Banco HSBC Brasil

O desempenho obtido na execução da estratégia pela filial brasileira da gigante de serviços financeiros HSBC foi tão impressionante que a matriz agora exige que todas as suas filiais adotem a mesma abordagem de gerenciamento da estratégia

Em 1976, quando o Grupo HSBC estabeleceu pela primeira vez vários escritórios comerciais e de varejo bancário no Brasil, ninguém poderia prever quão forte a presença do grupo passaria a ser no país. Na década de 1990, o Grupo adquiriu alguns ativos, passivos e filiais de um banco privado local, o Banco Bamerindus do Brasil, e batizou a entidade resultante como Banco HSBC Bamerindus S.A. Aquisições adicionais vieram no final dos anos 1990 e início de 2000.

Hoje, o renomeado Banco HSBC Brasil S.A. - Banco Múltiplo, uma subsidiária integral da HSBC Holdings - constitui o quarto maior banco privado do Brasil em termos do total de ativos administrados e do número de filiais.

Sediada em Curitiba, no Paraná, a empresa opera uma rede de mais de 900 agências, cerca de 600 postos de atendimento, e mais de 5.000 Caixas Eletrônicos em 550 cidades em todo o Brasil. Serve uma base de clientes de mais de 10 milhões, emprega cerca de 25.000 pessoas, e, em 2008, tinha ativos de clientes de R$ 42 bilhões (17.97 bilhões de dólares) e receita de R$ 9,3 bilhões (3,98 bilhões de dólares). Seus serviços abrangem desde financiamentos ao consumidor, seguros e atividades de banco comercial para consultoria de investimento, serviços bancários globais, e administração de fundos de pensões e imobiliários.

"Unir-se"

No final de 2004, na sequência de uma onda de aquisições projetadas para expandir ainda mais o financiamento direto ao consumidor, serviços financeiros pessoais e segmentos do mercado bancário comercial, o Banco HSBC Brasil desenvolveu um plano estratégico de quatro anos centrado na melhoria da intimidade com o cliente e a excelência operacional. O primeiro, por exemplo, através do aumento do reconhecimento da marca e da venda-cruzada, e o segundo através do desenvolvimento de algumas competências como créditos de ponta e análise de cobrança. A nova estratégia visava apoiar os sete “pilares” ou temas estratégicos do grupo HSBC, que enfatizam questões como a excelência em atendimento ao cliente, a marca, distribuição, em ser um ótimo lugar para trabalhar, o processo e a tecnologia. A estratégia também teve como objetivo fazer crescer a base de clientes do banco e melhorar a rentabilidade.

Estes últimos resultados seriam cruciais em uma época em que a economia brasileira cresceu consistentemente, a inflação estava finalmente sob controle e o país começava a parecer atraente para os investidores externos. Executivos descreveram a mudança na ênfase estratégica, como passar de "gestão para valor "(com ênfase nos lucros) para "gestão para crescimento."

A execução bem sucedida requer o que os executivos se referem como "unir-se": promoção de forte colaboração entre as diferentes atividades de negócio e subsidiárias geograficamente distantes da companhia, muitas das quais ainda tinham suas próprias culturas e tendiam a operar de forma independente.

Em maio de 2005, para colocar a sua nova estratégia em ação, a empresa lançou seu programa de BSC, justo quando estava aumentando alguns de seus principais negócios, tais como serviços financeiros pessoais e banco comercial. A idéia era promover a venda-cruzada e a penetração do produto, bem como as sinergias de negócios, desde o início, utilizando a poderosa nova ferramenta de gestão da estratégia. No verão de 2005, uma equipe composta de chefes de unidade de negócio e de suporte desenvolveu um mapa estratégico e seu scorecard. Em setembro de 2005, a equipe começou a desdobrar o mapa e o scorecard para todos os negócios e unidades de apoio. Atualmente, o banco tem um total de 25 mapas e scorecards.

PRÊMIO DE EXECUÇÃO

(Todos os números de 2004-2008, exceto quando indicado o contrário)

- As receitas aumentaram de R$ 5,5 bilhões (pré-BSC) para R$ 9,3 bilhões.
- O lucro antes de impostos subiu de R$ 900 milhões para R$ 1,3 bilhão.
- Percentual de funcionários que entendem o seu papel na execução da estratégia saltou de 53% para 85%.
- Os ativos sob gerenciamento mais que dobraram, passando de R$ 15 bilhões para R$ 42 bilhões.
- O índice de eficiência de custo caiu de 61,5% para 59,8%, contribuindo para uma economia de R$ 100 milhões em 2008.
- A contribuição de canais diretos para a receita (Caixas eletrônicos, Internet, call centers) aumentou de 7% em 2006 para 21% em 2008, refletindo uma mudança para canais mais eficientes e operações de baixo custo.

