

BALANCED SCORECARD...
UMA PROPOSTA PARA UM BANCO EM ANGOLA

Iola Marlene Trindade Viana Poças da Cunha

**Projecto de Mestrado
em Finanças**

Orientador(a):

Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar,
ISCTE Business School - IUL, Departamento de Contabilidade

Abril 2013

Agradecimentos

Agradeço a toda minha família pelo apoio constante...sempre!

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

Agradeço a cada um que colaborou com este trabalho, emitindo suas opiniões e apoio. Um especial obrigado à Joana Marcos pelo incentivo, à Bárbara Cardoso pela partilha de conhecimento, à minha tia Isabel Poças pela disponibilidade e paciência e à minha irmã Nadi Poças Ribeiro pelas horas investidas.

À Prof^a. Doutora Ana Maria Simões, por ter aceite, de imediato, orientar este trabalho e também pelo apoio, sentido crítico e partilha do seu vasto conhecimento.

E por último, mas não menos importante, agradeço e dedico este ciclo de aprendizagem ao meu marido, Fernando Cunha.

Resumo

O *Balanced Scorecard*, desde o seu surgimento em 1992, tem-se mostrado uma excelente ferramenta de gestão estratégica no mundo empresarial, pois permite alinhar a organização em torno da estratégia e dos objectivos estratégicos.

Com o presente estudo pretende-se apresentar uma proposta para a criação de um modelo *Balanced Scorecard* de âmbito estratégico para o Banco Benguela, com vista a criar mecanismos que por um lado auxiliem os administradores executivos, a definir, comunicar e monitorizar a estratégia do Banco e por outro servir de apoio ao processo de tomada de decisões eficientes.

Este estudo pretende contribuir para criar um posicionamento estratégico do Banco face a concorrência através do foco no que é essencial.

Classificação JEL: G21, M10

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Controlo de Gestão, *Tableau de Bord*

Abstract

The Balanced Scorecard, ever since it's appearance in 1992, has been proven to be an excellent strategic management tool in the entrepreneurial world, because it permits to align organization around strategy and strategic objectives.

With the present study it is intended to present a proposal for the creation of a Balanced Scorecard model of strategic scope for Banco Benguela, with the aim of creating mechanisms that aid in one side the executive administrators to define, communicate and monitor the bank's strategy and on the other side that support the process of efficient decision-making.

This study intends to contribute to the creation of a Bank strategic positioning in light to the competition by focusing on what is crucial.

JEL Classification: G21, M10

Key-words: *Balanced Scorecard, Strategy, Management Control, Tableau de Bord*

Índice

Índice Figuras	VII
Índice Tabelas.....	VIII
Lista de Abreviaturas.....	IX
1. Introdução	1
1.1. Tema e relevância do tema.....	1
1.2. Objectivos do projecto.....	2
1.3. Aspectos metodológicos.....	3
1.4. Estrutura do relatório.....	3
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. Controlo de Gestão.....	5
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.3. <i>Tableau de Bord</i> de Gestão	20
2.4. <i>Balanced Scorecard versus Tableau de Bord</i>	26
3. Apresentação da Empresa.....	31
3.1. Identificação da Empresa	31
3.2. Banco - Estrutura Organizacional	31
3.3. Missão, Visão e Objectivos	32
3.4. Análise do Mercado – O sector bancário em Angola.....	34
3.5. Gestão dos Riscos.....	35
3.6. Análise S.W.O.T.	36
3.7. Factores críticos de sucesso.....	38
3.8. Instrumentos de controlo de gestão existentes no BB	38
4. Proposta do Modelo de <i>Balanced Scorecard</i>.....	40
4.1. <i>Step 1: Assessment</i> – Avaliação interna e externa da Organização.....	41
4.2. <i>Step 2: Strategy</i> - Definição dos temas estratégicos.....	42
4.3. <i>Step 3: Objectives</i> – Eleição das Perspectivas e Objectivos Estratégicos	44
4.4. <i>Step 4: Strategy map</i> - Desenvolvimento do Mapa Estratégico	46

4.5.	<i>Step 5: Performance measures</i> - Definição dos Indicadores de Desempenho	48
4.6.	<i>Step 6: Initiative</i> – Desenvolvimento de Iniciativas/ Acções	54
4.7.	<i>Step 7: Performance Analysis</i> – Automatização e comunicação	57
4.8.	<i>Step 8: Alignment</i> – Desdobramento do <i>Balanced Scorecard</i>	58
4.9.	<i>Step 9: Evaluation</i> – Avaliar e melhorar o desempenho pela utilização da informação do <i>Balanced Scorecard</i>	61
5.	Conclusões	62
5.1.	Conclusões	62
5.2.	Limitações	64
5.3.	Pistas para trabalhos futuros.....	65
6.	Bibliografia	66

Índice Figuras

Figura 1 - Sistema de Controlo: Um modelo integrado	8
Figura 2- Quatro perspectivas: tradução da visão e estratégia	10
Figura 3 - Exemplo de Mapa Estratégico: Relações de causa e efeito	13
Figura 4 - Componentes das perspectivas do BSC.....	14
Figura 5 - O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	16
Figura 6 - Ciclo de Gestão. Ligação da estratégia às operações.....	17
Figura 7 - Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 8 - Integração do <i>Tableau de Bord</i> na estrutura organizacional	22
Figura 9 - Relação entre objectivos, variáveis de acção e planos de acção.....	25
Figura 10 - Mapa Estratégico: Uma proposta para o BB	47

Índice Tabelas

Tabela 1 - Problemas na implementação do <i>Tableau de Bord</i>	24
Tabela 2 - <i>Tableau de Bord vs Balanced Scorecard</i> : Breves distinções	28
Tabela 3 - Diferenças TBD vs BCS	29
Tabela 4 - Análise S.W.O.T ao BB	37
Tabela 5 – Metodologia para a Construção e Implementação do BSC	41
Tabela 6 - Objectivos Estratégicos BSC global do Banco	44
Tabela 7 - Indicadores de Desempenho do Banco: Perspectiva Global	49
Tabela 8- Acções a desenvolver por objectivos estratégicos	55
Tabela 9 – Exemplo da Estrutura do Desdobramento BSC.....	59
Tabela 10 – Alinhamento do Objectivo Estratégico.....	60

Lista de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CR - Centro de responsabilidade

TDB – *Tableau de Bord*

ME – Mapa estratégico

CECA- Comissão executiva do conselho de administração

BB – Banco Benguela

BPN- Banca de Particulares e Negócios

BE - Banca de Empresas

BNA – Banco Nacional de Angola

FMI – Fundo Monetário Internacional

PIB – Produto Interno Bruto

1. Introdução

1.1. Tema e relevância do tema

No meio da crise mundial vivida nos últimos anos, África apresenta-se como um continente economicamente dinâmico, chamando a atenção dos investidores e de indivíduos que procuram uma nova oportunidade de vida.

De acordo com as previsões do FMI, a África Subsariana tem apresentado nos últimos anos um crescimento económico muito significativo, crescimento cuja tendência se prevê manter-se durante o ano de 2013. Nesta região, Angola tem vindo a destacar-se pelo forte crescimento económico dos últimos anos originando novas oportunidades de investimento e de emprego, a que não é alheio a estabilidade política alcançada com a paz em 2002.

Na última década, Angola vem apostando em programas de investimento público, visando diversificar a economia e diminuir a dependência do sector petrolífero. Como resultado desta política, o sector não petrolífero tem apresentado um grande dinamismo. De acordo, com as estatísticas oficiais, o crescimento do PIB em 2012, situou-se, em termos reais, em 7,4%., crescimento, cujo contributo do sector não petrolífero foi já muito significativo. Obviamente, este resultado teve subjacente o crescimento sustentado do sistema financeiro angolano, apoio indispensável ao desenvolvimento da economia do País.

O crescimento sustentado da economia angolana previsto para os próximos anos, vai determinar um forte crescimento do sector bancário. Este crescimento exigirá aos Bancos o desenvolvimento e optimização de processos e modelos de gestão corrente e de risco. Não descurando uma maior qualificação dos colaboradores, o desenvolvimento e inovação da oferta de produtos e serviços e focando uma maior proximidade com os clientes.

Neste contexto, é nosso entender que a manutenção de uma posição de liderança de uma instituição financeira deverá passar pelo desenvolvimento e/ou adopção de um modelo de gestão estratégica e de avaliação de performance para definição, alinhamento e maior controlo da estratégia e objectivos traçados.

Consequentemente, no âmbito do Controlo de Gestão, apresenta-se uma proposta para concepção de um modelo de avaliação de performance baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. Realça-se que se trata de uma primeira abordagem ao nível da instituição da metodologia em causa.

1.2. Objectivos do projecto

O objectivo principal deste estudo é elaborar uma proposta para concepção futura de um modelo de controlo de gestão, alinhamento estratégico e avaliação de performance baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* para uma instituição financeira angolana, o Banco Benguela (nome fictício).

O modelo a apresentar deverá possuir o mapa da estratégia, os objectivos estratégicos e indicadores de desempenho distribuídos pelas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton. Também serão apontadas possíveis iniciativas a adoptar para o alcance dos objectivos definidos.

Pretende-se demonstrar que a gestão estratégica assente no uso do BSC orienta a empresa para o futuro e dá capacidade de resposta aos desafios que se antevêm. É um instrumento de apoio à gestão de longo prazo. Por outro lado conduzirá à optimização desse processo na medida em que permite auxiliar, quanto à identificação das oportunidades, falhas e factores críticos de sucesso.

A utilização do BSC, como instrumento de gestão estratégica, permite demonstrar a dinâmica deste modelo através do seu carácter ajustável e harmonioso, entre os objectivos estratégicos da instituição financeira e as suas áreas de negócio, cultura empresarial e a realidade económica do país onde está inserida. Por conseguinte o BSC promove a criação de valor para os clientes e accionistas.

1.3. Aspectos metodológicos

Este trabalho foi desenvolvido tendo em conta o método de investigação do estudo de um caso, método considerado mais adequado quando se pretende observar acontecimentos contemporâneos e apresentar uma proposta para as práticas de gestão, com o objectivo de mostrar soluções às limitações e às novas necessidades das práticas actuais.

A base deste estudo está assente numa metodologia qualitativa resultante da recolha directa de dados e contacto directo da autora do projecto, com a realidade estudada, ao longo dos cerca de 8 anos de experiência profissional no sector financeiro angolano.

As técnicas de recolha de dados resultaram essencialmente da observação participante, recolha de documentos, conversas informais com directores de topo e responsáveis de áreas da instituição em estudo, colaboradores do Banco Nacional de Angola e da área de consultoria externa.

O conhecimento e experiência da autora deste estudo sobre o negócio, o sector analisado e a particularidade do mercado (Angola) foram também essenciais para a identificação das necessidades e apresentação das propostas.

1.4. Estrutura do relatório

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e a sua relevância, os objectivos, a metodologia utilizada e a forma como o trabalho está organizado.

No segundo capítulo é feito o enquadramento teórico do tema. É apresentada uma breve perspectiva da evolução histórica do conceito e função do Controlo de Gestão, seguindo-se a definição dos conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord* e das suas principais características, limitações, pontos em comum e diferenças.

O terceiro capítulo apresenta uma descrição da empresa, sobre a qual se efectua o presente estudo, nomeadamente, quanto à sua estrutura, *modus operandi* e instrumentos de controlo de gestão actualmente existentes. É também feita uma breve análise ao mercado onde a mesma se encontra inserida.

A proposta do modelo *Balanced Scorecard* para a instituição Banco Benguela é descrita no quarto capítulo, onde é desenvolvido o foco do projecto. Esta proposta é dividida em nove passos posteriormente descritos neste capítulo.

No quinto capítulo são expostas as conclusões do estudo efectuado, existindo uma reflexão sobre as limitações intrínsecas à viabilidade do projecto. Por último são deixadas algumas pistas sobre pontos de interesse para possíveis trabalhos futuros.

2. Enquadramento teórico

O objectivo deste capítulo é de dar um conhecimento prévio sobre o tema em estudo. Com base na revisão da literatura, serão introduzidos os conceitos de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord* de Gestão.

2.1. Controlo de Gestão

Embora a ideia e o interesse sobre o conceito de Controlo de Gestão tenha apresentado um crescimento notável nas últimas décadas, devido essencialmente às rápidas mudanças ocorridas na economia mundial, este tema já existe há cerca de um século.

Amat e Gomes (1995: 3) referem na sua publicação “Controlo de Gestão - Uma Perspectiva Global” que este conceito tornou-se amplamente conhecido no início do século XX, entre os anos de 1900 e 1920, pelos trabalhos de autores como Taylor, Emerson, Church e Fayol.

No período inicial do conceito do Controlo de Gestão, a ênfase era colocada na utilização eficiente dos recursos. Porém, o Controlo de Gestão vem sofrendo ao longo dos anos alterações, quanto a percepção do seu conceito e quanto ao seu âmbito de actuação dentro das organizações, consequência das mudanças ocorridas no mundo e das diversas crises económicas vividas ao longo dos anos.

Entre as décadas de 60 a 90, a tónica do conceito de Controlo de Gestão deixou de ser apenas o controlo da utilização eficiente dos recursos. Passou a dar-se ênfase ao alcance dos objectivos organizacionais e à motivação dos gestores para a obtenção desses objectivos.

Anthony (1965) definiu o Controlo de Gestão como sendo o processo através do qual os gestores garantiam que os recursos eram obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objectivos organizacionais. Já na década de 80, Anthony *et al.* (1984) reforçaram o papel de policiamento do Controlo de Gestão dentro das organizações na medida em que afirmaram que se tratava de um processo que também servia para detectar e corrigir erros de desempenho não-intencionais e irregularidades intencionais de desvios de recursos. Foi também introduzido, por estes autores, a importância dos factores comportamentais,

colocando destaque na motivação dos gestores em prol do alcance dos objectivos organizacionais.

Porém, foi em 1987, que se deu uma grande reviravolta na forma como era visto o Controlo de Gestão, com a publicação *Relevance Lost* de Johnson e Kaplan. Esta obra introduziu factores de análise comportamental no âmbito dos sistemas de Controlo de Gestão, pelo que a utilização destes sistemas baseados exclusivamente em análises contabilísticas começaram a perder relevância.

Assim, Simons (1990: 128) define o 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*”.

Anthony e Govindarajan (1998: 6) redefinem o conceito como sendo o processo através do qual os gestores influenciam os outros membros da organização de forma a implementarem as estratégias organizacionais, referindo a capacidade de influência dos gestores na motivação dos colaboradores para que se atenda aos objectivos organizacionais. Os autores também chamam à atenção do papel do Controlo de Gestão para a implementação da estratégia, afirmando que o mesmo se encontra entre a formulação estratégica e a sua implementação.

As principais funções do Controlo de Gestão foram realçadas por Eric Flamholtz (1996: 597), na sua publicação *in European Management Journal*:

- *Goals emphasis*: criar mecanismos que motivem os funcionários a estarem focadas num mesmo prol - os objectivos da organização;
- *Organizational integration*: estabelecer a integração de todas as unidades da organização e a comunicação entre elas;
- *Autonomy with control*: descentralização das operações dos gestores, dando-lhes autonomia nas suas decisões, porém, garantindo a existência de mecanismos que avaliem o seu desempenho e o seu alinhamento com a organização;

- *Implementation of strategic planning*: criar mecanismos para implementação da estratégia de acordo com o planeamento efectuado e desta forma ajudar os gestores a encontrarem os melhores caminhos.

