UNIVERSIDADE LUSÓFONA

FERNANDO TCHIPILICA JOÃO PADROEIRO

PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE *BALANCED SCORECARD* NUM BANCO

Orientador: Professor Doutor Carlos Capelo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

FERNANDO TCHIPILICA JOÃO PADROEIRO

PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE *BALANCED SCORECARD* NUM BANCO

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 29/11/2022, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 315/2022, de 24 de outubro de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor João Miguel Capela Borralho

Arguente: Profª. Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado

Orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022



"O nome *Balanced Scorecard* (*BSC*) reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *lagging* e *leading* e perspetivas de desempenho interno e externo."

Kaplan & Norton (1996)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de dissertação a todos aqueles por quem tenho grande estima e respeito, a começar pelo Professor Doutor Carlos Capelo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pelo dom da vida.

À minha família, em particular aos meus pais, à minha esposa, filhos e aos meus irmãos, por todo o apoio que me deram ao longo desta etapa, como estudante universitário e por me ajudarem a concretizar mais um objetivo na minha vida: a conclusão do Mestrado.

Agradeço também ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Capelo, que me orientou ao longo destes últimos anos a fazer sempre o melhor.

Agradeço a disponibilidade de todos os amigos em me ajudar, aos que acreditaram em mim desde o início e me motivaram para continuar e nunca desistir.

Por último, não poderia deixar de agradecer a cada uma das pessoas entrevistadas pela disponibilidade e simpatia, mormente os funcionários de bibliotecas e da instituição em estudo, que me ajudaram a concluir esta Dissertação.

Sem cada um de vós, nada disto teria sido possível, pelo que desejo o maior sucesso a todos.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA v

AGRADECIMENTOS vi

ÍNDICE GERAL vii

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS x

RESUMO xi

ABSTRACT xii

INTRODUÇÃO 10

CAPÍTULO I | REVISÃO DA LITERATURA 12

1.1. Sistema de Controlo de Gestão 12

1.2. *Tableau de Board* 15

1.2.1- Perspetiva histórica 15

1.2.2- Objetivo do *Tableau de Bord* 17

1.3. *Balanced Scorecard* 18

1.4. *Balanced Scorecard vs Tableau de Bord* 23

1.5. Processo de implementação do BSC 26

CAPÍTULO II | METODOLOGIA 32

2.1 Problemática e Objetivos 32

2.2. Abordagem Metodológica 32

2.3. Plano de Estudo de Caso 33

CAPÍTULO III | ESTUDO DE CASO 35

3.1. Apresentação da empresa 35

3.1.1. Estrutura institucional 37

3.1.2. Missão, Visão e Valores 38

3.1.3. Objetivos específicos e estratégia 40

3.2. Proposta do modelo de *Balanced Scorecard* a ser implementado no Banco SOL 41

CONCLUSÕES 55

b. Limitações 56

c. Recomendações 57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolução do Controlo de Gestão 12
Figura 2. Vantagens do Tableau de Board 18
Figura 3. Mapa Estratégico. 22
Figura 4. Ciclo de Aprendizagem Estratégica 23
Figura 5. Cronograma Típico do Balanced Scorecard 28
Figura 6. Etapas do modelo de construção do Balanced Scorecard 29
Figura 7. Pirâmide evidencia a lógica do plano estratégico de um Balanced Scorecard 31
Figura 8. Nº de funcionários do Banco SOL 36
Figura 9. Nº de balcões do Banco SOL 36
Figura 10. Nº de clientes do Banco SOL 36
Figura 11. Organigrama do Banco SOL 38
Figura 12. Desenho do Desenvolvimento do BSC 39
Figura 13. Constituição da Equipa multidisciplinar 42
Figura 14. Análise SWOT 44
Figura 15. Metas Estratégicas Balanced Scorecard gerais do Banco SOL 47
Figura 16. Proposta do Mapa Estratégico (Relação de Causa/Efeito) 49
Figura 17. Descrição dos KPIs para o Banco Sol, de acordo com Mapa Estratégico 52
Figura 18. Iniciativas/Ações a desenvolver através das metas estratégicas no Banco SOL 54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

EVA – *Economic Value Added* (Valor Económico Acrescentado)

KPIs – *Key Performance Indicator* (Indicador Chave de Desempenho)

TDB – *Tableau de Bord*

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

CRO -Chief Risk Officer - Direção de Gestão de Risco

RESUMO

A crescente complexidade da envolvente exige que as organizações implementem e utilizem sistemas efetivos de controlo de gestão. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de controlo de gestão, que suporta a implementação da estratégia através de diferentes perspetivas da organização (financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento) articuladas segundo uma lógica causal e sistémica. O controlo de gestão é exercido através de um conjunto de instrumentos que orientam e motivam os responsáveis a atingirem os objetivos da organização, segundo um processo contínuo de aprendizagem estratégica, contribuindo fortemente para o alinhamento estratégico, tanto nos vários departamentos da instituição como na organização como um todo. O presente trabalho visa responder à questão: qual a aplicabilidade/utilidade do BSC para suportar o controlo de gestão estratégico no setor bancário? Com vista ao tratamento desta questão, foi desenvolvido um estudo de caso de implementação de um BSC numa instituição bancária, com base nomeadamente em informação obtida através de análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Como resultado, foram desenvolvidos um mapa estratégico, um conjunto de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e um conjunto de metas, iniciativas ou ações estratégicas que proporcionam aos gestores uma visão geral do desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard, Estratégia, Planeamento, Controlo de Gestão.

ABSTRACT

The growing complexity of the environment requires organizations to implement and use effective management control systems. The Balanced Scorecard (BSC) is a management control tool, which supports the implementation of the strategy through different perspectives of the organization (financial, customer, internal processes, learning and growth) articulated according to a causal and systemic logic. Management control is exercised through a set of instruments that guide and motivate those responsible to achieve the organization's objectives, according to a continuous process of strategic learning, strongly contributing to strategic alignment, both in the various departments of the institution and in the organization as well as one all. The present work aims to answer the question: what is the applicability/utility of the BSC to support strategic management control in the banking sector? In order to address this issue, a case study of the implementation of a BSC in a banking institution was developed, based in particular on information obtained through document analysis and semi-structured interviews. As a result, a strategic map, a set of key performance indicators (KPIs) and a set of goals, initiatives or strategic actions were developed that provide managers with an overview of organizational performance.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Strategy, Planning, Management Control.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da envolvente das organizações, nomeadamente devido à globalização, dinâmica concorrencial, internacionalização dos mercados e incerteza, exigem a adoção de práticas mais efetivas de gestão. Em particular, surge a necessidade de utilizar processos de controlo de gestão que suportem efetivamente a implementação da estratégia. Neste contexto Kaplan e Norton (1992) propõem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão que permite aos gestores obterem uma visão geral e integrada do desempenho das organizações tendo em conta quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), as quais estão articuladas segundo uma lógica causal e sistémica. Trata-se de uma metodologia que proporciona às organizações a capacidade de gerir, de forma coerente, a sua estratégia em todos os níveis hierárquicos de um organismo.

