação de Informações ao Mercado. Fato Relevante divulgado no dia 22/02/2018. Sítio:<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/FtR220218.pdf>>.Acessado: 16/03/2018.
- Falsarella, Orandi M.; Jannuzzi, Celeste. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Gest. Prod., São Carlos.

- Fernández, A. Claves para la implementación del cuadro de mando integral. Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad, Mar./Abr, 2002.
- Ferreira, A.M.M. José; Risco de Mercado segundo Implementação do Acordo de Basiléia no Brasil: Uma comparação da abordagem padronizada com métricas de VaR e Stress-Testing. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro – RJ, 2017.
- Fischmann, A.; Zilber, M.. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. Revista de Administração Mackenzie, América do Norte, Ano 1, n.1, p. 9-25, mai. 2000.
- Herrera, T. F., Gómez, J. M., & Granadillo, E. de La H. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el comportamiento de los indicadores financieros en las empresas del sector carbón en Colombia. *Entramado*, 8(2), 64-73.
- Idalberto, José das Neves Júnior; Cunha, Viviane Baião da; Gonçalves, Luciano Souza. Análise de resultados: um estudo exploratório sobre a correlação entre o índice Market-to-Book e os índices tradicionais de rentabilidade e EVA. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- Iudícibus, Sergio de. Contabilidade Gerencial. 6.ed. SAO PAULO: ATLAS, 2008.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos : convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Traducido por Carlos Ganzinelli. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaydos, W. (1991), *Measuring, Managing and Maximizing Performance*, Portland, Productivity Press.
- Lebas, M. (1995), *Performance Measurement and Performance Management*, International Journal of Production Economics, Amsterdam, 41 (1/3), pp. 23-35.
- Macarthur, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.
- Minayo, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- Martins, R. A.; Costa Neto, P.L. De O. Indicadores de Desempenho para a Gestão da Qualidade Total: uma proposta de sistematização. *Gestão e Produção*, v.5, nº.3, dez 1996.
- Martins, D. M. Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo. Simpósio de Administração da Produção, logística e Operações Internacionais, 2004, São Paulo. Anais. São Paulo: SIMPOI, 2004.
- Matarazzo, D. C. Análise financeira de balanços. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Mendonça, Douglas J. et al. Análise do desempenho dos maiores bancos brasileiros: um estudo com a análise envoltória de dados (DEA) aplicada a um conjunto de indicadores econômico-financeiros. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil, Setembro, 2016.
- Miranda, L. C. et al. Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. Encontro da

- Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 25, 2001. Campinas. ANPAD, 2001.
- Miranda, V. L. (2008). Impacto da adoção das IFRS (Internacional Financial Reporting Standards) em indicadores econômico-financeiros de bancos de alguns países da União Europeia (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Moneva, J. M.; Archel, P.; Correa; C. GRI and the Camouflaging of Corporate Unsustainability. In: Accounting Forum, Florida, 2006. Proceedings, 2006.
- Moreira, D. A. Administração da produção e operações. 5ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- Nava, M. A. R. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, v. 14, n. 48, p. 606-628, 2009.
- Neely, A. The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management, Bradford, v. 19, n.2, 1999, p.205-228.
- Neely, A., Adams, C. e Kennerly, M. (2002). The Performance Prism – The scorecard for measuring and managing business success. Edinburgh: Pearson Education.
- Portal da Federação Brasileira de Bancos - Febraban. Relatório Anual. Acessado: 08/07/2018. Sítio: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>>.
- Porto S., Wellington. Avaliação de Desempenho de Cooperativas de Crédito Rural baseada no uso do Balanced Scorecard: Uma Proposta de Modelo. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.
- Ramos, C. M. C. D. S., Gonçalves, D. M. V. Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. Jornal de Contabilidade, nº 298, Janeiro, 2002.
- Relatório da Administração do Banco do Brasil S/A. Acessado em: 09/07/2018. Sítio: <https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/08_03_banco_do_brasil_sede_23_alt01_pi005876_balanco_p.pdf>.
- Relatório Anual do Banco do Brasil do ano de 2016. Acessado em: 10/01/2018. Sítio: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/principais-indicadores.htm>>.
- Resolução Banco Central do Brasil nº 2.099, de 17/08/1994. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/43270/Res_2099_v1_O.pdf>.
- Resultado do Banco do Brasil 3º trimestre/2017. Relação com Investidores. Acessado: 10/01/2018. Sítio: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#>.
- Ruas, Edgar Bertini. Criação de Indicadores Estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- Silva, Allan Marcel B. Análise Econômica e Financeira comparativa de Instituições Financeiras Públicas e Privadas. São Caetano do Sul, 2011.
- Silva, Joel C. Coelho. Aplicação do Balanced Scorecard a uma Instituição Financeira. Mestrado em Finanças. ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade. Maio, 2012.
- Silva, J. P. da. (2016). *Análise financeira das empresas* (13a ed.). São Paulo, SP: Cengage Learning.

Stake. R. E. Case studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

Tinoco, J. E. P. Balanço social e relatório de sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2010.

Veloso Jr., E. L. Estudo do desempenho de fusões e incorporações entre cooperativas de crédito no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

Zilber, M. A., Fischmann, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.