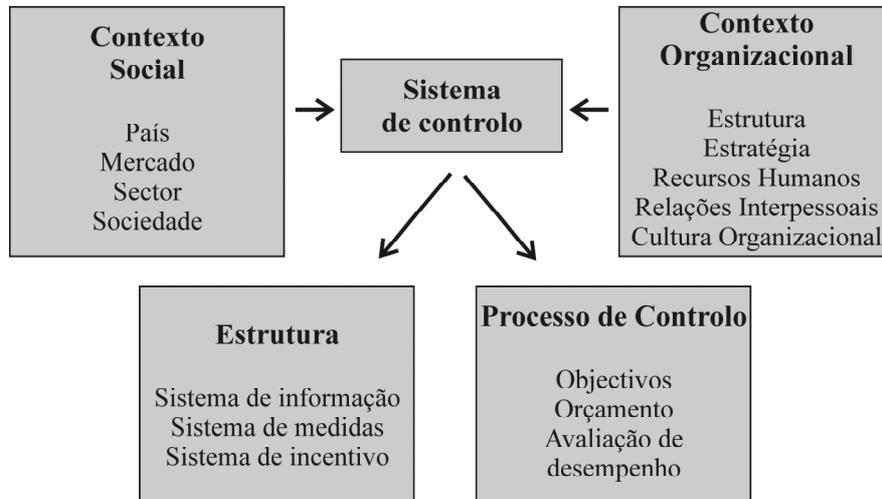
É nesta conjuntura que nos anos 90, o Controlo de Gestão, surge com um conjunto de instrumentos que permitem descentralizar a tomada de decisões e atribuir maior responsabilidade aos gestores, munindo-os de técnicas de gestão que os orienta para a criação de valor onde se incluem os denominados sistemas de gestão ou medição de performance.

O enfoque do Controlo de Gestão deixou de ser a função de controlo passando a ser a avaliação do desempenho nas suas múltiplas perspectivas de análise. Neste contexto o sistema de controlo de gestão tem actualmente o papel de auxiliar a gestão diária das organizações na medida em que:

- Disponibiliza informação aos gestores que os capacita para a tomada de decisões mais adequadas e eficientes a curto prazo, de uma forma mais célere.
- Permite a implementação de medidas correctivas, quando necessárias, para a obtenção dos objectivos globais das empresas.

Importa realçar que não existe um único sistema de controlo de gestão para as organizações. O Controlo de Gestão compreende um conjunto de instrumentos e actividades que devem ser adaptados a cada organização de forma particular, tendo em conta factores como: dimensão, tipo de negócio, estilo de gestão e cultura organizacional. Também tem em conta factores contextuais como os aspectos socioeconómicos, políticos e culturais de onde a organização está inserida. Ele deve ser visto como um modelo integrado e nunca isolado.

Figura 1 - Sistema de Controlo: Um modelo integrado



Fonte: Adaptado de Amat e Gomes (1995)

Segundo Jordan *et al.* (2008: 21), “o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. Para além de motivar, as ferramentas de controlo de gestão têm o papel de orientar e influenciar os comportamentos individuais em prol dos objectivos da organização. Rodrigues e Simões (2009: 9) afirmam que “o papel do controlo de gestão é de influenciar comportamentos dos responsáveis no sentido de os levar a tomar decisões racionais, conducentes à criação de valor e ao aumento da competitividade das entidades onde exercem as suas práticas de gestão”.

O Controlo de Gestão tem assumido um papel fundamental e cada vez mais importante como sistema de medição da performance na medida em que afecta o comportamento dos gestores focando-os para a implementação e realização dos objectivos estratégicos da empresa.

Neves (2005: 127) refere que “os sistemas de avaliação e controlo da performance baseiam-se no sistema geral do termóstato em que se acompanham os resultados por comparação com os objectivos e, caso haja desvios significativos, intervém-se com decisões correctivas de modo a conseguir alcançar-se os objectivos ou, em última instancia, a alteração da conjuntura ou outra, pode levar a pretender alterar a estratégia, o plano e/ou os objectivos”.

Na literatura revista é possível encontrar várias formas de desenvolvimento e implementação do Sistema de Controlo de Gestão, composto por instrumentos utilizados para avaliar a performance das Organizações e permitir a concretização bem-sucedida de todo o processo de Controlo de Gestão - fixar os objectivos, planear e acompanhar os seus resultados.

Entre eles destaca-se o mais recentemente divulgado *Balanced Scorecard* e o tradicional *Tableau de Bord* de Gestão, cujas características principais de ambos, segundo Jordan *et al.* (2008: 37), são: rapidez, diversidade dos indicadores, concentração sobre o essencial e adaptação ao utilizador.

2.2. *Balanced Scorecard*

O BSC é uma ferramenta de gestão apresentada por Robert Kaplan e David Norton, nos Estados Unidos em 1992. Surge após um estudo a 12 companhias que se mostravam insatisfeitas com as tradicionais medidas contabilísticas e financeiras.

Perante o contexto dinâmico e competitivo que se vivia na década de 90, as tradicionais medidas revelavam-se insuficientes para a continuidade e criação de valor futuro para as organizações. Acabou por ser demonstrado que estas medidas representam apenas uma parte do desempenho das organizações.

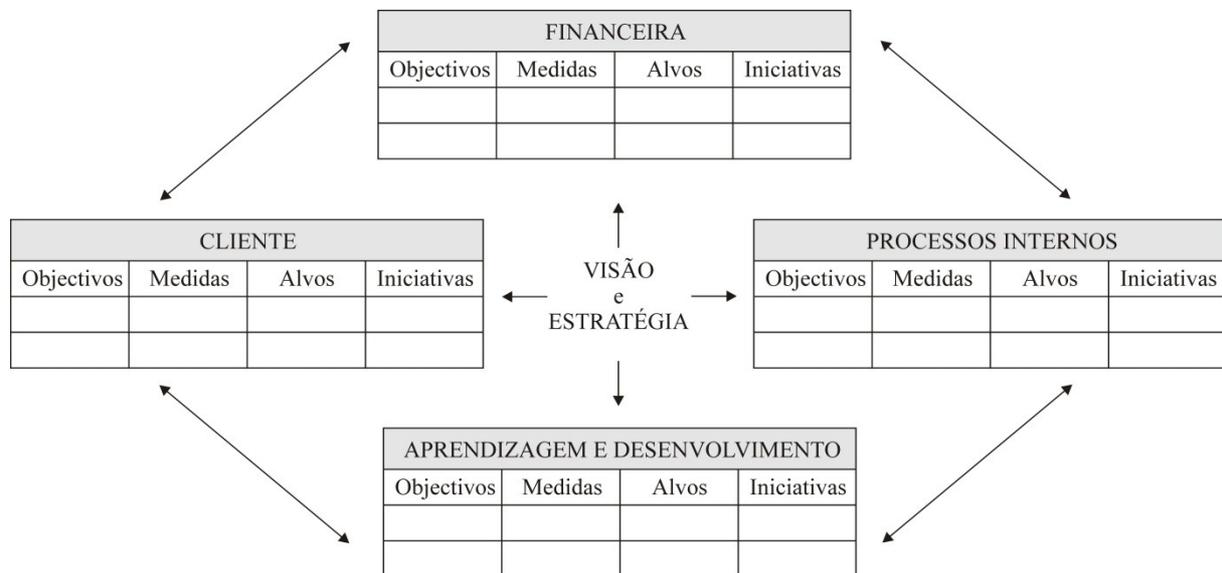
As tradicionais medidas financeiras, que expõem os resultados das acções tomadas no passado, foram preservadas e complementadas com medidas operacionais. Estas medidas visam direccionar as organizações para um desempenho futuro positivo, tal como expressa o título do primeiro artigo "*measures that drive performance*" escrito por Kaplan e Norton sobre este tema.

Estes autores criaram um conjunto de medidas que permitem uma visão geral das organizações: "*the complexity of managing an organization today requires that managing be able to view performance in several areas simultaneously*" (Kaplan e Norton 1992: 72). O BSC surge então com o objectivo de apresentar um conjunto sucinto de indicadores relevantes para os gestores: "*the balanced scorecard forces managers to focus on the handful of measures that most critical*" (Kaplan e Norton 1992: 73). Este conjunto de indicadores é

composto por indicadores financeiros e indicadores operacionais. Estes últimos com a função de representarem o outro lado das empresas/organizações: clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento tendo estes a função de mensurar os valores dos activos intangíveis.

Resumindo e tendo como base o trabalho de Kaplan e Norton (1992), podemos dizer que o BSC é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores obterem uma visão geral e integrada do desempenho das suas organizações tendo em conta quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.**

Figura 2- Quatro perspectivas: tradução da visão e estratégia



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996a: 76)

Como se pode observar pela figura acima os autores colocam no centro da análise das empresas/organizações a Estratégia e a Visão e vez do Controlo, argumentando: *“It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals. The measures are designed to pull people toward the overall vision.”* (Kaplan e Norton 1992: 79).

Podemos afirmar que as perspectivas representam as principais partes interessadas das organizações: accionistas, clientes e funcionários. O BSC e as suas quatro perspectivas

ajudam os gestores a compreender melhor a organização como um todo. Porém devem ser vistas como um modelo possível, não obrigatório, uma vez que podem ser ajustadas ou até mesmo eliminadas consoante a natureza e objectivos da organização.

- **Perspectiva financeira:** associada aos interesses dos accionistas. Os indicadores de performance financeiros permitem avaliar as consequências da estratégia adoptada em termos de rendibilidade e criação de valor para o accionista. Esta perspectiva aborda os objectivos de longo prazo das organizações e permite responder à questão “*como somos vistos pelos accionistas/investidores?*” (Kaplan e Norton, 1992: 77).
- **Perspectiva dos clientes:** “*Como é que os nossos clientes nos vêem?*” (Kaplan e Norton, 1992: 73). Esta perspectiva determina a forma como a empresa/organização deseja exteriorizar a sua imagem para os clientes. Traduz os factores que contribuem para a consolidação da relação com os clientes e alinhamento com o segmento de mercado que se pretende estar inserido. Os indicadores utilizados são por norma a satisfação, fidelidade, retenção, rentabilidade e aquisição de novos clientes.
- **Perspectiva dos processos internos:** “*Onde temos de ser excelentes? O que é que precisamos de melhorar?*” (Kaplan e Norton, 1992: 74). Esta perspectiva está focada na prática de políticas de excelência nas actividades dos processos críticos internos para assim se alcançar a satisfação dos clientes e os objectivos dos accionistas. A excelência nos processos internos permitirá conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes (só assim é possível atrai-los e retê-los) e consequentemente satisfazer as expectativas dos accionistas. Estes processos só podem ser identificados após a definição dos objectivos nas perspectivas clientes e financeira. Os indicadores são por norma não financeiros, focalizados nos seguintes factores: nível de qualidade (p. ex. serviço pós-venda), tempo (p. ex. resposta a reclamações) e custos (p. ex. recursos consumidos, investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços).
- **Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional:** “*Seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?*” (Kaplan e Norton, 1992: 75). A atenção é dada às competências necessárias para a realização dos objectivos estratégicos de forma a criar condições para um crescimento sustentado a longo prazo. Pretende-se com esta perspectiva reforçar a importância no investimento nos três

pilares das organizações: recursos humanos (competências, formação, motivação, talento), sistemas e tecnologias de informação (capacidades das aplicações e qualidade dos sistemas de informação para monitorização) e alinhamento organizacional (cultura organizacional, liderança, descentralização de responsabilidades, trabalho em equipa, partilha de conhecimento). A medição destes activos intangíveis inclui uma combinação de medidas genéricas de resultado como por exemplo: satisfação, retenção, formação e competências dos funcionários.

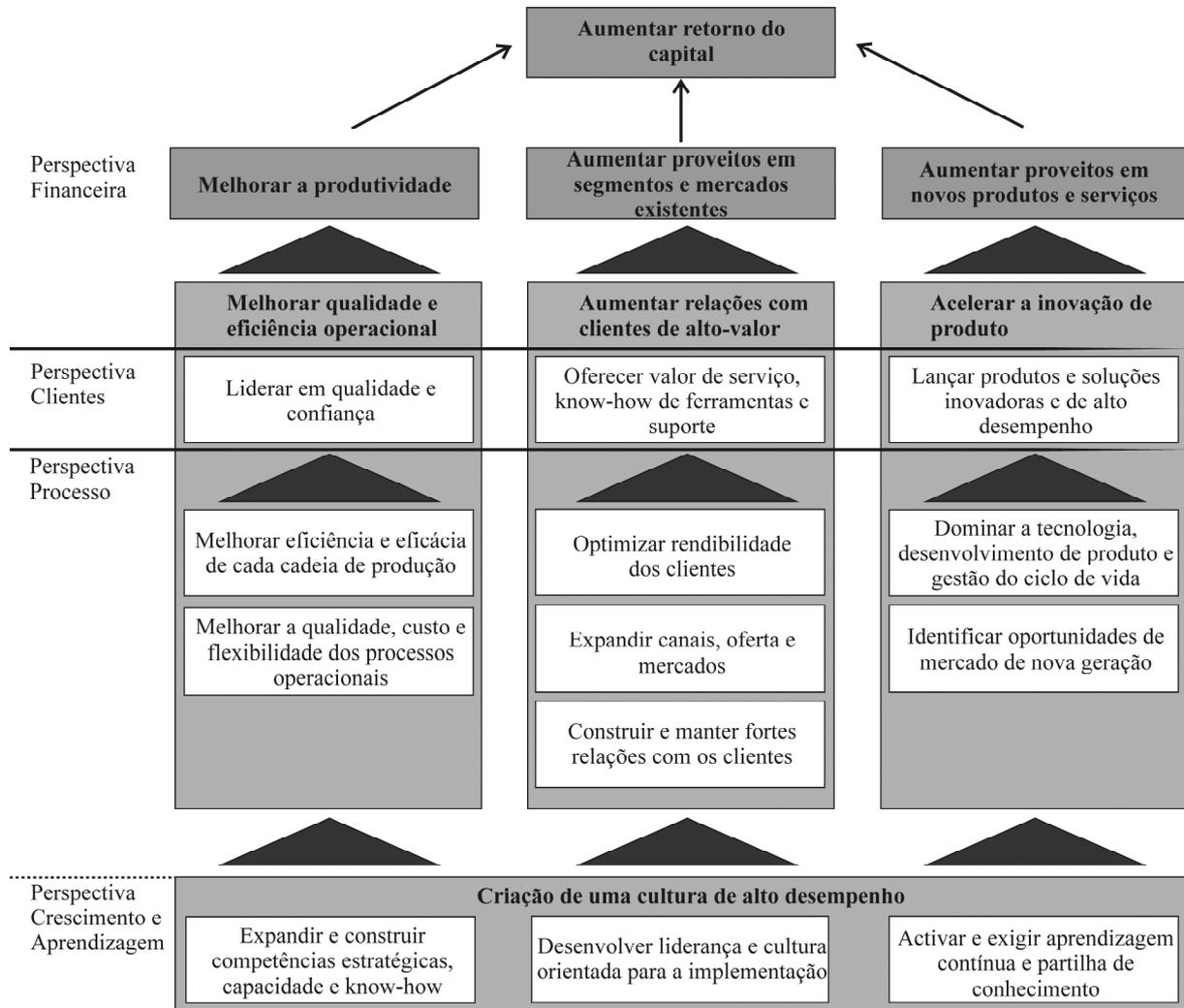
Em síntese, o BSC traduz a Visão e a Estratégia em um conjunto equilibrado de quatro perspectivas, cada uma delas com objectivos próprios que se desdobram em indicadores de desempenho, factores críticos e metas. Cada uma das perspectivas contém medidas de resultado e de meios que estão ligados através de relações de causa e efeito o que permite que o sistema de medição de desempenho seja também um sistema de controlo do desempenho futuro.

