

**APLICAÇÃO
DO *BALANCED SCORECARD*
A UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Joel Carlos Coelho da Silva

**Relatório de Projecto
Mestrado em Finanças**

Orientador(a):
Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar,
ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade

Maio 2012

Agradecimentos

À Vice-Presidente e Administradora Executiva do Banco Alfa (nome fictício) que manifestou desde o início o seu total apoio à realização deste estudo.

A todos os meus colegas de trabalho pela disponibilidade e apoio demonstrados.

À Dra. Isabel Azevedo e Dr. Rui Antunes da MBR Consultores uma palavra de apreço, pela disponibilidade, orientações pertinentes e análise crítica, contribuindo para uma maior qualidade e credibilidade deste documento.

À Prof.^a Doutora Ana Maria Simões, por ter aceite de imediato orientar este meu trabalho e também por todo o seu apoio incondicional, crítica e partilha de um vasto conhecimento sobre o tema.

À minha mãe que me incentiva e apoia em todas as matérias de valorização pessoal.

Índice

Índice de Figuras	IV
Índice de Tabelas	IV
Glossário	V
Resumo	VI
Abstract	VII
1. Sumário Executivo	8
2. Definição do Contexto do Problema	9
3. Revisão da Literatura	10
3.1. Do Controlo de Gestão ao <i>Balanced Scorecard</i> – Perspectiva histórica	10
3.2. <i>Balanced Scorecard</i> – estudo de Kaplan e Norton	13
3.3. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	21
4. Quadro Conceptual de Referência	22
5. Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados	23
6. Diagnóstico do Banco Alfa	24
6.1. Apresentação do Banco	24
6.2. Estrutura Organizacional	24
6.3. Processo de Planeamento Estratégico	25
6.4. Missão, Visão e Valores	26
6.5. Objectivos, Estratégia e Posicionamento do Negócio	27
6.6. Gestão do Risco	30
6.7. Plano de Actividades	32
6.8. Orçamento	34
6.9. Processo de monitorização do plano de actividades, da gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos	34
6.10. <i>Assessment</i> do modelo de controlo de gestão	36
6.11. Tendências do mercado e análise competitiva	40
6.12. Análise <i>S.W.O.T.</i>	44
6.13. Factores Críticos de Sucesso	45
7. Proposta do Modelo de <i>Balanced Scorecard</i>	46
7.1. Avaliação do Banco (<i>Assessment</i>)	47
7.2. Definição dos Temas Estratégicos (<i>Strategy</i>)	48
7.3. Escolha das Perspectivas e Definição de Objectivos (<i>Objectives</i>)	51
7.4. Desenvolvimento do Mapa Estratégico (<i>Strategic Map</i>)	53
7.5. Definição de Indicadores de Desempenho (<i>Performance Measures</i>)	55
7.6. Desenvolvimento de Iniciativas (<i>Iniciatives</i>)	61
7.7. Automação e Comunicação (<i>Automation</i>)	63
7.8. Desdobramento do <i>Scorecard</i> (<i>Cascade</i>)	65
7.9. Utilização da informação do <i>Scorecard</i> para avaliar e melhorar a performance (<i>Evaluation</i>)	65
8. Conclusões, Limitações e Oportunidades de investigação futura	68
8.1. Conclusões	68
8.2. Limitações	70
8.3. Oportunidades para investigação futura	70
9. Bibliografia	71
10. Anexo	75
10.1. Anexo 1 – Diagrama - Fases de execução trabalho.	75
10.2. Anexo 2 – Competências, linhas de reporte e o grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura.	76

10.3.	Anexo 3 – Funções de Grupo	87
10.4.	Anexo 4 – Matriz de relevância, de riscos e de controlos das áreas funcionais	90
10.5.	Anexo 5 – Controlo Orçamental	94
10.6.	Anexo 6 – Reporte Financeiro	97
10.7.	Anexo 7 – Planeamento do desenvolvimento do modelo BSC	98
10.8.	Anexo 8 – Legenda da Tabela 9	99
10.9.	Anexo 9 – Balanced Scorecard piloto – Banca Comercial	100

Índice de Figuras

Figura 1–	Evolução do Controlo de Gestão	10
Figura 2 –	<i>Levers of control</i>	12
Figura 3 –	As quatro perspectivas do BSC.	14
Figura 4 –	O mapa estratégico.....	17
Figura 5 –	Ciclo de gestão: ligação da estratégia às operações.....	19
Figura 6 –	Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 7 –	Proposta do modelo de Gestão Estratégica.....	23
Figura 8 –	Organograma do Banco Alfa.	25
Figura 9 –	<i>Gap</i> do Banco Alfa no ciclo de gestão	39
Figura 10 –	Factores condicionantes no mercado.	40
Figura 11 –	Factores chave para o sistema financeiro.	40
Figura 12 –	Nove etapas para o sucesso do <i>Balanced Scorecard</i>	46
Figura 13 –	Mapa Estratégico	54
Figura 14 –	Ciclo de Gestão.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 –	Linhas de Negócio	28
Tabela 2 –	Funções de Grupo.....	29
Tabela 3 –	Objectivos Estratégicos e Acções Específicas das áreas de negócio	33
Tabela 4 –	Representatividade das instituições financeiras portuguesas	41
Tabela 5 –	Cinco forças de Porter	42
Tabela 6 –	Análise <i>S.W.O.T.</i>	44
Tabela 7 –	Factores de diferenciação por estratégia de resposta.....	50
Tabela 8 –	Objectivos Estratégicos.	51
Tabela 9 –	Indicadores de Desempenho.....	56
Tabela 10 –	Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos	62
Tabela 11 –	Iniciativas Estratégicas	64
Tabela 12 –	<i>Score</i> Estratégico - Exemplo	67

Glossário

AE: Administração Executiva

APB: Associação Portuguesa de Bancos

BA: Banco Alfa (nome fictício)

BdP: Banco de Portugal

BSC: *Balanced Scorecard*

CA: Conselho de Administração

CG: Controlo de Gestão

DAI: Departamento de Auditoria Interna

DBC: Departamento de Banca Comercial

DBI: Departamento de Banca de Investimentos

DdC: Departamento de *Compliance*

DFC: Departamento Financeiro e de Controlo

DOP: Departamento de Operações e Processamento

DRC: Departamento de Risco de Crédito

DSI: Departamento de Sistemas de Informação

EVA: *Economic Value Added*

QM: Quota de Mercado

SdM: Sala de Mercados

Resumo

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o *Balanced Scorecard* permite, de forma equilibrada e dinâmica, alinhar a organização em torno da estratégia e dos objectivos estratégicos, promovendo a sua implementação e monitorização.

O objectivo deste trabalho é o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* de âmbito estratégico para o Banco Alfa, com vista a criar mecanismos que auxiliem os administradores executivos na avaliação e monitorização da estratégia delineada, colmatando assim, os *gaps* existentes ao nível do planeamento e controlo.

Um dos contributos práticos deste trabalho é capacitar o Banco de instrumentos de, monitorização e reformulação da sua estratégia, assistindo todos os seus gestores a pensarem estrategicamente sobre a sua organização e sobre o seu trabalho.

Adicionalmente, demonstra-se a aplicabilidade da metodologia do *Balanced Scorecard* num banco de investimento.

Classificação JEL: G21, G24, M10.

Palavras-chave: Estratégia, Controlo, Planeamento e *Balanced Scorecard*.

Abstract

According to Kaplan and Norton (2008), the Balanced Scorecard allows, in a balanced and dynamic way, to align the organization around the strategy and strategic objectives, promoting their implementation and monitoring.

The aim of this work is to develop a Balanced Scorecard strategic framework for Banco Alfa, with a view to creating mechanisms to assist the executive directors in the evaluation and monitoring of the strategy defined, thus closing the existing gaps in planning and control.

One of the practical contributions of this work is to provide the Bank with tools for the monitoring and reformulation of its strategy, which will assist management to think strategically about their organization and their work.

Additionally, it demonstrates the applicability of the methodology of Balanced Scorecard in an investment bank.

JEL Classification: G21, G24, M10.

Key-words: *Strategy, Control, Planning and Balanced Scorecard.*

1. Sumário Executivo

O objectivo deste projecto é o de conceber um modelo de gestão estratégica com base no *Balanced Scorecard* para o Banco Alfa (nome fictício), que permita auxiliar a Administração Executiva na avaliação e monitorização da performance estratégica definida pelo Conselho de Administração para um horizonte temporal de 3 anos.

O modelo a conceber irá apresentar o mapa da estratégia, seguido dos objectivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas a alcançar, iniciativas estratégicas, responsabilização, estando estes distribuídos pelas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton.

Na utilização deste instrumento de gestão estratégica com base no BSC, pretende-se demonstrar quanto dinâmico é o modelo, sendo perfeitamente ajustável, promovendo o foco e alinhamento das áreas de negócio/suporte e dos colaboradores à estratégia do Banco e, por conseguinte, na criação de valor para os clientes e aos accionistas.

Assim, apresenta-se o projecto estruturado em oito capítulos. O primeiro capítulo apresenta os objectivos propostos e apresenta a estrutura do trabalho. No segundo capítulo define-se o contexto do problema no Banco Alfa, ponto de partida para a realização do projecto. O terceiro capítulo constitui o enquadramento teórico, que servirá de fundamento ao desenvolvimento do tema, sendo apresentados e definidos os conceitos de Controlo de Gestão e de *Balanced Scorecard*. No quarto capítulo apresenta-se o quadro conceptual de referência, onde esquematicamente se identifica o *gap* existente e se apresenta a solução proposta para colmatar essa insuficiência.

No capítulo seguinte descreve-se a metodologia usada para a execução deste projecto. No sexto capítulo realiza-se o diagnóstico do Banco Alfa, que consiste na apresentação do Banco e na sua descrição: da estrutura orgânica, do processo de planeamento estratégico, da sua missão, visão e valores, dos objectivos, estratégia e posicionamento do negócio, da gestão dos riscos, do plano de actividades, do orçamento e do processo de monitorização. Este capítulo ainda inclui, uma avaliação do modelo de controlo de gestão existente, uma análise às tendências do mercado bancário, uma análise *S.W.O.T* e a identificação dos factores críticos de sucesso.

O sétimo capítulo constitui o foco do projecto, sendo apresentado o modelo de *Balanced Scorecard* estratégico para o Banco Alfa.

No oitavo e último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações inerentes à execução do projecto e as oportunidades para investigação futura.

2. Definição do Contexto do Problema

Face às constantes mudanças no contexto macro económico, mais especificamente no mercado financeiro, importa que os bancos tenham definida uma estratégia clara e que seja do conhecimento interno para que possam continuar a exercer a sua actividade numa perspectiva de longo prazo.

No caso particular do Banco Alfa, verifica-se que existe uma estratégia e um posicionamento de negócio delineados, procedendo-se apenas a controlos financeiros para avaliar a performance do Banco. Estes controlos são monitorizados pelo Director Financeiro, reportando mensalmente toda a informação à AE e ao CA.

Assim, pelo facto de existirem modernos modelos de controlo de gestão que procuram avaliar e monitorizar a performance da uma organização de uma forma integrada e sustentada, é de extrema importância que o Banco adopte um destes instrumentos, como o *Balanced Scorecard* para monitorizar adequadamente a sua estratégia.

Face aos requisitos de implementação deste modelo, constata-se a existência de vários *gaps* no Banco, como sejam: inexistência de uma Visão definida, não identificação dos temas estratégicos, inexistência de metas estratégicas, a falta de alinhamento estratégico e falta de métricas não financeiras (por exemplo, avaliar a satisfação interna e a qualidade de serviço prestado), entre outros.

Neste enquadramento, é proposto ao Banco a implementação de um modelo BSC para monitorizar a sua estratégia, procurando demonstrar a criação de valor que esta ferramenta preconiza para os seus clientes e accionistas, contribuindo para o alcance das grandes metas estratégicas formuladas.

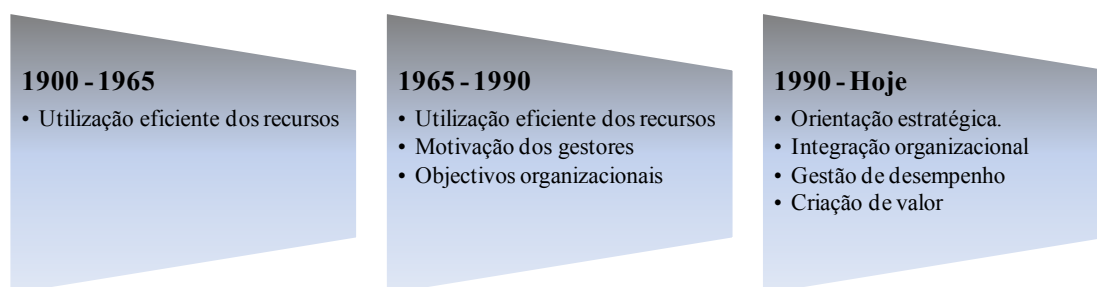
3. Revisão da Literatura

3.1. Do Controlo de Gestão ao *Balanced Scorecard* – Perspectiva histórica

“Earlier control was a reactive action but nowadays control is a proactive action or foreseeing action”

(Rana, Mohammad B: 2008, p. 65).

Figura 1– Evolução do Controlo de Gestão



Fonte: Elaboração própria

O conceito de controlo de gestão é uma realidade há cerca de um século. Amat e Gomes (1995: 3) referem: *“Muito embora hajam indícios de que os conceitos sobre controlo de gestão já eram utilizados há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que estes conceitos tornaram-se amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), cujos trabalhos repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações em todo o mundo, durante mais de meio século”*, sendo o controlo de gestão neste período caracterizado pela utilização eficiente dos recursos.

Posteriormente, Anthony (1965: 27) define controlo de gestão como sendo *“the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”*.

Cerca de vinte anos mais tarde, Anthony *et al.* (1984: 11) reforçam o papel do controlo de gestão como *“It is also a process for detecting and correcting unintentional performance errors and intentional irregularities, such as theft or misuse of resources”*.

Pelo que nos anos 90, o conceito é revisto por Anthony e Govindarajan e definido como sendo “*the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.*” (Anthony, 1998: 6). Nesta publicação é apresentada a capacidade de influência dos gestores junto dos restantes membros da organização, motivando-os, para que a organização atenda aos seus objectivos organizacionais.

De acordo com Otley (2001), o controlo de gestão até 1985 foi caracterizado essencialmente pelas análises contabilísticas (por exemplo, contabilidade por centros de custos), sendo ignorada a dinâmica e interligação entre o processo de planeamento e o processo de controlo (Lowe e Puxty, 1989).

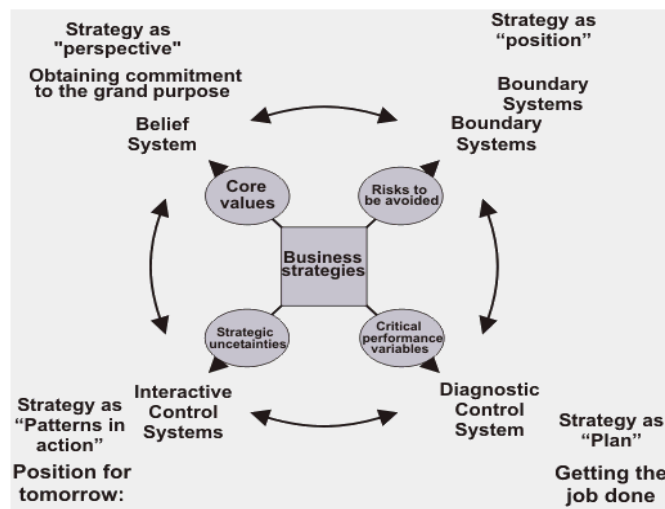
Mas foi com a publicação do livro *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting* (Johnson e Kaplan, 1987: 1-15) que o paradigma do controlo da gestão se altera, pelos seguintes motivos: (i) alterações do ambiente de mercado (forte expansão económica, rápidas mudanças tecnológicas, crescente competitividade e a globalização da economia), (ii) divergências entre o desempenho da empresa e os seus indicadores de desempenho e (iii) crescente atenção do relacionamento entre o controlo de gestão e a estratégia (de notar que Simons (1990: 127) refere “*new directions were emerging in the strategy*”), pelo que a utilização dos actuais sistemas de controlo de gestão perderam relevância devido à origem exclusivamente em análises contabilísticas. No entanto, “*management accounting systems can and should be designed to suport the operations and the strategy of the organization.*” (Johnson e Kaplan, 1987: 17).

Assim, Simons (1990: 128) define sistema de controlo de gestão como sendo “*the formalized procedures and systems that use information to maintain or alter patterns in organizational activity. Using this definition, these systems broadly include formalized procedures for such things as planning, budgeting, environment scanning, competitor analyses, performance reporting and evaluation, resource allocation and employee rewards*”.

Nestas circunstâncias, este autor em 1995 argumenta no seu livro “*Levers of Control*” que as estratégias emergentes e o risco da própria estratégia têm um papel central no

controlo da gestão, postulando que o sistema de controlo de gestão deverá consistir na interligação dos seguintes quatro sistemas de controlo (Figura 2): (i) *belief systems* (sistemas que comunicam a missão, valores e visão da organização); (ii) *boundary systems* (sistemas que definem os limites de cada individuo dentro da organização através de códigos de conduta ou ética), (iii) *diagnostic control systems* (sistemas tradicionais de controlo de gestão - planeamento, orçamento e análise financeira) e (iv) *interactive control systems* (sistemas que facultam informação atempada e fidedigna à gestão, promovendo o acompanhamento da estratégia).

Figura 2 – Levers of control.



Fonte: Simons (1995:159)

Com a publicação do livro *Relevance Regained – From top-down control to bottom-up empowerment* (Johnson, 1992), é reforçado que os actuais sistemas de controlo de gestão devem de ser mais flexíveis, conduzindo à satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores da organização (em toda a sua linha vertical e horizontal), enfatizando a utilização de métricas não financeiras.

Para Otley *et al.* (1995), o sistema de controlo de gestão é o processo que liga o planeamento estratégico e controlo operacional e para Anthony *et al.* (1998: 6) “*Management control fits between strategy formulation and task control in several respects....Strategy formulation focuses on the long run, task control focuses on short-run operating activities, and management control is in between.*”.

Desta forma, as principais funções do sistema de controlo de gestão passam a ser segundo Eric Flamholtz (1996: 597-598) as seguintes: (i) *Goals emphasis* (os membros da organização devem estar motivados na tomada de decisões e focados nos objectivos organizacionais), (ii) *Organizational integration* (todas as unidades de estrutura da organização devem estar integradas, comunicando adequadamente entre si), (iii) *Autonomy with control* (a gestão deve permitir a descentralização das tarefas aos gestores, dando-lhes autonomia nas suas decisões, mas avaliando o seu desempenho e assegurando o cumprimento dos objectivos organizacionais) e (iv) *Implementation of strategic planning* (criação de mecanismos para implementação da estratégica de acordo com o planeamento efectuado).

É neste contexto dos anos 90 que surge um conjunto de técnicas de gestão orientadas para a criação de valor (como a qualidade, a satisfação dos clientes e dos membros da organização, inovação e melhoria dos processos), onde se incluem os denominados sistemas de gestão ou medição da performance.

Nesta visão nasce o conceito *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992: 71), no seu artigo “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” como sendo “*a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance*”.

3.2. *Balanced Scorecard* – estudo de Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard* emergiu devido à insuficiência dos indicadores financeiros, que pelo contexto de mercado na década de 1990, fortemente dinâmico e competitivo, implicou que o modelo de gestão existente não articulava as medidas de desempenho com a estratégia organizacional: “*the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously*”

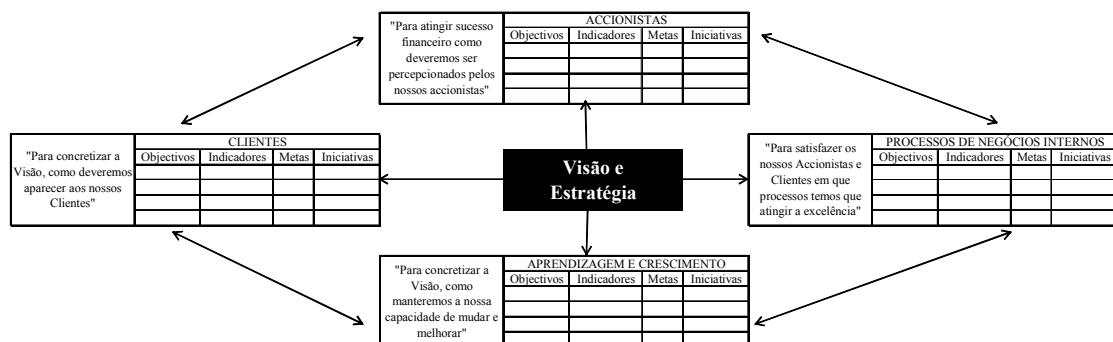
e “probably because traditional measurement systems have sprung from the finance function, the systems have a control bias.” (Kaplan e Norton, 1992: 72 e 79).

O BSC vem representar uma mudança de paradigma quanto às métricas de medição de desempenho dentro das organizações, pelo que estes autores (1992: 79) colocam a estratégia e a visão no centro da análise e não o controlo, porque ao estabelecerem-se metas, assume-se que os membros da organização adoptam um comportamento indiscriminado e tomam as acções que acharem necessárias para as atingir.

Mais tarde, os autores (1996a: 85) reforçam a importância do BSC na implementação da estratégia e no processo de gestão estratégica: “The Balanced Scorecard enables a company to align its management processes and focuses the entire organization on implementing long-term strategy.” e “(...) provides a framework for managing the implementation of strategy while also allowing the strategy itself to evolve in response to changes in the company’s competitive, market, and technological environments”.

Neste sentido, a estratégia irá desempenhar um dos principais papéis no comportamento da organização e na sua interligação com os accionistas/ investidores, devendo estar permanentemente ligada a quatro dimensões ou perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1992: 72): (i) clientes, (ii) financeira, (iii) processos internos e (iv) aprendizagem e crescimento (Figura 3).

Figura 3 – As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 54)

Este número de perspectivas poderá ser diferente, sendo ajustável consoante a natureza e objectivos da organização: *“No mathematical theorem exists to prove that four perspectives are both necessary and sufficient”* Simons (2000: 203).

Kaplan e Norton (1996b: 56) na sua publicação *“Linking the Balanced Scorecard to Strategy”* sustentam que *“The four perspectives of scorecard permit a balance between short-term and long-term objectives, between desired outcomes and the performance drivers of those outcomes, and between hard objective measures and softer, more subjective measures”*.

Assim, as quatro perspectivas descrevem a criação de valor para o accionista ao enfatizarem o investimento nos clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologias e inovação (Kaplan e Norton, 1996c: 7), sendo necessário definir, para cada uma delas, os objectivos a atingir, os alvos adequados, as medidas ou indicadores de desempenho a utilizar para medir o alcance dos objectivos e as iniciativas a executar.

Na perspectiva do cliente, devemos conseguir responder à seguinte questão: *“Como é que os clientes nos vêem?”* (Kaplan e Norton, 1992: 72).

A organização deve ter uma ideia clara e objectiva sobre quais os segmentos de mercado onde pretende competir e actuar, propondo-se em gerar valor para os clientes. A criação de valor pode identificar-se através de medidas como o nível de satisfação, o grau de fidelização, a taxa de retenção, a taxa de rendibilidade e/ou a taxa de angariação de novos clientes, sendo factor determinante conhecer os clientes e as suas necessidades para a realização dos objectivos definidos nesta perspectiva, e consequentemente, para o sucesso dos objectivos financeiros.