Formalização da Gestão da Estratégia

Em janeiro de 2006, o HBSC criou um Escritório de Gestão da Estratégia, liderado por Eduardo Beadle, agora chefe de planejamento estratégico no Brasil. Beadle observa que "a

integração da formulação da estratégia e processos de governança" - principal finalidade do Escritório - "é um grande desafio para qualquer organização", e que o HSBC o realizou em 2008. O Escritório coordena os planos estratégicos e análises de negócios e garante a governança de forma a acompanhar os resultados e os projetos.

O Escritório ajudou o BSC a rapidamente se tornar o instrumento central de governança corporativa do banco, ajudando a distribuir liderança e responsabilidade a todos os diretores e aos mentores de negócios. O BSC também é o coração do sistema de gestão de estratégia do banco: o plano estratégico alimenta o BSC, cujos componentes dão forma ao processo de planeja mento (o plano operacional anual), bem como fornecem um mecanismo de monitoramento de desempenho. O planejamento financeiro, amparado por previsões contínuas, é integrado com o planejamento estratégico.

Mas o BSC também exerce uma outra imporante função: alinhar as atividades tradicionalmente separadas de back-office das operações às atividades de front-office (vendas). As metas podem agora ser coordenados – uma grande conquista, uma vez que cada função tem diferentes líderes e linhas de *report*, mesmo que no mesmo nível.

Melhoria de Processos Críticos para a Estratégia

Os executivos do Banco HSBC Brasil vêem o processamento de informações como uma atividade central, que é essencial para gerir relacionamentos com os clientes e alcançar excelência operacional. Em 2007, o CIO da empresa introduziu programas de treinamento para fortalecer as habilidades de liderança dos chefes das funções de TI do banco. O seu treinamento abrangeu o BSC e visava à implantação, para ajudar a assegurar que os líderes de TI implantassem a estratégia da empresa e soubessem comunicá-la ao longo de suas unidades.

O banco também passou a adotar uma abordagem orientada ao processo para gerenciar suas atividades de ponta a ponta, focando constantemente na "voz do cliente" (ou seja, a partir da demanda do cliente até a entrega). Além disso, o Banco HSBC Brasil aplicou Seis Sigmas para reduzir as perdas operacionais, diminuir tempos de ciclo de processo e melhorar o produto e qualidade do serviço. Uma iniciativa "Straight-Through Processing" - destinada a permitir operações informatizadas de processamento do início de cada transação ao fim, sem intervenção manual – resultou em serviços de maior qualidade, menos retrabalho, menores custos e maior produtividade. Todas as iniciativas estratégicas são racionalizadas através do Projeto do Banco “Review Board”, o que garante que suportem as prioridades estratégicas. O banco está implementando um sistema mais eficiente de rastreamento de benefícios para ajudar na sua avaliação em curso.

Acumulando Resultados

Graças ao novo foco do Banco HSBC Brasil na gestão e execução da estratégia, a empresa começou a acumular resultados expressivos não apenas em termos financeiros, mas também em áreas como crescimento do ativo e da moral e satisfação dos funcionários. Sua atenção à execução da estratégia ganhou a admiração do Banco Central do Brasil, que, na sequência de auditorias, manifestou grande con fiança na capacidade do banco de gerir seus processos para gerar resultados confiáveis, duradouros e de alta qualidade para seus clientes. E os sucessos da execução de estratégia do Banco HSBC Brasil inspiraram a empresa mãe, o grupo HSBC, a adotar mundialmente o padrão BSC em 2008 em todas as suas companhias – e a reconhecer o HSBC Brasil como uma referência de implantação.

1. Todos os valores são expressos em termos GAAP, a taxa de câmbio vigente em 31/12/08 era de R$ 2,337 = US$ 1 dos EUA.

FOCO FUTURO

- Rever o modelo utilizado para interligar a compensação com o desempenho estratégico para garantir que os funcionários estejam alinhados aos objetivos estratégicos.
- Estender o prazo de planejamento operacional de forma que as metas de longo prazo influenciem as decisões sobre as iniciativas estratégicas.
- Melhoria da tecnologia de relatórios para aprimorar o controle das iniciativas estratégicas.

*Conteúdo extraído do Balanced Scorecard Hall of Fame Report, da Balanced Scorecard Collaborative/Palladium.