Após a implementação do BSC na prática empresarial percebeu-se que se tratava de uma ferramenta de gestão eficaz e valiosa para comunicar e alinhar a estratégia das empresas. Contudo Kaplan e Norton (1996b: 56) defendem que *“for the Balanced Scorecard to be used in this way, however, the measures must provide a clear representation of organization’s long term strategy for competitive success”*.

O BSC passou assim a auxiliar na implementação da estratégia das organizações, a fixar objectivos e a transpor estes objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa, permitindo traduzir a estratégia empresarial em objectivos mensuráveis de curto e longo prazo. Naturalmente deu-se a sua evolução de modelo de desempenho organizacional para sistema potenciador de alinhamento estratégico e sistema de gestão estratégica.

O BSC como instrumento de gestão estratégica envolve a construção de um modelo que irá interligar as quatro perspectivas já mencionadas com a estratégia da organização. Os autores do BSC chamam-lhe de Mapa Estratégico e referem-no como sendo *“represents how the organization creates value”* (Kaplan e Norton 2004: 11).

Figura 3 - Exemplo de Mapa Estratégico: Relações de causa e efeito



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

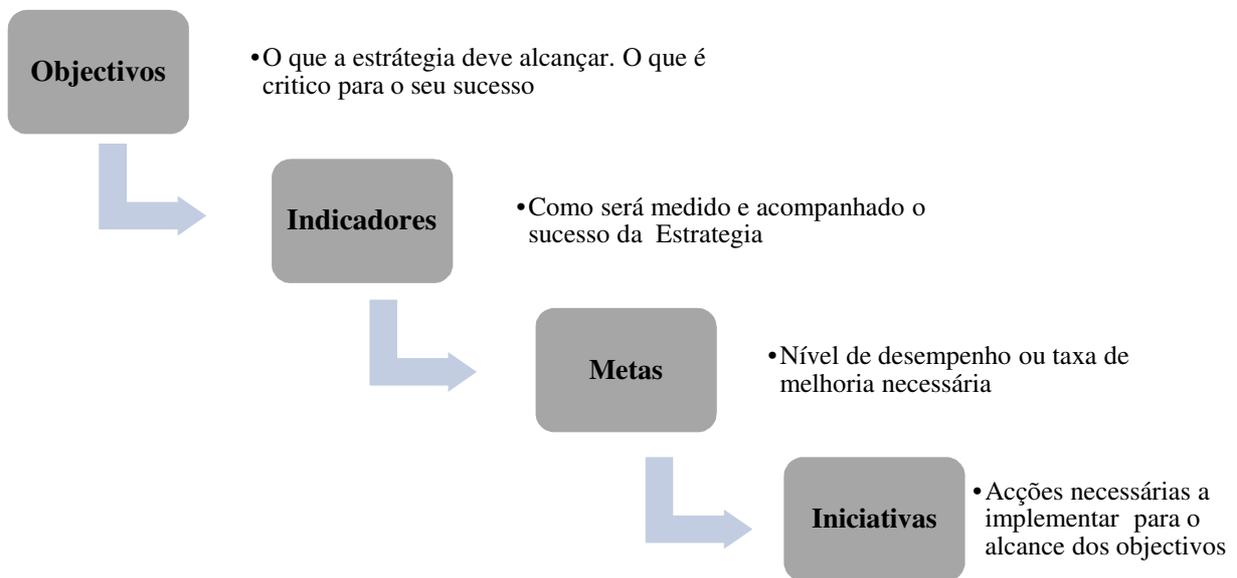
O **Mapa Estratégico** interliga as actividades operacionais e os resultados pretendidos face à estratégia da organização. Sendo assim podemos dizer que o ME descreve, como se desenrola o processo de criação de valor através das relações de causa e efeito entre os objectivos definidos para diversas perspectivas (Kaplan e Norton, 2000), estando em última análise o objectivo final vinculado aos objectivos financeiros (Kaplan e Norton, 1996b: 67).

As quatro perspectivas e os seus objectivos, definidos no ME, traduzem a importância que o BSC atribui ao alinhamento de factores financeiros e não financeiros no sucesso das

organizações, ou seja, o sucesso das organizações, segundo a óptica do BSC, está muito dependente do alinhamento de factores quantificáveis e de factores intangíveis.

Seguidamente devem ser definidos os indicadores de desempenho, as metas a atingir e quais as iniciativas a tomar para alcançar os objectivos estratégicos propostos para cada uma das quatro perspectivas.

Figura 4 - Componentes das perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Amaral (2008: 28)

É de realçar que para Kaplan e Norton (1996b: 65-66) as relações de causa e efeito são uma sucessão de declarações do tipo “se-então” e que nestas relações existem dois conceitos chave:

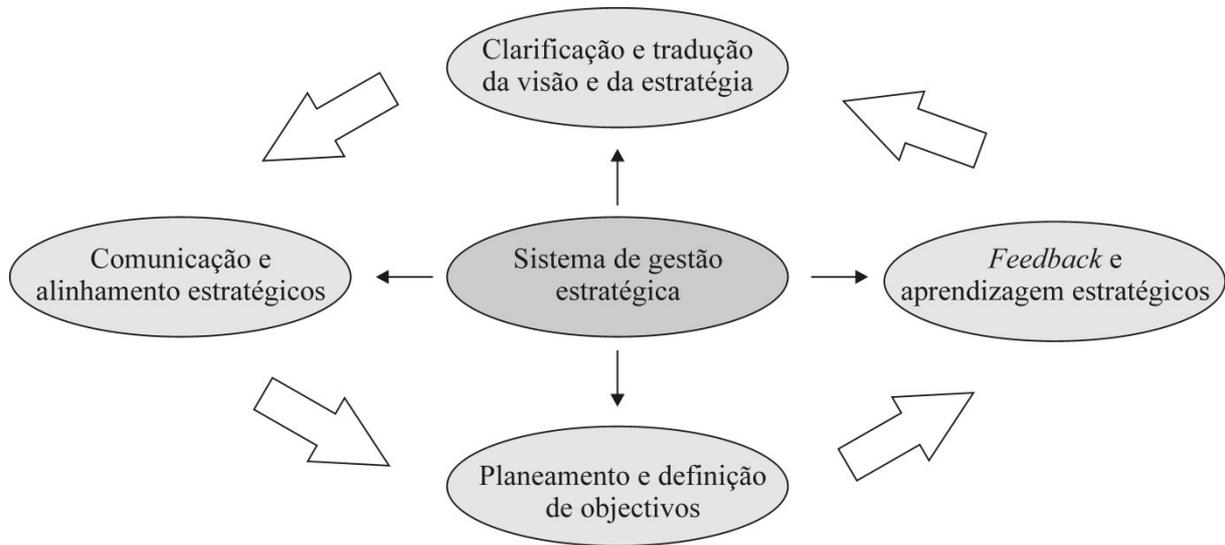
- Indicadores de resultados (*outcome measures*): que indicam os objectivos das estratégias definidas (quota de mercado, produtividade, satisfação dos clientes);
- Indicadores geradores de desempenho (*performance drivers*): assinalam as estratégias específicas de cada organização ou unidade de negócio (segmento de mercado, política de segurança dos activos, desempenho financeiro).

Jordan *et al.* (2008) explicam que a implementação de um BSC, como sistema potenciador de alinhamento estratégico, pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito, relacionando em cada uma das perspectivas definidas e entre as diversas perspectivas, os objectivos (traduzidos em indicadores de resultados) com os vectores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios). Posto isto é possível reflectir sobre a forma como os resultados podem ser alcançados, criando uma base de apoio às decisões e selecção das acções prioritárias a realizar no futuro.

Enquanto sistema de gestão estratégica o BSC é apoiado em quatro pilares que de acordo com Kaplan e Norton (1996 e 1996a) devem ser geridos tanto de forma independente como de forma combinada, o que permitirá ao gestor identificar a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objectivos estratégicos, ou seja, relacionar as acções de curto prazo com os objectivos de longo prazo.

1. Clarificação e tradução da visão e estratégia: promove a difusão e a partilha da visão por todos os membros da organização de forma consensual.
2. Comunicação e alinhamento estratégico: assegura as condições para que a todos os níveis da organização (*up and down*) haja uma percepção da estratégia a longo prazo, para que os objectivos departamentais e individuais estejam em consonância com estratégia global.
3. Planeamento e definição de objectivos: auxilia a integração do plano estratégico com a orçamentação de forma a qua haja uma coerência que permita a implementação do mesmo, proporcionando em simultâneo uma melhor afectação de recursos disponíveis.
4. Feedback e aprendizagem estratégica: Clarifica em que medida a estratégia formulada está efectivamente a ser implementada e, caso não esteja, permite apurar as razões do desvio.

Figura 5 - O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 11)

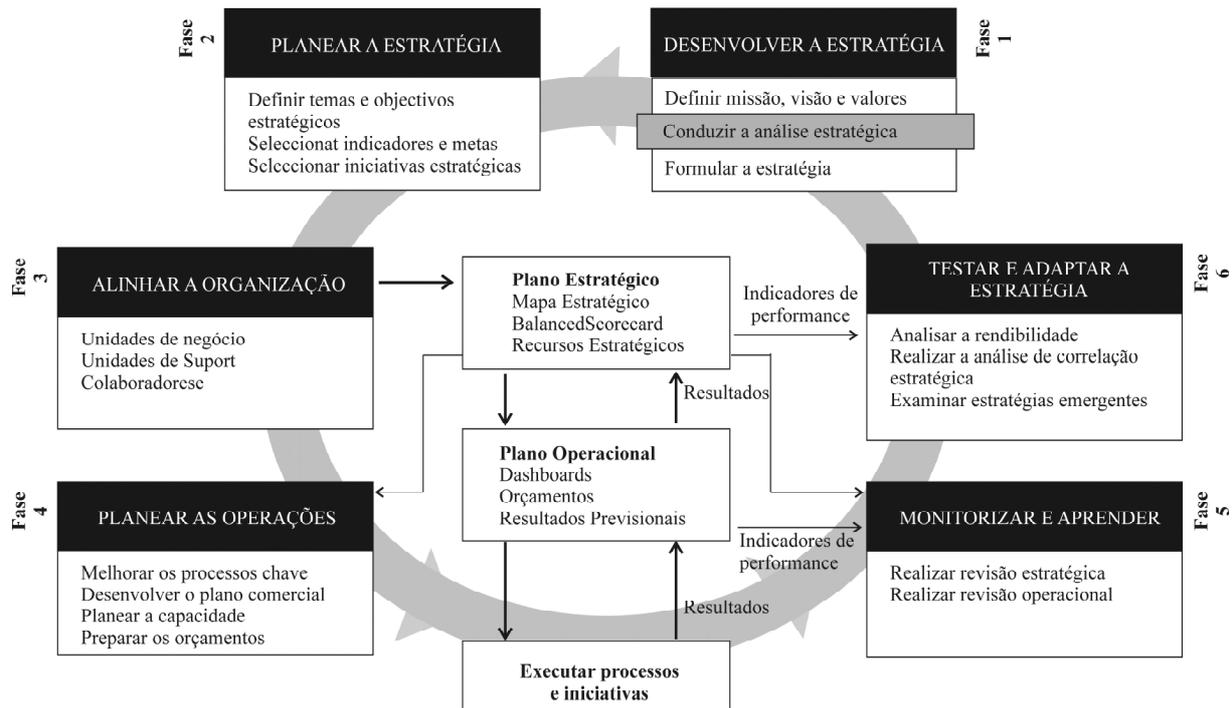
O BSC também tem desempenhado um papel significativo na determinação do sistema de remuneração e de incentivos das organizações, na medida em que permite avaliar de forma contínua as consequências financeiras das acções/decisões dos colaboradores e qual o contributo destas acções para a concretização dos objectivos estratégicos da organização. Por outro lado, possibilita à gestão de topo identificar os indutores do sucesso financeiro a longo prazo. (Kaplan e Norton, 1996a).

Por último, Kaplan e Norton (2008) afirmam que a execução de uma estratégia de sucesso possui duas regras fundamentais:

1. Compreender o ciclo de gestão que liga a estratégia às operações;
2. Saber que ferramentas utilizar em cada fase do ciclo.

Os autores enunciam um sistema de gestão integrado que permite ligar a estratégia e planeamento às operações em seis fases.

Figura 6 - Ciclo de Gestão. Ligação da estratégia às operações



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a: 4; 2008b: 8)

Fase 1 - Desenvolvimento da estratégia: consiste no desenvolvimento da estratégia, pelos gestores de topo, partindo da definição da Missão, Visão e Valores e utilizando ferramentas estratégicas, tais como: análises externas, análise interna e análise e definição da posição competitiva.

Fase 2 - Planear a estratégia: consiste em traduzir a estratégia através de ferramentas como o Mapa Estratégico e *Balanced Scorecard*.

Fase 3 - Alinhar a organização: representa o alinhamento da estratégia a todos as unidades de negócio/suporte articulando em cascata os seus Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard*. 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. Recorre à utilização das seguintes ferramentas: gestão de qualidade e de processos, reengenharia, *activity-based cost*, planear a capacidade de recursos, preparação de

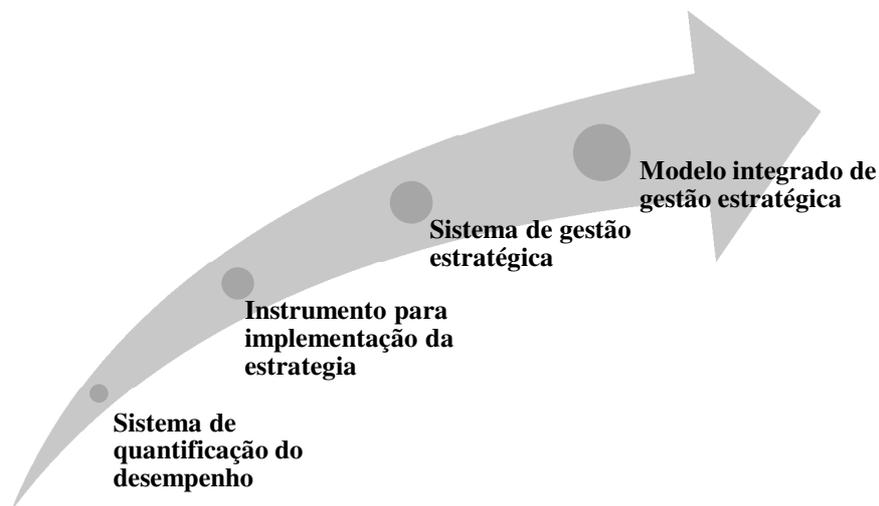
orçamentos, entre outros. São definidos nesta fase os planos operacionais com indicadores mais específicos de desempenho.

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.

Face ao exposto ao longo deste ponto, sob o conceito *Balanced Scorecard*, é fácil concluir que o mesmo tem estado em constante mudança desde o seu aparecimento em 1992. É um modelo que tem demonstrado não ser estático e fechado, pelo contrário incorpora a aprendizagem e novos conhecimentos da sua implementação em várias organizações.

Figura 7 - Evolução do Balanced Scorecard
(De 1992 à 2008)



Fonte: Elaboração própria a partir de Kaplan e Norton (várias publicações)

Podemos enunciar alguns dos benefícios desta metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton:

- Simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização;
- Alinhar toda a organização com a estratégia;
- Ligar o plano e o orçamento anual à estratégia;
- Medir a eficácia da estratégia de forma a poder corrigi-la caso necessário.