Na perspectiva financeira, a questão essencial é *“Como somos vistos pelos nossos accionistas/investidores?”* (Kaplan e Norton, 1992: 72).

A tónica desta perspectiva é a satisfação dos accionistas/ investidores, sendo o principal objectivo o desempenho financeiro e a demonstração da criação de valor para o accionista, em organizações com fins lucrativos.

Os objectivos e indicadores de desempenho estão, normalmente, relacionamos com a capacidade do negócio em gerar uma remuneração adequada dos capitais investidos

ao accionista. Para medir o desempenho dos objectivos financeiros, devem utilizar-se medidas como o crescimento do volume de vendas, margem bruta, o retorno do investimento, resultados líquidos, melhoria da produtividade, gestão de riscos, taxa de rendibilidade ou *economic value added*, entre outros.

Para os autores (1996b: 56), as iniciativas estratégicas devem estar consistentes com os objectivos estratégicos, conforme o ciclo de vida da organização (*start-up*, crescimento e maturidade).

Assim, os objectivos financeiros representam os objectivos de longo prazo, pelo que os objectivos das restantes perspectivas devem estar interligados, de forma a atingir os objectivos em questão, como por exemplo, a taxa de rendibilidade ou o retorno do investimento.

Na perspectiva dos processos internos, questionamos “*O que é que precisamos de melhorar?*” (Kaplan e Norton, 1992: 72).

Os gestores nesta perspectiva devem identificar os processos considerados críticos, em toda a cadeia de valor da organização, para alcançar os objectivos dos accionistas e a satisfação dos clientes. Estes processos só devem ser identificados após a definição dos objectivos nas perspectivas clientes e financeira.

As medidas de desempenho desta perspectiva estão centralizadas nos seguintes factores: (i) tempo (p. ex., desenvolvimento de novos produtos, regularização de problemas), (ii) qualidade (p. ex., serviço pós-venda) e (iii) custo (p. ex., recursos dispendidos, investigação e desenvolvimento, inovação de produtos).

Esta perspectiva orienta os gestores para a excelência dos processos, pelo que um adequado desempenho dos processos internos, ditará o sucesso das metas organizacionais.

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento a pergunta é “*Podemos continuar a melhorar e a criar valor?*” (Kaplan e Norton, 1992: 72).

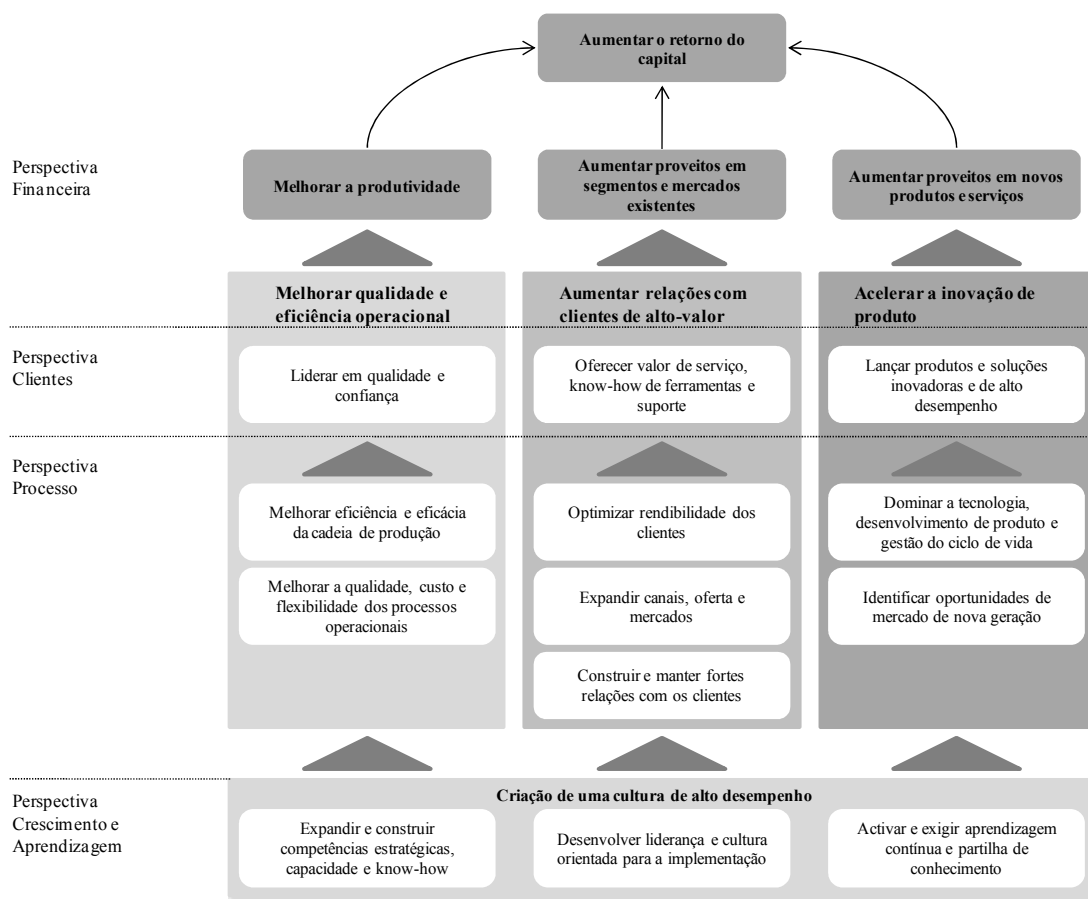
Sendo esta perspectiva considerada a base de alicerce às anteriores perspectivas, os autores consideram que a organização precisa de melhorar e crescer continuamente, de forma sustentada, para alcançar os objectivos estratégicos. Os pilares desta perspectiva são: (i) os recursos humanos (competências, formação, motivação, talento), (ii) os sistemas de informação (capacidades das aplicações e qualidade dos

sistemas de informação para monitorização) e (iii) o alinhamento da organização (cultura organizacional, liderança, descentralização de responsabilidades, trabalho em equipa, partilha de conhecimento).

A medição destes activos intangíveis consiste na satisfação, retenção, formação, competências e na produtividade dos trabalhadores, bem como, no investimento em formação e em mecanismos de incentivos, entre outros.

O modelo BSC, como instrumento de gestão estratégica, implica a interligação das quatro perspectivas analisadas com a estratégia da organização, pelo que os autores criaram um diagrama denominado mapa da estratégia (Figura 4) referindo que este “represents how the organization creates value” (Kaplan e Norton, 2004: 11).

Figura 4 – O mapa estratégico.



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a:9)

O mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2000) descreve assim, o processo de criação de valor através das relações de causa e efeito (intra e inter perspectivas) entre os

objectivos das quatro perspectivas do BSC, sendo o objectivo final a criação de valor a longo prazo para os *shareholders* ou *stakeholders* (Kaplan e Norton, 2008b: 98).

Seguidamente, são definidos os indicadores de desempenho para cada perspectiva, as metas a atingir e as iniciativas para atingir os objectivos propostos. Nestas relações de causa e efeito existem dois conceitos chave: (i) os indicadores de resultados (“*outcome measures*”) que traduzem os objectivos às estratégias definidas (quota de mercado, produtividade, satisfação dos clientes) e (ii) os indicadores geradores de desempenho (“*performance drivers*”) que traduzem as estratégias específicas a cada organização ou unidade de negócio (segmento de mercado, política de segurança dos activos, desempenho financeiro).

O sucesso da implementação deste sistema de gestão estratégico (ligação das acções de curto prazo aos objectivos de longo prazo) é alicerçado em quatro processos fundamentais (Kaplan, 1996a; 96c): (i) tradução da visão e da estratégia – a gestão tem que definir e clarificar a sua visão e estratégia, (ii) comunicação e alinhamento dos objectivos estratégicos e medidas – os objectivos e medidas devem ser comunicados em toda a estrutura hierárquica da organização, (iii) planeamento, definição de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas – devem ser definidos os objectivos entre 3 a 5 anos e para cada um deles devem estar identificadas as medidas a utilizar para avaliar a *performance* alcançada e (iv) promoção do *feedback* e da aprendizagem – consiste em testar e validar a execução da estratégia, devendo os resultados serem revistos periodicamente e, eventualmente, adaptando a estratégia através de acções correctivas adequadas e de forma atempada (processo contínuo de aprendizagem). De salientar que, os três primeiros processos contribuem para o sucesso da implementação da estratégia, enquanto o último, promove o ciclo duplo de aprendizagem.

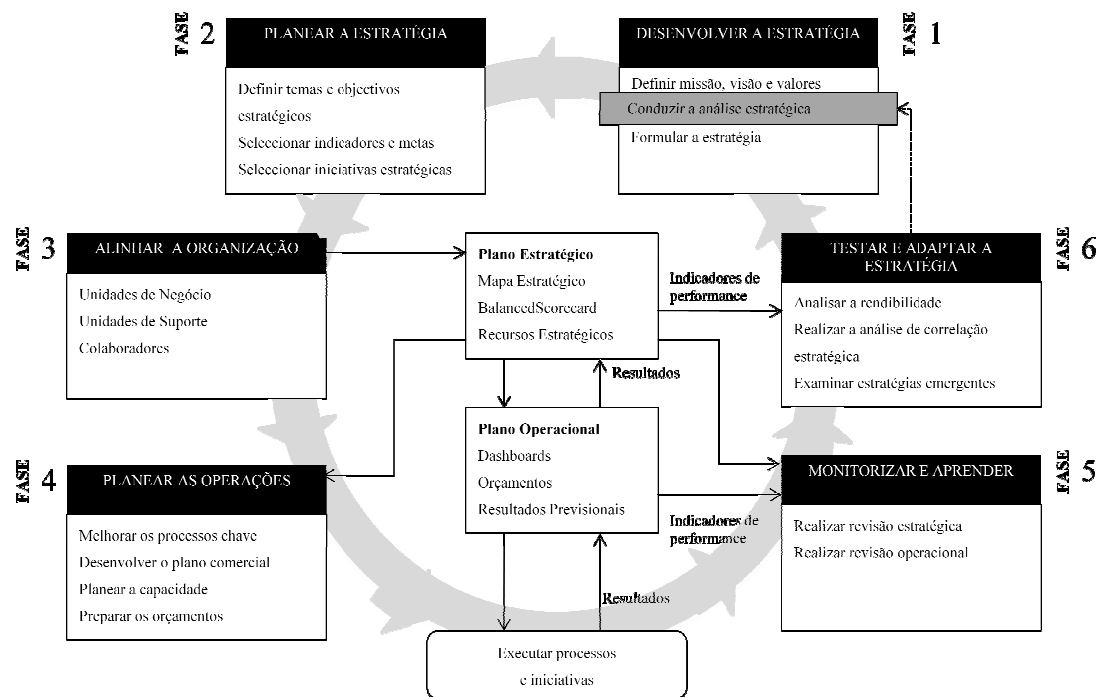
O modelo BSC desenvolvido por estes autores, vê o seu papel reforçado, quando Simons (1995 e 2000) sustenta a importância do sistema de controlo interactivo.

Kaplan e Norton (2004, 2006) nas suas publicações reforçam, em primeiro lugar, o papel fundamental da perspectiva aprendizagem e crescimento (gestão da performance pelos activos intangíveis) e, em segundo lugar, a importância do modelo BSC como instrumento de alinhamento organizacional essencial para atingir as metas

estratégicas, estando a eficácia da execução da estratégia, dependente da tradução da estratégia em objetivos, medidas tangíveis e perceptíveis por todos os membros da organização, bem como, na capacidade de ligar a estratégia aos sistemas de gestão (*scorecards*).

Por último, estes autores formulam um sistema de gestão integrada (ciclo de gestão) que liga a estratégia e planeamento às operações, referindo que: “*A visionary strategy that is not linked to excellent operational and governance processes cannot be implemented. Conversely, operational excellence may lower costs, improve quality, and reduce process and lead times; but without a strategy’s vision and guidance, a company is not likely to enjoy sustainable success from its operational improvements alone.*” (Kaplan e Norton, 2008b: 1), sendo formuladas seis fases (Figura5):

Figura 5 – Ciclo de gestão: ligação da estratégia às operações.



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a:9 e 2008b:8)

Fase 1 - Desenvolvimento da estratégia: consiste nos gestores desenvolverem a estratégia partindo da clarificação dos conceitos de missão, visão e valores e usando ferramentas estratégicas, tais como as análises externas (p. ex, cinco forças de M.

Porter) e internas (p. ex., análise *S.W.O.T.*) e a análise e definição da posição competitiva (matriz de Ansoff).

Fase 2 – Planear a estratégia: consiste na tradução da estratégia através de ferramentas como o mapa estratégico e *Balanced Scorecards* (grandes metas organizacionais).

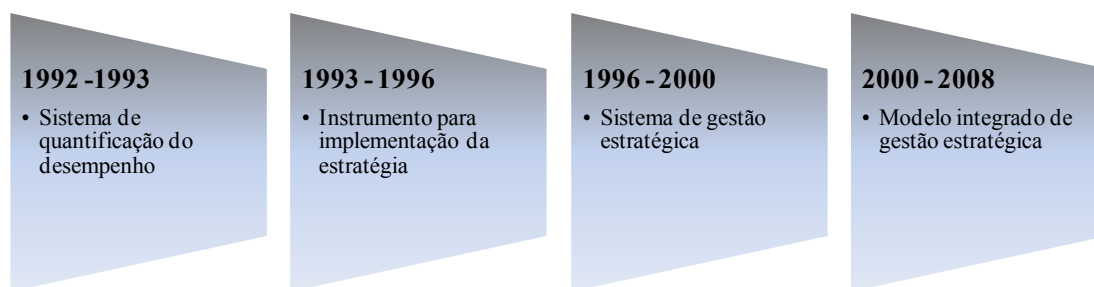
Fase 3 – Alinhar a organização: representa o alinhamento da estratégia a todas as unidades de negócio/ suporte articulando em cascata os seus mapas estratégicos e os *Balanced Scorecards*. Através deste processo formal, são comunicadas a todos os colaboradores os seus objectivos pessoais e incentivos para a realização dos objectivos estratégicos.

Fase 4 – Planear as operações: consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia. Apela à utilização das seguintes ferramentas: gestão de qualidade e de processos, reengenharia, *activity-based cost*, planear a capacidade de recursos, preparação de orçamentos, entre outros. São definidos nesta fase os planos operacionais, com indicadores mais específicos de desempenho.

Fase 5 – Monitorizar e aprender: através dos resultados obtidos pelos indicadores de performance os gestores monitorizam a estratégia e os planos operacionais, aprendendo a resolver problemas e identificando barreiras à sua execução, sendo sugerido a realização de reuniões para revisão da performance operacional.

Fase 6 – Testar e adaptar a estratégia: face às informações internas, factores externos e/ou a estratégias emergentes, os gestores devem reexaminar a estratégia e avaliar sobre a sua necessidade de adaptação ou formulação de uma nova, voltando assim, à fase 1.

Pelo exposto, observamos que o conceito de *Balanced Scorecard* esteve em constante mudança desde o seu início (1992), incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos derivados pela implementação do modelo em várias organizações, pelo que Filho (2005) apresenta-nos a seguinte evolução (Figura 6):

Figura 6 – Evolução do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Filho (2005)

3.3 Críticas ao *Balanced Scorecard*

A aplicação do modelo BSC numa organização representa um instrumento estratégico de criação de valor, na medida em que permite que todos os seus membros estejam alinhados e focados na prossecução dos objectivos estratégicos. Um testemunho do vice-presidente executivo da *Mobil Corporation's U.S. Marketing and Refining* em 1995 (Bob MacCool) refere que: *“We were in a controller's mentality, reviewing the past, not guiding the future. The functional metrics didn't communicate what we were about. (...) The Balanced Scorecard has been a major contributor. It's helped us to focus our initiatives and to keep them aligned with our strategic objectives. It's been a great communication tool for telling the story of the business and a great learning tool as well.”* (Simons, 2000: 546 e 553).

Contudo, existem críticas negativas na construção do modelo BSC, sendo a primeira uma incorrecta tradução da missão e visão da organização, base de partida da formulação do modelo: *“If you don't know where you are going, any road will get you there.”* (Collins e Rukstad, 2008: 84).

Um grande crítica enumerada por vários autores assume-se quanto ao modelo causal entre indicadores e entre perspectivas sendo referido por Norreklit (2000: 82) e citado por Russo (2006: 88) que: *“as relações de causa efeito não contemplam a dimensão tempo; em vez de relações de causalidade entre as medidas das quatro perspectivas numa determinada direcção única, parece mais razoável falar de interdependências*

das perspectivas; secundariza as relações com alguns stakeholders, nomeadamente os fornecedores e as instituições públicas; o balanced scorecard também não prevê a monitorização das actividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos”.

Por último, Santos (2006: 130) enumera as falhas na implementação do modelo BSC em 50% dos casos (estudo realizado e publicado pela revista *Fortune 1000*): (i) os gestores cometem erros quanto à decisão sobre o que medir; (ii) ausência de um plano de desenvolvimento que forneça os objectivos críticos da organização; (iii) falhas na integração dos indicadores; (iv) dificuldades durante a implementação do modelo (por exemplo resistência à mudança, inconsistência dos dados e falta de foco na estratégia); (v) conflitos entre os gestores executivos; (vi) falhas na utilização como ferramenta de comunicação vertical e horizontal e (vii) falhas no processo dinâmico e contínuo (ciclo de aprendizagem).

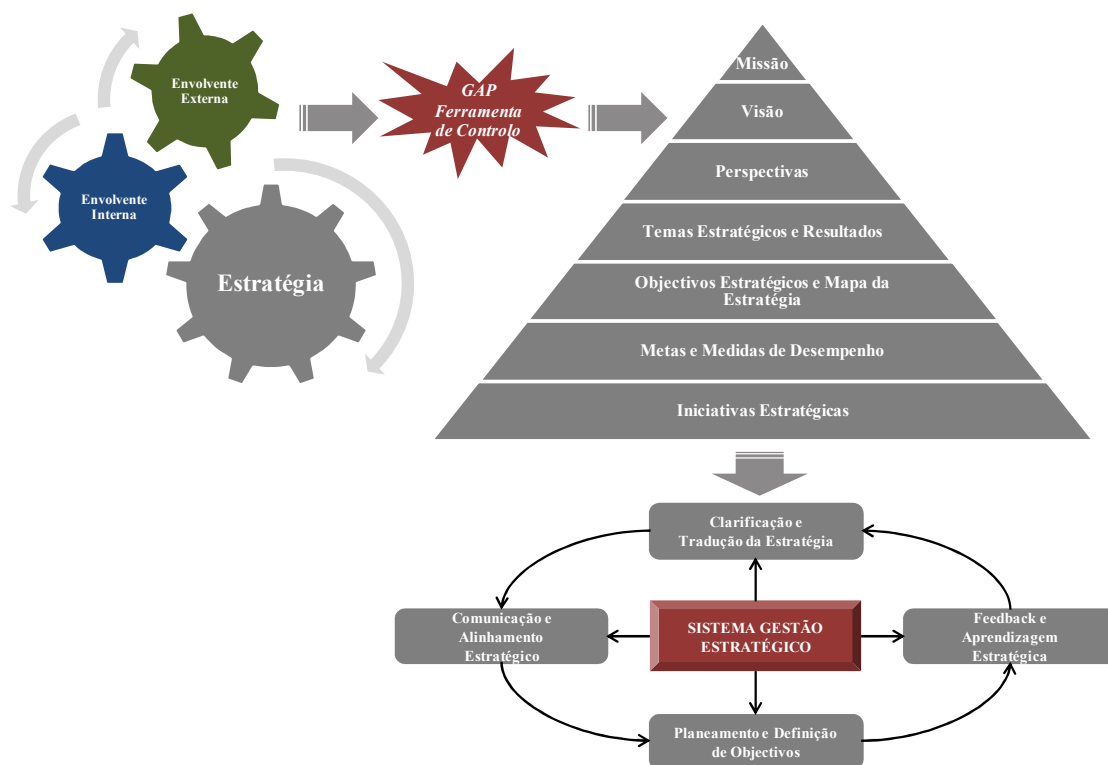
4. Quadro Conceptual de Referência

Da revisão da literatura efectuada, observamos que o BSC evoluiu de um sistema de quantificação do desempenho para um modelo integrado de gestão estratégica, colocando a visão e a estratégia no centro das atenções dos gestores.

É como base neste modelo que o presente trabalho irá ser preconizado, sendo descritos e utilizados vários conceitos e ferramentas de gestão, como: Missão, Visão, Estratégia, Instrumentos de Pilotagem, análise *S.W.O.T.*, Cadeia de Valor de M. Porter, Factores Críticos de Sucesso e *Balanced Scorecard*, entre outros, os quais representam a estrutura teórica do corpo do trabalho, tendo como objectivo a sua efectiva implementação e aderência à realidade.

Esquemáticamente, o modelo a desenvolver para a gestão estratégica do Banco Alfa com base no BSC, também proposto para implementação, será:

Figura 7 – Proposta do modelo de Gestão Estratégica



Este quadro conceptual de referência visará assim, colmatar o *gap* existente.

5. Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados

O método de investigação utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, no qual foi realizado uma avaliação de resultados visando julgar a efectividade da implementação do *Balanced Scorecard* no Banco Alfa.

As técnicas de recolha de dados utilizadas foram as pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas entre Junho de 2011 e Março de 2012. Estas pesquisas consistiram na *observação participante* do autor, recolha de dados e documentos internos e externos, entrevistas e conversas informais com os colegas de trabalho e a administração executiva e, ainda, através de entrevistas com consultores especialistas nesta matéria.

No Anexo 1, apresenta-se o diagrama com as fases de execução deste trabalho.

6. Diagnóstico do Banco Alfa

6.1. Apresentação do Banco

Em 26 de Agosto de 2002, ao abrigo da autorização concedida pela Portaria n.º 797/2002 (2ª série), foi constituído o Banco Alfa, S.A. (adiante designado por BA ou Banco) com sede em Lisboa, sucedendo à sucursal criada pela sua casa-mãe em Fevereiro de 1998, tendo como objecto o exercício da actividade bancária.

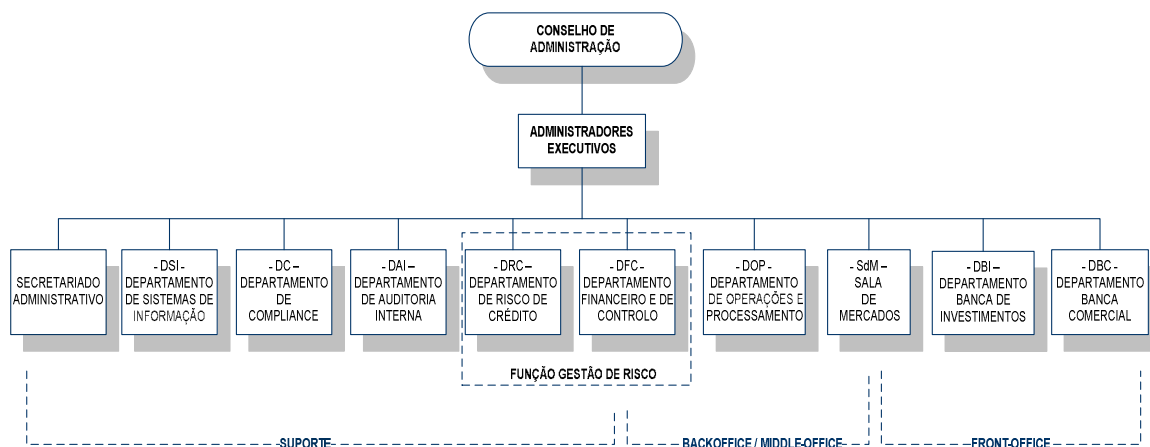
O Banco Alfa é filial em Portugal de uma instituição de crédito sediada em Angola, a qual detém 99,9% do seu capital.