O surgimento do conceito de *BSC*, na década de 90, trouxe assim consigo o reconhecimento das mudanças e transformações internas que ocorrem nas empresas de todo o mundo, cuja finalidade consiste em torná-las mais competitivas e ajudá-las a criar valor. A competição entre as empresas tem como sustentabilidade a informação, a capacidade de as mesmas tirarem partido dos ativos intangíveis que se tornavam de longe mais decisivos em relação as suas capacidades de investimento e a gestão dos ativos físicos. (Kaplan & Norton, 2001).

Convém realçar que o BSC é um sistema de gestão da estratégia que permite clarificar a visão e a estratégia e traduzi-las em ação, fornecendo ainda *feedback* sobre o processo interno do negócio e dos *outputs* externos com vista a melhorar continuamente o desempenho e os resultados estratégicos cuja execução assenta em cinco princípios: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais, (ii) alinhar a organização com a estratégia, (iii) fazer da estratégia um trabalho/responsabilidade de todos, (iv) fazer da estratégia um processo contínuo e (v) mobilizar a mudança através da liderança (Kaplan & Norton, 2001).

Com efeito, ressalta-se a importância da utilização do BSC, como instrumento de gestão estratégica que busca esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia à organização, por meio da tradução da visão, missão e estratégia das empresas em um conjunto abrangente de objetivos

e medidas de desempenho tangíveis que servem de base para sistemas de medição (Kaplan & Norton, 1997). Contudo, está-se diante de uma técnica que visa a integração e o balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes numa empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização e promove a criação de valor para os clientes e acionistas.

Retomando o trabalho de Kaplan e Norton (1992), é notável a noção de 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 algumas perspetivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

De igual modo, importa aqui fazer referência ao facto de que o cenário atual que os bancos enfrentam, nomeadamente, a globalização, a concorrência, internacionalização dos mercados, incertezas e a crise económica, suscita a necessidade de procurar novas ferramentas de gestão para dar respostas a esses desafios. Assim sendo, o BSC afigura-se como uma ferramenta que pode melhorar a gestão dessas instituições. Neste contexto, desenvolveu-se a seguinte questão de investigação: qual a aplicabilidade/utilidade do BSC para suportar o controlo de gestão estratégico no setor bancário?

Com vista ao tratamento desta questão de investigação, desenvolveu-se um estudo de caso assente numa proposta para implementação do BSC no Banco SOL(nome fictício), com base nomeadamente em informação obtida através de entrevistas semi-estruturadas a responsáveis do referido Banco. No seguimento destes instrumentos de recolha, foram também consultados alguns documentos internos da Instituição em estudo como o relatório e contas de 2017 e o manual de procedimentos.

A presente dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro dos quais apresenta o enquadramento teórico, o qual servirá de fundamento e base para argumentação teórica à volta do tema, sendo apresentada e conceituada a perspetiva da evolução histórica do Controlo de Gestão, de *Tableau de Bord, Balanced Scorecard*, processo de implementação e o BSC no sector bancário. No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia usada para a execução deste projeto. No terceiro, é esclarecido o estudo de caso. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo efetuado, as limitações inerentes à execução do projeto bem como as recomendações e oportunidades para investigação futura.

CAPÍTULO I | REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está centrado em pressupostos e conceitos teóricos relativos ao tema em estudo, com base nos quais serão abordados o Controlo de Gestão, *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

1.1. Sistema de Controlo de Gestão

Importa referir que o conceito de controlo de gestão é uma realidade há cerca de um século. Amat e Gomes (1995) referem que:

> Muito embora haja indícios de que os conceitos sobre controlo de gestão já eram utilizados há muitos séculos, foi no início do século XX que estes conceitos se tornaram amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), cujos trabalhos repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações em todo o mundo, durante mais de meio século, sendo o controlo de gestão neste período caraterizado pela utilização eficiente dos recursos. (Amat e Gomes, 1995, p.3).

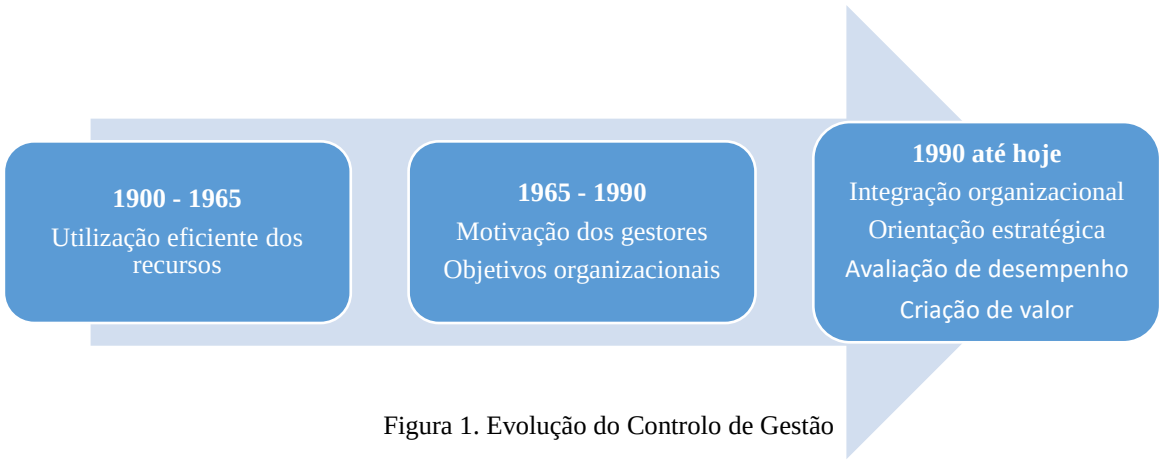


Figura 1. Evolução do Controlo de Gestão

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, Anthony (1965, p. 27) define controlo de gestão como sendo "o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na prossecução dos objetivos de uma organização".

Quase duas décadas depois, Anthony *et al*. (1984, p.11) redefinem o papel do controlo de gestão como "um processo para detetar e corrigir erros de desempenho não intencionais e irregularidades intencionais, como roubo ou uso indevido de recursos".

Todavia, foi com a publicação do livro *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting* (Johnson & Kaplan, 1987, pp.1-15) que o paradigma do controlo da gestão se altera, pelos seguintes motivos:

- Alterações do ambiente de mercado (forte expansão económica, rápidas mudanças tecnológicas, crescente competitividade e a globalização da economia);
- Divergências entre o desempenho da empresa e os seus indicadores de desempenho;
- Crescente atenção do relacionamento entre o controlo de gestão e a estratégia, sendo que Simons (1990, p.127) refere "novas direções estavam a surgir na estratégia", pelo que a utilização dos atuais sistemas de controlo de gestão perdeu relevância devido à origem exclusivamente em análises contabilísticas. No entanto, "os sistemas de contabilidade gerencial podem e devem ser projetados para apoiar as operações e a estratégia da organização" (Johnson & Kaplan, 1987, p.17).