Limitações e críticas ao BSC

O *Balanced Scorecard* tem demonstrado ser uma das metodologias com maior notoriedade nos últimos anos, tanto no mundo académico como no empresarial. Além disso é reconhecido como uma das principais inovações em sistema de gestão empresarial. Porém, a sua fulminante divulgação e utilização suscita, em simultâneo, o interesse e crítica de vários autores, relativamente à sua definição, concepção e limitações na sua implementação.

Norreklit (2000) critica dois aspectos centrais do BSC:

1. A existência de relações de causa e efeito entre os indicadores: Norreklit contradiz Kaplan e Norton ao defender que a relação entre os indicadores é uma questão de lógica e não casual. Segundo este autor, para se assumir causalidade entre os indicadores é necessário deduzir que após a ocorrência de um o outro irá suceder. Por exemplo o aumento da satisfação dos clientes não representa obrigatoriamente melhores resultados financeiros, ou seja, esta interligação pode resultar de uma simples questão de cálculo porque um conjunto de acções que produzam um elevado valor para os clientes, a baixo custo, gerará simultaneamente aumento da satisfação dos clientes e melhores resultados financeiros.
2. A validade do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica: neste ponto Norreklit defende que o BSC, por si só, não garante um fundamento organizacional e tem dificuldade em garantir uma base relativa aos *stakeholders* e ao meio ambiente, traduzindo-se num hiato entre a estratégia definida e a estratégia expressa em acções.

Atkinson *et al.* (1997) criticam o facto do modelo BSC estar muito focado nos accionistas, não reconhecendo a importância da contribuição dos colaboradores e fornecedores para que a empresa atinja os seus objectivos. Segundo os autores existe uma falha na identificação das medidas de desempenho, uma vez que o modelo não é capaz de avaliar a contribuição dos accionistas no alcance dos objectivos definidos a curto e a longo prazo.

Epstein e Manzoni (1998) apontam como primeiro problema enfrentado por várias empresas, aquando da implementação do BSC, a percepção de que a gestão de topo não partilha de uma visão clara da estratégia.

Santos (2006: 130) enumera algumas das falhas detectadas, em metade dos casos, durante a implementação do BSC:

- Os gestores muitas vezes cometem erros quanto à decisão sobre o que medir;
- Ausência de um plano de desenvolvimento que forneça os objectivos críticos da organização;
- Falhas na integração dos indicadores;
- Dificuldades durante a implementação do modelo (por exemplo: resistência à mudança, inconsistência dos dados e falta de foco na estratégia);
- Conflitos entre os gestores executivos;
- Falhas na utilização como ferramenta de comunicação vertical e horizontal;
- Falhas no processo dinâmico e contínuo (ciclo de aprendizagem).

2.3. Tableau de Bord de Gestão

O *Tableau de Bord* de Gestão (TDB) surgiu em França e remonta ao início do século XX. É, tal como o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de informação e controlo de gestão utilizada para a implementação da estratégia, mensuração do desempenho das empresas/organizações e que serve de apoio ao processo de tomada de decisão dos gestores.

Esta ferramenta foi desenvolvida por engenheiros de produção franceses que procuravam práticas capazes de melhorar o processo produtivo através da compreensão das relações causa-efeito entre as acções e resultados alcançados. Posteriormente passou a ser utilizado a

nível da gestão de topo, concedendo aos gestores com poder de decisão, uma visão global do progresso da empresa/organização, através de um conjunto limitado de indicadores, comparando os objectivos definidos e tomando acções correctivas caso necessário.

Jordan *et al.* (2008: 230) definem o TDB como um instrumento de informação rápida para actuar a curto prazo e instrumento de gestão com vista à acção, sendo uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão. Russo (2005) descreve-o como um instrumento de informação rápida, de comparação entre a realidade e as previsões, que permite o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões essencialmente de curto prazo.

O TDB considera a empresa/organização como um sistema. A elaboração do TDB parte do contexto da Visão e da Missão que devem ser traduzidas em objectivos, a partir dos quais cada centro de responsabilidade identifica os seus factores críticos de sucesso, que à posterior são traduzidos e quantificados pelos indicadores chave de desempenho.

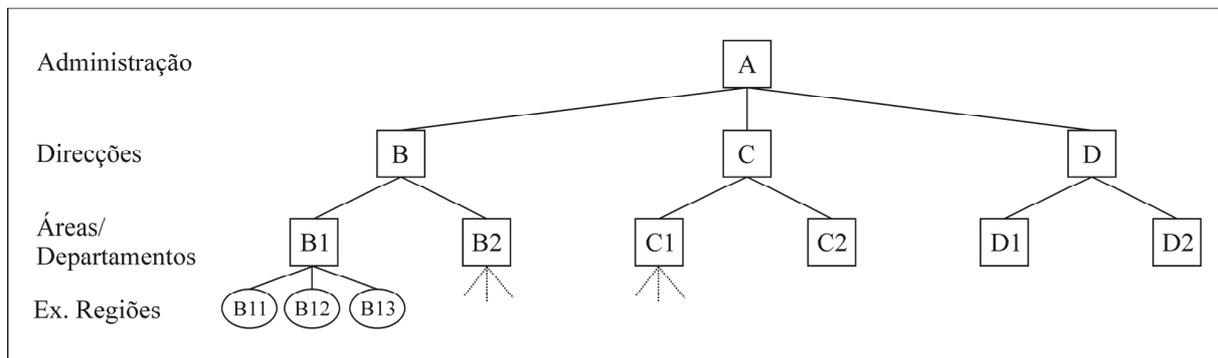
Missão & Visão -> Objectivos -> Factores de Sucesso (KSF) -> Indicadores de desempenho (KPI)

Para Epstein e Manzoni (1998: 191) deve-se ter em conta durante a elaboração e desenvolvimento do TDB duas importantes características:

1. O *tableau de bord* de gestão não é um documento único para toda a organização. Devem ser criados tantos *tableau* quanto os níveis de responsabilidade existentes na empresa, personalizados para cada centro de responsabilidade com informação própria e específica, de acordo com as necessidades de cada gestor, porque cada centro/direcção tem responsabilidades e objectivos próprios. Porém, todos os *tableau* criados devem estar correctamente integrados na estrutura organizacional.
2. Não deve estar limitado a indicadores financeiros. Indicadores não financeiros por vezes, dão melhores informações sobre o impacto de acções e decisões e, portanto, sobre relações causa-efeito, do que os indicadores financeiros habituais.

Como foi referido cada *tableau* deve ser construído sob medida para cada área de responsabilidade. Os TDB de áreas subordinadas derivam os seus conteúdos a partir do *tableau* das áreas superiores, ou seja, desdobram-se mediante o processo de cascata. A partir do TDB global definem-se os TDB por centro de responsabilidade, que dão suporte às tomadas de decisões locais. Por este motivo os TDB das áreas subordinadas contribuem para o resultado dos *tableau* de níveis superiores.

Figura 8 - Integração do *Tableau de Bord* na estrutura organizacional



Fonte: Adaptado de Epstein e Manzoni (1998: 192)

Da figura acima conclui-se:

Tableau de Bord A= B+C+D

Tableau de Bord B= B1+B2

Tableau de Bord B1= B11+B12+B13

Para Jordan *et al.* (2008) deve-se se associar o *tableau* a um modelo de informação personalizado para cada gestor que quantifica o que é fundamental nas suas acções e tomadas de decisão, e não a um simples repositório de indicadores financeiros.

Lopez (1998: 55) refere que o *tableau de bord* deve orientar-se para a redução e resumo de conceitos, consistindo numa ferramenta simples, sintetizada e eficaz para o processo de tomada de decisão.

Os vários autores consultados destacam a necessidade do TDB ser sucinto (em qualquer nível de decisão), evitando o risco de sobrecarregá-lo com informações desnecessárias à gestão.

Porém, deve conter indicadores que permitam analisar o desempenho da organização no passado e no presente e ainda indicadores de *benchamarking* externo.

O *tableau de bord* deverá ser elaborado através de informações fornecidas pela contabilidade e estatística. De forma sucinta, podem ser realçadas um conjunto de características que de acordo com Jordan *et al.* (2008: 230) e Costa (2001: 85) são:

- Ferramenta de gestão que ajuda durante o processo de tomada de decisão;
- Instrumento muito rápido: deve estar disponível em tempo útil para apoio ao processo de tomada de decisão;
- Contém dados históricos e previsionais: dados reais ou obtidos por estimativa;
- Pode conter componentes de curto, médio e longo prazo;
- Diversificação dos indicadores: financeiros e operacionais. Por norma, os financeiros devem ser incluídos apenas para os níveis hierárquicos mais altos;
- Muito sintético e com um desenho simples e eficaz: deve conter apenas o que é relevante para a tomada de decisões, mas com possibilidade de desagregação da informação;
- Frequente: a frequência com que é elaborado deriva da necessidade de cada utilizador, ou seja, deve ser adequada ao ciclo de tomada de decisão e não a ciclos contabilísticos.

Pela forma como é estruturado e implementado o TDB proporciona apoio, orientação e incentivo aos diferentes gestores de uma mesma empresa/organização, na sua tomada de decisão, pois fornece uma visão periódica e sucinta do desempenho de cada centro de responsabilidade. Simultaneamente informa ao nível hierárquico superior o desempenho dos diferentes centros de responsabilidade do seu pelouro.

O seu processo de elaboração acarreta o benefício de forçar os CR a posicionarem-se no contexto da estratégia global da empresa sem descuidar das responsabilidades dos outros CR. Por outro lado e não menos importante fomenta o diálogo entre hierarquias de forma mais concentrada, orientada e regular.

Apesar das recomendações e dos inúmeros métodos citados por vários autores, quanto ao modo de implementação e utilização de um *Tableau de Bord*, registam-se ainda erros de concepção em muitas empresas/organizações na utilização desta ferramenta. Estas distorções,

por um lado, impedem os gestores de aproveitar as potencialidades do TDB e, por outro lado, levam a uma utilização de forma inadequada abrindo um espaço para a introdução de novos métodos de controlo de gestão e avaliação de desempenho.

Epstein e Manzoni (1998: 197) e Costa (2001: 87) realçam alguns dos principais problemas encontrados dentro das empresas na implementação do *Tableau de Bord* de Gestão, tais como os mencionados na tabela abaixo.

Tabela 1 - Problemas na implementação do *Tableau de Bord*

Problemas detectados na implementação	Recomendações não seguidas
Evidenciar Medidas Financeiras	Utilizar predominantemente medidas não financeiras
Utilizar um conjunto alargado de indicadores	Utilizar um conjunto reduzido de indicadores
Utilizar indicadores já existentes	Determinar novos indicadores a partir da Visão e Estratégia
Eleger objectivos e metas internas, comparando-os com o desempenho passado ou o orçamento corrente	Fazer comparação com o <i>benchmarking</i> externo
Recolher medidas predominantemente, dentro da empresa	Considerar dados externos de clientes
Utilizar o <i>Tableau de Bord</i> mais como um sistema de suporte a processos à distância e de administração por excepção	Utilizar como um meio interactivo de criar uma agenda para discussões e encontros

Fonte: Elaboração Própria

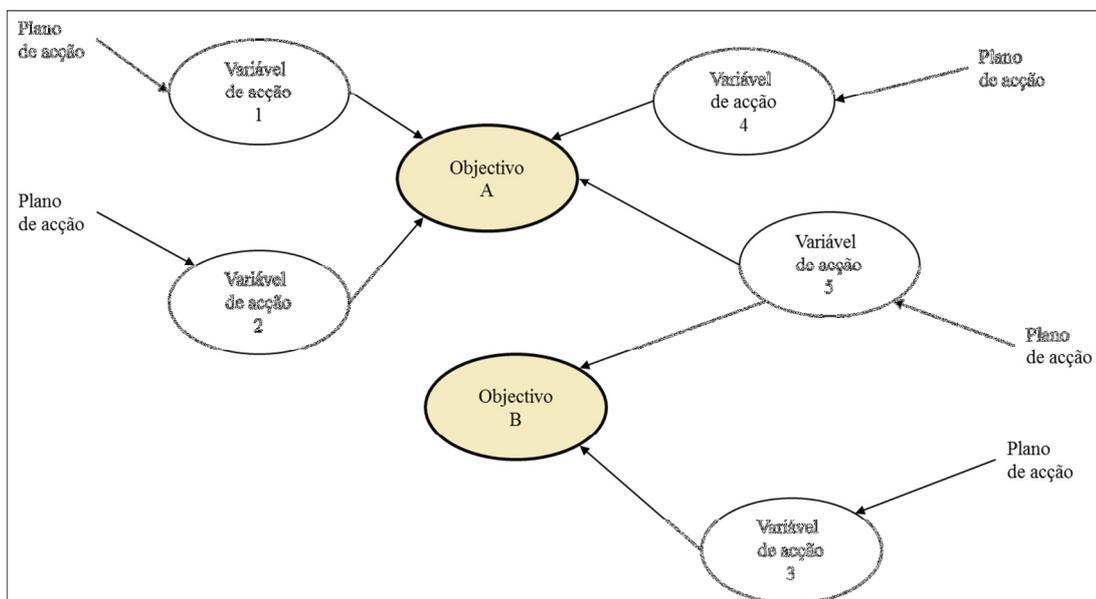
O TDB embora possa ser construído com uma orientação estratégica, à semelhança do BSC, com base em indicadores financeiros e não financeiros é na maior parte das vezes utilizado pelos gestores numa perspectiva operacional, pois em geral está muito dependente da perspectiva de quem o concebe.

Face às críticas e às dificuldades encontradas na elaboração de um conjunto de TDB que seja eficiente e adequado às necessidades dos gestores, o seu método de construção tem vindo a ser revisto e modificado de forma a aperfeiçoar-se.

Actualmente é usual a utilização do Método OVAR - objectivos, variáveis, acções e resultados – que conforme Jordan *et al.* (2008: 238) resumem, se desenvolve em cinco etapas:

1. Definição do organograma de gestão.
2. Determinação dos objectivos e das variáveis-chave de acção.
3. Selecção dos indicadores de desempenho.
4. Recolha das informações pretendidas.
5. Construção do *Tableau de Bord* e definição de Regras para a sua de utilização.

Figura 9 - Relação entre objectivos, variáveis de acção e planos de acção



Fonte: Adaptado de Fagundes *et al.* (2007: 4)

O método OVAR assume que:

- Os objectivos sejam estabelecidos previamente;
- Os gestores controlem e sejam responsáveis pelas variáveis de acção (ou factores chave);
- Haja uma relação causa-efeito entre as variáveis e os objectivos, ou seja, quando os responsáveis actuam sobre essas variáveis, como base num plano de acção, para alcançar os objectivos financeiros e não financeiros causam ou podem causar determinado resultado.

2.4. *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*

Apesar de terem surgido em épocas e locais distintos podemos dizer que o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* apresentam características e metodologias semelhantes, quanto à natureza, conceitos, procedimentos e ao seu propósito.

Alguns autores defendem, que a nível conceptual, não há diferenças entre eles. Para Strenger (1997) a essência dos modelos é a mesma independentemente da denominação utilizada, uma vez que, ambos têm a função de ser um modelo de informação de auxílio e suporte ao gestor na sua acção de tomada de decisão.