A actividade do Banco Alfa está sujeita à supervisão do Banco de Portugal, e enquanto instituição de crédito é designado como banco, nos termos do Decreto-Lei n.º 298/92.

6.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do BA tem por base diversos factores, entre os quais, o ambiente em que opera, a sua estratégia, a sua cultura e a dimensão, natureza e complexidade da sua actividade, sendo que o modelo utilizado baseia-se numa estrutura funcional, em que são agrupadas no mesmo departamento, pessoas que realizam actividades dentro de uma mesma área técnica ou de conhecimento. Esta estrutura foi igualmente concebida com o intuito de dispor dos recursos apropriados à identificação, avaliação, acompanhamento e controlo dos riscos a que o Banco está exposto na sua actividade.

A estrutura organizacional do Banco é caracterizada pela concentração da tomada de decisões no topo da hierarquia, não existindo delegação de poderes para decisões que envolvam a tomada de risco. Esta estrutura é ainda composta por poucos níveis hierárquicos que promovem o fluxo vertical e horizontal de informação, gerando-se desta forma uma grande interacção entre todos os departamentos e, também, com todos os administradores executivos (Figura 8).

Figura 8 – Organograma do Banco Alfa.

Fonte: Norma de Estrutura

No Anexo 2 estão identificadas as competências de cada unidade de estrutura, as suas linhas de reporte e o grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades.

O Banco é constituído por 27 colaboradores, todos eles em regime de efectividade.

6.3. Processo de Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é o processo pelo qual o Banco determina, com base numa análise racional do contexto dos mercados em que actua, ou que pretende vir a actuar:

- i) Os objectivos gerais de médio e longo prazo para a sua actividade e, conseqüentemente, a adopção do perfil de risco da instituição (ponto 6.5. Gestão do Risco);
- ii) Os recursos (humanos, materiais e de capital) necessários e a forma como estes recursos devem ser estruturados e organizados para atingir os objectivos definidos.

Do processo anual de planeamento estratégico resulta o Plano Estratégico e de Actividades, que contemplam as seguintes rubricas:

- i) A missão do Banco;

- ii) Os objectivos, estratégia e áreas de negócio prioritárias;
- iii) As perspectivas futuras para o Banco (com indicação do perfil de risco);
- iv) O plano de actividades para o ano seguinte para cada área de negócio, e quando relevante, para as áreas de suporte;
- v) Um orçamento para os dois anos seguintes;
- vi) Uma análise do capital interno necessário para implementação da estratégia.

A responsabilidade por determinar as linhas de orientação estratégica é da responsabilidade do Conselho de Administração (CA).

A elaboração anual do Plano Estratégico e de Actividades é da competência dos Administradores Executivos (AE), sendo baseado nas linhas de orientação definidas pelo CA, com a colaboração dos responsáveis pelas áreas de negócio e de suporte, especificamente no que refere ao plano de actividades e orçamento.

6.4. Missão, Visão e Valores

“The mission statement is a statement of a company’s purpose, ..., if mission outlines what the company is attempting to achieve at the present time, its vision offers a view of what the enterprise might become.”

(Grant 2002: 60).

Sendo a missão uma declaração escrita que traduz as ideias e orientações gerais de uma organização, o Banco Alfa definiu a sua como sendo:

“Procuramos ser um parceiro bancário de referência em nichos de mercado seleccionados, distinguindo-nos pela capacidade de criação de valor para os Clientes, através da prestação de diferentes serviços financeiros, especialmente concebidos para dar satisfação às suas reais necessidades.”

O Banco Alfa não tem definido a sua Visão, porém poderá ser caracterizada com base no *slogan* da sua casa-mãe (“*O Banco que Investe em Si*”).

Os Valores preconizados pelo Banco estão implícitos no seu código de conduta, sendo os seguintes: Rigor, Competência, Ética Profissional (idoneidade profissional, integridade pessoal e sigilo), Diligência, Lealdade e Transparência.

Foi com base na sua Missão e Valores que o Banco edificou e desenvolveu os seus objectivos, estratégia e posicionamento do negócio.

6.5. Objectivos, Estratégia e Posicionamento do Negócio

Os **objectivos** do Banco Alfa consistem na prestação de serviços financeiros:

- i) Operando como banco correspondente do Banco Angolano (Angola e Cabo Verde) e de outros bancos angolanos a partir de um mercado desenvolvido, facilitando assim o seu acesso e dos seus clientes aos mercados internacionais de bens e serviços;
- ii) Disponibilizando uma gama diversificada de serviços financeiros a empresas residentes em Portugal que realizem negócios com Angola e/ou que invistam em Angola;
- iii) Apoiando empresas angolanas com negócios em Portugal, procurando através desses diferentes nichos de mercado assegurar o crescimento da carteira de clientes e do balanço do Banco, bem como captar clientes para a sua casa-mãe em Angola, em ordem a remunerar adequadamente os capitais próprios do Banco.

A **estratégia** do Banco visa desenvolver uma actividade em segmentos de mercado específicos, procurando adoptar como linha diferenciadora a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, bancos e empresas não financeiras.

Neste quadro de objectivos, o Banco Alfa elegeu até ao momento as seguintes **áreas de negócio** como prioritárias:

- i) **Banca Comercial**, prestando serviços financeiros prioritariamente a clientes residentes em Portugal e que mantenham negócios comerciais ou de investimento

com Angola, procurando estruturar soluções financeiras à medida, que, dentro de parâmetros de risco aceitáveis, contribuam para o fomento desses negócios.

- ii) **Banca de Investimentos**, tendo como propósitos (i) investir os recursos financeiros disponíveis no grupo procurando obter a melhor rentabilidade assumindo níveis de risco predefinidos e (ii) organizar soluções financeiras mais especializadas para os Clientes, como, por exemplo, emissões de papel comercial.
- iii) **Serviços de Banca Correspondente** para bancos do Grupo da casa-mãe e outros bancos angolanos.

Nas tabelas seguintes são apresentadas as linhas de negócio (Tabela 1) e as funções de grupo (Tabela 2) que dão suporte às áreas de negócio, com a respectiva afectação às unidades de estrutura do Banco, traduzindo assim a Cadeia de Valor de M. Porter:

Tabela 1 – Linhas de Negócio

Áreas de Negócio	Linhas de Negócio	Unidade de Estrutura
Banca Comercial	Financiamentos a curto prazo e médio/longo prazo	DBC
	Contas correntes caucionadas e linhas de descoberto	
	Garantias bancárias	
	Abertura e descontos de créditos documentários	
	Depósitos à ordem e a prazo	
	Cheques sobre a praça	
	Operações cambiais à vista e a prazo	
	Operações de caixa	
Banca de Investimento	Financiamentos sindicatos bancários (mercado secundário)	DBI
	Financiamentos estruturados	
	Papel comercial no âmbito de oferta privada	
	Títulos de dívida	SdM
	Tomadas e cedências de fundos interbancários	
	Operações cambiais à vista	
Serviços de Banca Correspondente	Derivados cambiais (<i>forwards, swaps e cirs</i>)	DOP
	Transferências bancárias	
	Notificação, confirmação e negociação de cartas de crédito e garantias bancárias	
	Cobrança de cheques sobre o estrangeiro	

Fonte: Relatório de Avaliação de Riscos (MAR)

Tabela 2 – Funções de Grupo

Funções de Grupo	Unidade de Estrutura
ALM – Gestão de Activos e Passivos	SdM
Processamento de operações bancárias	DOP
Controlo contabilístico	DFC
Controlo de pagamento a fornecedores	
Reporte de informação financeira estatutária	
Reporte de informação de controlo de gestão	
Reporte fiscal	
Reporte de informação prudencial	
Monitorização de riscos de liquidez, de taxa de juro e cambial	
Acções de auditoria	
Organização e desenvolvimento do Sistema de Controlo Interno	DAI
Prevenção de branqueamento de capitais	DdC
Avaliação de risco de crédito	DRC
Monitorização de riscos de crédito	
Assessoria jurídica	AE
Segurança dos sistemas de informação	DSI
Redes de comunicação	

Fonte: Relatório de Avaliação de Riscos (MAR)

O contributo de cada unidade de estrutura para as funções de grupo encontra-se detalhado no Anexo 3 – Funções de Grupo.

O **posicionamento do negócio** do Banco pode ser assim repartido em duas partes distintas: (i) a colocação de montantes relevantes no sistema financeiro português e (ii) no apoio à exportação de bens e serviços para Angola e no apoio a investimentos portugueses em Angola.

Assim, para que seja atingido os objectivos do Banco é necessário a assumpção de determinados riscos que decorrem da sua actividade, pelo que no ponto seguinte será elucidado a importância de gestão de risco numa instituição financeira e, mais especificamente, como o Banco Alfa efectua essa monitorização face ao perfil de risco que definiu.

6.6. Gestão do Risco

O negócio bancário consiste na assumpção de diversos riscos (financeiros e não financeiros), pelo que a sua gestão assume um papel crítico nas instituições financeiras porque o êxito do seu negócio decorre da forma como eles são identificados, avaliados, controlados e financiados.

Neste termos, o Acordo de Capital de Basileia II, através do designado Pilar 2, veio implementar um conjunto de princípios destinados a reforçar a ligação entre o capital interno detido por uma instituição e os riscos emergentes da sua actividade. A aplicação destes princípios traduziu-se na adopção, por parte das instituições, de dispositivos sólidos de governo interno da sociedade, em conformidade com o previsto no RGICSF¹ (artigos 14º e 17º) e na implementação de processos de auto-avaliação que permitam identificar o nível de capital interno adequado aos riscos emergentes da respectiva actividade (o designado ICAAP – *Internal Capital Adequacy Assessment Process*).

Neste âmbito, compete ao Banco de Portugal, como autoridade de supervisão bancária, a responsabilidade de efectuar a sua própria avaliação da magnitude dos riscos subjacentes às actividades das instituições e verificar se os dispositivos em matéria de governo interno da sociedade, os pressupostos e resultados do ICAAP, bem como, os fundos próprios existentes garantem uma adequada cobertura dos riscos. A natureza e profundidade da avaliação dependerão do tipo, dimensão e importância sistémica das instituições, bem como do perfil de risco, da gestão, da estratégia, da complexidade e do risco das operações desenvolvidas.

Neste processo de revisão e avaliação, o Banco de Portugal considera um conjunto amplo de elementos, incluindo, entre outros, a organização e os processos de gestão da instituição, a identificação e quantificação dos riscos materialmente relevantes (nomeadamente, (i) risco de crédito, (ii) risco de mercado, (iii) risco de taxa de juro, (iv) risco de taxa de câmbio, (v) risco operacional, (vi) risco de sistemas de informação, (vii) risco estratégico, (viii) risco de *compliance* e (ix) risco de

¹ RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

reputação), as metodologias e os pressupostos utilizados na avaliação dos riscos e a agregação dos resultados da avaliação, os resultados obtidos pelo ICAAP em matéria de capital interno, a existência e aplicação de testes de esforço e de planos de contingência e ainda a análise das insuficiências do ICAAP.

Nesta sequência, o Banco inventariou as principais áreas de negócio e as funções de grupo mais relevantes do Banco, de modo a tornar possível a identificação e avaliação, precisa e completa, dos riscos e controlos existentes (Anexo 4 - Matriz de relevância, de riscos e de controlos).

Neste enquadramento, a função de gestão de riscos no Banco Alfa (conforme designada pelo nº5 do artigo 16º do Aviso 5/2008 do Banco de Portugal), encontra-se repartida por dois departamentos no Banco: (i) Departamento Financeiro e de Controlo para a gestão dos riscos de balanço (risco de liquidez, de taxa de juro e de taxa de câmbio) e (ii) Departamento de Risco de Crédito para a gestão do risco de crédito. Todavia, importa salientar que estes departamentos desempenham a função de gestão de risco de forma independente relativamente às áreas funcionais sujeitas a avaliação.

Como resultado da avaliação dos riscos mais importantes, conclui-se que o perfil de risco do Banco é baixo porque: (i) a actividade do Banco é conduzida em Portugal, não tendo presença física fora do País; (ii) a actividade do Banco é centrada em empresas, não tendo uma rede de balcões; (iii) o Banco utiliza metodologias simples para os cálculos de capital relacionados com os riscos de crédito e risco operacional, nomeadamente o método padrão e o método do indicador básico, respectivamente; (iv) o Banco tem uma estrutura organizacional clara, bem definida e ajustada ao seu negócio, e tem implementado práticas de governo interno e de controlo interno adequadas à identificação, avaliação, gestão, monitorização e planeamento do capital interno e dos riscos, ajustadas à reduzida dimensão e complexidade da sua actividade; (v) o plano estratégico do Banco, considerando as incertezas nos mercados financeiros e na evolvente externa, é conservador; (vi) os activos do Banco são compostos maioritariamente por cedências em instituições de crédito, e a maioria destas são aplicadas em bancos portugueses de primeira linha e por prazos curtos, o que permite uma maior flexibilidade na gestão do balanço e dos respectivos requisitos de capital

face a alterações de mercado significativas. O Banco não tem exposições em activos complexos e de grande risco.

Conclui-se que, o risco materialmente mais relevante para o Banco é o risco associado a activos e a elementos extrapatrimoniais creditícios, e mais especificamente, aos representados por cedências a outras instituições de crédito. O risco de crédito é assumido pelo Banco nos activos originados pelos seguintes departamentos que representam exposições em:

- i) Departamento Banca Comercial: crédito concedido a clientes corporativos;
- ii) Departamento Banca de Investimentos: crédito estruturado concedido a clientes corporativos para projectos específicos e investimentos em activos financeiros detidos até à maturidade ou com uma estratégia de investimento de médio/longo prazo;
- iii) Sala de Mercados: cedências de fundos a outras instituições financeiras, crédito titulado concedido a clientes (papel comercial e obrigações), e operações cambiais *spot*, *swap* ou *forward* (risco de crédito de contraparte).

Pelo exposto, será fundamental a existência de uma adequada monitorização e alinhamento da actividade e dos riscos desenvolvidos em cada área de negócio para o alcance dos objectivos estratégicos do Banco.

6.7. Plano de Actividades

No actual contexto macro-económico que se caracteriza por uma manutenção do quadro recessivo no mercado português e se aponta para uma nova vaga de crescimento acentuado no mercado angolano, o Banco julga adequado a prossecução da estratégia de negócio adoptada nos últimos anos e que se tem pautado por uma elevada prudência no crescimento da exposição aos riscos de crédito focalizados em produtos e mercados alvos específicos.

Neste enquadramento, e tendo em conta os objectivos estratégicos enumerados no ponto 6.5. será definido o plano de actividades para cada área de negócio, sendo determinada uma estratégia específica a ser seguida em cada uma das áreas, que por sua vez, se traduzem em acções específicas (Tabela 3):

Tabela 3 – Objectivos Estratégicos e Acções Específicas das áreas de negócio

Áreas de Negócio	Objectivos estratégicos	Acções Específicas
Banca Comercial	<p>Crescimento do financiamento em operações de exportação para Angola.</p> <p>Criação de valor para o cliente.</p>	<p>Intensificação da acção comercial junto de clientes com interesse em iniciar, manter ou reforçar relações económicas com Angola.</p> <p>Prestação de um serviço com qualidade, responsável e de risco aceitável para ambas as partes.</p>
Banca de Investimento	<p>Aumentar a rentabilidade dos recursos excedentários.</p> <p>Aumentar a carteira de crédito sindicado bancário (na qualidade de banco agente ou banco participante).</p> <p>Criação de valor para o cliente.</p> <p>Desenvolver novos serviços</p>	<p>Intensificar a análise de oportunidades de investimento (de acordo com os níveis de risco estabelecidos).</p> <p>Intensificar a acção comercial junto de bancos com interesse em organizar ou participar em sindicatos bancários.</p> <p>Prestação de um serviço com qualidade, responsável e de risco aceitável para ambas as partes.</p> <p>Oferta do serviço de depósito e registo de valores mobiliários.</p>

Áreas de Negócio	Objectivos estratégicos	Acções Específicas
Serviços de Banca Correspondente	Continuação da prestação de serviços de qualidade e com rapidez.	Implementação de uma solução aplicacional integrada para automatização do processamento de créditos documentários.

Em termos de projectos transversais, o Banco Alfa tem programado:

- (i) A migração para um novo sistema informático central, com vista a melhorar o funcionamento operacional do Banco;
- (ii) O reforço do investimento em matéria de Responsabilidade Social;
- (iii) O aumento da sua notoriedade.

6.8. Orçamento

O orçamento é definido anualmente no último trimestre do ano para os dois anos seguintes.

Após a definição das actividades que são desenvolvidas por cada unidade de estrutura, são quantificados os objectivos estratégicos, elaborando-se para o efeito demonstrações financeiras prospectivas, baseados em pressupostos (obtidos de fontes fidedignas) para os factores externos ao Banco referentes aos mercados em que actua.

Em coerência com o perfil de risco pretendido pelo Banco, estes mapas apresentam objectivos de rentabilidade e de evolução da posição financeira do Banco, bem como são determinadas as necessidades de capital face ao volume de negócio estimado e os limites de adequação de capital interno necessário.

6.9. Processo de monitorização do plano de actividades, da gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos

O plano de actividades é elaborado para um horizonte temporal de 2 anos e revisto anualmente. O plano de actividades apresenta a estratégia a ser seguida, que reflecte o

apetite de risco delineado pela administração do Banco. O plano espelha também os objectivos quantitativos definidos para as várias áreas de negócio que se traduzem em demonstrações financeiras projectadas, as quais são acompanhadas ao longo do exercício económico. A estas demonstrações financeiras fazem-se corresponder posições em risco, calculando-se uma estimativa de consumo de capital interno e apresentando-se a sua relação face aos fundos próprios previstos. O plano de actividades inclui também o objectivo quantitativo que a administração estabeleceu para o *buffer* de capital a ser mantido acima do capital regulamentar.

Relativamente aos processos de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos, os administradores aprovam todas as novas operações de risco antes de estas serem colocadas no balanço e extrapatrimoniais, analisando não só o risco da operação mas também o seu impacto no consumo de capital.

Os administradores executivos são também imediatamente informados de operações passivas de montantes materiais que impliquem acréscimos significativos nos activos interbancários, e conseqüentemente resultam em impactos relevantes na utilização de capital, cabendo a estes a decisão sobre o curso da acção a tomar. Estes procedimentos permitem o acompanhamento permanente da evolução do consumo de capital do Banco e da colocação de riscos no balanço e a tomada de medidas atempadamente quando necessário.

Considerando que, o risco mais relevante para o Banco é o risco de crédito, especificamente o risco associado a cedências no mercado interbancário, este risco é acompanhado pela Sala de Mercados, DRC e DFC e também pelos administradores executivos numa base contínua. O risco de crédito associado a outros activos no balanço é acompanhado pelo DRC e também pelos administradores executivos, de forma permanente numa perspectiva de avaliação do risco para detectar deteriorações no risco de crédito que possam afectar a utilização de capital.

Tendo sido identificada a taxa de câmbio EUR/USD como um factor de risco para o rácio de solvabilidade do Banco, a evolução desta taxa é também acompanhada pelo DFC e pela administração executiva.

É preparado numa base mensal, informação financeira de gestão pelo DFC que inclui, entre outras, a demonstração de resultados, balanço, provisões de crédito constituídas, listagem de crédito por cliente, análise da concentração de crédito concedido por tipo: (i) sector de actividade, (ii) garantia prestada e (iii) país, e informação completa sobre os riscos de taxa de câmbio, taxa de juro e liquidez. Esta informação é analisada pelos administradores executivos e utilizada para a avaliação dos riscos de forma integrada a que o Banco se encontra exposto.

Também é distribuído a todos os membros do Conselho de Administração um pacote de informação financeira mensal que indica os rácios de adequação de fundos próprios e de fundos próprios de base (*Core Tier I*) apurados no mês em referência.

Ainda, o DFC, para além dos cálculos mensais de reporte prudencial, efectua uma monitorização e um controlo intra-mês através de elaboração de estimativas de consumo de capital. Estas estimativas são baseadas nas ponderações das posições em risco referentes ao final do mês anterior e reportadas ao Banco de Portugal, actualizadas ao momento e considerando ajustamentos relativos aos valores das variáveis com maior impacto no apuramento dos requisitos de capital. É ainda actualizada a estimativa de capital prudencial.

Se decorrente do processo de monitorização intra-mês forem detectadas situações de pressão não previstas sobre o capital regulamentar que poderão colocar em risco o rácio de solvabilidade do Banco, esta situação é imediatamente reportada aos administradores executivos, para a tomada de decisão sobre as medidas a adoptar.

6.10. *Assessment do modelo de controlo de gestão*

Pelo exposto nos pontos anteriores, o modelo de controlo existente no Banco enquadra-se no sistema de controlo interactivo caracterizado por Simons (2000: 216) como “*the formal information systems that managers use to personally involve themselves in the decision activities of subordinates*”.

Para este autor, existem três dimensões que caracterizam este modelo, as quais também se enquadram na realidade no Banco Alfa e que são:

- i) Existência de um envolvimento intensivo, atenção pessoal e frequente dos administradores nas análises e tomadas de decisão estratégicas;
- ii) Comunicação informal (*face-to-face*) entre todos os colaboradores, debatendo-se ideias, partilhando e decidindo em conjunto;
- iii) Concentração em incertezas estratégicas, mais especificamente relacionadas com alterações no enquadramento regulamentar da actividade bancária, da legislação e regulamentação fiscais em Portugal e na União Europeia e, actualmente, a crise de risco soberano na zona euro e em Portugal.

Nestes termos, o Banco utiliza os seguintes instrumentos de controlo de gestão, preconizados por Jordan *et al.* (2008), que são classificados em três grupos:

- i) Instrumentos de Pilotagem: correspondem aos instrumentos que permitem aos gestores fixar objectivos, planear e acompanhar os resultados, podendo ser constituídos pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo controlo operacional e pelos *tableaux de bord* ou *balanced scorecard*. A gestão de topo poderá ainda contar com a análise estratégica (análise *S.W.O.T.*, Factores Críticos de Sucesso e Cadeia de Valor) e o plano estratégico, como instrumentos de pilotagem a montante do controlo de gestão.

No caso particular do Banco Alfa, apenas são utilizados o plano de actividades para cada área de negócio, o orçamento, o controlo orçamental (Anexo 5) e controlo dos rácios de adequação de fundos próprios e de fundos próprios de base (*Core Tier I*), ou seja, apenas são utilizados instrumentos para avaliar a dimensão financeira dos resultados obtidos.

Mensalmente, o DFC presta toda a informação de índole financeira à Administração Executiva e ao Conselho de Administração (Anexo 6).