Seguindo esta linha de raciocínio, Jordan *et al.* (2008, p.19) definem "o controlo de gestão como o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados". Estes autores sugerem (2008, p.20) que o controlo de gestão "deve proporcionar a todos os responsáveis os instrumentos para dirigir e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa", ou seja, para Jordan *et al.* (2008), p.21), o controlo de gestão "é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização."

No entanto, as noções completam-se, pois, um dos principais objetivos do controlo de gestão é, precisamente, o de conseguir realizar a convergência qualitativa e quantitativa entre os objetivos da empresa e os objetivos individualizados por responsável.

Note-se que, para Simons (1990),

> o sistema de controlo de gestão é um conjunto de procedimentos e sistemas formalizados que usam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. Usando essa definição, esses sistemas incluem procedimentos formalizados para coisas como planeamento, orçamento, verificação de ambiente, análise de concorrência, relatórios, avaliação de desempenho, alocação de recursos e recompensas aos funcionários. (Simons, 1990, p.28).

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

Emerge assim, nesta perspetiva, o conceito de *Tableau de Bord* (Selmer 1998), um painel integrado por um conjunto de indicadores e de informações que permite, ao mesmo tempo, ter-se uma **visão** de conjunto do componente organizacional ou da empresa como um todo, evidenciar desvios e apoiar a tomada de decisões, com o propósito de alcançar objetivos da empresa oriundos da estratégia e o *BSC* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, p.71). No seu artigo (Kaplan & Norton, 1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, refere este conceito como sendo:

> O conjunto de medidas que dá aos gestores de topo uma visão rápida, mas abrangente do negócio. O *BSC* inclui medidas financeiras que contam os resultados de ações já tomadas. E complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e melhoria da organização - medidas operacionais que são os impulsionadores do desempenho financeiro futuro. (Kaplan & Norton, 1992, p.71).

1.2. *Tableau de Board*

Atualmente, muitas empresas precisam de solidificar o conhecimento extraído a partir das diversas fontes de informação. Os sistemas analíticos permitem armazenar a informação de uma forma mais adequada com o intuito de satisfazer atempadamente aos vários requisitos que os agentes de decisão usualmente apresentam no desenrolar das suas atividades, disponibilizando serviços e formatos de apresentação que se adequam de uma forma mais conveniente aos ambientes de negócio e, em particular, aos de tomada de decisão. Uma das ferramentas que evoluíram neste sentido designa-se *Tableau de Bord* (Oliveira 2018, p. 33).

1.2.1- Perspetiva histórica

O *Tableau de Bord* é um modelo de avaliação de desempenho que surgiu em França, em 1932 (Epstein & Manzoni, 1998). Segundo estes autores, o *Tableau de Bord* foi desenvolvido por engenheiros franceses que procuravam compreender as relações de causa-efeito entre as suas ações e o desempenho do processo, de forma a melhorar os seus processos de produção.

No entanto, de acordo com Russo (2005), inicialmente, o *Tableau de Bord* consistiu mais num conjunto de medidas físicas de desempenho, relacionado com a linguagem das engenharias, não propriamente da contabilidade. Conforme Pezet (2009), o *Tableau de Bord* (doravante TDB) pode definir-se como um sistema de indicadores que visam o monitoramento e a realização de operações económicas e comportamentos individuais de uma forma que seja compatível com a estratégia adotada. É geralmente considerado um complemento às medidas financeiras e contabilísticas.

No entendimento de Jordan *et al*. (2011), "o *Tableau de Bord* da empresa é sobretudo um instrumento de gestão com vista à ação e, de certo modo, uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão" (p.244).

Na década de 1950, o TDB sofreu a sua primeira formalização através de uma publicação denominada "Industrial Accounting - Tableau de Bord". De acordo com Pezet (2009), os seus autores pertenciam ao Centro de recherches et d'études des chefs d`entreprise, os quais consideravam que o TDB devia incluir:

- ✓ Indicadores sobre inventários, fluxos de caixa, clientes e fornecedores;
- ✓ Informação sobre despesas, compras, níveis de produção e vendas;
- ✓ Cálculos de proporção;
- ✓ Cálculos de variância e desvios;
- ✓ Indicadores relativos ao ambiente externo.

Nesse período, o TDB evoluiu devido aos avanços da época, nomeadamente, com a difusão dos métodos de gestão americanos dos centros de responsabilidades nas empresas. De realçar que esta evolução passou a incluir dados orçamentais assim como começou a desagregar-se por centros de custos e de responsabilidades. Em seguida, foi utilizado como um relatório que comparava e controlava os dados realizados com os dados previamente fixados nos orçamentos (Oliveira, 2018).

Uma nota não menos relevante diz respeito à crescente importância dos fatores intangíveis e não financeiros que conduziu a um aperfeiçoamento do TDB, o que passou a considerar novos aspetos, conforme mencionam Jordan *et al.* (2011):

- ✓ O Tableau de Bord é desenvolvido tendo por base a missão e os objetivos de cada centro de responsabilidade;
- ✓ De forma a apoiar o processo de tomada de decisão, o Tableau de Bord deve ter as seguintes características: ser personalizado em função das necessidades e objetivos específicos; conter indicadores financeiros e não financeiros; conter informação diversificada e estar disponível em tempo útil.

De acordo com Barros (2013), muitas empresas falham pela falta de informação em tempo útil, o que significa que a informação acaba por chegar, mas demasiado tarde. No entanto, deve-se considerar como elementos diferenciados do *Tableau de Bord* a natureza da informação, a relação com o perfil do destinatário, o fato de oferecer soluções para problemas através de ações rápidas e a informação simples e pouco volumosa.

1.2.2- Objetivo do *Tableau de Bord*

Na conceção do *Tableau de Bord*, não se pode perder de vista os objetivos básicos que se pretende alcançar através da sua utilização.

Atente-se que López (1998) estabelece os seguintes objetivos que devem ser considerados na sua conceção:

- ✓ Deve ser um meio informativo destacável, eliminando a burocracia inerente à transmissão da informação existente na empresa;
- ✓ Deve ser uma ferramenta de diagnóstico, selecionando a qualidade e a quantidade de informação e evidenciando aqueles parâmetros que não funcionam segundo o previsto;
- ✓ Deve promover o diálogo entre todos;
- ✓ Deve ser útil na hora de atribuir responsabilidades;
- ✓ Deve ser um motivo de mudança e formação contínua em relação aos diferentes comportamentos dos responsáveis;
- ✓ Deve facilitar o processo de tomada de decisão, analisando as causas dos desvios, proporcionando soluções para os problemas e comportando-se como um sistema inteligente.