Utilizando Jordan *et al.* (2008: 273-274) apresenta-se em síntese as semelhanças mais relevantes entre estes dois painéis de controlo para a gestão:

- Ambos são instrumentos de mediação do desempenho das organizações;
- Apresentam informação financeira e não financeira;
- Relacionam os objectivos e meios de acção (factores críticos) com os indicadores de desempenho utilizados;
- Têm como objectivo produzir informações simples e sintéticas de forma a permitir rapidez na avaliação e tomada de decisão. Porém, caso seja necessário é sempre possível a sua desagregação;
- Na avaliação de desempenho, pretendem servir de referência para o cálculo dos prémios e incentivos;
- Podem/devem ser personalizados em função das necessidades do gestor e/ou empresa;
- Promovem a comunicação e o diálogo, bem como a circulação da informação dentro das organizações e contribuem para que os gestores definam os seus objectivos, metas e identifiquem quais os factores críticos de sucesso no exercício das suas actividades.

Embora apresentem metodologias semelhantes e se encontre na sua essência pontos em comum, é incorrecto afirmar que não existem diferenças e características únicas, tanto a nível de conceito bem como de aplicação, entre estas duas ferramentas da gestão estratégica.

Para Epstein & Manzoni (1997 e 1998) a diferença entre estes dois sistemas está simplesmente na forma errada como as empresas aplicam os conceitos do *Tableau de Bord* (tema abordado no ponto anterior).

Segundo Quesado *et al* (2012), embora com a implementação do TDB se anteviesse a necessidade de observar a empresa para além da perspectiva financeira, este modelo ficou limitado às medidas financeiras, medidas que apresentam um perfil mais vocacionado para uma visão histórica do desempenho, do que propriamente para comunicar a estratégia. Para estes autores o TDB não possui uma visão integradora, uma vez que os indicadores não estão relacionados e integrados entre si.

Mendonza e Zrihen (1999) defendem haver apenas diferenças ideológicas e culturais, ou seja, uma mera diferença de estilo e técnicas de gestão entre os franceses (*Tableau de Bord*) e os americanos (*Balanced Scorecard*), proveniente da sua distinta origem e fonte de desenvolvimento. Por seu lado, Cebrián e Cerviño (2004) defendem que o BSC é uma evolução do TDB.

Para Costa (2001) a novidade, do BSC face ao TDB, é o facto de Kaplan e Norton repensarem e abordarem de forma muito peculiar os conhecimentos antigos de gestão, explorarem as interligações dos diferentes processos de gestão e transcreverem os conceitos académicos para uma linguagem mais simples e de fácil compreensão para o mundo empresarial. Segundo a autora existem dois pontos bastante inovadores no BSC que merecem ser realçados:

1. O uso das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) seleccionadas e definidas, não de forma aleatória, mas a partir do conhecimento da gestão. Estas quatro dimensões fornecem às empresas o ponto de partida para a gestão estratégica e indicam quais os pontos que não podem ser negligenciados, ao contrário do *tableau de bord* que apenas orienta de forma genérica a escolha dos objectivos e medidas para alcance da estratégia. Costa (2001) afirma ainda que “*as quatro perspectivas do Balanced Scorecard expressam o encadeamento de decisões que conduzem ao cumprimento da estratégia*”.

2. Ser um relatório único que contém os objectivos e os indicadores de performance de cada perspectiva.

Quesado *et al.* (2012) apresentam breves distinções entre estas duas ferramentas conforme tabela abaixo.

Tabela 2 - Tableau de Bord vs Balanced Scorecard: Breves distinções

	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
O que é?	Instrumento de medição dos factores chaves de êxito.	Instrumento de gestão estratégica.
Objectivos	Canalizar grande parte da informação contabilística exigida pelos gestores com poder de decisão.	Articular a correcta implementação da estratégia.
Sistema de medição	Através de indicadores financeiros e, posteriormente, não financeiros.	Através de indicadores financeiros e não financeiros.
Processo de selecção dos indicadores	Sem um critério definido <i>a priori</i> : intuição e experiência.	Através de um método estruturado baseado nas relações de causa e efeito vinculadas à estratégia.
Suporte do desenho	Carece um mapa de trabalho para guiar o desenho.	Existe um mapa de trabalho para guiar a selecção de indicadores: modelo de negócio que reflecte inter-relações entre as suas diferentes componentes.
Projecção temporal	Seguimento de resultados históricos.	Marca o caminho a seguir para alcançar a visão do negócio.
Ênfase	Parcial: não oferece uma visão do conjunto da organização.	Integrador: oferece uma visão do conjunto da organização.

Fonte: Quesado *et al.* (2012: 136)

Jordan *et al.* (2008) identificam diferenças resultantes dos pressupostos que estão na base da concepção destes dois modelos.

Tabela 3 - Diferenças TBD vs BCS

<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Vertente mais vocacionada para o aspecto operacional.	Ligado e dependente da estratégia.
Origem: França - inicialmente concebido por um engenheiro face à necessidade de monitorizar os elementos críticos da área técnico-productiva.	Origem: EUA – concebido por professores de gestão da escola de Harvard com fortes raízes no estudo e divulgação da estratégia.
Não beneficiou do impulso gerado pelas novas tecnologias de informação pelo facto de ter sido divulgado em períodos de muito fraco desenvolvimento tecnológico, o que acabou por prejudicar a sua divulgação.	Associado, desde o seu surgimento, às tecnologias de informação. <i>Softwares</i> desenvolvidos especificamente para apoio à gestão e à tomada de decisão, contribuindo para a sua rápida divulgação e expansão.
Os objectivos são definidos livremente pelos gestores, o que pode levar a alguma subjectividade na sua determinação.	Os objectivos são enquadrados em quatro perspectivas de análise assumindo relações de causa-efeito entre eles o que ajuda na sua concepção e identificação.
Apoia-se no conceito de variável-chave (acção concreta a empreender que condicionará os resultados).	Utiliza o conceito de factor crítico (elemento que condiciona a realização dos objectivos).
Os indicadores têm uma perceptiva mais abrangente: indicadores de objectivos, de meios, de convergência e do meio.	Possui apenas 2 tipos de indicadores: de resultados (lead) e de processo (lag).
Parte da definição dos objectivos e planos de acção e, a partir daí, define-se os indicadores de desempenho.	Parte da estratégia para a definição dos objectivos e factores críticos e, a partir daqui, se identificarem os planos de acção.
Reconhecido como um produto operacional.	É um produto de marketing, propício à divulgação e uso no meio académico e no meio empresarial.

Fonte: Elaboração própria a partir de Jordan *et al.* (2008: 274-275)

Conclui-se que, embora se associe com frequência o TDB a uma ferramenta que agrega muitos indicadores essencialmente de carácter financeiro e o BSC a uma ferramenta com carácter estratégico, são ambos instrumentos de gestão com características muito semelhantes e até complementares no que concerne à natureza e tipo de indicadores. Porém, conforme Costa (2001: 89) realça *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord* são modelos diferentes que fundamentam diferentes práticas e estilos.

Apesar das diversas críticas lançadas e, já mencionadas anteriormente, e do BSC do Kaplan e Norton ter-se transformado nos últimos anos num modismo, esta ferramenta é reconhecida de forma consensual como tendo um papel importante na orientação das organizações. A sua correcta utilização e aplicação é vista como uma mais-valia pelas empresas/organizações.

3. Apresentação da Empresa

Este capítulo é dedicado à descrição da empresa onde o estudo incide assim como a um breve diagnóstico sobre o actual sistema de avaliação da performance usado pela empresa.

3.1. Identificação da Empresa

O Banco Benguela (adiante designado por BB ou Banco) é uma instituição financeira de direito Angolano que desenvolve, há 19 anos, a sua actividade no mercado nacional.

Surge em Luanda em 1990 com a abertura de um escritório de representação, tendo em 1993 iniciado a sua actividade de banca comercial universal. Em 1996 deu início a uma forte política de expansão em Angola. Em 2002 dá-se a transformação da sucursal existente para uma entidade autónoma de direito angolano. O ano de 2008 foi marcado pela abertura do capital do BB.

O Banco possui uma história de crescimento acentuada que se reflecte no valor do seu activo, número de trabalhadores, número de clientes e da extensa rede de distribuição segmentada em banca de particulares e pequenos negócios, empresas e particulares do segmento alto.

3.2. Banco - Estrutura Organizacional

A responsabilidade pela gestão global da actividade do BB é assegurada pela Comissão Executiva do Conselho de Administração, sob a direcção de um presidente. Esta equipa de gestão é composta por 6 administradores (presidente e 5 vogais), todos com papel activo na gestão corrente do Banco. Cada membro da CECA tem sobre seu encargo uma ou mais áreas de responsabilidade.

A estrutura do Banco está assente em dois grandes pilares: área comercial e serviços centrais. A área comercial representa o maior peso desta estrutura. A mesma encontra-se dividida em

Banca de Particulares e Negócios (BPN), Banca de Empresas (BE) e Unidade de *Business Development*.

A BPN está segmentada em:

- Direcção de Particulares e Negócios: tem a responsabilidade de gerir a ampla rede de Agências e Postos de Atendimento;
- Direcção de Centros de Investimento: gere os Centros de Investimentos, rede exclusiva para clientes de elevado património ou com potencial de acumulação financeira.

A BE está direccionada para o segmento Empresas. Tem como objectivo acompanhar e prestar um serviço de qualidade a todas as empresas clientes do Banco. O atendimento a este tipo de clientes é feito em balcões específicos denominados Centros de Empresas.

A Unidade de *Business Development* foi criada para apoiar e incentivar as empresas a expandir os seus negócios para Angola pela via do investimento directo. Presta serviços de consultoria externa de alto nível e apoia internamente o Banco na montagem de operações complexas e de grande dimensão.

Nos serviços centrais encontramos as direcções que fazem o *backoffice*, suporte e logística nomeadamente: Recursos Humanos, Formação e Organização, Informática, Marketing, Financeira e Internacional, Risco de Crédito, Auditoria, Jurídica, Operações, Cartões, Banca Automática, Sistema de Informação, Contabilidade e Planeamento, Aprovisionamento, Instalações e Património.

3.3. Missão, Visão e Objectivos

Não existe uma afirmação clara da Missão e Visão dentro do Banco. Contudo, está implícito nas suas estratégias e é transmitido a todos os colaboradores uma política dominante de crescimento e de melhoria da qualidade do serviço.

A diversa literatura consultada é unanime na importância da definição da Missão e Visão dentro das organizações. A ausência destes preceitos faz com que os seus membros não se sintam como participantes activos nos projectos da empresa. As diversas iniciativas implementadas (formações, novas regras de procedimentos, alterações de *softwares*, novas

regras comerciais...etc.) não são encaradas pelos colaboradores como parte de um projecto único, mas sim, como acções isoladas, uma vez que os colaboradores não estão orientados para o mesmo objectivo comum.

A Missão não é mais do que exprimir por escrito as ideias e as orientações globais da empresa para o futuro. Ela vai responder o que a empresa se propõe a fazer, e para quem. Permite divulgar o espírito da organização para que todos os colaboradores partilhem os mesmos princípios e valores e tenham como meta a prossecução dos objectivos gerais.

Freire (1998: 171) refere que a Missão deve ter, sempre que possível, um carácter simultaneamente estratégico e operacional. A perspectiva estratégica foca as forças para o sucesso, a longo prazo, enquanto a perspectiva operacional controla as acções no curto e médio prazo.

O enunciado da Missão é uma declaração sucinta do propósito e das responsabilidades das organizações. Para Cruz (2009: 87) a resposta às perguntas abaixo constitui a Missão das organizações:

- Qual a sua razão de ser?
- Para que é que ela existe?
- Qual o propósito da organização?

Já a Visão enuncia o panorama onde a organização quer chegar, sem contudo especificar como atingi-lo. Ela exprime as aspirações e inspirações para o futuro. Cruz (2009: 87) diz-nos que ela deve responder às seguintes perguntas:

- Qual o destino futuro da organização?
- Para onde é que ela vai?
- Como a veremos a médio/longo prazo?
- Como é que a organização quer ser vista no médio/longo prazo?

Qual a razão de ser do BB? Para que existe e qual o seu propósito? Onde queremos estar no futuro enquanto família BB? Como seremos no futuro? Com certeza que se fizermos estas perguntas à maior parte dos seus colaboradores não obteremos uma resposta satisfatória.

Devido a algumas particularidades do mercado angolano, a gestão de uma grande parte das organizações é feita no dia-a-dia. Missão, Visão, Estratégia são conceitos novos e a ser explorados e implementados. Há necessidade urgente de criar pilares que sejam comuns a todos os colaboradores bem como definir objectivos e metas, para além dos financeiros, e que os mesmos sejam partilhados e acima de tudo assimilados por todos os colaboradores do Banco. Só assim as acções individuais se transformarão em contribuições colectivas e haverá um alinhamento na prossecução de um mesmo objectivo.

Embora não haja uma Missão e uma Visão definida o BB tem estabelecido objectivos que permitem orientar a sua actividade. Após análise aos diferentes relatórios pode-se dizer que um dos principais objectivos é a melhoria da qualidade do serviço prestado e o aumento dos acessos aos serviços bancários.

Na prossecução deste objectivo o BB mantém nos últimos anos a estratégia de alargamento da sua rede comercial em todo o País e o investimento na Banca Automática (ATM's, TPA's e *HomeBanking*).

3.4. Análise do Mercado – O sector bancário em Angola

Angola está situada na região ocidental da África Austral. No ano corrente, celebra mais de uma década sobre o fim do conflito armado, a sua população é de cerca de 20,6 milhões de habitantes.

É um Estado potencialmente rico em recursos naturais. Apresenta uma economia muito dependente do sector extractivo, porém progressivamente tem potenciado a normalização e diversificação económica.

O crescimento económico médio anual real entre 2002 e 2012 situou-se em 11%¹. Porém, o futuro é de grandes desafios, pois a continuidade da expansão económica dependerá necessariamente da diversificação da economia para fora do sector petrolífero. Dado a sua função de intermediação na economia as instituições financeiras terão um papel importante na prossecução deste objectivo.

¹ Fonte: Banco Nacional de Angola

O sector bancário angolano também tem apresentado sinais de dinamismo e crescimento nos últimos dez anos. Actualmente e de acordo com informação disponibilizada pelo Banco Nacional de Angola, no 1º semestre de 2012, a taxa de bancarização da população angolana foi de 22%, representando um crescimento de 63% em relação ao ano anterior.

Existem 23 instituições financeiras bancárias, das quais, estão em funcionamento 22 Bancos. A actual legislação obriga à constituição de instituições de direito angolano que podem ser compostas por capital nacional e estrangeiro.

3.5. Gestão dos Riscos

Existem riscos de diversas naturezas que são intrínsecos à actividade desenvolvida pelas instituições financeiras bancárias. É vital e de extrema importância a sua correcta gestão. O sucesso e a continuidade do negócio está directamente relacionado com a forma como estes riscos (financeiros e não financeiros) são identificados, estimados, controlados e mitigados.

Em Angola, compete ao Banco Nacional de Angola, no âmbito da sua função de controlador do sistema financeiro e de autoridade de supervisão bancária, supervisionar e avaliar a magnitude dos riscos incorridos pelas instituições financeiras bem como verificar se as mesmas estão a garantir uma adequada cobertura dos mesmos.

Tendo em conta o mercado, a dimensão e o tipo de negócio desenvolvido o BB dá grande relevância aos seguintes riscos:

- **Risco de Crédito**: que representa a possibilidade de perdas associadas, por um lado ao incumprimento efectivo da contraparte da sua obrigação ou por outro devido à variação do valor económico de um dado instrumento ou carteira, em face da degradação da qualidade do risco da contraparte. No BB a gestão do risco de crédito é repartida entre a Direcção de Crédito a Particulares e Negócios e a Direcção de Crédito a Empresas. Os níveis de exigência na análise e concessão de crédito têm aumentado, face às dificuldades económicas e financeiras vividas por grande parte das principais empresas do país decorrente de um cenário de redução acentuada do volume

de investimento público em projectos e obras estruturais, e consecutivos atrasos nos pagamentos às empresas fornecedoras do Estado.