O controlo orçamental é incapaz de medir indicadores não financeiros, como sejam, o índice de satisfação de clientes, a quota de mercado, o grau de qualidade e de notoriedade atingidos, entre outros, pelo que o BSC como modelo a implementar virá colmatar esta insuficiência.

- ii) Instrumentos de Orientação do Comportamento: estes instrumentos visam garantir o alinhamento dos gestores descentralizados com os objectivos estratégicos da organização, assegurando o seu funcionamento como um todo, existindo três instrumentos que podem responder a esta necessidade: 1) a organização em centros de responsabilidade, 2) a avaliação de desempenho e 3) a implementação de preços de transferência interna (não aplicável ao Banco).

Considerando que: (i) existem três áreas de negócio no Banco associadas a três departamentos e (ii) não existe uma descentralização de responsabilidades de decisão, podemos afirmar que estas estruturas funcionam como centros de resultados, dotadas de objectivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos que permitem ao seu responsável executar o seu programa de actividade com mais autonomia.

Os resultados destas estruturas são apurados mensalmente e numa óptica contabilística, sendo depois agregados ao Balanço e Demonstração de Resultados do Banco. Estas peças contabilísticas são depois comparadas com o orçamento e com o período homólogo (Anexo 5 – Controlo Orçamental).

Conclui-se que, duas estruturas (Banca Comercial e Serviços de Banca Correspondente) assemelham-se a um centros de resultados, tendo como objectivo financeiro a maximização do seu resultado (binómio entre custos e proveitos) e uma estrutura (Banca de Investimento) poderá associar-se a um centro de investimento, tendo como objectivo o equilíbrio entre o resultado obtido e o nível de investimento necessário (procedimento executado através da gestão e monitorização dos fundos próprios elegíveis do Banco).

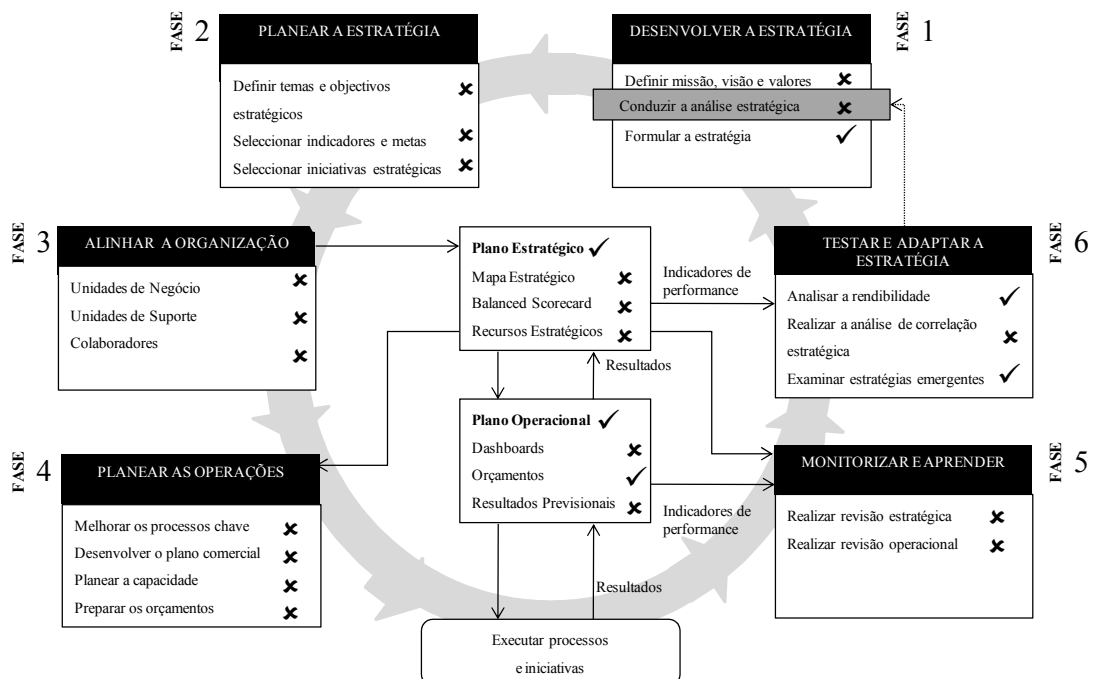
Em relação à avaliação de desempenho, este sistema deverá conter indicadores financeiros e não financeiros, estando ajustado e orientado em função do tipo de centro de responsabilidade, bem como, da autonomia concedida aos seus responsáveis. O objectivo dos sistemas de avaliação de desempenho permitem auxiliar a implementação da estratégia, pelo que os indicadores seleccionados devem garantir a estratégia organizacional (Anthony e Govindarajan: 2007).

O Banco Alfa, mensalmente, procede à avaliação de desempenho das áreas de negócio, exclusivamente com indicadores financeiros. Quanto à avaliação individual de desempenho dos colaboradores, esta função é da competência da AE, cuja metodologia assenta em critérios definidos por esta.

- iii) Instrumentos de Diálogo: caracterizam-se pelas diversas comunicações formais ou informais existentes ao longo da hierarquia do banco, sendo de destacar, a informação financeira de gestão preparada pelo DFC e entregue à AE e ao CA.

Conclui-se portanto, que o Banco não monitoriza de forma integrada a sua gestão estratégica, demonstrando-se através da Figura 9 o *gap* existente à luz do ciclo de gestão preconizado por Kaplan e Norton (2008b: 8):

Figura 9 – Gap do Banco Alfa no ciclo de gestão



Legenda: ✓ - Cumpre na íntegra ✗ - Não cumpre

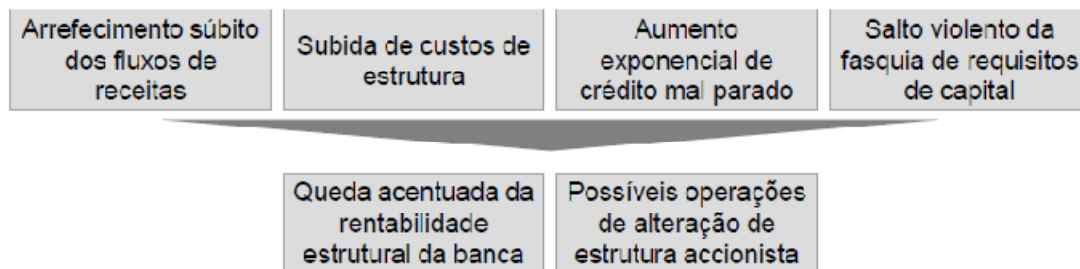
6.11. Tendências do mercado e análise competitiva

A crise do *subprime* que teve origem nos E.U.A. veio alterar o paradoxo do sector financeiro, pelo que este sector continua em constante mutação.

Um estudo realizado pela empresa de consultadoria A. T. Kearney (2008) e apresentado ao Banco de Portugal sobre a banca portuguesa, traduz a actual realidade do mercado financeiro português, concluindo-se que:

- A actual crise financeira e a consequente retracção económica estão a produzir um efeito combinado severo sobre a banca portuguesa, verificando-se (Figura 10):

Figura 10 – Factores condicionantes no mercado.



Fonte: Análise A.T. Kearney (56/168-08/PC/SS, diapositivo 23)

- No novo contexto vai emergir uma distinção crescente entre *players* do sector: os sobreviventes, os vencidos e os vencedores, aqueles cujos modelos de negócio melhor cumprirem os requisitos colocados por quatro factores chave (Figura 11):

Figura 11 – Factores chave para o sistema financeiro.



Fonte: Análise A.T. Kearney (56/168-08/PC/SS, diapositivo 17)

A separação entre vencedores, sobreviventes e vencidos dependerá assim não só da situação de partida, mas sobretudo: (i) do empenho em abraçar a mudança, (ii) do enfoque nas áreas críticas de mudança e (iii) na qualidade e rapidez de execução.

Por outro lado, hoje em dia os clientes da banca são cada vez mais exigentes, revelam elevados conhecimentos financeiros e solicitam informação fidedigna, objectiva e em tempo real. Revelam igualmente grande nível de infidelidade e manifestam grande apetência pela utilização dos meios tecnológicos colocados à sua disposição. Apresentam ainda grande diversidade de motivações da compra e venda de activos e na negociação de serviços bancários e financeiros.

Neste enquadramento, pela análise da composição do sistema bancário português à data de 31 de Dezembro de 2010 verifica-se que existem no total 73 instituições financeiras monetárias distribuídas de modo diferenciado segundo a respectiva origem e forma de representação legal, alcançando no seu conjunto os 533.261 milhões de euros em termos de valor de activo (Tabela 4):

Tabela 4 – Representatividade das instituições financeiras portuguesas

Representação Legal	Número	Em % do total	Valor do Activo (milhões euros)	Em % do total
Doméstica	34	46,6%	418.981	78,6%
Filial	12	16,4%	81.334	15,3%
Sucursal	27	37%	32.946	6,2%
Total	73	100%	533.261	100%

Fonte: Boletim Informativo nº 46 da APB - Associação Portuguesa de Bancos (página 19)

A quota de mercado do Banco Alfa corresponde a 0,28% do total de mercado (o activo do Banco atingiu os 1.511 milhões de euros em 31-12-2010). No conjunto das Filiais a operar em Portugal a sua quota de mercado corresponde a 1,86%.

Um estudo efectuado e divulgado pela Associação Portuguesa de Bancos sobre a representatividade do sistema financeiro português à data de 31-12-2010, evidencia que o conjunto do valor do activo das instituições financeiras associadas da APB representa 95,1% do total de mercado, representando a banca multiespecializada

(retalho) 96% e a banca especializada (crédito ao consumo, crédito imobiliário, banca de investimento) 4% do desse valor.

Considerando que, o Banco Alfa actua na banca especializada (90% do seu balanço é constituído por Aplicações em Instituições de Crédito) e opera num nicho de negócio muito específico (fomentando o negócio entre Portugal e Angola e vice-versa), importa conhecer os seus concorrentes (directos e indirectos), sendo de destacar os seguintes:

- Existência de dois bancos de capitais luso-angolanos: o Banco BIC (constituído em 2008) que opera no segmento *corporate e private banking* e o Banco Privado Atlântico Europa (constituído em 2009) que opera no segmento banca de investimento, com uma quota de mercado de 1,31% e 0,08% no segmento Filial, respectivamente. Recentemente, o Banco BIC adquiriu o Banco BPN, alterando a sua estratégia de negócio, visto que irá actuar na banca de retalho.

- Existência de quatro bancos de capitais portugueses que operam em Angola no segmento banca de retalho (BES Angola, BFA - Banco de Fomento Angola (grupo BPI), BCGTA - Banco Caixa Geral Totta de Angola e o BMA – Banco Millennium Angola).

Nestas circunstâncias, será fundamental proceder à análise da intensidade concorrencial da banca portuguesa à luz das cinco forças estruturais definidas por Michael Porter (Tabela 5), as quais podem influenciar o desempenho do Banco no segmento de mercado onde actua:

Tabela 5 – Cinco forças de Porter

Ameaça do poder negocial dos fornecedores	Ameaça do poder negocial dos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Oligopólio ou quase monopólio de empresas na prestação de serviços de especializados financeiros (ex. SIBS); - Forte dependência de serviços bancários em <i>outsourcing</i> (ex. assistência informática ao sistema <i>core</i> bancário). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de muitos clientes (particulares, empresas e institucionais) com distintas necessidades e distribuídos pelos vários sectores de actividade.

Ameaça do poder negocial dos fornecedores	Ameaça do poder negocial dos Clientes
<p style="text-align: center;">Impacto para o Banco Alfa</p> <p>Ameaça é alta devido à quase total dependência de serviços em regime de <i>outsourcing</i> e da oferta de serviços pelas reduzidas empresas que actuam no mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Impacto para o Banco Alfa</p> <p>Ameaça é alta devido à elevada concentração do negócio nos clientes existentes (Princípio de Pareto 80/20).</p>
<p style="text-align: center;">Ameaça de novos concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortes barreiras à entrada, sujeita a autorização do Banco de Portugal; - Custos de estrutura elevados; - Regulamentação elevada. 	<p style="text-align: center;">Ameaça de produtos substitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A inovação de um produto ou serviço é quase imediatamente copiada (estratégia seguidora); - A prestação do serviço distingue-se pela capacidade de relacionamento com o cliente (estratégia de relacionamento).
<p style="text-align: center;">Impacto para o Banco Alfa</p> <p>Ameaça é baixa devido à actual conjectura económica.</p>	<p style="text-align: center;">Impacto para o Banco Alfa</p> <p>Ameaça é elevada porque é fácil aos bancos de reduzida dimensão apresentar a mesma qualidade de serviço e de relacionamento que o BA apresenta.</p>
Rivalidade entre os concorrentes	
<p>A rivalidade neste sector é muito elevada devido à existência de: (i) 73 bancos no sistema financeiro português; (ii) tendência de um fraco crescimento do mercado; (iii) oferta de produtos e serviços <i>standard</i> em bancos que operam no segmento retalho; (iv) difícil percepção/ mensuração sobre a qualidade da prestação de serviço aos clientes; (v) disputa constante ao nível do <i>pricing</i> entre instituições e (vi) maior transparência ao nível da supervisão comportamental.</p>	
Impacto para o Banco Alfa	
<p>O impacto da rivalidade do sector para o Banco é mediana, na medida em que a sua actuação posiciona-se (i) num nicho de negócio muito específico e (ii) tem uma atitude muito conservadora face ao risco. Pelos dados a 31-12-2010, as quotas de mercado dos bancos que operam neste nicho de negócio são: Banco Alfa (57,2%), Banco BIC (40,5%) e o Banco Privado Atlântico Europa (2,5%).</p>	

6.12. Análise S.W.O.T.

No sector bancário, o Banco Alfa caracteriza-se como um banco de negócios, procurando maximizar a rentabilidade dos seus capitais próprios, operando num nicho de mercado específico e diferente da banca tradicional (banca de retalho).

Importa assim, analisar os seus factores internos de competitividade (Tabela 6):

Tabela 6 – Análise S.W.O.T.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Pertencer a um grupo bancário angolano (um dos principais bancos de retalho em Angola), tendo como accionista de referência a petrolífera Sonangol. - Prestação um serviço diferenciado, com qualidade e personalizado ao cliente (“<i>tailor made</i>”). - Implementação e desenvolvimento de uma nova aplicação de <i>core</i> bancário; - Estrutura de recursos humanos reduzida, flexível e dinâmica (média de idades é de 35 anos, são licenciados e todos em regime de efectividade). -Ter um rácio <i>cost to income</i> baixo face à média do mercado; - Boa comunicação em toda a linha vertical e horizontal da estrutura; - Ter normas e procedimentos definidos para os processos de negócio/suporte do Banco. - Aposta na Responsabilidade Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração dos recursos captados. - Concentração da carteira de crédito. - Reduzida oferta e diversidade de produtos ou serviços. - Fraca aposta em comunicação. - Inexistência de uma aplicação automatizada e dinâmica para monitorizar o controlo de gestão e dos riscos, recorrendo-se a folhas de <i>excel</i> para efectuar essa análise. - A Visão do Banco não se encontra definida (grandes metas estratégicas). - Dificuldade em interligar os objectivos das áreas de negócio aos objectivos do Banco e das acções aos objectivos estratégicos (falta de alinhamento de acordo com o modelo preconizado por Kaplan e Norton). - Inexistência de indicadores não financeiros para avaliar a gestão de desempenho do banco.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Recuperação do crescimento da económica angolana. - Perspectiva de crescimento das exportações entre Portugal e Angola. - Aumentar a notoriedade do Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recessão da economia portuguesa (forte contracção do comércio bilateral de bens e serviços fora de Angola). - Crise de risco soberano na zona euro e em Portugal (dificuldade de financiamento da República Portuguesa e dos bancos portugueses). - Limitação regulamentar do Banco Nacional de Angola quanto à transferência de fundos para fora do país. - Alterações regulamentares da actividade bancária. - Alterações da legislação e regulamentação fiscais em Portugal e na União Europeia. -Volatilidade taxa de câmbio USD/EUR.

6.13. Factores Críticos de Sucesso

Pela exposição dos pontos anteriores, considero que os factores críticos de sucesso do Banco Alfa são:

- (i) Ser filial de uma instituição financeira angolana;
- (ii) Relação e acompanhamento do cliente (satisfação e fidelização);
- (iii) Qualidade do serviço prestado (transparente e rápido);
- (iv) Oferta de produtos e serviços personalizados (“*tailor made*”), especificamente no crédito concedido;
- (v) Ter uma gestão muito próxima, atenta e controlada dos riscos.

7. Proposta do Modelo de *Balanced Scorecard*

Neste capítulo, irá ser proposto um modelo de *Balanced Scorecard* para o Banco Alfa de âmbito estratégico, à luz da metodologia preconizada por Kaplan e Norton.

Este modelo tem como objectivo colmatar o *gap* existente no controlo estratégico da instituição, procurando ser um instrumento de auxílio à Administração Executiva na monitorização das grandes metas estratégicas definidas pelo Conselho de Administração no horizonte temporal de 3anos.

Pretende-se ainda, demonstrar quanto dinâmico é este modelo, sendo perfeitamente ajustável, promovendo o foco e alinhamento das áreas de negócio/suporte e dos colaboradores à estratégia do Banco e, por conseguinte, na criação de valor para os clientes e aos accionistas.

A proposta deste modelo tomará em atenção as fases definidas na Figura 12:

Figura 12 – Nove etapas para o sucesso do *Balanced Scorecard*



Fonte: Rohm, Howard e Montgomery, Dan (2011: 10)

7.1. Avaliação do Banco (*Assessment*)

É através do diagnóstico efectuado ao Banco (vide ponto 6), mais especificamente, através da sua análise *S.W.O.T.*, que estamos em condições para iniciar a construção e implementação do modelo BSC.

É nesta fase que são criadas as bases para a definição da missão, visão e estratégia do Banco, respondendo às seguintes questões:

- i) O que queremos ser no futuro? - VISÃO
- ii) Quais são os nossos códigos de conduta? - VALORES
- iii) O que já somos hoje? - MISSÃO
- iv) Como queremos satisfazer os nossos clientes? – PROPOSIÇÃO DE VALOR
- v) Que resultados queremos alcançar? – GRANDES METAS

É ainda nesta fase, que deverá existir: (i) um compromisso da gestão executiva para o projecto do BSC, (ii) as condições para a selecção e formação da equipa do BSC, (iii) o desenvolvimento do plano de projecto para a construção e implementação do BSC e (iv) a comunicação do projecto a todos os colaboradores do Banco.

A equipa do projecto BSC será constituída pelas seguintes entidades:

- **Líder do projecto:** Administração Executiva
- **Equipa de desenvolvimento:** Consultor externo especialista em BSC
- **Equipa de especialistas:** Responsáveis das unidades de estrutura

O planeamento do processo de desenvolvimento do modelo BSC para o Banco Alfa foi realizado através de um diagrama de Gantt (Anexo 7), procedendo-se de nos pontos seguintes à explicação dos passos necessários para a sua implementação.

7.2. Definição dos Temas Estratégicos (*Strategy*)

Sendo o objectivo desta fase a identificação das grandes metas que o Banco pretende alcançar com a sua estratégia de negócio, é necessário proceder à tradução da declaração da Missão e Visão do Banco, bem como, definir qual a proposição de valor para os seus clientes.

Missão:

“Procuramos ser um parceiro bancário de referência em nichos de mercado seleccionados, distinguindo-nos pela capacidade de criação de valor para os Clientes, através da prestação de diferentes serviços financeiros, especialmente concebidos para dar satisfação às suas reais necessidades.”

Podemos assim, aferir sobre alguns aspectos que estão incutidos na declaração de missão do Banco Alfa, de acordo com as premissas definidas por David (2005: 63):

- i) Identificação do cliente alvo: clientes *corporate*/ institucionais - *“parceiro bancário”*.
- ii) Produto/ serviço: serviços bancários - *“prestação de diferentes serviços financeiros”*.
- iii) Mercados geográficos de actuação: nicho de mercado, preferencialmente, em Portugal, Angola e Cabo Verde (Grupo Banco Angolano) - *“nichos de mercado seleccionados”*;
- iv) Conceito próprio: criação de valor para o cliente – *“distinguindo-nos pela capacidade de criação de valor para os clientes”*.
- v) Sobrevivência, crescimento e rentabilidade: será o resultado da contribuição pela criação de valor aos clientes, de forma sustentada e rentável, constituindo-se como um parceiro bancário de referência (fidelização).

A declaração de Missão do Banco não inclui as restantes premissas definidas pelo autor. Porém, estão instituídos na sua cultura organizacional os seus valores, aspirações, ética, responsabilidade social, tecnologia utilizada e o capital humano (recurso considerando vital para o exercício da sua actividade).

Visão:

O Banco Alfa não tem definido a sua Visão, porém poderá ser caracterizada com base no *slogan* da sua casa-mãe (“*O Banco que Investe em Si*”) como:

“Ser reconhecido como o principal banco de investimento no mercado luso-angolano, proporcionando de forma consistente, aos nossos clientes corporate, as melhores soluções, mantendo os mais elevados níveis de serviço e promovendo práticas financeiras (de especialidade) e sociais responsáveis”.

Apresentada a declaração de Visão, podemos aferir que é estratégia do Banco: o crescimento da **rentabilidade** para os accionistas (“*proporcionando de forma consistente*” - solidez), o reconhecimento como Banco especialista e aumento da sua **notoriedade** em Portugal (“*principal banco de investimento no mercado luso-angolano*” e “*promovendo práticas financeiras (de especialidade) e sociais responsáveis*”) e a criação de **valor** para o cliente (“*as melhores soluções, mantendo os mais elevados níveis de serviço*”).

Kaplan e Norton (2008b: 41) referem que a declaração da Visão “*should declare, at the highest organization level, ambitious targets for the strategy, including a clear measure of success and a specific time horizon for achievement*”.

Neste enquadramento, e tendo em conta o nicho de mercado onde o Banco exerce o seu *core business* em Portugal (“*mercado luso-angolano*” e no segmento de “*clientes corporate*”), definem-se as seguintes grandes metas para o horizonte de 3 anos:

Grandes Metas
Ser o principal Banco de Investimento (Líder no nicho de mercado QM> 50%)
Aumentar a notoriedade da marca Banco Alfa em 75%
Alcançar uma rendibilidade dos capitais investidos em 50%

Proposição de Valor para o Cliente:

Consistindo a proposição de valor para o cliente nos atributos de oferta dos produtos/serviços prestados (Que características de produtos e serviços deveremos apresentar?), na sua forma de relacionamento (Como nos queremos relacionar com os clientes?) e da imagem transmitida (Como queremos que os clientes nos vejam?), o Banco definiu os seguintes factores de diferenciação para cada estratégia de resposta a dar aos seus clientes (Tabela 7):

Tabela 7 – Factores de diferenciação por estratégia de resposta

Estratégia de Resposta	Produtos e Serviços	Relacionamento	Imagem	Valor criado
Excelência Operacional	Personalização; Qualidade; Prazo.		“Opção certa”	“Ótima solução personalizada”
Intimidade com o Cliente		Prontidão de resposta; Interesse pelo cliente; Proximidade; Facilidade de relacionamento; Resolução de problemas	“Banco de Confiança”	“São eles que percebem do meu negócio”
Liderança do serviço	Solução completa; Personalização; Rapidez.		“O melhor serviço”	“Poderá ser mais caro mais vale a pena”

Fonte: Elaboração própria

Traduzida a missão e visão e encontrado o propósito de valor para o cliente, estão reunidas as condições para a identificação dos Temas Estratégicos do Banco:

Código	Temas Estratégicos
DN	Desenvolvimento do Negócio => Liderança e notoriedade.
CV	Criação de Valor => Rendibilidade e notoriedade.
EO	Eficiência Operacional => Rendibilidade.