Na conceção de Quesado, Rodrigues e Guzmán (2012, p. 133), aponta-se que "os objetivos do *Tableau de Bord* são uma consequência do planeamento estratégico, e na sua vertente mais operacional, materializam-se nos orçamentos."

1.2.3. Vantagens e limitações do *Tableau de Bord*

López (1998) demonstra um conjunto de vantagens na utilização do *Tableau de Bord*, sendo estas, designadamente, as seguintes:

- ✓ As informações e os sistemas de acesso são controlados por uma equipa de pessoas que conhecem a empresa e mantêm atualizada a base de dados da organização;
- ✓ As informações que a empresa possui dos diferentes departamentos e das diversas subsidiárias que possui podem ser comparadas num curto espaço de tempo;
- ✓ O sistema de adaptação é simples;

- ✓ Também se obtém uma homogeneidade clara para qualquer tipo de relatório que é exigido na empresa devido à possibilidade de obter relações gráficas para uma melhor compreensão da informação.

Autores como Quesado, Rodrigues e Guzmán (2012) também identificam as vantagens resultantes da utilização do TDB, estando as principais resumidas no quadro abaixo:

Vantagens do TDB
1. Seguimento periódico dos objetivos, planos e orçamentos
2. Estado permanente de alerta com respeito aos fatores-chave e aos seus desvios
3. Estabelecimento de pautas para a correção dos desvios
4. Comprometer os diferentes responsáveis na consecução dos objetivos e planos
5. Identificação das causas dos desvios e a sua incidência na avaliação do desempenho diretivo;
6. Atualização das bases de informação
7. Possibilitam um controlo prévio da execução

Figura 2. Vantagens do Tableau de Board

Fonte: Adaptado de Quesado, Rodrigues e Guzmán (2012 p. 133)

Em sentido contrário, chama-nos atenção o facto de, no decorrer da utilização do *Tableau de Bord*, terem sido identificadas várias insuficiências. Epstein e Manzoni (1998) apresentam algumas limitações no uso do TDB, segundo os quais tendem a recolher e divulgar indicadores de desempenho existentes, ao invés de a partir da visão estratégica de cada unidade inferir a descrição dos indicadores.

1.3. *Balanced Scorecard*

O *BSC* foi desenvolvido por Kaplan e Norton como um sistema de medição e gestão estratégica do desempenho cuja estrutura representa a estratégia de criação de valor da empresa e envolve recursos tangíveis e intangíveis. (Kaplan & Norton, 2001).

Os primeiros estudos que deram origem ao *BSC* remontam a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor Robert Kaplan. Esse estudo tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor económico para o futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição de desempenho estratégico (Kaplan & Norton, 1992; www.bscol.com, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1997),

> as discussões em grupo levaram a ampliação de Scorecard que se transformou no que chamamos de "Balanced Scorecard".... O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de performance passada (lagging) e indicadores indutores da performance futura (leading), entre as perspetivas internas e externas de desempenho. (Kaplan & Norton, 1997; VIII).

No período de 1992, diversos executivos solicitaram ajuda aos autores para implementar o BSC em suas empresas, levando o método a uma nova fase. O modelo era visto como um Sistema de Medição de Desempenho. Nessa fase, reforçou-se a importância de vincular os indicadores do *BSC* à estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1993). O refinamento do método e as experiências adquiridas demonstraram que, uma estrutura com 20 ou 25 indicadores, interligados, consistentes com uma determinada estratégia e enquadrados em quatro perspetivas de desempenho (Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento), poderia ajudar a comunicar e implementar a estratégia de forma consistente. De acordo com os autores (Kaplan & Norton, 1992), os indicadores permitem aos gestores focalizarem-se na gestão da organização através destas quatro perspetivas, cujos indicadores proporcionam as respostas às seguintes questões: perspetiva de clientes - como é que os clientes nos vêem?; perspetiva de processos internos – o que precisamos melhorar?; perspetiva de aprendizagem e crescimento – como podemos continuar a melhorar a nossa capacidade de criar valor?; perspetiva financeira - como nos vêm os acionistas?

Por sua vez, sobre o BSC, Pinto (2009) sustenta que este modelo pode ser visto numa vertente em que as perspetivas da base (aprendizagem e processos) constituem os indutores,

drivers, as ações, assim como as iniciativas, que fazem as coisas ocorrer. Neste sentido, entende-se que as ideologias do topo (clientes e finanças) demonstram os efeitos dessas ações, como é o caso de mais clientes ou clientes mais satisfeitos, o que origina uma melhoria nos resultados financeiros, acompanhado de um maior volume de receitas para os *stakeholders*.

O BSC reflete, sobretudo, os vários tipos de equilíbrio envolvidos: entre objetivos de curto e longo prazos, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, entre uma visão interna de desempenho - que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento - e outra externa, voltada para clientes e acionistas. Também expressa um equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e precisam de alguma forma ser medidos no momento presente (Kaplan & Norton, 1996; 1997). Este conjunto de indicadores proporciona aos gestores de topo uma visão global e compreensível da evolução da empresa, permitindo, simultaneamente e de forma mais efectiva, monitorar a performance financeira, definir e controlar as ações que promovem o desenvolvimento dos recursos e capacidades estratégicos que induzirão a performance futura e controlar o progresso da implementação da estratégia (Kaplan & Norton; 1992, 1996).

Para estes autores, o *BSC* traduz a missão e a estratégia em objetivos e indicadores, organizados segundo aquelas quatro perspetivas da empresa. O *BSC* representa assim uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores e respetivas inter-relações, para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, e assim canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, com vista o alcance das metas de longo prazo. (Kaplan & Norton, 1997, p. 25).

Uma outra perspetiva demonstra que o BSC traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam, transformando a estratégia numa tarefa para todos, sendo que seus objetivos e as medidas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, já que derivam de um processo estruturado direcionado pela missão, visão e pela estratégia da unidade de negócios (Kaplan & Norton, 1993, 1996).

Inicialmente, Kaplan e Norton (1992) lançaram o conceito de BSC, exclusivamente como um sistema de controlo de performance. Posteriormente, os autores fizeram evoluir para um sistema de controlo e aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

> na realidade, o BSC deixou de ser um sistema de avaliação de desempenho para se transformar num sistema de controlo e aprendizagem estratégica. Com esse novo foco, alinhamento e aprendizado, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não-linear. O todo realmente se transformava em muito mais do que a soma das partes. (Kaplan & Norton, 1997; IX).