- **Risco Cambial**: reflecte a variação potencial que pode ser registada nos resultados ou no capital do Banco em resultado de alterações da taxa de câmbio tendo em conta a manutenção de posições longas ou curtas nos mercados à vista ou de futuros. A gestão deste risco está delegada à Direcção Financeira e Internacional. De forma a minimizar o Risco Cambial, são mantidas niveladas as posições activas e passivas das diferentes moedas com que o BB trabalha.
- **Funding e Liquidez**: exprime a possibilidade de se incorrer em perdas decorrentes da incapacidade de suprir as necessidades do passivo e necessidades de tesouraria, tendo em conta as captações efectuadas no mercado e perdas com a venda de activos inferiores aos do Balanço. A gestão de liquidez é pautada pela prudência e feita diariamente pela Direcção Financeira e Internacional.
- **Risco Operacional**: abrange perdas resultantes de transacções e/ou operações executadas indevidamente quer a nível interno ou externo. O Banco tem dado continuidade à estratégia que assenta num conjunto de acções (reforço das equipas e investimentos internos) com o objectivo de mitigar os riscos desta natureza focando a sua actividade em duas grandes frentes de trabalho (i) risco de fraude interna e externa, onde a Direcção de Auditoria, Inspeção e Segurança apresenta um papel elementar e (ii) risco de continuidade de negócio.

3.6. Análise S.W.O.T.

O BB define-se como sendo o Banco de todos os angolanos. Opera num mercado amplo que engloba empresas e particulares.

No âmbito deste trabalho importa analisar e relacionar os pontos fortes e fracos do Banco e as oportunidades e ameaças originadas pelo meio em que está inserido.

Tabela 4 - Análise S.W.O.T ao BB

Factores Internos	<p><u>Pontos Fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade e consolidação da Marca - Pertencer a um grande grupo bancário português com experiência e <i>know-how</i> - Diversidade de clientes e canais de distribuição - Apresentar fortes indicadores de solidez - Estrutura de recursos humanos jovem (idade média é de 30 anos) - Investimento no desenvolvimento tecnológico - Responsabilidade social 	<p><u>Pontos Fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca comunicação interna - Elevado grau de <i>turnover</i> (a maioria do efectivo tem uma antiguidade inferior a 5 anos) - A Visão e Missão do Banco não se encontram definidas - Necessidade de melhoria da qualidade do serviço e do atendimento ao cliente - Ausência de um plano de carreiras
Factores Externos	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recuperação do crescimento da economia angolana - Diversificação da economia para além do sector extractivo - Previsões de forte crescimento dos mercados financeiros em geral e do sistema bancário em particular - Taxa de bancarização da população angolana com registo acelerado de crescimento - A obrigatoriedade da Concessionária Nacional, Sociedades Investidoras e Operadoras Petrolíferas efectuarem os pagamentos, referentes ao fornecimento de bens e serviços, a partir de contas abertas em instituições financeiras bancárias domiciliadas em Angola 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Economia ainda muito dependente do Estado - Aumento da concorrência (novos operadores no mercado) - Concorrentes fortes (antigos operadores) - Baixo comprometimento entre os colaboradores e as organizações (problema social) - Investimento na formação sem oportunidade de retorno (novos Bancos encaram o BB como uma fonte de quadros qualificados)

Fonte: Elaboração Própria

3.7. Factores críticos de sucesso

Considero que os factores críticos de sucesso do BB são:

- Ser parte de um grande grupo financeiro português;
- Vasta rede de distribuição;
- Segmentação de clientes;
- Gama de produtos e serviços que acompanha as necessidades do mercado;
- Ter uma gestão próxima e controladora dos riscos.

3.8. Instrumentos de controlo de gestão existentes no BB

- Orçamento e Controlo Orçamental: é elaborado anualmente, por regra, no último trimestre do ano, tendo em consideração os objectivos propostos pela administração. Através do recurso à informação interna e externa os objectivos são apresentados numa abordagem *top-down* sendo as rubricas determinantes para a sua elaboração: a captação líquida de recursos, angariação de novos clientes, concessão de crédito e as expectativas de evolução (ou não) dos mercados.

A elaboração do orçamento é da responsabilidade da área de planeamento e é feita com base nas expectativas de evolução dos diferentes indicadores. Apesar destas expectativas serem baseadas em comportamentos passados, e por norma serem muito comedidas, este processo de adivinhação pode enviesar a correcta avaliação da performance. Desta forma, é necessário a sua revisão durante o exercício seguinte. Quando identificadas variações significativas face aos pressupostos seguidos no orçamento original, faz-se alterações aos mesmos com a finalidade de se obter estimativas mais coerentes com as reais condições de mercado.

O controlo orçamental é realizado mensalmente, procurando identificar-se as principais variações e explicando as razões das variações encontradas (volumes, decisões de gestão, taxas de juro do mercado, etc...).

- Dossier Gestão de Risco: mensalmente produzido com base nos fechos contabilísticos pela área de informação de gestão sob a direcção da área Financeira. Procura evidenciar as principais componentes de controlo do risco de taxa de juro e risco cambial. É analisado o impacto destes riscos e da evolução dos activos do Banco no cálculo do rácio de solvabilidade. Contém indicadores que permitem ter uma visão sobre a posição cambial, variações cambiais, activos e passivos e taxa de remuneração dos activos e passivos por moeda.

- Relatório de acompanhamento da actividade: é elaborado mensalmente, pela área de planeamento, com a finalidade de controlar a evolução do Banco através da comparação da actividade mensal com a do mês anterior e com o período homólogo. Neste relatório, para além da comparação dos indicadores existentes no orçamento, faz-se referência também aos rácios como ROE e ROA.

- Dossier de incumprimentos: especializado no risco de crédito, estuda as principais variações ao nível do incumprimento no crédito e do respectivo impacto nas provisões de crédito do Banco.

4. Proposta do Modelo de *Balanced Scorecard*

Da revisão da literatura efectuada sobre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, observamos que o *Balanced Scorecard* se apresenta mais focalizado no essencial da gestão do que o *Tableau de Bord*.

O BSC apresenta uma perspectiva estratégica que não se encontra no TDB, uma vez que este último possui uma vertente muito operacional. O BSC, ao colocar a Visão e a Estratégia no centro das atenções dos gestores e ao agrupar os objectivos dentro das quatro perspectivas, predefinidas torna-se uma ferramenta mais adequada aos gestores de topo, porque lhes permite ter uma visão global do desempenho da organização.

O mercado angolano possui particularidades complexas, daí ser importante concentrar as atenções no que é essencial e simultaneamente evitar a subjectividade e o excesso de uso da intuição.

O facto do modelo BSC apresentar um método estruturado com foco no alcance da Visão representará uma mais-valia para o Banco pois permitirá criar oportunidades de crescimento, face à concorrência, baseadas no aumento do serviço para o cliente.

É com base nestes pressupostos que para o desenvolvimento deste projecto, foi escolhida a metodologia introduzida por Kaplan e Norton e não o *Tableau de Bord*.

Neste capítulo, será proposto um modelo de *Balanced Scorecard* para o Banco Benguela com os seguintes objectivos:

- Auxiliar a comissão executiva na gestão e monitorização das metas estratégicas definidas;
- Comunicar a estratégia e criar um foco comum em todos os funcionários;
- Servir de elo de ligação, no futuro, para o sistema de avaliação de desempenho individual.

A proposta apresentada foi desenhada com base na metodologia desenvolvida por Howard Rohn in “*Building and Implementing A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*”². Esta metodologia é composta por nove passos, dividida em duas fases: fase da construção e fase da implementação.

Tabela 5 – Metodologia para a Construção e Implementação do BSC

Fase 1: Construção do <i>Balanced Scorecard</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Condução de uma avaliação organizacional2. Definição dos temas estratégicos3. Selecção das perspectivas e desenvolvimento dos objectivos4. Desenvolvimento do mapa estratégico da organização5. Definição dos indicadores de desempenho6. Iniciativas
Fase 2: Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>
<ol style="list-style-type: none">7. Automatização e comunicação da informação de desempenho8. Desdobramento do BSC pela Organização9. Utilização da informação para avaliar e melhorar o desempenho

Fonte: Adaptado de Rohn (2002)

4.1. Step 1: Assessment – Avaliação interna e externa da Organização

O primeiro passo para a construção do modelo BSC é fundamental para desenvolvimento deste projecto. Nesta fase são criadas as bases para a definição da Missão, Visão, Valores e Estratégias a adoptar.

- Qual a razão de ser do BB? (Missão);
- Qual o destino da organização? Para aonde vamos? Como queremos ser vistos no futuro? (Visão);
- Quais os nossos códigos de conduta? (Valores).

² <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>, várias consultas.

É importante que se tenha nesta fase o apoio, compromisso e consenso da administração do Banco pois disso dependerá o sucesso do projecto “*Balanced Scorecard*”. É essencial que a administração olhe para este projecto de forma unanime e harmoniosa em relação à sua finalidade e objectivos, uma vez que será o primeiro passo para a realização de mudanças fundamentais na sua gestão estratégica.

É também relevante nesta fase:

- Planear as próximas etapas, custos e tempo de implementação;
- Definir canais e mensagens chaves de forma a informar e sensibilizar toda a organização da importância do projecto.

Sugere-se que a equipa, para o desenvolvimento e implementação deste projecto, seja a seguinte:

- **Equipa de gestão** (líder do projecto): Comissão Executiva
- **Equipa de desenvolvimento e implementação**: Consultores externos especialistas em BSC
- **Equipa de medição**: responsáveis das áreas funcionais

4.2. Step 2: Strategy - Definição dos temas estratégicos

Neste passo são estabelecidas as bases para definição dos temas estratégicos. As atenções estão centradas nos objectivos a alcançar, tanto a nível da necessidade dos clientes como da proposição de valor. É necessário que a estratégia adoptada seja consistente com a Missão e a Visão futura da organização.

Como já foi referido no ponto 3.3 não existe uma declaração escrita da Missão do Banco. Existe uma definição institucional para a identidade do Banco “ *um Banco universal de expressão nacional com uma abordagem segmentada dos nossos clientes*” e para o seu modo de actuação “ *servir o público com elevada qualidade e sentido de responsabilidade*”.

A primeira etapa para alcançar o sucesso deste projecto (proposta de um BSC para o BB) será elaborar uma Missão que seja adequada aos interesses da organização, de acordo com as premissas abordadas no ponto 3.3.

“Qual a razão de ser da nossa organização?” “Por que é que a nossa organização existe?”
“Qual o nosso propósito e quem são os nossos clientes?” - São algumas das questões às quais procurarei responder.

Missão:

“Somos um Banco universal, de expressão nacional, cujo objectivo central é a criação de valor para os nossos clientes através da prestação de vários serviços financeiros. Assumimos uma forte responsabilidade na contribuição para o desenvolvimento económico, bem como na estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional”.

Tal como a Missão, o BB não tem definido a sua Visão. Contudo esta, poderá ser caracterizada com base na sua autodefinição “ *O Banco de todos os angolanos*” e no esforço contínuo realizado nos últimos anos para consolidar o Banco como uma marca de referência no mercado, presente nos momentos mais importantes dos angolanos, e simultaneamente direccionado para a melhoria da qualidade de serviço.

Como queremos que o BB seja visto no futuro a médio/longo prazo?

Visão:

“Ser reconhecido como o Banco de todos os angolanos, proporcionando, aos nossos clientes, sempre as melhores soluções, mantendo-se direccionado para a melhoria e qualidade de serviço e simultaneamente promovendo práticas financeiras e sociais responsáveis”.

4.3. Step 3: Objectives – Eleição das Perspectivas e Objectivos Estratégicos

Em sintonia com a Missão e Visão definidas é proposto para o modelo do BSC as seguintes perspectivas, também recomendadas por Kaplan e Norton: **Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Controlo.**

Para cada uma das quatro perspectivas serão definidos objectivos estratégicos (financeiros e não financeiros), que estão ligados entre si por uma relação de causa-efeito.

Tabela 6 - Objectivos Estratégicos BSC global do Banco

Perspectivas	Objectivos Estratégicos	
	Código	
Financeira	FN1	Aumentar valor para os accionistas
	FN2	Aumentar o produto bancário
	FN3	Aumentar a eficiência económica
Clientes	CL1	Conquistar novos clientes
	CL2	Aumentar o envolvimento e fidelizar os clientes actuais
	CL3	Melhorar e alargar o acesso aos serviços bancários
	CL4	Aumentar a satisfação dos clientes do Banco
Processos Internos	PI1	Melhorar a eficiência operacional
	PI2	Criar novos produtos e serviços (inovação)
	PI3	Mitigar os riscos bancários (essencialmente operacionais e de crédito)
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar a satisfação interna
	AC2	Melhorar os sistemas de informação
	AC3	Aumentar competências e conhecimentos dos colaboradores
	AC4	Promover a cultura organizacional orientada para o cliente
	AC5	Criar clima de melhoria contínua

Fonte: Elaboração Própria

No topo da estratégia do Banco está a **perspectiva financeira** dividida em três objectivos financeiros, onde o aumento do valor para o accionista representa a estratégia global do Banco. Porém, isso só será possível se forem alcançadas boas rentabilidades dos capitais investidos.

O sucesso da gestão executiva na persecução dos objectivos financeiros depende directamente de diversos factores, que vão para além de factores financeiros. O sucesso na concretização do objectivo global não é mais do que a soma do sucesso da concretização de vários objectivos previamente definidos sob cada perspectiva.

Olhando para os objectivos acima definidos pela vertente *down-top*, na perspectiva de **aprendizagem e crescimento**, são destacadas as três áreas que representam o alicerce das organizações:

Capital humano – é relevante para o Banco que o seu capital humano apresente bons indicadores de satisfação, inovação, capacidade e motivação de forma a criar estabilidade nas equipas o que levará à redução do elevado *turnover* evidenciado nos últimos anos;

Capital de informação – investir no desenvolvimento dos sistemas de informação, tecnologia, em bases de dados e *networks*;

Capital organizacional - baseado num clima organizacional de excelência com enfoque na melhoria contínua, cultura organizacional orientada para o cliente e espírito de equipa.