7.3. Escolha das Perspectivas e Definição de Objectivos (*Objectives*)

Para assegurar o sucesso da Visão (grandes metas), será proposto para o modelo de BSC do Banco as seguintes perspectivas ou dimensões-chave, também preconizadas por Kaplan e Norton: **Financeira**, **Clientes**, **Processos Internos** e **Aprendizagem e Controlo**.

Para cada uma das perspectivas serão definidos os objectivos estratégicos, expressos como actividades de melhoria contínua, sendo únicos em cada perspectiva e estão situados a um nível mais baixo do que os temas estratégicos. Estes objectivos sustentam assim os temas estratégicos, auxiliando a execução da estratégia por todos os colaboradores, sendo eles os definidos na Tabela 8:

Tabela 8 – Objectivos Estratégicos.

Perspectivas	Objectivos Estratégicos	
	Código	Denominação
Financeira	FN1	Aumentar a rendibilidade.
	FN2	Aumentar o crédito e aplicações em instituições crédito.
	FN3	Aumentar a margem financeira.
	FN4	Aumentar a eficiência económica.
Clientes	CL1	Conquistar novos clientes.
	CL2	Aumentar a satisfação e fidelização dos actuais clientes.
	CL3	Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade)
	CL4	Diferenciar da concorrência
Processos Internos	PI1	Melhorar a prontidão de resposta a todos os níveis.
	PI2	Aumentar a diversidade de produtos/ serviços.
	PI3	Apostar em comunicação e imagem.
	PI4	Reduzir custos.
	PI5	Optimizar o processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar a satisfação interna.
	AC2	Maximizar a cultura de melhoria.
	AC3	Melhorar os sistemas de informação.
	AC4	Aumentar as qualificações estratégicas.

Fonte: Elaboração própria

Definidos os objectivos estratégicos, interessa agora compreender os seus motivos de escolha para cada perspectiva, tendo como base os temas estratégicos.

Perspectiva Financeira – O sucesso dos administradores executivos está fortemente dependente do alcance dos resultados financeiros do Banco, prestando contas aos accionistas. Por sua vez, estes têm como objectivos a obtenção dos seguintes resultados: (i) boa rendibilidade dos capitais investidos, (ii) crescimento do seu negócio (nicho de mercado) através da prestação dos actuais/ novos serviços e (iii) criação de valor através de uma eficiente gestão económica.

Perspectiva Clientes – Os factores críticos de sucesso para esta perspectiva prendem-se com a proposição de valor que o Banco pretende demonstrar aos seus clientes: produto/serviço personalizado e com qualidade, excelente relacionamento e transmissão de uma imagem de excelência - banco especialista. Importa assim, alcançar a satisfação, retenção e aquisição de novos clientes, fonte de valor do Banco, promovendo o sucesso da perspectiva financeira.

Perspectiva Processos Internos – O sucesso da perspectiva financeira e de clientes só será alcançada se nesta perspectiva estiverem adequadamente definidas as actividades e processos vitais para a realização do negócio. De salientar, que um dos factores críticos de sucesso do Banco é a sua organização das actividades/ processos em toda a sua cadeia de valor.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento – Considerando que esta perspectiva representa o alicerce de qualquer organização, é crítico que a sua infra-estrutura esteja assente: (i) num capital humano capacitado, motivado, empenhado e envolvido, (ii) em sistemas e tecnologias de informação adequados e (iii) num clima organizacional de excelência, que suporte o processo de criação de valor em toda a sua cadeia. Esta perspectiva e a anterior descrevem como o Banco implementa a sua estratégia, promovendo assim a criação de valor e o sucesso financeiro a longo prazo.

No ponto seguinte, será construído o Mapa Estratégico que consiste num mapa visual que conta esquematicamente a “História da Estratégia” do Banco, o qual representa o processo de criação de valor através de um série de relações de causa e efeito entre objectivos e perspectivas.

7.4. Desenvolvimento do Mapa Estratégico (*Strategic Map*)

O desenvolvimento do Mapa Estratégico consiste na categorização dos objectivos estratégicos pelos temas estratégicos e na identificação das relações de causa e efeito entre os objectivos.

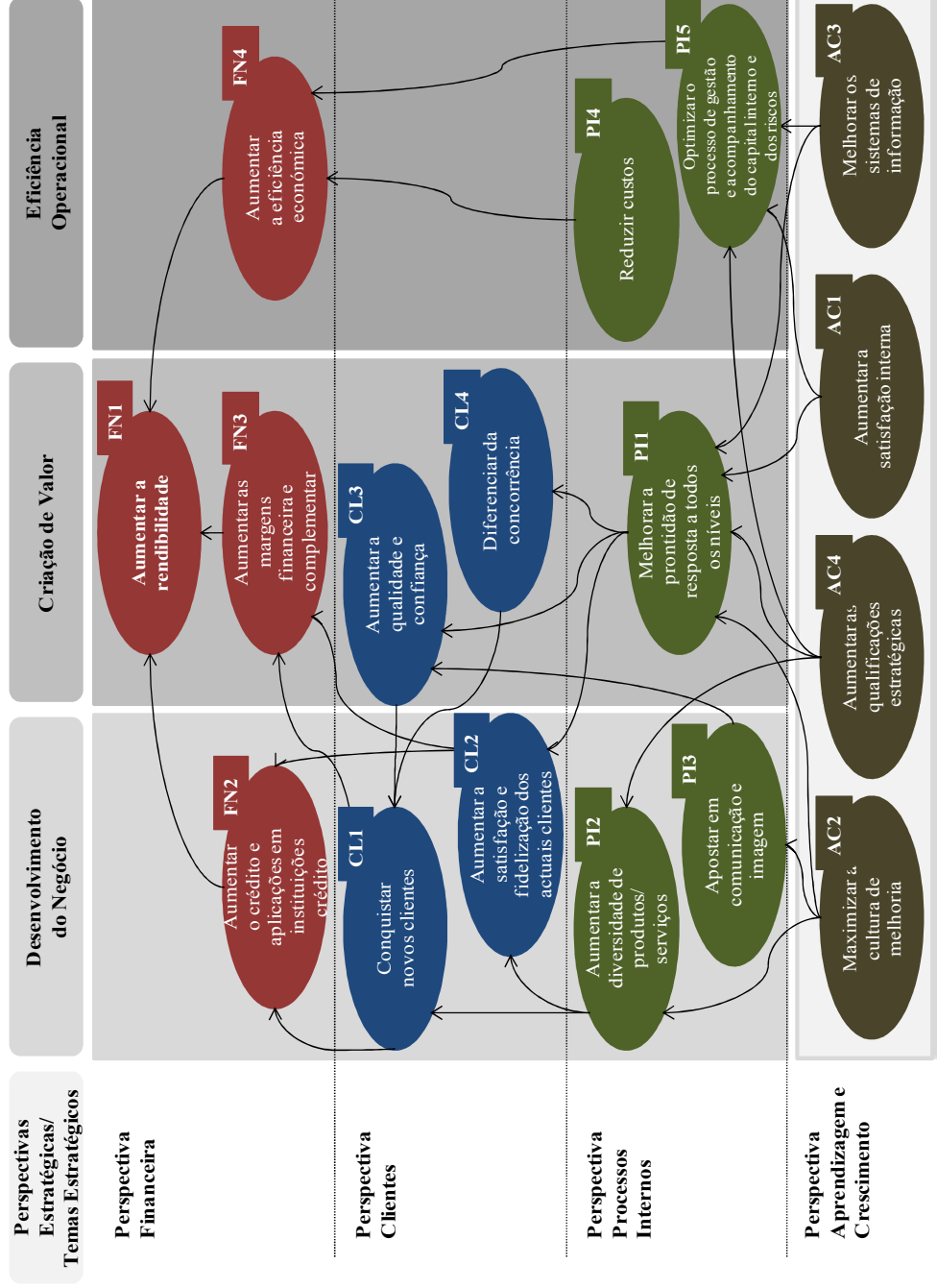
O Mapa Estratégico (Figura 13) definido na página seguinte, traduz assim, a estratégia do Banco para um conjunto de objectivos tangíveis, estruturados e ligados entre si, mostrando de uma forma explícita a metodologia de competição e de criação de valor.

As relações de causa e efeito entre os objectivos seguem uma lógica *if-then*, ou seja, cada objectivo poderá ser uma *causa* de um outro objectivo da perspectiva acima ou da mesma perspectiva, e por outro lado, poderá ser o *efeito* de alguns objectivos das perspectivas abaixo.

É fundamental criar estas relações de causa e efeito para que se avalie e compreenda os mecanismos de execução da estratégia delineada, representando assim, estas relações as hipóteses estratégicas formuladas.

Nestes termos, o Mapa Estratégico funcionará como um excelente meio de comunicação estratégico, sendo possível contar a “história da estratégia” a todos:

Figura 13 – Mapa Estratégico



Legenda: Relações de Causa e Efeito (→) Fonte: Elaboração Própria

“Vamos trabalhar para melhorar a nossa cultura, fomentando a criação de valor com uma participação mais aberta e satisfeita entre todos. Para que isso resulte, é necessário aumentar a inovação na prestação de produtos/ serviços que atendam às necessidades emergentes dos clientes, bem como, sermos breves nas soluções que apresentamos. Desenvolvendo esta cultura também nos ajudará a encontrar maneiras de aumentar a eficiência nas operações executadas. Tal será apoiado por melhores sistemas de informação e pela aposta em formação contínua. Todos em conjunto, contribuirão para o crescimento do negócio e da eficiência operacional, permitindo assim, prestar um melhor serviço a um custo adequado aos nossos clientes”.

“O aumento da rentabilidade do Banco resultará pelo desenvolvimento do negócio articulado com o aumento das margens financeira e complementar e com uma excelente eficiência operacional”.

7.5. Definição de Indicadores de Desempenho (*Performance Measures*)

Os indicadores de desempenho num sistema de BSC constituem as métricas de avaliação para alcançar as metas definidas nos objectivos estratégicos.

Estas métricas podem ser de dois tipos: indicadores de resultado (“*lag*”) - que medem as acções passadas, ou seja, resultados de eventos passados – ou indicadores geradores de desempenho (“*lead*”) - que medem actividades que conduzem, direccionam ou induzem a resultados futuros.

De acordo com Neely *et al.* (2002), para que o indicador seja compreensível e monitorizado adequadamente será necessário a identificação de alguns requisitos, como sejam: descrição do indicador, o seu objectivo, o responsável pela sua monitorização, 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 frequência da sua revisão. Será importante também que a Administração Executiva defina a ponderação dos objectivos dentro das perspectivas.

Na página seguinte, estão descritos todos os indicadores de desempenho (Tabela 9).

Tabela 9 – Indicadores de Desempenho

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula cálculo	Tipo de Indicador	Unidade Medida	Base incidência	Meta		Fonte Dados	Peso Ind.	Responsável Monitorização	Frequência Revisão				
									Target	Prazo								
Financeira (20%)	FN1 - Aumentar a rentabilidade	35%	Aumentar o volume de negócios e otimizar os recursos existentes de uma forma sólida e sustentada.	ID1 - <i>EVA</i> (<i>Economic Value Added</i>)	$(RCI - CMPC) \times CI$	<i>Lag</i>	Euros	3.428.625	4.000.000	2012	DFC	100%	Administração Executiva/ Director Financeiro	Mensal				
									4.500.000	2013								
									5.000.000	2014								
	FN2 - Aumentar o crédito e aplicações em instituições de crédito.	20%	Aumentar o activo do Banco para manutenção da quota de mercado $\geq 50\%$	ID2 - Total de crédito a clientes	Total de crédito a clientes	Total de aplicações em instituições de crédito	<i>Lag</i>	Euros	123.456.133	250.000.000	2012	DFC	25%	Administração Executiva/ Responsável DBC e DBI	Mensal			
										400.000.000	2013							
										600.000.000	2014							
	FN3 - Aumentar a margem financeira e margem complementar.	25%	Aumentar os proveitos e reduzir os custos financeiros.	ID3 - Total de aplicações em instituições de crédito	Juros e rendimentos similares - Juros e encargos similares	Proveitos com comissões - Custos com comissões	<i>Lag</i>	Euros	8.296.239	1.200.000.000	2012	DFC	75%	Administração Executiva/ Responsável DBI e DFC	Mensal			
1.300.000.000										2013								
1.500.000.000										2014								
8.500.000										2012								
								9.000.000	2013	DFC	70%	Administração Executiva/ Director Financeiro	Mensal					
								10.000.000	2014									
FN4 - Aumentar a eficiência económica.	20%	Procurar ser mais eficiente, mantendo a actual estrutura de recursos. Estar em cumprimento com as directivas do regulador.	ID4 - Margem Financeira	ID5 - Margem Complementar	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	<i>Lag</i>	Euros	2.926.620	3.250.000	2012	DFC	30%	Administração Executiva/ Director Financeiro	Mensal				
									3.500.000	2013								
									4.000.000	2014								
									32,00%	2012					DFC	40%	Administração Executiva/ Director Financeiro	Mensal
									31,00%	2013								
								30,00%	2014									
								12,00%	2012	DFC	30%	Administração Executiva/ Director Financeiro	Mensal					
									2013									
									2014									

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula cálculo	Tipo de Indicador	Unidade Medida	Base incidência	Meta		Fonte Dados	Peso Ind.	Responsável Monitorização	Frequência Revisão
									Target	Prazo				
Financeira (20%)	FN4 - Aumentar a eficiência económica.	20%	Procurar ser mais eficiente, mantendo a actual estrutura de recursos. Estar em cumprimento com as directivas do regulador.	ID8 - Qualidade do Crédito	Crédito com incumprimento/ Crédito total	Lag	%	2,43%	2,50% 2,25% 2,00%	2012 2013 2014	DFC	20%	Administração Executiva/ Director DBC, DBI e DRC	Mensal
				ID9 - Rácio de Transformação	(Crédito total - Provisões ou Imparidade acumulada para crédito)/ Depósitos de clientes	Lag	%	190%	170% 150% 130%	2012 2013 2014	DFC	10%	Administração Executiva/ Director DBC, DBI e DRC	Mensal
Clientes (35%)	CL1 - Conquistar novos clientes.	25%	Vender produtos e serviços a novos clientes	ID10 - % de crédito concedido a novos clientes e substituições	Nº de créditos concedidos a novos clientes e substituições/ Nº total de créditos	Lag	Número	0	50 100 150	2012 2013 2014	DBC DBI	80%	Administração Executiva/ Director DBC e DBI	Trimestral
				ID11 - % de recursos captados em novos clientes e substituições	Nº de recursos captados a novos clientes e substituições/ Nº total de recursos	Lag	Número	0	25 50 75	2012 2013 2014	DBC DBI	20%	Administração Executiva/ Director DBC e DBI	Trimestral
				ID12 - % de crédito concedido aos actuais clientes e substituições	Nº de créditos concedidos aos actuais clientes e substituições/ Nº total de créditos	Lag	Número	0	50 100 150	2012 2013 2014	DBC DBI	70%	Administração Executiva/ Director DBC e DBI	Trimestral
				ID13 - % de recursos captados aos actuais clientes e substituições	Nº de recursos captados aos actuais clientes e substituições/ Nº total de recursos	Lag	Número	0	25 50 75	2012 2013 2014	DBC DBI	20%	Administração Executiva/ Director DBC e DBI	Trimestral
				ID14 - Nº de reclamações recebidas	Nº de reclamações recebidas através do livro de reclamações, directamente pelo Bdp ou enviadas avulso (por carta, fax ou e-mail).	Lag	Número	0	0	2012 2013 2014	DBC DBI	10%	Administração Executiva/ Responsável do DdC	Trimestral
CL3 - Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade)	25%	Dinamizar a nossa imagem de banco especialista.	ID15 - Ranking de Empresas	Conclusões de estudo de mercado	Lag	%	0	50% 60% 75%	2012 2013 2014	Estudo Mercado	100%	Administração Executiva	Trimestral	

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula cálculo	Tipo de Indicador	Unidade Medida	Base indiciência	Meta		Fonte Dados	Peso Ind.	Responsável Monitorização	Frequência Revisão
									Target	Prazo				
Clientes (35%)	CL4 - Diferenciar da concorrência	25%	Prestar um serviço de qualidade, adaptado às reais necessidades dos clientes e com rapidez.	ID16 - Tempo dispendido em reuniões com os clientes (actuais e potenciais).	Registo total de horas dispendidas pelo DBC e DBI (<i>spreadsheet</i>).	Lead	Horas	300	500 600 700	2012 2013 2014	DBC DBI	100%	Administração Executiva/ Responsável do DBC e DBI	Trimestral
				ID17 - 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 (<i>spreadsheet</i>).	Lead	Dias	N/A	Máximo 15 dias.	2012 2013 2014	DBC DBI	100%	Administração Executiva/ Responsável do DBC e DBI	Trimestral
Processos Internos (30%)	PI2 - Aumentar a diversidade de produtos/serviços.	25%	Diversificar a oferta de serviços para fomentar a fidelização e angariação de novos clientes.	ID18 - Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes	Número de produtos/serviços disponíveis para oferta aos clientes	Lead	Número	26	27 29 30	2012 2013 2014	DBC DBI	100%	Administração Executiva	Trimestral
				ID19 - Montante investido em comunicação e marketing.	Montante investido em comunicação e marketing.	Lead	Euros	0	100.000 150.000 200.000	2012 2013 2014	DFC	100%	Administração Executiva	Trimestral
				ID20 - % Custos reduzidos no ano sobre os custos ano anterior	(Custos do ano - Custos do ano anterior) / Custos ano anterior	Lead	%	0	-3% -3% -3%	2012 2013 2014	DFC	100%	Administração Executiva/ Responsável do DFC e DSI.	Trimestral
Processos Externos (35%)	PI5 - Optimizar 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.	ID21 - Nº de não conformidades identificadas nos relatórios de compliance, auditoria interna, gestão de risco, conselho fiscal e entidades externas (PWC, BdP, Inspeção tributária).	N/A	Lead	Número	0	0	2012 2013 2014	DFC	100%	Administração Executiva/ Responsável do DFC.	Mensal

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula cálculo	Tipo de Indicador	Unidade Medida	Base incidência	Meta		Fonte Dados	Peso Ind.	Responsável Monitorização	Frequência Revisão
									Target	Prazo				
Aprendizagem e Crescimento (15%)	AC1 - Aumentar a satisfação interna.	25%	Aumentar as satisfações dos colaboradores.	ID22 - Índice de satisfação dos colaboradores.	Resultado a inquéritos anuais de satisfação dos colaboradores.	Lead	%	80%	85% 90% 99%	2012 2013 2014	DAI	100%	Administração Executiva/ Responsável do DAI.	Annual
	AC2 - Maximizar a cultura de melhoria.	25%	Promover uma atitude de proactividade, responsabilização, rigor e profissionalismo.	ID23 - Tempo dispendido em reuniões internas (administradores e áreas negócio/suporte).	Registo total de horas dispendidas (spreadsheet).	Lead	Horas	0	100 100 100	2012 2013 2014	Todos depart.	100%	Administração Executiva/ Responsáveis departamentos.	Trimestral
	AC3 - Melhorar os sistemas de informação.	25%	Apostar em sistemas de informação mais eficientes satisfazendo as necessidades internas (controlo de gestão) e externas (âmbito reporte prudencial).	ID24 - 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	Euros	0	200.000 800.000 0	2012 2013 2014	DSI	100%	Administração Executiva/ Responsável do DSI.	Semestral
	AC4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	Investir na formação dos colaboradores fomentando as suas competências técnicas.	ID25 - Número médio em horas de formação/ano.	Média de horas de formação por trabalhador por ano.	Lead	Horas	1 hora	1,5 horas 2 horas 2,5 horas	2012 2013 2014	DFC	100%	Administração Executiva/ Responsáveis departamentos.	Annual

Legenda: Anexo 8

Fonte: Elaboração Própria

NOTA:

A referência de pesos individuais nos indicadores, permite elaborar um *scoring* sobre a sua contribuição para o sucesso do objectivo. O conjunto dos *scorings* dos indicadores dentro de um objectivo permitirá avaliar o sucesso da perspectiva e, conseqüentemente, o conjunto dos *scorings* das perspectivas para o sucesso dos temas estratégicos. Assim, no momento da monitorização do *Balanced Scorecard* estratégico podemos observar quais as perspectivas, objectivos e indicadores que mais resultam para o alcance das grandes metas definidas.

Da análise aos indicadores importa salientar o indicador financeiro de excelência que contribuirá para a avaliação do aumento da rentabilidade do Banco – o EVA ou *Economic Value Added*, sendo também designado por outros autores como *Excess earnings*, *Super-profits*, *Excess realizable profits*, *Excess-income*, *Abnormal earnings*, *Residual income* ou *Economic profit* (Neves, 2011: 89-90).

Para Koller *et al.* (2010) esta métrica é a que melhor avalia a visão de longo prazo de uma organização, porque uma gestão pela criação de valor deve preocupar-se com o aumento do *cash flow* no médio e longo prazo, e não apenas nos lucros imediatos.

As vantagens desta métrica são as seguintes:

- i) Pode ser calculado ao nível do departamento e unidades de negócio;
- ii) Não exige presença da empresa no mercado de capitais;
- iii) É uma medida de fluxo porque é uma medida de resultados (económicos);
- iv) Está directamente relacionada com a criação de valor para os accionistas, tendo em conta o custo do capital.

Seguidamente, demonstra-se a sua fórmula de cálculo:

$$\text{EVA}^{\text{®}2} = (\text{RCI} - \text{CMPC}) \times \text{CI}$$

RCI (Retorno do Capital Investido) e calcula-se da seguinte forma:

$$\text{RCI} = [\text{RO} \times (1 - \text{T}) / \text{CI}],$$

Sendo RO - Resultados Operacionais e T- Imposto sobre Rendimento

CMPC (Custo Médio Ponderado do Capital) e calcula-se da seguinte forma:

$$\text{CMPC} = \text{Ke} \times [\text{E} / (\text{E} + \text{D})] + \text{Kd} \times (1 - \text{t}) \times [\text{D} / (\text{D} + \text{E})],$$

Sendo Ke - custo do capital próprio, Kd - custo do passivo ou da dívida, t - taxa de imposto sobre o rendimento, E - valor de mercado do capital próprio e D - valor de mercado do passivo.

CI - Capital Investido

²® Marca registada pela Stern Stewart & Co.

7.6. Desenvolvimento de Iniciativas (*Iniciatives*)

Foi descrito até ao momento a tradução da estratégia em temas estratégicos, objectivos, indicadores e metas a atingir, as quais representam o que o Banco quer alcançar (“*what*”). Agora irão ser descritas, as iniciativas estratégicas que representam os projectos ou planos de acção (“*how*”) (Kaplan e Norton, 2008b: 103), com o objectivo de avaliar o rumo estratégico e testar as hipóteses estratégicas formuladas.