O BSC era assim proposto, não apenas como um conjunto de indicadores para monitorar o desempenho da empresa, mas também como uma ferramenta de apoio ao planeamento e controlo da implementação da estratégia. Com o objetivo de apoiar os gestores na incorporação de uma perspetiva de causa-efeito na construção e utilização do BSC, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o conceito de "mapa estratégico" como uma ferramenta complementar da abordagem do BSC. O mapa estratégico liga os indicadores de performance numa cadeia causal para apoiar os gestores na tradução, teste e comunicação da sua compreensão acerca do contexto empresarial, e suportar o processo de definição, implementação e revisão da estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 2000, 2001). Segundo Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico representa a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre as relações causa-efeito que governam o funcionamento da empresa. Kaplan e Norton (2001) sugerem assim que a implementação do BSC deve iniciar-se pela explicitação e discussão da estratégia através da construção do mapa estratégico, onde são relacionados os fatores críticos para o sucesso da empresa, conforme exemplo da figura 3.

De tal modo que o BSC pode ser melhor entendido a partir do mapa estratégico, o qual constitui assim uma ferramenta que fornece os fundamentos para o projeto de um BSC, ou seja, o mapa estratégico e o *BSC* mostram como ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2004a). A hipótese de valor para o cliente descreve o contexto em que os ativos intangíveis, como empregados motivados e sistemas de informação, se convertem em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2000, 2004b). Para Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico e o correspondente sistema de controlo do *BSC*

fornecem as ferramentas para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis.

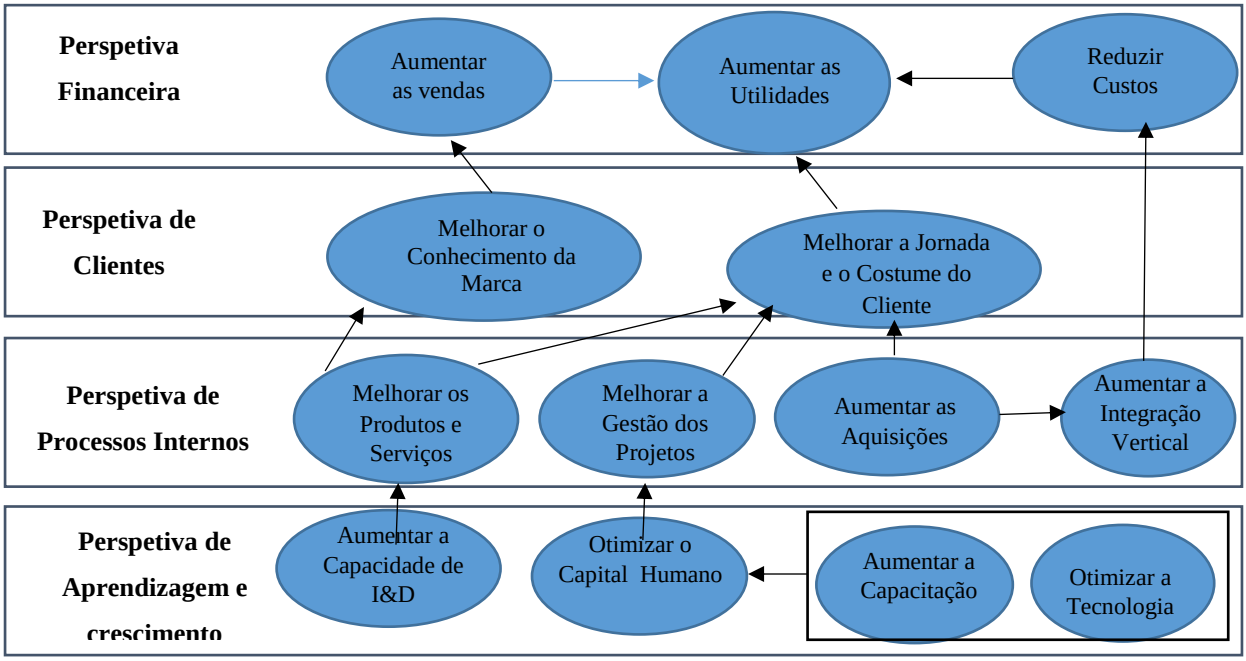


Figura 3. Mapa Estratégico.

Fonte: Quesado, Rodrigues e Guzmán (2012)

Kaplan e Norton (2004, p.57) identificam assim o mapa estratégico como uma "apresentação visual da estratégia", apresentando numa única página "como os objetivos nas quatro perspetivas se integram e combinam para descrever a estratégia", cabendo a cada empresa adaptar o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Diferentemente de outras ferramentas de controlo gestão que apenas mostram os resultados finais (o que leva a uma análise retardada dos efeitos e respetivas causas), o BSC proporciona assim o controlo sobre o caminho a seguir, o processo ou a evolução da organização, consentindo uma atuação oportuna na gestão da organização (Ferreira *et al*., 2014).

De tal forma que Kaplan e Norton (1997, p.299) complementam que “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no *BSC* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança”.

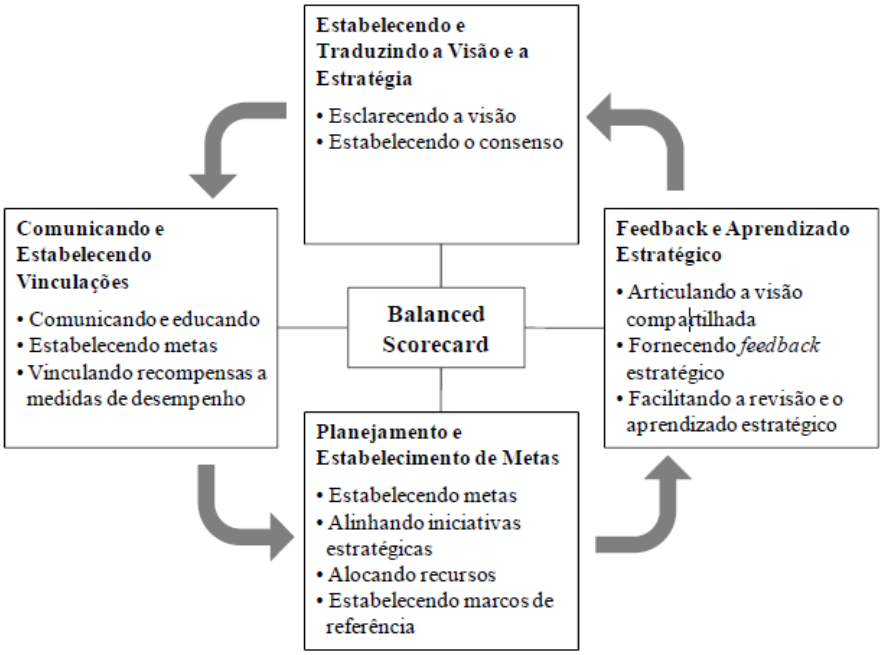


Figura 4. Ciclo de Aprendizagem Estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (2007).