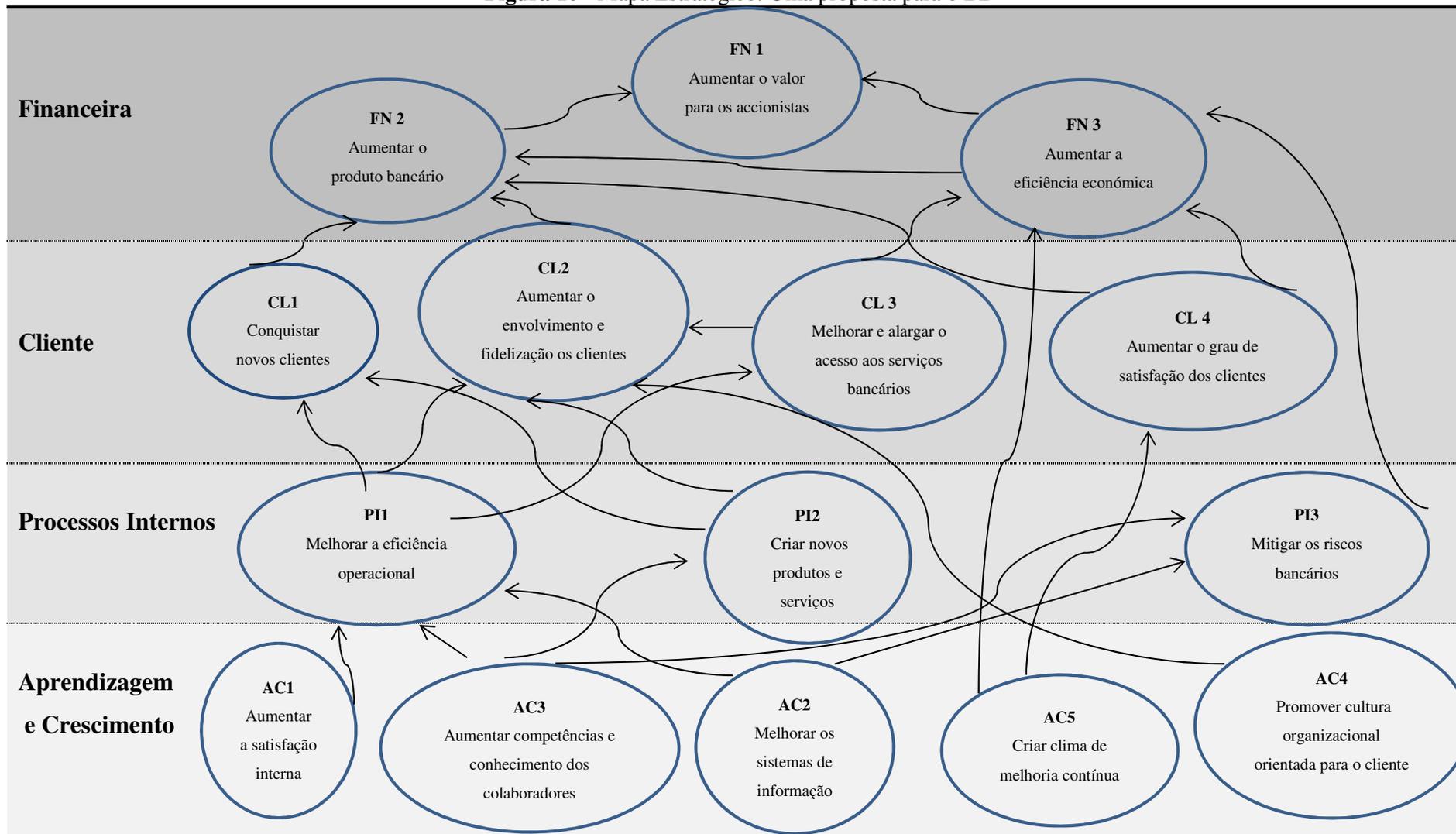
A médio e longo prazo a melhoria destes 3 pilares permitirá aperfeiçoar a eficiência operacional e, com isso, otimizar o processo de gestão, mitigar os riscos diários e inovar com a apresentação de novos produtos, serviços e soluções genéricas e personalizadas, ou seja, será a chave para conquistar os objectivos da perspectiva dos **processos internos**.

Por sua vez, a melhoria dos processos internos, servirão de meio para o crescimento da carteira de clientes e para o aumento do envolvimento e fidelização dos clientes actuais, através do aumento do grau de satisfação e redução das reclamações recebidas - **perspectiva clientes**.

4.4. Step 4: Strategy map - Desenvolvimento do Mapa Estratégico

O desenvolvimento do mapa estratégico elucidá-nos sobre as relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos e quais os factores críticos de sucesso em cada uma das quatro perspectivas.

Figura 10 - Mapa Estratégico: Uma proposta para o BB



Legenda: Relações de Causa e Efeito (→)

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Step 5: Performance measures - Definição dos Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho permitem quantificar, medir e controlar os processos que concorrem para o cumprimento dos objectivos estabelecidos no mapa estratégico.

O BSC concilia dois tipos de indicadores:

- *lagging indicators* “lag” - indicadores de resultado que medem e avaliam resultados de acções e decisões tomadas no passado;
- *leading indicators* “lead” - indicadores de desempenho que medem as actividades que conduzem a resultados futuros.

Segundo Kaplan e Norton (2006) estes indicadores não devem ser usados de forma isolada uma vez que a leitura de um complementa a do outro. Os indicadores de resultados por si só não transmitem o modo de alcançar os resultados, é necessário conjugar com os indicadores de desempenho para elucidar como executar a estratégia delineada. Também os indicadores de desempenho, sem os indicadores de resultados, não permitem avaliar se as melhorias realizadas representam um melhor desempenho financeiro a longo prazo.

Os indicadores seleccionados devem merecer o conhecimento e aprovação dos que vão utilizar o BSC, pois o consenso facilitará a sua implementação.

Tabela 7 - Indicadores de Desempenho do Banco: Perspectiva Global

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição do Objectivo	Indicador de Performance	Meta	Fórmula de Cálculo
Financeira 20%	FN1-Aumentar valor para os accionistas	35%	Aumentar a rentabilidade do investimento realizado pelo accionista.	EVA (<i>Economic value Added</i>)		$(RCI-CMPC) \times CI$
	FN2-Aumentar o produto bancário	35%	Aumentar a margem financeira e margem complementar e reduzir os custos financeiros.	Margem Financeira		Proveitos de instrumentos financeiros -custos de instrumentos financeiros
				Margem Complementar		Proveitos com comissões-custos com comissões
FN3- Aumentar a eficiência económica	30%	Aumentar a eficiência, tendo em conta a actual estrutura de recursos.	<i>Cost-to-income</i>		$(\text{Custos de funcionamento} + \text{amortizações}) / \text{Produto Bancário}$	
Clientes 30%	CL1- Conquistar novos clientes	20%	Aumentar o número de clientes.	Nº novos clientes		Nº novos clientes - nº clientes período homólogo
				% Recursos captados aos novos clientes		Valor de recursos captados a novos clientes/Valor total de recursos do Banco
	CL2- Aumentar o envolvimento e fidelizar os clientes actuais.	20%	Aumentar o volume de vendas de produtos/serviços aos clientes actuais.	% Novos depósitos a prazo (DP) dos clientes actuais		Valor dos novos DP dos clientes actuais/Valor total de DP do Banco
				Volume de abandono de clientes		Valor total dos depósitos dos clientes que abandonaram o Banco
				Taxa de Abandono		Nº de clientes que saíram do Banco/ Nº total de clientes do Banco

	CL3- Melhorar e alargar o acesso aos serviços bancários	30%	Aumentar, melhorar e alargar o acesso ao Banco pelos canais tradicionais e por novos canais.	Número Balcões, CE e CI		Nº novos Balcões, CE e CI
				% Transacções efectuadas novos canais		Nº transacções novos canais/Nº transacções totais
				% Clientes activos na utilização de novos canais		Clientes activos novos canais/clientes totais
	CL4- Aumentar a satisfação dos clientes	30%	Aumentar o nível de satisfação dos clientes através do decréscimo do número de reclamações recebidas.	Número de reclamações recebidas.		Número de reclamações recebidas/ Nº reclamações recebidas período anterior
				Índice de satisfação dos clientes		Resultados de inquéritos à satisfação dos clientes.
Processos Internos 30%	PI1- Melhorar a eficiência operacional	30%	Prestar um serviço célere porém de qualidade de forma a diferenciar-se da concorrência.	Tempo de resposta ao pedido de processos de crédito		Média do tempo de resposta ao pedido de processo de crédito
				Tempo médio de realização das operações de pagamento ao exterior (OPE)		Média do tempo de espera desde o pedido até à execução das operações
				Tempo médio de resposta as reclamações recebidas		Média do tempo de resposta as reclamações recebidas
	PI2-Criar novos produtos e serviços (inovação)	30%	Diversificar a oferta de produtos e serviços.	Número de produtos e serviços disponíveis aos clientes		∑ Produtos e serviços disponíveis aos clientes
	PI3-Mitigar os riscos bancários	40%	Alcançar um nível de excelência no processo de gestão e acompanhamento dos riscos.	Rácio de incumprimento		Crédito em situação irregular/crédito total.
Nº de processos com deficiente análise de risco óbvio e em situação irregular					Nº de processos detectados com deficiente análise e Nº processos em situação irregular	

				% Clientes com KYC (<i>know your customer</i>)		% Clientes com KYC
Aprendizagem e Crescimento 20%	AC1- Aumentar a satisfação interna	25%	Aumentar a satisfação dos colaboradores.	Índice de satisfação dos colaboradores		Resultados de inquéritos à satisfação dos colaboradores
				Taxa de Absentismo		Taxa de Absentismo
				Taxa de <i>turnover</i>		Taxa de <i>turnover</i>
	AC2- Melhorar os sistemas de informação	15%	Investir em sistemas de informação mais eficientes satisfazendo as necessidades internas (controlo de gestão) e externas (reporte de informações obrigatórias)	Montante investido na aquisição de sistemas de informação		Montante investido na aquisição de sistemas de informação
				Índice de satisfação dos colaboradores com a informática		Resultados de inquéritos à satisfação dos colaboradores
	AC3- Aumentar competências e conhecimentos dos colaboradores	20%	Investir no aumento do nº de horas de formação por colaborador para desenvolvimento das competências técnicas dos colaboradores.	Horas de Formação		Nº de horas de formação por colaborador por ano
	AC4- Promover cultura organizacional orientada para o cliente	20%	Difundir a consciencialização da Missão, Visão e Estratégia.	Índice de absorção do objectivo por parte dos colaboradores		Resultado do estudo do clima organizacional e visitas mistérios realizadas aos colaboradores
	AC5- Criar clima de melhoria contínua.	20%	Promover uma atitude de profissionalismo e rigor, proactividade e responsabilização.	Nº de sugestões de melhoria recebidas no comité de melhoria contínua		Nº de sugestões de melhoria recebidas no comité de melhoria contínua

				Nº de alterações implementadas com vista à melhoria da eficiência operacional, qualidade e satisfação de cliente		Nº de alterações implementadas com vista à melhoria da eficiência operacional, qualidade e satisfação de cliente
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Notas:

Metas: as metas por objectivo estratégico não se apresentam quantificadas, porque este projecto representa uma primeira abordagem à construção e implementação do modelo BSC para apreciação da Comissão Executiva do Conselho de Administração do Banco Benguela.

Novos canais: ATM's, *Homebanking*, Banco SMS.

Dos indicadores de performance apresentados destaque o EVA^{®3} - Valor Acrescentado Económico (*economic value added*) – uma métrica financeira que mede a diferença entre o retorno do capital e o custo desse capital, medindo assim o valor criado para o accionista.

- Um EVA[®] negativo significa que o retorno do capital investido é inferior ao custo médio ponderado do capital: demonstra destruição de valor para os accionistas da empresa.
- Um EVA[®] positivo indica que o retorno do capital investido é superior ao custo médio ponderado do capital: demonstra criação de valor para o accionista.

Este indicador procura ultrapassar as limitações dos instrumentos financeiros tradicionais que na sua maioria não têm em conta o montante de capital utilizado (próprio e alheio) para gerar o resultado apurado, ou seja, pondera para além dos juros o custo total do capital empregue.

Abaixo, apresenta-se a sua fórmula de cálculo:

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

Sendo:

RCI - Retorno do capital investido

CMPC – Custo médio ponderado do capital

CI – Capital Investido

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

Onde:

RO- Resultados Operacionais

T – Imposto sobre rendimento

³ ® Marca registada pela Stern Stewart & Co.

$$CMPC = K_e \times [E/(E+D)] + K_d \times (1-t) \times [D/(D+E)]$$

Onde:

K_e - Custo do capital próprio

K_d - Custo do passivo ou da dívida

t - taxa de imposto sobre rendimento

E - Valor de mercado do capital próprio

D - Valor de mercado do passivo

4.6. Step 6: Initiative – Desenvolvimento de Iniciativas/ Acções

Este passo envolve a definição de iniciativas estratégicas/planos de acção que devem ser desenvolvidos para apoiar os objectivos estratégicos e permitir simultaneamente comunicar e imputar as responsabilidades operacionais da execução do programa, pelos diferentes grupos da organização.

A administração executiva deve ser a responsável por esta etapa. Após identificar e seleccionar a lista das iniciativas prioritárias, de acordo com a criticidade para os objectivos estratégicos, e de se determinar o calendário de implementação, é importante definir um orçamento para as despesas que irão financiar as iniciativas seleccionadas e delegar responsáveis para acompanhamento, execução e monitorização das acções em curso.

Para este projecto, foram desenvolvidas uma série de acções por objectivos conforme tabela abaixo. É de salientar, que por se tratar de uma primeira versão do BSC, a apresentar ao Banco, e pelo facto de ser necessário dar a conhecer, de uma forma simples, aos gestores, informações para a obtenção dos objectivos, a referida tabela é denominada de acções e não iniciativas estratégicas.

Tabela 8- Acções a desenvolver por objectivos estratégicos

Fonte: Elaboração Própria

Perspectiva Financeira

Objectivos	Acções
Aumentar valor para os accionistas	- Todas
Aumentar o produto bancário	- Iniciativas estratégicas da perspectiva clientes
Aumentar a eficiência económica	- Iniciativas estratégicas da perspectiva clientes

Perspectiva Clientes

Objectivos	Acções
Conquistar novos Clientes	<ul style="list-style-type: none">- Realização de prospecção comercial mais agressiva em potenciais clientes- Identificar novos clientes através de nichos de novos mercados;- Implementar protocolos com empresas/instituições com um perfil de colaboradores interessantes
Aumentar o envolvimento e fidelização dos clientes actuais	<ul style="list-style-type: none">- Estabelecer relações com os clientes baseado no contacto pessoal- Oferta de novos produtos e serviços prestados aos clientes actuais- Planeamento e cumprimento de planos de visitas exteriores aos clientes
Melhorar e alargar o acesso aos serviços bancários.	<ul style="list-style-type: none">- Identificar pontos estratégicos para abertura de novos balcões, CE e CI- Evidenciar, junto dos clientes, melhorias desenvolvidas no acesso ao serviço bancário via novos canais e as vantagens da transposição para esses canais
Aumentar a satisfação dos clientes do Banco	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar a qualidade de serviço aos clientes actuais: reduzir tempo de resposta a pedidos, corrigir erros, solucionar problemas, aconselhar e responder a reclamações de forma célere

Perspectiva Processos Internos

Objectivos	Acções
Melhorar a eficiência operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mentalizar os colaboradores para resposta imediata às reclamações e solicitações dos clientes - Rever a definição dos procedimentos internos de trabalho e se estão a ser cumpridos pelos colaboradores
Criar novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Criar equipa de inovação
Mitigar os riscos bancários	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e implementar processos mais automatizados para mitigar os riscos operacionais

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Objectivos	Acções
Aumentar a satisfação interna	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinição da política de recursos humanos: sistema de avaliação de desempenho e distribuição de incentivos; definição de planos de progressão; avaliação da eficácia da formação - Reconhecer o mérito dos colaboradores
Melhorar os sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão do <i>site</i> institucional e dos serviços disponíveis no <i>homebaking</i> - Aumentar a banda larga dos balcões para acomodar o aumento de tráfego (ex.: transacções) - Realização de auditorias ao sistema para identificação de oportunidades de melhoria
Aumentar as competências e conhecimentos dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um <i>script</i> por funções com as necessidades formativas. - Elaboração e execução de planos de formação (com base no <i>script</i>) para o desenvolvimento de competências técnicas. - Desenvolvimento de sessões de treino práticas (vendedor/cliente) para análise e melhoria das competências (negociação, profissionalismo e proactividade). - Organização de eventos <i>team building</i>
Promover cultura organizacional orientada para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um fórum de discussão sobre a cultura organizacional - Reuniões semestrais com os quadros - Reuniões departamentais
Criar clima de melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um comité de melhoria contínua - Criar um sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores

4.7. Step 7: Performance Analysis – Automatização e comunicação

Terminadas as etapas de construção do BSC, a etapa sete refere-se à automatização e comunicação da informação do desempenho por forma a poder partilhar internamente a estratégia do Banco.