De acordo com os autores Kaplan e Norton (2008b: 123) o processo de selecção e gestão das iniciativas estratégicas deverá seguir 3 etapas: (i) Eleição das iniciativas estratégicas – identificando-as, classificando-as e depois seleccioná-las através da sua criticidade para os objectivos estratégicos; (ii) Financiamento da estratégia – estabelecer um orçamento para as despesas estratégicas que iram financiar estas iniciativas e (iii) Estabelecer a prestação de contas – seleccionar os responsáveis pela monitorização da execução das iniciativas estratégicas e revisão do desempenho dessas iniciativas para alcançar as metas propostas.

Assim, este processo fomentará o alinhamento dos programas de acções a curto prazo com o cruzamento funcional das prioridades estratégicas, proporcionando um elevado grau de visibilidade e de responsabilidade para a execução do programa.

O processo de selecção das iniciativas estratégicas está descrito nas seguintes nas Tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos

Iniciativas Estratégicas	Objetivos Estratégicos	FN1	FN2	FN3	FN4	CL1	CL2	CL3	CL4	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	AC1	AC2	AC3	AC4	Score Iniciativa Estratégica
Realização de prospeção comercial mais agressiva em clientes (actuais e potenciais) seleccionados.		2	2	2	2	2	2	1	1						1	1			16
Realização de <i>worshops</i> financeiros junto de outros bancos (nacionais e internacionais).		2	2	2	2	2	2	1	1						1	1			16
Oferta de novos produtos/ serviços prestados aos clientes.		1	2	2	1	2	2	1	1		2	1				1			16
Realização de campanhas de comunicação em revistas de especialidade.			2	2				2	2			2							10
Desenvolvimento de competências técnicas - formação interna e externa.										1	1	1			1	1		2	8
Implementação de protocolos com associações/ organizações relacionadas com os PALOP's.			1	1		1	1		1			2							7
Revisão e renegociação de contratos com prestadores de serviços.	2				2								2			1			7
Redefinição do sistema de avaliação de desempenho.										1	1			1	2	2			7
Implementação de uma solução aplicacional integrada para automatização do processamento de créditos documentários.										2				2			2		6
Migração para um novo sistema informático central.										2				2			2		6
Organização de eventos <i>team building</i>															2	2		2	6
Revisão do site institucional.								1	1			2				1			5
Revisão dos serviços prestados no <i>homebanking</i> .						1	1				2					1			5
Criação de uma <i>intranet</i> para melhorar o sistema de comunicação interna e acompanhamento da performance BAIE.										2				1	1	1			5
Investimento em responsabilidade social.																			2
Realização de inquéritos de satisfação aos colaboradores.															1	1			2

Fonte: Elaboração própria

Legenda:	Impacto:	Alto	2	Médio	1	Baixo
-----------------	----------	------	---	-------	---	-------

Decorrente da informação constante atrás (Tabela 10), com identificação das iniciativas estratégicas propostas, seus impactos nos objectivos e a sua criticidade para a estratégia, serão apresentadas na Tabela 11 (página seguinte) as iniciativas estratégicas consideradas essenciais (*score* superior a 5) para alcançar os objectivos estratégicos.

São identificados nesta tabela, além das iniciativas críticas, o indicador de performance, o seu responsável, o montante orçamentado, a prioridade para a sua execução e o prazo de implementação.

7.7. Automação e Comunicação (*Automation*)

Esta fase consiste no desenvolvimento de uma área de recolha, transformação e medição permanente dos dados obtidos pelo Banco.

Assim, para que o modelo de BSC do Banco tenha sucesso é necessário existir um conjunto de ferramentas e tecnologias de informação de suporte ao modelo.

Santos (2006: 138) refere que *“este conjunto de tecnologias de recolha e reposição de dados caracteriza-se por favorecer um ambiente de análise que providenciará o suporte à ferramenta BSC, não só para a medição dos indicadores e objectivos estratégicos, mas principalmente para que a equipa BSC possa dar uma resposta eficaz na análise a todo o universo de dados e informação envolvidos, podendo em simultâneo, através de procedimentos de Data Mining, encontrar factos úteis e padrões válidos que possam contribuir com “conhecimento” para o processo de tomada de decisão na organização”*.

Neste sentido, sugere-se que os Departamentos de Auditoria Interna e Financeiro e de Controlo sejam as áreas responsáveis pela informatização, tratamento e apresentação dos dados, podendo numa primeira fase utilizar-se folhas de Excel e numa fase posterior adquirir um *software* específico e apropriado em BSC (por exemplo, um programa SAP - <http://www.sap.com/solutions/sapbusinessobjects/large/enterprise-performance-management/strategy/index.epx>).

Tabela 11 – Iniciativas Estratégicas

Código	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsável	Orçamento	Prioridade	Prazo Implementação
IN1	Realização de prospecção comercial mais agressiva em clientes (actuais e potenciais) seleccionados.	Sucesso das reuniões com clientes (actuais e potenciais).	Responsável DBC	20.000 € (2012) 25.000 € (2013) 30.000 € (2014)	Alta	Anual (contínua)
IN2	Realização de <i>workshops</i> financeiros junto de outros bancos (nacionais e internacionais).	Sucesso das reuniões com bancos nacionais e internacionais.	Responsável DBI	5.000 € (2012) 6.000 € (2013) 7.000 € (2014)	Alta	Anual (contínua)
IN3	Oferta de novos produtos/ serviços prestados aos clientes.	Número de novos produtos/serviços que serão disponibilizados aos clientes.	Administração Executiva e Responsável DBC/DBI	Desenvolvido internamente (custo zero)	Alta	4º Trimestre 2012 1º Trimestre 2013 3º Trimestre 2013 1º Trimestre 2014
IN4	Realização de campanhas de comunicação em revistas de especialidade.	Número de clientes que nos contactam e se tornam efectivos no espaço de 2 meses após a campanha publicitária.	Administração Executiva	100.000 € (2012) 150.000 € (2013) 200.000 € (2014)	Alta	1º Semestre 2012 2º Semestre 2013 1º Semestre 2014
IN5	Desenvolvimento de competências técnicas - formação interna e externa.	Melhoria da produtividade.	Responsáveis departamentos	3.000 € (2012) 4.000 € (2013) 5.000 € (2014)	Alta	Anual (contínua)
IN6	Implementação de protocolos com associações/ organizações relacionadas com os PALOP's.	Número de protocolos celebrados.	Administração Executiva	5.000 €	Alta	3º Trimestre 2012
IN7	Revisão e renegociação de contratos com prestadores de serviços.	% Custos reduzidos no ano sobre os custos ano anterior	Responsável do DFC e DSI	Desenvolvido internamente (custo zero)	Alta	Revisão contínua.
IN8	Redefinição do sistema de avaliação de desempenho.	Implementação do sistema de avaliação de desempenho revisto.	Administração Executiva	Desenvolvido internamente (custo zero)	Alta	Final 2012
IN9	Implementação de uma solução aplicacional integrada para automatização do processamento de créditos documentários.	Implementação da aplicação.	Responsável do DOP e DSI	Desenvolvido internamente (custo zero)	Alta	2º Trimestre 2012
IN10	Migração para um novo sistema informático central.	Migração do sistema central.	Administração Executiva e	1.000.000 €	Alta	4º Trimestre 2012
IN11	Organização de eventos <i>team building</i>	Sucesso dos eventos	Responsável do DAI	5.000 € (2012) 5.000 € (2013) 5.000 € (2014)	Alta	Anual (contínua)

Fonte: Elaboração própria

7.8. Desdobramento do Scorecard (Cascade)

Esta fase consiste no alinhamento organizacional das unidades de negócio e de suporte e dos seus colaboradores à estratégia, interligando assim a estratégia às operações.

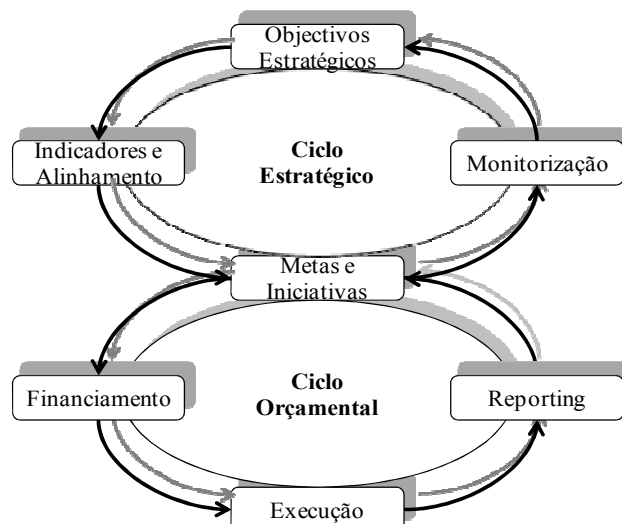
O desdobramento do *scorecard* proporciona a sincronização do processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional (Santos, 2006: 58). Representa assim, um excelente meio de comunicação para descrever a estratégia e a gestão na sua execução, bem como, constitui um instrumento facilitador no alinhamento do processo de governação promovendo uma maior transparência.

Não sendo o objectivo deste trabalho a realização de *scorecards* individuais, no Anexo 9 demonstra-se um *Balanced Scorecard* piloto para a área de negócio Banca Comercial, servindo assim de oportunidade futura para novos projectos de estudo.

7.9. Utilização da informação do Scorecard para avaliar e melhorar a performance (Evaluation)

Concretizados os passos anteriores, importa associar o ciclo estratégico ao ciclo orçamental, promovendo assim uma adequada monitorização através de um único processo contínuo e ininterrupto, o denominado ciclo de gestão de Kaplan e Norton.

Figura 14 – Ciclo de Gestão.



Fonte: Adaptado www.mbr.pt

Colocado em funcionamento o modelo BSC para o Banco, importa agora proceder à sua monitorização e avaliação dos resultados para eventuais modificações estratégicas. Na página seguinte, apresenta-se um exemplo do *Score* Estratégico.

Para a sua monitorização recomendo reuniões trimestrais de pilotagem estratégica nos seguintes moldes:

Antes das Reuniões	Reuniões de Pilotagem Estratégica	Após as Reuniões
O responsável da área de negócio/ suporte reúne-se com a sua equipa e analisa a performance individual da estrutura.	A Administração Executiva discute as soluções e acções em conjunto com os responsáveis das áreas de negócio/ suporte.	O responsável da área de negócio/ suporte fomenta a execução das acções acordadas.
Objectivo	Objectivo	Objectivo
Analisar os dados obtidos, definir níveis de <i>status</i> , analisar a performance e analisar possíveis soluções.	Cada responsável deverá reportar as acções específicas identificadas na reunião anterior. Se o <i>status</i> do <i>score</i> for baixo avaliar o que é necessário para conseguir a performance desejada, debatendo as soluções em equipa e registar as acções específicas (o quê, quem e quando).	Executaras acções, iniciativas, perseguir os indicadores de performance e criar uma pressão positiva para alcançar as metas.

Decorrente desta pilotagem estratégica, competirá assim à AE avaliar se:

As Metas estão a ser cumpridas?

As Iniciativas estão a ser executadas no prazo?

É necessário tomar medidas para reforçar as Metas e fazer cumprir as Iniciativas?

A Estratégia continua válida? Existem novos Objectivos?

As Hipóteses estratégicas (relações causa e efeito) estão correctas?

É necessário alterar ou introduzir novas iniciativas?

Tabela 12 – Score Estratégico - Exemplo

Perspectiva	Ponderação Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ponderação Objetivo	Código Indicador	Base indiciência	Meta		Ponderação Indicador	Resultado Alcançado	Grau de cumprimento	Score Objetivos	Score Perspectivas	Score Estratégia			
						Target	Prazo									
Financeira	20%	FN1 - Aumentar a rentabilidade	35%	ID1	3.428.625	4.000.000	2012	100%	3.750.000	93,75%	93,75%	95,13%				
		FN2 - Aumentar o crédito e aplicações em instituições	20%	ID2	123.456.133	250.000.000	2012	25%	200.000.000	80,00%	91,88%					
		FN3 - Aumentar a margem financeira e margem	25%	ID3	1.100.986.426	1.200.000.000	2012	75%	1.150.000.000	95,83%	97,69%					
		FN4 - Aumentar a eficiência econômica.	20%	ID4	8.296.239	8.500.000	2012	70%	8.550.000	100,59%	98,44%					
			20%	ID5	2.926.620	3.250.000	2012	30%	3.000.000	92,31%	97,58%					
			20%	ID6	32,60%	32,00%	2012	40%	31,50%	98,44%						
			20%	ID7	12,00%	12,00%	2012	30%	12,10%	99,17%						
		Clientes	35%	CL1 - Conquistar novos clientes.	25%	ID8	2,43%	2,50%	2012	20%	2,63%			95,06%	91,50%	
				CL2 - Aumentar a satisfação e fidelização dos atuais clientes.	25%	ID9	190%	170%	2012	10%	180%			94,44%		
				CL3 - Aumentar a qualidade e confiança (notoriedade)	25%	ID10	0	50	2012	80%	40			80,00%		
CL4 - Diferenciar da concorrência	25%			ID11	0	25	2012	20%	18	72,00%						
PI1 - Melhorar a prontidão de resposta a todos os níveis.	15%			ID12	0	50	2012	70%	52	104,00%						
Processos Internos	30%	PI2 - Aumentar a diversidade de produtos/serviços.	25%	ID13	0	25	2012	20%	22	88,00%	82,41%					
		PI3 - Apostar em comunicação e imagem.	25%	ID14	0	0	2012	10%	0	100,00%						
		PI4 - Reduzir custos.	20%	ID15	0	50%	2012	100%	50%	100,00%						
		PI5 - Otimizar o processo de gestão e acompanhamento do capital interno e dos riscos.	15%	ID16	300	500	2012	100%	450	90,00%						
		AC1 - Aumentar a satisfação interna.	25%	ID17	N/A	Máximo 15 dias.	2012	100%	25 dias	60,00%						
		AC2 - Maximizar a cultura de melhoria.	25%	ID18	26	27	2012	100%	26	96,30%						
Aprendizagem e Crescimento	15%	AC3 - Melhorar os sistemas de informação.	25%	ID19	0	100.000	2012	100%	100.000	100,00%	96,67%					
		AC4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	ID20	0	-3%	2012	100%	-1,40%	46,67%						
		AC1 - Aumentar a satisfação interna.	25%	ID21	0	0	2012	100%	0	100%						
		AC2 - Maximizar a cultura de melhoria.	25%	ID22	80%	85%	2012	100%	85%	100,00%						
		AC3 - Melhorar os sistemas de informação.	25%	ID23	0	100	2012	100%	120	120,00%						
AC4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	ID24	0	200.000	2012	100%	200.000	100,00%								
AC4 - Aumentar as qualificações estratégicas.	25%	ID25	1 hora	1,5 horas	2012	100%	1,3 horas	86,67%	86,67%							

> = 95%
 [>85% e <95]
 < =85%

Fonte: Elaboração própria

8. Conclusões, Limitações e Oportunidades de investigação futura

8.1. Conclusões

Face ao actual contexto de mercado, decorrente da emergência da crise financeira que iniciou em 2007 e das tendências de negócio, estamos a assistir a uma nova mudança de paradigma das estratégias organizacionais, sendo procurados modelos de medição que auxiliem os gestores a avaliar e a monitorizar as suas estratégias de negócio.

Tendo o *Balanced Scorecard* sido criado e desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 nos E.U.A. devido às fortes pressões concorrenciais que se vivia na época, observou-se que este modelo evoluiu de um sistema de avaliação de desempenho para um modelo de gestão estratégica em 2008, interligando o ciclo estratégico com o ciclo de orçamental, resultando no ciclo de gestão preconizado por estes autores no seu último livro “*The Execution Premium*”.

Foi com base nestes conceitos teóricos que desenvolvi o *Balanced Scorecard* de âmbito estratégico para o Banco Alfa, para colmatar uma insuficiência de âmbito estratégico – a avaliação e monitorização da estratégia, incluindo indicadores não financeiros que contribuem para o desempenho geral do Banco, ou seja, que proporcionam a criação de valor para os clientes e accionistas.

Este modelo visa, como demonstrei ao longo do trabalho, auxiliar a gestão na avaliação e monitorização da sua estratégia de negócio de uma forma pragmática e objectiva e que consiste em:

- Traduzir a Missão e Visão do Banco, sendo conhecida por todos qual a ambição estratégica, qual a meta a alcançar e em que prazo de tempo.
- Desenhar o Mapa da Estratégia, onde estão definidos os objectivos estratégicos nas suas quatro Perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) e por Temas Estratégicos que nos ajudam a entender qual a razão de ser desses objectivos. Ainda, neste mapa são visualizadas as hipóteses estratégicas dos

objectivos através de relações de causa e efeito *inter* e *intra* perspectivas, que permitem avaliar o sucesso ou não dos objectivos formulados.

- Identificar os Indicadores de Performance, Metas, Responsáveis pelo alcance das metas e quais as Iniciativas Estratégicas que auxiliam ao alcance dos objectivos estratégicos formulados.

Concretizados estes requisitos, demonstra-se a concepção do modelo de BSC de âmbito estratégico do Banco Alfa, o qual servirá para clarificar e alinhar a estratégia em toda a sua cadeia de valor (*top down* e *bottom up*), comunicando a estratégia eficazmente a todos os colaboradores e monitorizando, testando e adaptando a estratégia a novas situações emergentes (ciclo de aprendizagem).

A implementação deste modelo visa assim, colmatar a ausência de instrumentos de planeamento de controlo (*gaps* do Banco Alfa no ciclo de gestão), designadamente ao nível do Plano Estratégico, adicionando: o Mapa Estratégico como recurso de comunicação e alinhamento da estratégia (descrevendo a “história da estratégia”), o *Balanced Scorecard* estratégico (instrumento para avaliar e monitorizar a estratégia definida) e os Recursos Estratégicos (inventariação dos meios de acção para executar a estratégia).

Ao nível do Planeamento Operacional, após o desdobramento dos vários *Balanced Scorecard* para as áreas de negócio/ suporte, será possível melhorar os processos chave, desenvolvendo planos comerciais ajustados à estratégia, planeando e orçamentando a capacidade interna adequadamente.

Neste quadro, o modelo de *Balanced Scorecard* proposto visa capacitar o Banco para desenvolver, monitorizar e reformular a sua estratégia com sucesso, assistindo todos os seus gestores a pensarem mais estrategicamente sobre a sua organização e no seu trabalho, proporcionando assim, no final a criação de uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

“The balanced scorecard journey changes hearts and minds”

Rohm, Howard e Montgomery, Dan (2011: 10).

8.2. Limitações

As limitações que poderão inviabilizar a concepção deste modelo prendem-se com o envolvimento dos administradores executivos em volta deste instrumento, obrigando a uma reflexão e consenso de opiniões acerca da construção do modelo.

Outras limitações poderão ser encontradas, mas num nível inferior como sejam:

- Estratégia não compreendida pela organização;
- Inexistência de compromisso nas áreas de negócio, de suporte e colaboradores;
- Inexistência de *feedback*.

8.3. Oportunidades para investigação futura

Como oportunidade para investigação futura deixo à consideração a realização de *Balanced Scorecards* individuais para as áreas de negócio, de suporte e colaboradores, interligando assim a gestão estratégica à gestão operacional, proporcionando assim, uma sincronização do processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

9. Bibliografia

Amat, Joan M. e Gomes, Josir S. (1995). Controle de Gestão – Uma Perspectiva Global. *Trabalho apresentado no "IV Congresso Internacional de Custos"*, Universidade Estadual de Campinas, Brasil, Outubro 1995.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. Division of research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration, Boston.

Anthony, R. N., Dearden, J. e Bedford, N. H. (1984). *Management Control Systems*, R.D.Irwin (Fifth edition).

Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (1998). *The Management Control Systems*, Boston: Harvard Business School Press (Ninth edition).

Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, Irwin McGraw-Hill, (Twelfth edition).

Asel, Johannes A. (2009). Risk Management and Management Control – The impact of the financial crisis on the use of Management Control Systems. *Research design and methodology approach*, 18th EDAMBA Summer Academy.

Associação Portuguesa de Bancos, Boletim Informativo nº 46, Junho 2011, http://www.apb.pt/content/files/Boletim_Informativo_n46.pdf.

A. T. Kearney (2008). A Banca portuguesa face ao novo contexto económico e financeiro emergente: Impacto potencial e soluções para a preservação do valor para o acionista e para o reforço da competitividade, http://sic.sapo.pt/NR/rdonlyres/...5DCC.../168108EstudoBanca_vfinal.

Bedeian, Arthur G. e Giglione, Giovanni B. (1974). A conspectus of management control theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, June, vol. 17 Issue 2, 292-305.

Brewer, Peter C., Speh, Thomas W. (2000). Using Balanced Scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, vol. 21 nº.1, pág.75-93.

Calvo, J. C. Ayala y grupo de investigación (2007). A relação entre o controlo de gestão, o planeamento estratégico e o desenvolvimento da empresa: Um modelo conceptual. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al future*. Universidad de la Rioja, 2866-2878.

Carenys, Jordi (2010). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, EADA Business School, <http://www.eurojournals.com>.

Collis, David e Rukstad, Michael G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, April, 82-90.

David, Fred R. (2005). *Strategic Management, Concepts and Cases*, Pearson Prentice Hall, International Edition, (Tenth edition).

Filho, Emílio Herrero (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Editora Campus.

Flamholtz, Eric (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, vol. 14, nº 6, December.

Grant, Robert M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*, 5th edition, Blackwell Publishers, Oxford, UK.

Johnson, H. Thomas e Kaplan, Robert S. (1987). *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.

Johnson, H. Thomas (1992). *Relevance Regained: From top-down control to bottom-up empowerment*, The Free Press.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 8ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

Lorenzetti, Karen (2005). *Uma análise crítica da implementação do balanced scorecard no banco HSBC*. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Lowe, T. e Puxty, T. (1989). The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control. *Critical Perspectives in Management Control*, Basingstoke: The Macmillan Press Ltd. (9-26).

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992, 71-79.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996c). *Translating Strategy into action. The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2000). Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October, 167-176.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001a). *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001c). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*, 15 (2), 87-104.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2006). *Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2008a). *Mastering the management system*, Harvard Business Review, January, 2-17.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2008b). *The Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press.

Koller, Tim, Goedhart, Mark e Wessels, David (2010). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, University Edition, Wiley Edition (Fifth edition).

Neely, A., Adams, C. e Kennerly, M. (2002). *The Performance Prism – The scorecard for measuring and managing business success*. Edinburgh: PearsonEducation.

Neves, J.C. (2011). *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*, Texto Editores, (2ª edição).

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*, Wiley

Otley, D. T., Broadbent, J.M., Berry, A. J. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of Management* 6, S31-S34.

Otley, D. T. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review* 33 (3): 243–261.

Rana, Mohammad Baktiar (2008). *Culture Oriented Management Control Systems of Microfinance Institutions in Bangladesh*, <http://kamome.lib.ynu.ac.jp/space/bitstream/10131/3797/1/5-Rana.pdf>.

Rohn, Howard e Montgomery, Dan (2011). Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard. *Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group*, www.balancedscorecard.org.

Rosanas, Josep M. e Cugueró, Natália (2011). Fairness, Justice, Subjectivity, Objectivity and Goal Congruence in Management Control Systems. *WP-9891*, IESE Business School, University of Navarra.

Russo, João (2006). *Balanced Scorecard para PME*, Lidel: Lisboa – edições técnicas.

Santos, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal. Visão, Estratégia e Entusiasmo*, Gestãoplus Edições (1ª edição).