Kaplan e Norton (2008) propõem também a tese de que a operacionalização do *BSC* numa instituição deve ser realizada segundo um processo contínuo em ciclo, em que o BSC surge como uma ferramenta que integra o processo de controlo operacional com o processo de gestão e aprendizagem estratégica, conforme modelo representado na figura 4. Ou seja, o processo de operacionalização inicia-se com a apresentação da estratégia específica da instituição e das metas estratégicas. Através da estruturação do mapa estratégico, prossegue-se com a identificação e a seleção dos indicadores mais significativos, conduzindo à construção do sistema de controlo, de forma consistente com as hipóteses estratégicas. Estes planos são executados segundo um ciclo de gestão e aprendizagem operacional em que as decisões de afetação de recursos são revistas com base nos resultados reportados no sistema de controlo operacional.

1.4. *Balanced Scorecard vs Tableau de Bord*

Considerando uma outra perspetiva não menos vantajosa, apesar de o TDB e o BSC serem instrumentos de medição e gestão estratégica do desempenho que consideram o equilíbrio

entre a gestão financeira e o capital intangível das empresas, segundo Bugalho (2004), o TDB apresentava algumas limitações:

- ✓ Apresenta dados fundamentalmente financeiros;
- ✓ A predominância de critérios financeiros não garantia o verdadeiro interesse da Direção e dos gestores dos diversos centros de responsabilidade;
- ✓ Não estabelecia relações de causa e efeito, apurando apenas o resultado final;
- ✓ Não identificava qual o real impacto das decisões dos decisores nas variáveis não financeiras, como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação;
- ✓ Não estabelecia a ligação entre a estratégia e as decisões e ações ao nível operacional;
- ✓ Analisava dados históricos, do passado, mas não considerava de forma sistemática variáveis com impacto nos resultados futuros.

Importa ressaltar também as limitações de conceção que o TDB apresenta, na visão de Jordan *et al.* (2011, citado por Da Silva, 2013, p.44), as quais são:

- ✓ A primeira consiste no lançamento de um projeto que permita entregar mais informação aos gestores. Por um lado, vimos que o TDB deve conter uma quantidade reduzida de informações e, por outro lado, os gestores, geralmente, já têm demasiados dados e a perspetiva é mais de produção de informação com base na "destruição" de dados secundários;
- ✓ A segunda resulta da forma de investigação utilizada pelo controlador de gestão para estabelecer as informações a introduzir no TDB, considerando-se ao serviço do gestor.

Atente-se que os criadores do *BSC* encontraram falhas no TDB ao nível da criação de valor a médio e longo prazos, pois os objetivos de maximização dos resultados financeiros originavam "cortes radicais" nas despesas, fatores que condicionam a perspetiva futura. Razão pela qual desenvolveram o *BSC* assente na estratégia da empresa, sendo esta por sua vez baseada em quatro perspetivas (Da Silva, 2013).

Atendendo a essas limitações do TDB, o BSC apresenta as seguintes vantagens (Banza, 2013; Matos & Ramos, 2009):

- ✓ Transformar a estratégia em termos operacionais e alinhar a organização com a estratégia definida;
- ✓ Pela sua automação ajuda alinhar os esforços individuais com os esforços coletivos e transformar a estratégia numa tarefa diária de todos os colaboradores;
- ✓ Ajuda a identificar os problemas e agilizar a resolução desses seguindo as relações causa-efeito que ligam os vários objetivos;
- ✓ Fazer da estratégia um processo contínuo e em constante aperfeiçoamento ao agilizar a comunicação dos resultados da avaliação e permitir o seu ajustamento;
- ✓ Mobilizar a mudança através da liderança;
- ✓ Os incentivos são considerados fundamentais para a manutenção de um clima organizacional baseado numa cultura de satisfação e motivação dos colaboradores, de maior colaboração, orientada para fornecer serviços com qualidade superior;
- ✓ A automação do BSC facilita a disponibilização e o acesso à informação.

Para Costa (2001), a novidade do BSC face ao TDB consiste no 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 esta autora, existem dois pontos bastante inovadores no BSC em relação ao TDB que merecem ser realçados:

- ✓ O uso das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) selecionadas 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 TDB, que apenas orienta de forma genérica a escolha dos objetivos e medidas para alcance da estratégia. Costa (2001) complementa ainda que "as quatro perspetivas do *BSC* expressam o encadeamento de decisões que conduzem ao cumprimento da estratégia".
- ✓ Ser um relatório único que contém os objetivos e os indicadores de performance de cada perspetiva.

O TDB tem sido expandido com recurso à missão e à apresentação dos objetivos de cada Centro de Responsabilidade que, em seguida, poderão dar início ao reconhecimento dos

níveis críticos de sucesso, que serão calculados através dos Indicadores Chave de Desempenho (KPIs).

Trata-se de uma ferramenta de comunicação célere, para apoio ao processo de tomada de decisão, devendo o TDB dispor das seguintes caraterísticas:

- Ser personalizado por Gestor ou Centro de Responsabilidade, em função das necessidades e objetivos específicos de cada um;

- Conter indicadores financeiros e não financeiros que permitam avaliar melhor, em conjunto, o impacto das decisões operacionais;

- Ser sintético, conter o que é relevante para a tomada de decisões, mas com possibilidade de desagregação da informação;

- Conter informação diversificada, por exemplo, dados reais e previsionais (por estimativas), dados físicos, financeiros, indicadores de objetivos e de meios, entre outros;

- Ser convergente, ou seja, os objetivos dos Centros de Responsabilidade mais simples devem traduzir os meios de ação dos Centros de Responsabilidade hierarquicamente superiores;

- Estar disponível rapidamente, em tempo útil, de forma frequente e regular, pelo menos com periodicidade mensal.

1.5. Processo de implementação do BSC

Existem diversas abordagens para a implementação de um BSC, entre as quais a de Kaplan e Norton (1997), que definem o processo de implementação do *BSC* em quatro etapas:

- ✓ 1ª etapa – definição da arquitetura dos indicadores – seleciona-se a unidade organizacional ideal, identificam-se as relações entre a unidade de negócio e a corporação;

- ✓ 2ª etapa – o consenso em relação aos objetivos estratégicos, primeira série de entrevistas e registo dos objetivos estratégicos e ideias sobre as medidas do BSC. Síntese da entrevista e lista de objetivos nas quatro perspetivas. Geração de consenso em relação ao *Scorecard*. Identificação de três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspetiva e uma lista de indicadores potenciais por objetivo. Criação do mapa estratégico;
- ✓ 3ª etapa – escolha e elaboração dos indicadores, objetivos principais, refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar o(s) indicador(es) que melhor capta(m) e comunica(m) a intenção do objetivo, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para torná-las acessíveis e identificar as reações críticas entre os indicadores das perspetivas do *Scorecard*. A intenção é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Começo da elaboração do plano de implementação;
- ✓ 4ª etapa – elaboração do plano de implementação, desenvolvimento do plano de implementação para o *Scorecard*. Deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda organização. Numa reunião, a equipa executiva deve chegar a um acordo quanto ao programa de implementação que tem como objetivos comunicar o BSC aos funcionários, integrar o *Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard.* A figura abaixo demonstra um cronograma que tipicamente é utilizado para a implementação do BSC.