Para que o modelo de BSC do Banco ou de qualquer outra organização tenha êxito é necessário a existência de um sistema de informação que sirva de suporte ao modelo. Este conjunto de ferramentas e tecnologias de informação vai ter a função de recolher, transformar e medir permanentemente os dados obtidos pelo Banco.

O recurso a um programa informático específico de BSC não se considera obrigatório numa fase inicial, pois o mesmo representa um investimento elevado devido ao preço de aquisição/investigação bem como da exigência de formação específica para tirar partido das suas funcionalidades. Sugere-se que inicialmente seja utilizado simples folhas de Excel na recolha, apresentação de dados e para elaboração dos relatórios, que podem ser divulgados, através da rede interna do Banco.

Nesta fase, assume particular importante a definição dos perfis dos utilizadores, de forma a disponibilizar a informação, respeitando a confidencialidade, por perfil de acesso e por área de negócio.

No entanto, devemos ter consciência que o BSC só será utilizado e explorado em pleno e com todas as suas funcionalidades, através do recurso de um *software* apropriado, que disponibilizará a informação, financeira e não financeira, e permitirá compará-la com a estratégia e objectivos previamente estabelecidos. Por outro lado, permitirá garantir a ausência do risco de falha humana na recolha de informação.

O *software* a implementar deverá permitir a emissão de relatórios e a análise de dados, de forma a compreender as ligações entre os diferentes indicadores, facilitando a análise e o acompanhamento do desempenho de cada um. É importante que esta ferramenta alerta para os valores realizados em cada um dos objectivos face ao estabelecido, acautelando os indicadores que se encontrem fora dos objectivos propostos.

O *software* deverá permitir o desdobramento dos BSC por área de negócio e por diferentes níveis. É fundamental que permita apresentar as relações de causa e efeito entre os objectivos e os indicadores para que os colaboradores tenham percepção das suas acções diárias.

Dada a área de negócio da empresa em estudo, o programa SAP - <http://www.sap.com/solutions/sapbusinessobjects/large/enterprise-performance-management/strategy/index.epx>, poderá ser um bom exemplo de um *software* a implementar.

4.8. Step 8: Alignment – Desdobramento do *Balanced Scorecard*

Após a definição do BSC global do Banco, e tomando como base a estratégia definida pela administração, passamos à etapa oito, o desdobramento do BSC.

No caso do Banco Benguela o BSC deverá ser estendido primeiramente às áreas de negócio, para que os responsáveis possam ter acesso à informação relevante, adequadas às suas necessidades na tomada de decisão.

Áreas de Negócio:

- Banca de Particulares e Negócios
- Banca de Empresa
- Unidade de *Business Development*

Após o 1º nível de desdobramento importa, para cada área de negócio, estender os objectivos e indicadores para cada Direcção que a compõe, para que cada responsável de Direcção tenha também a informação necessária disponível na tomada de decisão e possa, à posterior, avaliar o impacto das suas decisões em termos de objectivos e indicadores definidos.

Tabela 9 – Exemplo da Estrutura do Desdobramento BSC

Perspectiva:		Objectivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Banco Benguela					
	Banca de Particulares e Negócios				
		Direcção de Particulares e Negócios			
		Direcção de Centros de Investimento			

Fonte: Elaboração Própria

O desdobramento dos objectivos e indicadores em níveis inferiores permite, a cada área de negócio, direcção ou colaborador, avaliar a sua contribuição em termos de desempenho individual, por direcção, área de negócio e em última instância do Banco. Possibilita comparar o resultado efectivo com a meta estimada, ou seja avaliar o impacto das decisões em termos de objectivos e indicadores.

É importante um alinhamento da estratégia, após o desdobramento do BSC pelas diferentes áreas, para que se possa estabelecer relações de causa e efeito entre os diferentes objectivos facilitando a avaliação do impacto em termos estratégicos das acções por área.

Tabela 10 – Alinhamento do Objectivo Estratégico

Perspectiva Cliente

Objectivo: CL1 – Conquistar novos clientes

Perspectiva:	Indicador	Iniciativa
Banco Benguela	Nº novos clientes do Banco	Prospecção comercial mais agressiva em potenciais clientes
	Banca de Particulares e Negócios	Nº novos clientes BPN Prospecção comercial mais agressiva em potenciais clientes de BPN
	Direcção de Particulares e Negócios	Nº novos clientes particulares e pequenos negócios Prospecção comercial em potenciais clientes particulares
	Direcção de Centros de Investimento	Nº novos clientes de alto valor Prospecção comercial em potenciais clientes de alto nível

Fonte: Elaboração Própria

Uma fase posterior do desenvolvimento do BSC poderá envolver a definição de BSC's para níveis individuais (estabelecendo metas por colaborador) de forma a auxiliar e motivar melhorias no sistema de avaliação de desempenho.

Não irei focar-me muito mais neste ponto porque não é objectivo do presente trabalho a realização de *scorecards* segmentados por área e individuais. Contudo, importa realçar que este tema serve de oportunidade para projectos de estudo futuros.

4.9. Step 9: Evaluation – Avaliar e melhorar o desempenho pela utilização da informação do *Balanced Scorecard*

Nesta última etapa deve ser feita uma apreciação completa ao *Scorecard* para que se possa avaliar, após o seu funcionamento, o sucesso das estratégias desenvolvidas para a concretização das metas propostas.

Esta etapa é um processo de *feedback* e aprendizagem. Deve ser realizada uma avaliação do processo de implementação da estratégia com o objectivo de aprendizagem através do *feedback* da estratégia, objectivos, indicadores.

Os utilizadores do BSC deverão analisar os resultados, monitorizar, testar, validar e caso necessário promover eventuais modificações estratégicas. Para uma monitorização eficaz e constante recomendo a realização de reuniões de avaliação trimestrais.

Compete, à Administração Executiva, analisar e responder às seguintes questões:

- As metas estão a ser cumpridas?
- As iniciativas estão a ser efectuadas nos prazos definidos? São adequadas? É necessário alterar ou implementar novas iniciativas?
- É necessário explorar a aplicação de novos *softwares* para se alcançar melhores resultados?
- Existe uma conexão entre o planeamento estratégico e o uso do *Balanced Scorecard*? A estratégia contínua válida? E os objectivos?
- As relações causa-efeito definidas no mapa estratégico são as correctas?

5. Conclusões

Este capítulo descreve as conclusões sobre o estudo realizado e as limitações encontradas ao longo da execução do mesmo. Por último, identifica-se aspectos relevantes para trabalhos futuros.

5.1. Conclusões

Face à grande instabilidade no cenário económico e financeiro global, as empresas passaram a operar num mercado cada vez mais exigente, assinalado por grande instabilidade e com elevado grau de competitividade decorrente das diversas crises mundiais e da globalização da economia.

Os gestores têm cada vez mais que tomar decisões eficientes no curto prazo para manter a sustentabilidade das empresas a longo prazo, ou seja, assiste-se a uma mudança no padrão e na importância das estratégias empresariais.

O progresso e o crescimento previsto da economia de Angola forçarão as empresas a assumir novos desafios na gestão organizacional. Novas dimensões de análise e novos indicadores permitirão a estas empresas responder, de forma mais célere e eficaz, aos múltiplos desafios e às oportunidades que o mercado angolano lhes proporciona.

Para isso, é a nosso ver, imprescindível que as empresas tomem consciência da importância da adopção de um sistema de gestão que as focalize para o essencial e lhes permita assim apresentar vantagens competitivas em relação à concorrência. Um sistema que alinhe à estratégia e os objectivos face a Missão e a Visão e sirva de foco para toda a organização.

O *Balanced Scorecard*, criado e desenvolvido por Kaplan e Norton no ano de 1992, é uma das metodologias que tem apresentado, nos últimos anos, um grande protagonismo dentro da Gestão Estratégica.

É uma ferramenta que tem vindo a ter uma adesão crescente por parte das empresas, em todos os continentes. Apresenta bastante flexibilidade no ajustamento à organização onde é

implementada e muita capacidade de adaptação aos novos desafios da gestão. Daí ter-se assistido, após várias implementações no mundo empresarial (com inúmeros exemplos de sucesso), à evolução de um sistema de avaliação de desempenho para um modelo de gestão estratégica.

Foi com base no exposto acima que o presente estudo teve como objectivo a apresentação de uma proposta para um modelo de *Balanced Scorecard* para o Banco Benguela. Este modelo tem a pretensão de ser o primeiro passo para colmatar algumas insuficiências de âmbito estratégico que se verificam dentro do Banco.

Este estudo visa auxiliar, a equipa de gestão do Banco, em diversas dimensões, dentre as quais dar uma visão do futuro e do caminho a percorrer para lá chegar. O BSC, enquanto ferramenta de gestão e aprendizagem estratégica, permitirá um alinhamento do Banco através da avaliação e monitorização da sua estratégia, proporcionado a longo prazo a criação de valor para os clientes e os accionistas.

Foram apresentados, ao longo do trabalho, os seguintes passos no sentido de desenvolver o modelo de *Balanced Scorecard* para o Banco Benguela:

- Definição da Missão e Visão do Banco para posterior divulgação entre os colaboradores.
- Delineado o Mapa Estratégico, onde foram formulados Objectivos Estratégicos, nas quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.
- Identificação dos Indicadores de Desempenho que permitirão avaliar, através de uma sequência de relações de causa e efeito, o sucesso ou não dos objectivos estratégicos formulados.
- Clarificação das Iniciativas Estratégicas a desenvolver para o auxílio da consecução dos objectivos formulados.

Pretende-se com a concretização destes requisitos, transmitir aos gestores executivos do Banco, as vantagens da construção deste modelo e da sua implementação, a qual servirá, não só para medir o desempenho do Banco mas também para clarificar, comunicar e alinhar a estratégia a todos os níveis organizacionais.

O modelo desenvolvido e apresentado é uma proposta. Procura introduzir de forma resumida, à administração executiva do Banco, um conjunto de conceitos e teorias, que após entendimento e consenso, poderão contribuir para uma melhoria da performance da instituição como um todo.

Se este estudo conseguir sensibilizar, os administradores executivos do Banco, para a necessidade de obtenção de um foco comum e que a organização precisa de se concentrar no que é essencial e que tal significará a criação de uma mais-valia em vários aspectos – criação de valor para os clientes e accionista, empenho e satisfação dos colaboradores e vantagem competitiva face aos concorrentes - então o objectivo a que nos propusemos foi alcançado.

5.2. Limitações

Relativamente às limitações que poderão inviabilizar o desenvolvimento deste modelo, a primeira prende-se com o envolvimento e apoio da comissão executiva de gestão, pois obrigará a uma reflexão e à unanimidade das opiniões durante a sua construção.

Num segundo nível de análise é fundamental que os directores dos centros de responsabilidade percebam o modelo e a sua utilidade na gestão diária. Se o modelo for uma ferramenta útil aos gestores, eles próprios serão defensores e aliados na sua melhoria contínua.

Num nível inferior, outras limitações poderão ser encontradas:

- O real objectivo da construção e implementação do modelo pode não ser compreendido pelos colaboradores;
- Falta de compromisso das áreas e colaboradores;
- Inexistência de *feedback*.

Por último, há o risco de falha na implementação do BSC no Banco, uma vez que, o processo de estruturar um sistema desta dimensão é mais fácil do que implementá-lo.

5.3. Pistas para trabalhos futuros

Após conclusão do estudo ficam em aberto questões que a meu ver apresentam interesse em termos de trabalhos futuros.

Assim, concedido a proposta do modelo de BSC para o Banco deixo à consideração, primeiramente, a definição das metas por objectivos. De seguida seria interessante o desdobramento do BSC para cada segmento de negócio, áreas de apoio e por último ao nível individual. Também seria interessante associar o *Balanced Scorecard* dos colaboradores ao sistema de recompensas e incentivos.

O objectivo principal é que dentro do Banco todos falem a mesma linguagem. Desta forma seria possível criar um modelo que garantisse esse alinhamento.

Por último, seria interessante a própria implementação do BSC ao nível do Banco para aferição dos seus inúmeros benefícios.

6. Bibliografia

- Amaral, S. 2008. *Desenvolvimento do Balanced Scorecard num grupo empresarial de tecnologias de informação*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE.
- Amat, J. M. & Gomes, J. S. 1995. Controle de Gestão – Uma perspectiva Global. *Trabalho submetido no IV Congresso Internacional de Custos*, Campinas, Brasil.
- 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. *Management Control Systems*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. Irwin McGraw Hill.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J., Wells, R. B. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*.
- Cebrián, M.S.; Cerviño, E. F. 2004. Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Volumen II nº 4.
- Costa, A. 2001. *Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. Universidade de São Paulo.
- Cruz, C. P. 2009. *Balanced Scorecard. Concentrar uma organização no que é essencial*. Vida Económica.
- Daum, J. H. 2005. French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard? *Der Controlling Berater*. Issue 7/December 2005, pp2/459-502.
- Epstein, M. & Manzoni J.F 1998. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal* Vol16 Nº2.
- Epstein, M. & Manzoni, J.F. 1997. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Management Accounting*; 79, 2; pp. 28.
- Fagundes, J., Soler, C., Feliu, V., Lavarda, C. 2007. Tableau de Bord vs Balanced Scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1.
- Flamholtz, E. 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications and implications. *European Management Journal*, Vol 14, nº6.
- Freire, A. 1998. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.

Johnson, H. & Kaplan, R. 1987. *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. **Harvard Business School Press**.

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston: HBS.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**.

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. **Harvard Business School Publishing Corporation**.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008a. Mastering the management system. **Harvard Business Review**.

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

López, A. 1998. El cuadro de mando empresarial: gestión global coordinada y responsable. **Boletín AECA**, n.47, p. 54-57.

Mendonza, C. Zhiren, R. 1999. Le tableau de bord: en V.O. ou en version américaine? – comparaison entre le tableau de bord et le balanced scorecard. **Revue Française de Comptabilité**. Numéro 309, p. 60-66.

Neves, J. C. 2005. *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*. Texto Editores.

Norreklit, H. 2000. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, V. 11, Nº 1, pp. 65-88.

Quesado, P., Guzmán, B., Rodrigues, L. 2012. O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, V.4, n.2, p.128-150.

Rodrigues, J. A. e Simões, A. M. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por Resultados – A Organização em centros de responsabilidade*. Áreas Editora, SA

Rohm, H. 2002. Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems.US Foundation for Performance Measurement. *Balanced Scorecard Institute, strategy Management Group*, www.balancedscorecard.org.

Russo, J. 2005. Balanced Scorecard versus Tableau de Board. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, n. 62, p. 56-63.

Russo, J. 2009. *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Santos, R. A. 2006. *Balanced Scorecard em Portugal. Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Gestãoplus Edições.

Simons, R. 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, nº1/2, 127-143.

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

Strenger, E. W. 1997. Dashboards, Smashboards. *Trustee*, Chicago. Vol. 50. Iss. 4. pp. 9.

Recursos Online:

www.balancedscorecard.org, várias consultas.

www.bancobenguela.ao, várias consultas.

www.bna.ao, várias consultas.

www.ine-ao.com, várias consultas.

www.portal-gestao.com, várias consultas.

www.sap.com, várias consultas.

.