Silva, João (2009). *Um modelo de controlo de gestão para a Banca de Particulares. Uma aplicação do Balanced Scorecard*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Simões, Ana Maria e Rodrigues, José Azevedo (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. *Revisão de literatura e oportunidades de investigação*. Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestão. vol. IX, nº 18, Julio-Diciembre.

Simons, Robert (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Harvard University Graduate School of Business Administration, Accounting Organizations and Society*, Vol. 15, nº.1/2, 127-143.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategical renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.

Tú, Doãn Cẩm (2008). *The roles of management control systems to implement strategic change: The case of industrial service operations*. Ph.D. Thesis, L'Ecole Polytechnique.

Recursos Online:

www.bancoalfa.com, várias consultas

www.bportugal.pt, várias consultas.

www.balancedscorecard.org, várias consultas.

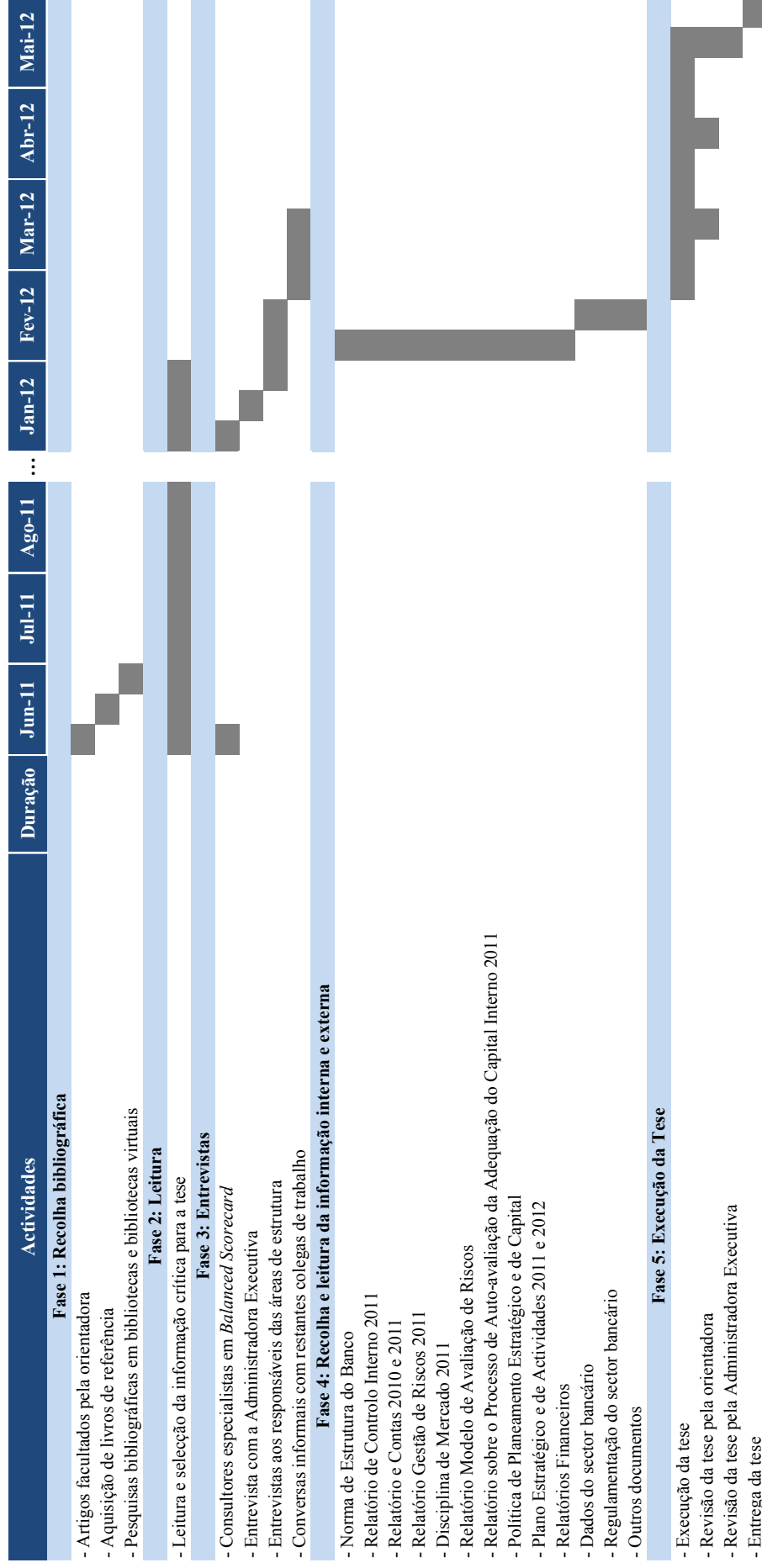
www.mbr.pt, várias consultas.

www.novabase.pt, várias consultas.

www.sap.com, várias consultas.

10. Anexo

10.1. Anexo 1 – Diagrama - Fases de execução trabalho.



Fonte: Elaboração Própria.

10.2. Anexo 2 – Competências, linhas de reporte e o grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura.

1. Conselho de Administração (CA)

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pelos accionistas em Assembleia-Geral e asseguram a gestão do Banco.

O Conselho de Administração é composto por administradores executivos e não executivos. Os administradores executivos são responsáveis pela gestão corrente do Banco e são nomeados pelo Conselho de Administração.

Compete ao Conselho de Administração proteger o património e maximizar o retorno do investimento dos accionistas agregando valor ao Banco.

Compete também ao Conselho de Administração assegurar que a actividade do Banco é prosseguida de acordo com rigorosos princípios éticos, de forma a contribuir para a afirmação de uma imagem institucional de rigor e competência.

2. Administradores Executivos (AE)

Os administradores executivos asseguram a gestão corrente do Banco. Assim sendo, compete-lhes a definição, para posterior aprovação pelo Conselho de Administração das seguintes matérias:

- i) Estratégia;
- ii) Políticas globais;
- iii) Plano e Orçamento

Após a aprovação pelo Conselho de Administração, compete aos Administradores Executivos garantir:

- i) a implementação e acompanhamento dos projectos acima referidos;
- ii) a implementação e manutenção de uma estrutura e uma cultura organizacional que permita desenvolver os objectivos definidos e que assegure:

- a) sistemas de controlo interno e de gestão de riscos sólidos, consistentes, eficazes e adequados à dimensão, natureza e complexidade da actividade do Banco;
- b) a definição de responsabilidades e linhas de reporte, assegurando que responsabilidades delegadas são efectivamente assumidas e asseguradas; e
- c) a condução da actividade do Banco, de acordo com rigorosos princípios éticos, e de forma a contribuir para a afirmação de uma imagem institucional de rigor e competência.

Linhas de Reporte e Autoridade

O Conselho de Administração reporta aos accionistas em Assembleia-Geral.

Os Administradores Executivos reportam ao Conselho de Administração.

O Departamento de Auditoria Interna reporta ao Conselho de Administração.

Todos os outros departamentos do Banco reportam aos Administradores Executivos.

3. Departamento Banca Comercial (DBC)

Competências

O Departamento Banca Comercial exerce a função comercial através da angariação de clientes e a prestação de serviços de elevada qualidade ao sector empresarial, especificamente, a empresas residentes em Portugal e que mantenham negócios comerciais ou de investimento com Angola, procurando estruturar soluções financeiras adequadas e que, dentro dos parâmetros de risco estabelecidos pela Administração, contribuam para o fomento desses negócios.

De uma forma mais específica compete ao DBC a gestão e acompanhamento:

- i) do(s) balcão(ões) de atendimento aos clientes, fazendo cumprir todo normativo interno e garantido a execução dos procedimentos adequados de controlo e segurança de pessoas, instalações, valores e numerário; e
- ii) da sua carteira de clientes activos e passivos, bem como de todo o processo de controlo, da documentação e arquivo associado,

Linhas de Reporte

O Departamento Banca Comercial reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DBC e os seguintes departamentos:

- i) Departamento de Operações e Processamento, na medida em que o DOP processa todas as operações originadas no DBC;
- ii) Departamento de Risco de Crédito, já que o DRC analisa todas as propostas de crédito originadas no DBC e efectua o acompanhamento das exposições do Banco ao risco de crédito;
- iii) Departamento de Sistemas de Informação, responsável pela implementação e manutenção dos sistemas de informação e pelo suporte prestado aos respectivos utilizadores;
- iv) Administradores Executivos, na medida em que estes acompanham de perto o desenvolvimento da actividade do DBC e tendo em consideração também os objectivos definidos no plano de negócios e no orçamento.

4. Departamento Banca de Investimento (DBI)

Competências

Compete ao Departamento Banca de Investimento: (i) investir os recursos financeiros disponíveis no grupo, procurando obter a melhor rentabilidade assumindo níveis de risco pré-definidos e (ii) organizar soluções financeiras mais especializadas para os Clientes.

Nesse âmbito, o DBI efectua:

- i) Análise de produtos alternativos para investimento dos recursos do BA, de acordo com a política definida pela Administração, como, por exemplo, obrigações e papel comercial;
- ii) Análise de participações em financiamentos estruturados por outros bancos;
- iii) Estruturações de operações de crédito que não envolvam simplesmente risco de balanço (i.e. operações do tipo *project finance* ou *asset finance*);
- iv) Estruturação e implementação de operações de emissão de papel comercial

De um modo mais específico compete também ao DBI a gestão e acompanhamento da sua carteira de clientes activos e passivos tal como se encontra definido para o DBC.

Linhas de Reporte

O Departamento Banca de Investimentos reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DBI e os seguintes departamentos:

- i) Departamento de Operações, na medida em que o DOP processa todas as operações originadas no DBI;
- ii) Departamento de Risco de Crédito, pois o DRC analisa todas as propostas de crédito originadas no DBI e efectua o acompanhamento das exposições do Banco ao risco de crédito;
- iii) Departamento de Sistemas de Informação, responsável pela implementação e manutenção dos sistemas de informação e pelo suporte prestado aos respectivos utilizadores;
- iv) Administradores Executivos, na medida em que estes acompanham de perto o desenvolvimento da actividade do DBI e tendo em consideração também os objectivos definidos no plano de negócios e no orçamento.

5. Sala de Mercados (SdM)

Competências

Compete à Sala de Mercados efectuar a gestão dos riscos financeiros referentes aos activos e passivos no balanço, abrangendo os riscos de liquidez, taxa de juro e taxa de câmbio, actuando dentro das políticas e linhas orientadoras estabelecidas pela Administração do Banco.

Neste contexto, a SdM negocia e processa com instituições financeiras tomadas e cedências de fundos e efectua operações de câmbio, bem como indica às áreas de *front-office* (DBC e DBI) as cotações de depósitos a prazo e operações cambiais a oferecer aos respectivos clientes.

Linhas de Reporte

A Sala de Mercados reporta ao responsável do Departamento de Banca de Investimentos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre a SdM e os seguintes departamentos:

- i) Departamento Banca de Investimentos, na medida em que o responsável do DBI é também o responsável pela SdM;
- ii) Departamento de Operações e Processamento derivado às seguintes situações:
 - a) a SdM verifica e liberta as mensagens SWIFT originadas pelo DOP;
 - b) efectua a regularização conjunta das operações em aberto nas reconciliações das contas *nostro*;
 - c) a SdM processa pagamentos plataforma TARGET 2 e nos sistemas de processamento contingenciais alternativos;
 - d) necessitam de se articular no sentido da tesouraria do Banco se encontrar coberta para fazer face aos pagamentos programados;
- iii) Departamento Financeiro de Controlo, já que o responsável do DFC é o responsável também pela função de gestão de riscos de balanço, nomeadamente liquidez, taxa de juro e taxa de câmbio;
- iv) Departamento de Risco de Crédito, uma vez que este departamento analisa os riscos de crédito assumidos pela SdM e propõe aos administradores executivos limites para as contrapartes utilizadas pela SdM. O DRC também informa a SdM acerca das operações de crédito aprovadas para efeitos de controlo de tesouraria;
- v) Departamento de Sistemas de Informação, que no seu normal funcionamento coopera com a SdM;
- vi) Administradores Executivos, na medida em que estes acompanham de perto o desenvolvimento da actividade da SdM.

6. Departamento de Operações e Processamento (DOP)

Competências

Ao Departamento de Operações e Processamento compete assegurar o adequado processamento das várias operações creditícias e ordens de pagamento originadas pelos departamentos DBI e DBC. É também neste departamento que se presta a maior parte dos serviços de banca correspondente, nomeadamente, confirmações e notificações de cartas de crédito, ordens de pagamento e compensação de cheques efectuadas a pedido de outros bancos.

Linhas de Reporte

O Departamento de Operações reporta ao responsável pelo Departamento Financeiro e de Controlo.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DOP e os seguintes departamentos:

- i) Departamento Financeiro de Controlo, na medida em que o responsável do DFC é o responsável também pelo DOP;
- ii) Departamento de Banca Comercial pois o DOP processa todas as operações originadas no DBC;
- iii) Departamento Banca de Investimentos, na medida em que o DOP processa todas as operações originadas no DBC;
- iv) Sala de Mercados, pelas razões já invocadas no ponto anterior;
- v) Departamento de Sistemas de Informação, que no seu normal funcionamento coopera com o DOP.

7. Departamento Financeiro e de Controlo (DFC)

Competências

Compete ao Departamento Financeiro e de Controlo assegurar o controlo contabilístico de todas as operações processadas no Banco, o cumprimento de todas as obrigações declarativas, fiscais e prudenciais, o controlo do pagamento de fornecimentos e serviços externo, bem como a preparação e o reporte da informação

de gestão e financeira estatutária. Este departamento é responsável, também, por acompanhar todo o trabalho dos auditores externos no Banco.

Na vertente de gestão de riscos do balanço, nomeadamente liquidez, taxa de câmbio e taxa de juro, compete ainda ao DFC:

- i) assegurar a aplicação efectiva do sistema de gestão de riscos de balanço de acordo com a respectiva política interna, através do acompanhamento contínuo da sua adequação e eficácia, bem como da adequação e eficácia das medidas tomadas para corrigir eventuais deficiências desse sistema;
- ii) prestar aconselhamento aos Administradores Executivos e elaborar e apresentar a estes e ao Conselho Fiscal um relatório, de periodicidade anual, relativo à gestão de riscos do balanço, indicando se foram tomadas as medidas adequadas para corrigir eventuais deficiências.

Linhas de Reporte

O Departamento Financeiro e de Controlo reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DFC e os seguintes departamentos:

- i) Departamento de Operações, na medida em que o responsável do DFC é o responsável também pelo DOP;
- ii) Departamento Banca de Investimentos, pois o DBI consulta o DFC em questões prudenciais que afectam o departamento;
- iii) Departamento de Risco de Crédito, existindo uma troca de informação entre os dois departamentos sobre questões relacionadas com a gestão do risco de crédito do Banco;
- iv) Sala de Mercados, considerando que o responsável do DFC monitoriza os riscos de balanço que são geridos por este departamento;
- v) Departamento de Sistemas de Informação, que no seu normal funcionamento coopera com DFC;
- vi) Administradores Executivos, na medida em que este departamento prepara a informação de gestão para o Conselho de Administração e, também a informação prudencial que é frequentemente analisada pelos Administradores Executivos.

8. Departamento de Sistemas de Informação (DSI)

Competências

Compete ao Departamento de Sistemas de Informação gerir e garantir a eficácia e segurança dos Sistemas de Informação (*hardware, software* e base de dados) e Comunicação com o objectivo de assegurar que a captação, tratamento e arquivo da informação possa ser efectuada de forma consistente, tempestiva e fiável. Cabe, ainda, ao DSI prestar apoio a todos os utilizadores dos sistemas informáticos do Banco e analisar as suas necessidades, com o objectivo de assegurar um ambiente de trabalho eficiente e produtivo.

Linhas de Reporte

O Departamento de Sistemas de Informação reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DSI e todos os departamentos do Banco.

9. Departamento de Risco de Crédito (DRC)

Competências

Compete ao Departamento de Risco de Crédito avaliar o risco de crédito a ser assumido em cada e todas as operações do Banco que envolvam uma exposição a este tipo de risco. Cabe também, ao DRC o acompanhamento de todas as exposições de risco de crédito no balanço do Banco e para efeitos de divulgação junto do Banco de Portugal.

Na vertente mais macro da gestão de riscos, compete também ao DRC:

- i) assegurar a aplicação efectiva do sistema de gestão de risco de crédito de acordo com a respectiva política interna, através do acompanhamento contínuo da sua adequação e eficácia, bem como da adequação e da eficácia das medidas tomadas para corrigir eventuais deficiências desse sistema;

- ii) prestar aconselhamento aos Administradores Executivos e elaborar e apresentar a estes e ao Conselho Fiscal um relatório, de periodicidade anual, relativo à gestão de risco de crédito, indicando se foram tomadas as medidas adequadas para corrigir eventuais deficiências.

Linhas de Reporte

O Departamento de Risco de Crédito reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

Existe um grau elevado de cooperação entre o DRC e os seguintes departamentos:

- i) Departamento Banca Comercial, na medida em que o DRC analisa o risco de crédito inerente em todas as operações do DBC;
- ii) Departamento Banca de Investimentos, já que o DRC analisa o risco de crédito inerente em todas as operações do DBI;
- iii) Departamento Financeiro e de Controlo na medida em que existe uma troca de informação entre os dois departamentos sobre questões relacionadas com a gestão do risco de crédito do Banco;
- iv) Sala de Mercados, já que monitoriza o cumprimento dos limites autorizados por contraparte;
- v) Departamento de Sistemas de Informação, que no seu normal funcionamento coopera com o DRC;
- vi) Administradores Executivos, na medida em que todas as operações que envolvam a tomada de risco de crédito no balanço exigem a sua aprovação, e dependendo do montante, a do Conselho de Administração.

10. Departamento de Auditoria Interna (DAI)

Competências

Compete ao Departamento de Auditoria Interna:

- i) elaborar e manter actualizado um plano de auditoria para examinar e avaliar a adequação e a eficácia das diversas componentes do sistema de controlo interno do Banco, e do sistema de controlo interno como um todo;

- ii) emitir um relatório por cada acção de avaliação desenvolvida que inclua o âmbito e as respectivas conclusões adequadamente suportadas e documentadas, bem como eventuais recomendações baseadas nos resultados dessas avaliações realizadas;
- iii) desenvolver acções de acompanhamento das situações de deficiência detectadas para garantir que as medidas de correcção definidas pelos Administradores Executivos são adequadamente implementadas;
- iv) desenvolver a sua actividade em conformidade com a boas práticas e princípios de auditoria interna reconhecidos e aceites ao nível internacional;
- v) elaborar e apresentar ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal um relatório, de periodicidade anual, sobre questões de auditoria, com uma síntese das principais deficiências detectadas nas acções de controlo, as quais, ainda que imateriais quando consideradas isoladamente, possam evidenciar tendências de deterioração do sistema de controlo interno, indicando e identificando, ainda as recomendações que foram seguidas.

Linhas de Reporte

O Departamento de Auditoria Interna reporta ao Conselho de Administração.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

O DAI actua de forma independente das restantes áreas funcionais do Banco, tendo acesso pleno a todas as actividades da instituição.

11. Departamento de *Compliance* (DdC)

Competências

Compete ao Departamento de *Compliance*:

- i) O acompanhamento e a avaliação regular da adequação e da eficácia das medidas e procedimentos adoptados para detectar qualquer risco de incumprimento das obrigações legais e deveres a que o Banco se encontra sujeito, bem como das medidas tomadas para corrigir eventuais deficiências no respectivo cumprimento;

- ii) a prestação de aconselhamento aos Administradores Executivos/Conselho de Administração, para efeitos do cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que o Banco se encontra sujeito;
- iii) o acompanhamento e avaliação dos procedimentos de controlo interno em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, bem como pela centralização da informação e respectiva comunicação às autoridades competentes;
- iv) a prestação imediata aos Administradores Executivos de informação sobre quaisquer indícios de violação de obrigações legais, de regras de conduta e de relacionamento com clientes ou de outros deveres que possam fazer incorrer o Banco ou os seus colaboradores num ilícito de natureza contra-ordenacional;
- v) a manutenção de um registo dos incumprimentos e das medidas propostas e adoptadas nos termos da alínea anterior;
- vi) a elaboração e apresentação aos Administradores Executivos e ao Conselho Fiscal de um relatório, de periodicidade anual, identificando os incumprimentos verificados e as medidas adoptadas para corrigir eventuais deficiências.
- vii) garantir a revisão e actualização periódica das políticas e normas internas;
- viii) garantir que todas as reclamações formuladas pelos cliente do Banco têm seguimento e resposta nos termos da legislação em vigor.

Linhas de Reporte

O Departamento de *Compliance* reporta aos Administradores Executivos.

Grau e âmbito da cooperação entre as diversas unidades de estrutura

O DC actua de forma independente das restantes áreas funcionais do Banco, tendo acesso pleno a todas as actividades da Instituição.

10.3. Anexo 3 – Funções de Grupo

Secretariado e Administrativo

O expediente administrativo e o apoio de secretariado aos vários departamentos do BA são assegurados por esta área.

Sala de Mercados (SdM)

Enquanto função de grupo, a SdM é responsável pela gestão da liquidez e das reservas decaixa, gestão da posição cambial e do risco de taxa de juro, na perspectiva de ALM.

Departamento de Operações e Processamento (DOP)

A nível da função de grupo, este Departamento é responsável pelo processamento de operações referentes a ordens de pagamento, remessas documentarias e financiamentos por desembolso e assinatura.

Departamento Financeiro e de Controlo (DFC)

No desempenho de funções de grupo, o DFC é responsável por:

- i) Controlo contabilístico de todas as operações e registo contabilístico das operações não financeiras (fornecedores, amortizações, provisões, etc.);
- ii) Controlo de pagamentos de fornecimentos e serviços externos;
- iii) Preparação e reporte de informação financeira estatutária e acompanhamento das alterações ao nível da estrutura de reporte financeiro;
- iv) Cumprimento das obrigações fiscais e acompanhamento das alterações nesta matéria
- v) Preparação de informação de controlo de gestão;
- vi) Preparação e reporte de informação prudencial e acompanhamento das alterações nesta matéria;

vii) Monitorização pelo responsável do departamento do cumprimento das políticas internas de gestão de riscos de liquidez, cambiais, e de taxa de juro.

Departamento de Risco de Crédito (DRC)

No desempenho das funções de grupo, este departamento tem como responsabilidade analisar todas as operações que contemplam risco de crédito para o Banco, preparando propostas que incluem toda a informação necessária para permitir a tomada de decisão pelos órgãos competentes. Esta análise inclui a verificação do cumprimento de todos os limites estabelecidos. O processo de decisão de crédito cabe exclusivamente a um ou mais membros do Conselho de Administração, em função do montante envolvido.

Adicionalmente, o DRC acompanha a formalização e implementação da concessão de crédito no caso do DBC e DBI, bem como assegura o cumprimento de condições estabelecidas nos contratos durante a vigência do crédito.

O DRC tem também a responsabilidade de acompanhar a exposição total do Banco ao risco de crédito, com o objectivo de detectar em devido tempo situações de incumprimento, actual ou potencial, actuando de imediato na tentativa da sua resolução, e envolvendo os Administradores Executivos e advogados sempre que necessário. Adicionalmente, este Departamento cabe também monitorizar, numa base contínua, se as exposições por contraparte se encontram dentro dos limites estabelecidos de acordo com a polícia de gestão de riscos do Banco.