Figura 5. Cronograma Típico do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 323)

Seguindo a linha de raciocínio dos autores acima referidos, os quais se debatem sobre as quatro etapas de implementação, numa argumentação mais abrangente, Geada, Cruz e Silva (2012) mostram que o processo de implementação do BSC é composto de 9 passos:

1 - Planear e sensibilizar – onde se deverá envolver todos os elementos da instituição;

2- Analisar e avaliar – onde são identificadas as propostas de valor e construídas as bases à definição da estratégia;

3 - Definir ou rever a estratégia – onde se definem as metas estratégicas;

4 – Definir as perspetivas e os objetivos – onde se identificam as perspetivas e se avaliam as estratégias;

5 – Definir metas, indicadores e iniciativas – onde as metas deverão ser anunciadas aos colaboradores que o irão colocar em prática;

6 – Elaborar o mapa estratégico;

7 – Implementar e comunicar os resultados;

8 – Replicar o procedimento pela instituição;

9 – Avaliar e melhorar.

No âmbito deste projeto, iremos seguir o procedimento de implementação proposto por Rohm (2002), cujo processo é constituído por 9 fases, divididas por duas etapas – construção e implementação. Neste estudo será apenas apresentada a fase da construção do *BSC* por se tratar de uma proposta conforme a tabela abaixo:

Construção do *BSC*	
1. Apreciação interna e externa da Instituição	*Assessment*
2. Significado dos argumentos estratégicos	*Strategy*
3. Escolha das possibilidades e objetivos estratégicos	*Objetives*
4. Desenvolvimento do Mapa Estratégico	*Strategy Map*
5. Apresentação dos Indicadores de Desempenho	*Performance Measures*
6. Evolução de Iniciativas/Ações	*Iniciative*

Figura 6. Etapas do modelo de construção do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Rohm, 2002

Na Fase 1, depreende-se uma avaliação dos fundamentos da organização, suas crenças, principal missão, visão, valores, oportunidades de mercado, concorrência, finanças, posição e um entendimento do que satisfaz os clientes.

Já na Fase 2, desenvolve- se a estratégia de negócios geral, definindo-se as regras para o estabelecimento dos aspetos estratégicos, tendo em conta os principais objetivos a cumprir, de acordo com as necessidades dos clientes da instituição.

A Fase 3 é uma decomposição da estratégia de negócios em componentes menores, chamados de objetivos, ou seja, blocos básicos de construção da estratégia - os componentes ou atividades que constituem estratégias de negócios completas.

Na Fase 4, é criado um mapa estratégico da organização geral da estratégia de negócios. Usando ligações de causa e efeito. A relação entre os componentes da estratégia é usada para identificar os principais impulsionadores de desempenho de cada estratégia que, tomados

em conjunto, traçam o caminho para resultados finais bem-sucedidos como visto pelos olhos dos clientes e proprietários de empresas.

Na Fase 5, as medidas de desempenho são desenvolvidas para rastrear o progresso estratégico e operacional. Para desenvolver significativas medidas de desempenho, é preciso entender o desejado resultado e os processos que são usados para produzir resultados. Os resultados desejados são medidos a partir da perspetiva interna e clientes externos, e os processos são medidos a partir da perspetiva dos proprietários do processo e as atividades necessárias para atender aos requisitos do cliente. Relações entre os resultados que queremos alcançar e os processos necessários para obter os resultados devem ser totalmente compreendidas antes de atribuirmos medidas de desempenho.

Na Fase 6, são identificadas as novas iniciativas que precisam de ser financiadas e implementadas para garantir que as nossas estratégias sejam bem-sucedidas. Iniciativas desenvolvidas no final do processo de construção do *Scorecard* são mais estratégicas do que se elas fossem desenvolvidas no abstrato.

Assim, a figura a seguir representa as etapas descritas anteriormente. A pirâmide evidencia a lógica do plano estratégico de um *BSC*. No topo da pirâmide temos três elementos fundamentais para a implementação de um *BSC* ser bem-sucedida à missão, a visão e os objetivos estratégicos.

A colocação destes três elementos no topo da pirâmide não foi casual, ou seja, a sua importância leva a que todas as pessoas os tenham sempre presentes nas suas ações, havendo a necessidade de evidenciar em que medida o seu comportamento individual influência a missão, a visão e os resultados que a organização se propôs atingir. Para que seja possível atingir o sucesso, é necessário o conhecimento do papel a desempenhar, de forma a cumprirem os seus objetivos pessoais, pois, se individualmente cumprirem as suas tarefas e atingirem os seus objetivos e metas definidas, facilitam a obtenção dos resultados da organização como um todo. Os elementos que se situam na base da pirâmide são as linhas orientadoras e indicadores de controlo, que permitem verificar se os objetivos estão ou não a ser atingidos.

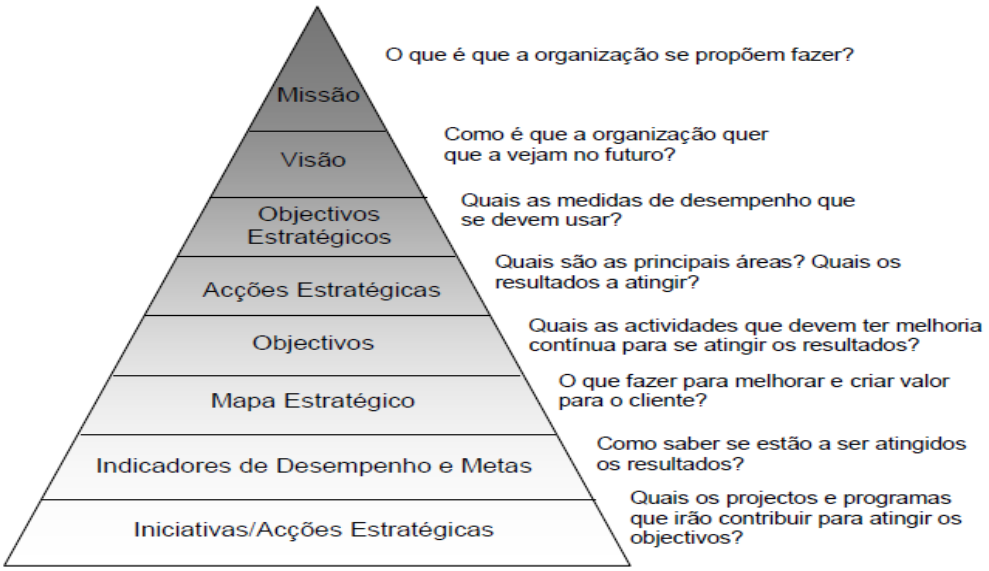


Figura 7. Pirâmide evidencia a lógica do plano estratégico de um Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Rohm, 2002

CAPÍTULO II | METODOLOGIA

No presente capítulo, são apresentados os métodos e técnicas através dos quais foi conduzida esta investigação.