Departamento de Sistemas de Informação (DSI)

No desempenho das funções de grupo, este Departamento tem por missão gerir e garantir a segurança do parque informático (hardware), dos sistemas de informação (software), das bases de dados e das redes de comunicação do Banco. A este departamento cabe, ainda, prestar apoio a todos os utilizadores e analisar as suas necessidades com vista a assegurar um ambiente de trabalho eficiente e produtivo.

Departamento de Auditoria Interna (DAI)

No desempenho das funções de grupo, este departamento tem como responsabilidade principal a avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI) considerando a sua adequação, eficiência e eficácia face à actividade do BA e aos procedimentos estabelecidos, de modo a assegurar a integridade da informação processada e produzida, e a reduzir a possibilidade de erros e fraudes. Para além da execução de acções de auditoria, o DAI auxilia o Órgão de Administração no desenvolvimento e aperfeiçoamento do SCI e organização do Banco. É da responsabilidade do DAI verificar se os processos operacionais do Banco são adequados para identificar, monitorizar e controlar os riscos a que este se encontra exposto, numa perspectiva custo/benefício.

Departamento de *Compliance* (DdC)

Este departamento tem como principal missão a de cooperar com os demais Departamentos no sentido de assegurar que as actividades do Banco se desenvolvem em conformidade com as leis e os regulamentos que disciplinam a actividade financeira, bem como pelas políticas e pelos normativos internos, de modo a minimizar o risco de se incorrer em sanções ou prejuízos, quer financeiros, quer a nível de imagem e reputação.

Este departamento é igualmente responsável por todas as matérias relacionadas com a prevenção de branqueamento de capitais, bem como pela centralização da informação e respectiva comunicação às autoridades competentes, articulando-se para o efeito com o DAI para assegurar uma adequada monitorização das operações e um acompanhamento constante com actualizações regulares das normas emitidas, quer pelo Banco de Portugal, quer por outras entidades nacionais e estrangeiras, sobre essa matéria especificamente.

10.4. Anexo 4 – Matriz de relevância, de riscos e de controlos das áreas funcionais

ÁREAS FUNCIONAIS			CATEGORIAS DE RISCO							CATEGORIA DE CONTROLO			
DESIGNAÇÃO	UNIDADE ESTRUTURA	PESO	CRÉDITO	MERCADO	TAXA DE JURO	TAXA DE CÂMBIO	OPERACIONAL	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ESTRATÉGIA	COMPLIANCE	REPUTAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	GESTÃO
ÁREAS DE NEGÓCIO:													
BANCA COMERCIAL:													
Financiamentos a curto prazo e médio/longo prazo	DBC	E	E		R		R	R		R		E	E
Contas correntes caucionadas e linhas de descoberto	DBC	M	E		R		R	R		R		E	E
Garantias bancárias (GB)	DBC	R	E				R	R		M		E	E
Abertura e descontos de créditos documentários	DBC	E	R		R		M	R		M		M	E
Depósitos à ordem e a prazo	DBC	E	R		R		R	R		R	R	M	M
Cheques sobre a praça	DBC	R	R				E	E		R		M	E
Operações cambiais à vista e a prazo	DBC	R	R			R	R	R		R		M	E
Operações de caixa	DBC	R	R				E	R		R		E	E
Transferências bancárias	DBC	R	R				M	E		E		E	E
BANCA DE INVESTIMENTO:													
Financiamentos sindicados bancários (mercado secundário)	DBI	M	E		R		M	R		E		E	E
Tomadas e cedências de fundos interbancários	SdM	E	R	R	M		R	M		M		M	E
Operações cambiais à vista	SdM	M	R	R		M	R	M		E		M	E
Financiamentos estruturados	DBI	E	E		R		M	R		M		E	E
Papel comercial no âmbito de oferta privada	DBI	M	E		R		M	R		M		M	E
Títulos de dívida	DBI	M	E	R	R		R	R		R		M	E
Derivados cambiais (forwards, swaps e cirs)	SdM	M	M	R	M		R	M		R		M	E
SERVIÇOS DE BANCA CORRESPONDENTE:													
Transferências bancárias	DOP	M					M	E				M	E
Notificação, confirmação e negociação de cartas de crédito e GB	DOP	E	R				E	E		M		E	E
Cobrança de cheques sobre o estrangeiro	DOP	R	R				M	E				E	M
FUNÇÕES GRUPO:													
ALM	SdM	E	R	R	M			M		M		M	E
Processamento de operações bancárias	DOP	E					E	E		M		E	E
Controlo contabilístico	DFC	E					E	E		M		E	E
Controlo de pagamento a fornecedores	DFC	M					E	E		R		E	E
Reporte de informação financeira estatutária	DFC	M								E		E	E
Reporte de informação de controlo de gestão	DFC	M								E		M	E
Reporte fiscal	DFC	M					M			E		E	E
Reporte de informação prudencial	DFC	M					M			E		E	E
Monitorização de riscos de liquidez, de taxa de juro e cambial	DFC	M					M			E		E	E
Ações de auditoria	DAI	M					M			E		E	E
Prevenção de branqueamento de capitais	DAI	M					M			E		M	E
Organização e desenvolvimento do Sistema de Controlo Interno	DAI	M					E			E		M	E
Avaliação de risco de crédito	DRC	M								E		M	E
Monitorização de riscos de crédito	DRC	M					M			E		M	E
Assessoria jurídica	AE	M								E		M	E
Segurança dos sistemas de informação	DSI	E										M	E
Redes de comunicação	DSI	E										M	E

E=Elevado; M=Médio; R=Reduzido

Fonte: Relatório de Avaliação de Riscos (MAR)

O Modelo de Avaliação de Riscos do Banco de Portugal, caracteriza a avaliação dos riscos em nove categorias diferenciadas, de natureza financeira (risco de crédito, risco de mercado, risco de taxa de juro e risco cambial) e não financeira (risco operacional, risco de sistemas de informação, risco de estratégia risco de *compliance* e risco de reputação). Para o efeito entende-se por:

- Risco de Crédito: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido à incapacidade de uma contraparte cumprir os seus compromissos financeiros perante a instituição, incluindo possíveis restrições à transferência de pagamentos do exterior;

- Risco de Mercado: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido a movimentos desfavoráveis no preço de mercado dos instrumentos da carteira de negociação, provocados por flutuações em taxas de juro, taxas de câmbio, cotações de acções ou preços de mercadorias;

- Risco de Taxa de Juro: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido a movimentos adversos nas taxas de juro, por via de desfasamentos de maturidades ou de prazos de refixação das taxas de juro, da ausência de correlação perfeita entre as taxas recebidas e pagas nos diferentes instrumentos, ou da existência de opções embutidas em instrumentos financeiros do balanço ou elementos extrapatrimoniais;

- Risco de Taxa de Câmbio: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido a movimentos adversos nas taxas de câmbio, provocadas por alterações nas taxas de câmbio utilizadas na conversão para a moeda base ou pela alteração da posição competitiva da instituição devido a variações significativas das taxas de câmbio;

- Risco de Compliance: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou não conformidade relativamente a leis, regulamentos, contratos, códigos de conduta, práticas instituídas ou princípios éticos, que se materializem em sanções de carácter legal ou regulamentar, na

limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais;

- Risco Operacional: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de falhas na análise, processamento ou liquidação das operações, de fraudes internas e externas, da actividade ser afectada devido à utilização de recursos em regime de *outsourcing*, de processos de decisão internos ineficazes, de recursos humanos insuficientes ou inadequados ou da inoperacionalidade das infra-estruturas.

- Risco dos Sistemas de Informação: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, em resultado da inadaptabilidade dos sistemas de informação a novas necessidades, da sua incapacidade para medir acessos não autorizados, para garantir a integridade dos dados ou para assegurar a continuidade do negócio em casos de falha, bem como devido ao prosseguimento de uma estratégia desajustada nesta área;

- Risco de Estratégia: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de decisões estratégicas inadequadas, da deficiente implementação das decisões ou da incapacidade de resposta a alterações do meio envolvente ou a alterações no ambiente de negócios da instituição;

- Risco de Reputação: a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes duma percepção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte dos clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

Por sua vez, a análise da qualidade e solidez dos dispositivos em matéria de governo interno da sociedade contempla três dimensões, designadas de categorias de controlo:

- Organização: abrange a estrutura organizativa, as linhas de reporte, as relações e dependência entre as áreas funcionais, o sistema de informação de gestão e as funções de auditoria interna e externa. Estes aspectos concorrerão tanto mais para a mitigação

dos riscos, quanto maior a transparência da estrutura organizativa e das linhas de reporte (funcionais, geográficas e regulamentares), quanto mais claras e objectivas forem as relações e dependências entre as diversas áreas funcionais da instituição, quanto mais eficaz for o sistema destinado a transmitir informação aos órgãos de gestão sobre a actividade e os riscos, e quanto maior a qualidade e isenção dos trabalhos produzidos pela auditoria interna e externa;

- Gestão: compreende a estrutura e a qualidade da gestão da instituição, o processo de planeamento estratégico, o processo de decisão e a atitude face ao risco. Estes aspectos contribuirão para mitigar os riscos na medida em que a estrutura, composição e qualificação da gestão se encontrem em linha com o volume, profundidade e complexidade das actividades, em que o processo de decisão não seja influenciado por interesses divergentes dos objectivos da instituição e em que a gestão efectue um acompanhamento adequado dos riscos, implementando os controlos apropriados;

- Controlos Específicos do Risco: abrange o conjunto de políticas, procedimentos, métodos, sistemas e práticas implementados e utilizados pela instituição com vista a identificar, avaliar, acompanhar e controlar, adequada e tempestivamente, cada um dos riscos intrínsecos à actividade desenvolvida.

10.5. Anexo 5 – Controlo Orçamental

Balço

31 de Dezembro de 2011

(Em Euros)

Activo	Agregado	SdM + DOP + Serviços Suporte		DBC		DBI		Contencioso	
1. Caixa e disponibilidades em bancos centrais									
2. Disponibilidades em outras instituições de crédito									
3. Activos finan. detidos p/negociação (FX Forward)									
4. Outros activos finan. ao justo valor através resultados									
5. Activos financeiros disponíveis para venda									
6. Aplicações em instituições de crédito									
7. Crédito a clientes (vivo)									
8. Crédito vencido									
9. Provisões para crédito (+ crédito abatido ao activo) Sub-total (7+8+9)									
10. Investimentos detidos até à maturidade (Títulos)									
11. Provisões invest. detidos até à maturidade (Títulos)									
12. Activos com acordo de recompra									
13. Derivados de cobertura (FX Forward+ FX Swap)									
14. Imobilizações corpóreas Líquidas									
15. Propriedades de investimento									
16. Outros activos tangíveis (imb. corpóreo líquido)									
17. Activos intangíveis (Software)									
18. Investimentos em associadas - Founton									
19. Activos por impostos correntes									
20. Activos por impostos diferidos									
21. Outros activos									
Total de Activo									

Passivo	Agregado	SdM + DOP + Serviços Suporte		DBC		DBI		Contencioso	
1. Débitos para com instituições de crédito									
2. Passivos financeiros detidos p/negociação (FX Forward)									
3. Recursos de outras instituições de crédito									
4. Recursos de clientes e outros empréstimos									
5. Responsabilidades representadas por títulos/PPC BPN									
6. Passivos financeiros associados a activos transferidos									
7. Derivados de cobertura (FX Forward + FX Swap)									
8. Passivos não correntes detidos para venda									
9. Provisões									
10. Passivos por impostos correntes									
11. Passivos por impostos diferidos									
12. Instrumentos representativos de capital									
13. Outros passivos subordinados - Obrigação Caixa BSA									
14. Outros passivos									
Total de Passivo									

Capital	Agregado	SdM + DOP + Serviços Suporte		DBC		DBI		Contencioso	
15. Capital									
16. Prémios de emissão									
17. Outros instrumentos de capital									
18. Reservas de reavaliação									
19. Outras reservas e resultados transitados									
20. (Ações próprias)									
21. Resultado do exercício									
22. (Dividendos antecipados)									
Total de Capital									
Total de passivo + Capital									

Rubricas Extrapatrimoniais	Agregado	SdM + DOP + Serviços Suporte		DBC		DBI		Contencioso	
Garantias e Avals									
Créditos documentários abertos									
Linhas de crédito irrevogáveis									
Activos dados em garantia									
Activos recebidos em garantia									
Operações Cambiais à vista									
FX Forward - Negociação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FX Forward - Cobertura	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FXSwaps (seguimento a prazo: compra + venda)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opções vendidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ACTIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITO VENCIDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE CREDITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROVISÕES PARA CRÉDITO VENCIDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Balanço

	Orçamento Dez-2011	Real			
		Dezembro 11	Novembro 11	Dezembro 10	Dezembro 09
Caixa e disponibilidades em bancos centrais					
Disponibilidades em outras instituições de crédito					
Activos financeiros de negociação (FX forward+swap)					
Outros activos finan. ao justo valor através resultados					
Invest. detidos à maturidade - IDM (Obrigações + PC)					
Aplicações em instituições de crédito					
Crédito a clientes (vivo) DBI					
Crédito a clientes (vivo) DBC					
Crédito vencido					
Provisões para crédito (vencido+risco-país)					
	-	-	-	-	-
Activos fin. disponíveis p/venda - AFDV					
Provisões AFDV					
Outros activos tangíveis					
Activos intangíveis (Software)					
Investimentos em associadas - Founton					
Activos por impostos correntes					
Activos por impostos diferidos					
Outros activos					
Total de Activo	-	-	-	-	-
Recursos de bancos centrais					
Passivos financeiros negociação (FX forward+swap+Colateral)					
Recursos de outras instituições de crédito					
Recursos de clientes e outros empréstimos					
Provisões					
Passivos por impostos correntes					
Passivos por impostos diferidos					
Outros passivos subordinados - Obrigações de caixa					
Outros passivos					
Total de Passivo	-	-	-	-	-
Capital					
Reservas de reavaliação					
Outras reservas e resultados transitados					
Resultado do exercício					
Total de Capital Próprio	-	-	-	-	-
Total de Capital Próprio + Passivo	-	-	-	-	-
Outros valores a ajustar aos F.P.					
Provisões para Riscos Gerais de Crédito					
Ponderador de dívida subordinada					
Perdas c/responsabilidades com pensões acima do corredor					
Resultados semestrais auditados					
Fundos Próprios (p/efeitos BdP) *	-	-	-	-	-
Limites de exposição grandes risco	-	-	-	-	-

10.6. Anexo 6 – Reporte Financeiro

Principais Indicadores	Notas	Acumulado	Acumulado	Acumulado
		Dezembro 11	Dezembro 10	Dezembro 09
Euro:USD		1,2939	1,3362	1,4406
LiborUSD 1 month		0,295%	0,261%	0,2309%
Euribor 1 month		1,024%	0,782%	0,4590%
Balço				
Investimentos detidos até à maturidade				
Outros activos financeiros valorizados ao justo valor				
Activos financeiros disponiveis para venda				
Credito a clientes				
Aplicações em instituições de crédito				
Outros activos				
Total Activo		-	-	-
Recursos de instituições de crédito				
Recursos de clientes				
Obrigações de caixa subordinadas				
Outros passivos				
Total Passivo		-	-	-
Capital Próprio				
Obrigações de Caixa				
Outros ajustamentos				
Fundos Próprios (BdP)				
Demonstrações de Resultados				
Margem Financeira				
Operações Financeiras				
Comissões recebidas líquidas				
Garantias prestadas				
Creditos documentários				
Operações de crédito				
Serviços prestados liquidados de comissões pagas				
Outros ganhos e gastos operacionais				
Produto Bancário		-	-	-
Provisões e imparidade				
Custos de transformação				
Custos com pessoal				
Gastos gerais administrativos				
Amortizações do exercício				
Resultado antes de impostos (RAI)		-	-	-
Indicadores de Gestão				
N.º de empregados				
Cost to income				
Return on Average Assets (anualizado)				
Average Assets				
Total Activo				
Em Euros				
USD (convertido em Euros)				
Outros (convertidos em Euros)				
Return on Equity (com base no RAI)				
Equity				
Rácio de Solvabilidade				
Core Tier I				
Credito Vencido / Crédito Total				
Peso do crédito no total do activo				
Outros créditos extrapatrimoniais				
Cartas de crédito				
Garantias bancárias emitidas				
Linhas de crédito concedidas e não utilizadas				

10.8. Anexo 8 – Legenda da Tabela 9

EVA (*Economic Value Added*) - consiste numa medida de rendimento residual, ou seja, traduz o resultado económico depois de subtrair os encargos de capital (próprio e alheio) aos resultados operacionais líquidos de impostos. No seu cálculo é considerado o custo de remuneração da totalidade dos capitais investidos, e não apenas o custo dos capitais alheios.

Custos de funcionamento = Custos com o pessoal + Fornecimentos e serviços de terceiros.

Produto Bancário = Margem Financeira + Margem Complementar + Outros Resultados Operacionais.

Fundos Próprios - são os que resultam da aplicação do Aviso nº 6/2010 do Banco de Portugal.

Requisitos de Fundos Próprios - são os que decorrem da aplicação do ponto 1 do artigo 7º do Decreto-Lei nº 104/2007 de 3 de Abril.

Core Tier I - são os elementos de fundos próprios que resultam da aplicação do Aviso nº 3/2011 do Banco de Portugal.

Crédito com incumprimento = Crédito vencido há mais de 90 dias + Crédito de cobrança duvidosa reclassificado como vencido para efeitos de provisionamento [aplicação da alínea a) do nº 1 do nº 4º do Aviso nº 3/95], conforme Carta-Circular nº 99/03/DSBDR.

Crédito total - corresponde À definição constante da Instrução nº 22/2011 referente ao reporte da informação sobre crédito em risco

Provisões ou Imparidade acumulada para crédito - corresponde à definição constante da Instrução nº 22/2011 referente ao reporte da informação sobre crédito.

Depósito de clientes - corresponde aos montantes inscritos nas rubricas contabilísticas previstas no modelo de reporte de Situação Analítica anexo à Instrução nº 23/2004.

10.9. Anexo 9 – *Balanced Scorecard* piloto – Banca Comercial

Área de Negócio	Banca Comercial	Responsável Monitorização:	Responsável do DBC	Centro de Custo:	DBC
-----------------	-----------------	----------------------------	--------------------	------------------	-----

Missão Desenvolver e dinamizar a actividade comercial, prestando um serviço de excelência aos clientes *corporate* actuais e potenciais, de forma a conhecer as suas reais necessidades e proporcionando um maior grau de relacionamento assegurando a sua permanente satisfação bem como o cumprimento dos objectivos do Banco.

Perspectiva de <i>Performance</i>	Código Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores de Desempenho	Fórmula Cálculo	Unidade Medida	Tipo Indicador	Iniciativa Estratégica
Financeira	FN1	FN11 - Maximizar a rentabilidade para o accionista	<i>EVA (Economic Value Added)</i> do DBC	(RCI - CMPC) x CI	Euros	<i>Lead</i>	TODAS
	FN2	FN21 - Aumentar o crédito a clientes	Total de crédito a clientes afectos ao DBC	Total de crédito a clientes	Euros	<i>Lead</i>	IN1 e IN3
	FN3	FN31 - Aumentar as taxas de juro activas e diminuir as taxas de juro passivas	Margem financeira DBC	Juros e rendimentos similares - Juros e encargos similares	Euros	<i>Lead</i>	IN1
	FN4	FN32 - Aumentar o comissionamento. FN41 - Contribuir positivamente para a eficiência do Banco FN42 - Diminuir o crédito vencido	Margem complementar DBC <i>Cost to income</i> DBC Total de provisões para crédito vencido afectos ao DBC	Proveitos com comissões (Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário Provisões para crédito vencido afectas ao DBC	Euros	<i>Lead</i>	IN1 e IN3 IN7 IN1

Perspectiva de Performance	Código Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores de Desempenho	Fórmula Cálculo	Unidade Medida	Tipo Indicador	Iniciativa Estratégica	
Clientes	CL1	CL11 - Prospeccionar e captar novos clientes	Angariação de novos clientes	Nº de novos clientes	Número	Lead	IN1, IN3, IN4 e IN6	
		CL12 - Captação de crédito em novos clientes	Montante de crédito angariado a novos clientes	Montante de crédito angariado a novos clientes	Euros	Lead	IN1, IN4 e IN6	
		CL13 - Captação de recursos em novos clientes	Montante de recursos angariado a novos clientes	Montante de recursos angariado a novos clientes	Euros	Lead	IN1, IN4 e IN6	
		CL21 - Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	1 - (nº de clientes encerrados/nº total de clientes)	%	Lead	IN1	
	CL2	CL22 - Aumentar o nível de crédito concedido aos actuais clientes	Montante de crédito angariado aos actuais clientes	Montante de crédito angariado aos actuais clientes	Montante de crédito angariado aos actuais clientes	Euros	Lead	IN1 e IN3
		CL23 - Garantir a satisfação dos clientes	Total de reclamações	Total de reclamações	Número de reclamações	Número	Lead	N/A
		CL24 - Aumentar os recursos dos actuais clientes	Montante de recursos angariado aos actuais clientes	Montante de recursos angariado aos actuais clientes	Montante de recursos angariado aos actuais clientes	Euros	Lead	IN1
		CL3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	CL4	CL41 - Reforçar a imagem de serviço personalizado, com qualidade e rapidez	Tempo dispendido em reuniões com os clientes (actuais e potenciais).	Registo de horas com os cliente (reuniões presenciais, telefone e e-mail)	Horas	Lead	IN1 e IN5	

Perspectiva de Performance	Código Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores de Desempenho	Fórmula Cálculo	Unidade Medida	Tipo Indicador	Iniciativa Estratégica
Processos Internos	P11	PI11 - Contribuir para melhorar a eficiência comercial	Tempo de espera do cliente por uma resposta/ decisão do DBC, descontando o tempo de espera das áreas de suporte.	Média dos registos sobre o número de dias entre os pedidos de clientes e a resposta do DBC deduzido dos tempo de espera das áreas de suporte (<i>spreadsheet</i>).	Dias	Lead	IN5
			Pedidos de desenvolvimento ou de correção informática	Número de pedidos de desenvolvimento/ N° de pedidos satisfeitos	%	Lead	IN10
	P12	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	P13	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	P14	PI41 - Minimizar os custos	Custos gerais e administrativos	Custos directos do centro de responsabilidade	Euros	Lead	IN7
P15	PI51 - Reduzir o risco operacional	Número de erros/falhas	Número de erros verificados	Número	Lead	IN5 e IN10	
		Volume de erros/falhas	Valor afecto aos erros/falhas verificados	Euros	Lead	IN5 e IN10	
	PI52 - Compliance dos processos	Número de processos em situação irregular.	Número de processos em situação irregular.	Número	Lead	IN5	
Aprendizagem e Crescimento	AC1	AC11 - Promover um ambiente agradável	Índice de satisfação dos colaboradores.	Resultado a inquéritos anuais de satisfação dos colaboradores.	%	Lead	IN 5, IN8 e IN11
	AC2	AC21 - Promover o espírito de equipa	Tempo dispendido em reuniões do departamento.	Registo total de horas dispendidas (<i>spreadsheet</i>).	Horas	Lead	IN 5, IN8 e IN12
	AC3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	AC4	AC41 - Formação específica em técnicas comerciais.	Horas dispendidas em formação.	Número de horas dispendidas em formação.	Horas	Lead	IN5 e IN11