2.1 Problemática e Objetivos

Observando a situação atual que os bancos enfrentam (a globalização, o volume de informação para a tomada de decisão, a concorrência, internacionalização dos mercados, de risco e incerteza e da crise económica e financeira), emerge a necessidade de se encontrar novas ferramentas de gestão para dar respostas a esses desafios. Neste contexto, é formulada a seguinte questão de investigação: qual a aplicabilidade/utilidade do BSC para suportar o controlo de gestão estratégico no setor bancário?

O objetivo do trabalho consiste assim em investigar a aplicabilidade/utilidade do BSC no setor bancário.

2.2. Abordagem Metodológica

Na perspetiva de Gil (2009, p. 16), "é na metodologia que se descreve o procedimento a ser seguido na realização da pesquisa, cuja principal finalidade é atingir os objetivos inicialmente propostos".

Sendo a metodologia o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o(s) objetivo(s) traçado(s), conforme Markoni e Lakatos (2003), como um dos métodos empregues, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e consequente revisão da literatura, o que permitiu que se pudesse relacionar e estabelecer os pressupostos teóricos no presente estudo. Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrónicos, como livros, artigos científicos e páginas de *websites*.

Atendendo à proposta de Deslandes (2002, p. 23), quanto à abordagem do problema de pesquisa, a pesquisa é essencialmente qualitativa. Malhotra (2006. p. 154) considera que "a pesquisa qualitativa é aquela que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do

problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, aplicando alguma forma da análise estatística".

Quanto à estratégia de investigação, trata-se de um estudo de caso, o qual consiste em recolher e analisar informação sobre determinado indivíduo, grupo ou comunidade, organização, fenómeno ou problemática, de acordo com o assunto da pesquisa. "O estudo de caso é a exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso, conforme a asserção de Pontes (2006). Este autor salienta que o estudo de caso é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenómeno de interesse.

2.3. Plano de Estudo de Caso

O estudo de caso tem como objetivo apresentar uma proposta para implementação do BSC no Banco SOL. Para esse estudo, foi recolhida informação diversa, nomeadamente através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas ao PCA e ao Diretor Nacional dos Recursos Humanos do Banco em estudo, cujo propósito foi obter dados para perceber o funcionamento da Instituição em estudo em relação a essa ferramenta. Foram também consultados alguns documentos internos do Banco como o relatório e contas de 2017, 2018 e o manual de procedimentos da instituição, permitindo fazer a apresentação da mesma, isto é, a missão, a visão, valores e objetivos. Por fim, foi apresentada a proposta de implementação do BSC no referido Banco, a qual se baseou na metodologia de Rohm (2002), que foi seguida ao longo do trabalho, composta por 9 passos (6 para a construção e 3 para a implementação), dentre os quais apenas abordaremos seis que correspondem à construção do BSC.

Na Fase 1, fez-se uma busca dos elementos fundamentais da organização, concretamente missão, visão, valores, identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameças e oportunidades de mercado, objetivos específicos e estratégia.

Já na Fase 2, desenvolveu-se a estratégia de negócios, apresentando as regras para o estabelecimento dos aspetos estratégicos, tendo como base os principais objetivos estabelecidos anteriormente de acordo com as necessidades dos clientes da instituição.

Na Fase 3 efetuou-se uma decomposição da estratégia de negócios em componentes menores, chamados de objetivos, ou seja, definiu-se as opções e objetivos estratégicos de longo prazo.

Na Fase 4, foi concebido o mapa estratégico da organização geral da estratégia de negócios. Usando ligações de causa e efeito. A relação entre os componentes da estratégia foi usada para identificar os principais impulsionadores de desempenho de cada estratégia que, tomados em conjunto, traçaram o caminho para resultados finais bem-sucedidos como visto pelos olhos dos clientes e proprietários da instituição.

Na Fase 5, identificou-se os indicadores de desempenho que se ajustam a este trabalho, com maior destaque o EVA. Para desenvolver significativas medidas de desempenho, é preciso entender o desejado resultado e os processos que são usados para produzir resultados.

Na Fase 6, foram identificadas as iniciativas/ações que precisam de ser financiadas e implementadas para garantir que as estratégias sejam bem-sucedidas.

Após seleção dos métodos utilizados, aplicou-se a entrevista aos chefes para se aferir o uso do BSC no banco em estudo. No mesmo processo recolheu-se documentos do banco, destacando-se o relatório e contas de 2017 e 2018 e o manual de procedimentos da instituição que serviu de suporte para a recolha de informação que sustenta o trabalho.

Após recolher-se estas informações, desenvolveu-se o estudo de caso que culminou com a proposta apresentada.

CAPÍTULO III | ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento desta proposta de BSC, tendo em conta a metodologia adotada, isto é, a investigação qualitativa através de um estudo de caso, este último considerado o método mais apropriado quando se pretende apresentar uma proposta para as práticas de gestão, com vista a resolver limitações ou novas necessidades das práticas atuais (Yin, 1994), faremos a apresentação da Empresa e em seguida a proposta do modelo de BSC a ser implementada no Banco SOL.

3.1. Apresentação da empresa

De acordo com o relatório e contas de 2017 do referido Banco, dá-se conta de que a atividade deste Banco teve o seu início no ano de 2001. O seu objeto social passa pela observação do desempenho de operações bancárias habituais e clássicas, assim como as de retalho. Desde o início que o grande motor desta instituição é a atividade de micro-finanças, ou seja, dar auxílio aos pequenos empreendedores para que consigam arrancar com o seu próprio negócio. Esta atividade previa combater a pobreza no seio da população, resolver um dos maiores problemas da sociedade do mercado, através da criação de pequenas empresas, o que iria amenizar a disparidade social da República de Angola.

Esse Banco fazia assim a intermediação financeira entre os clientes excedentários e os deficitários. Assim, captava pequenos depósitos (micro-depósitos) e concedia pequenos empréstimos (micro-créditos). De salientar que esta atividade envolvia enormes custos fixos, pelo que o Banco tinha que se concentrar igualmente noutra fonte de receitas para cobrir estes custos e, não só, apoios financeiros a fundo perdido ou donativos.

Relativamente ao ponto crítico de vendas (*Break Even Point*), até atingir esta situação, as operações habituais clássicas têm que ter o financiamento dos meios libertos das operações correntes e, também, através dos financiamentos externos.

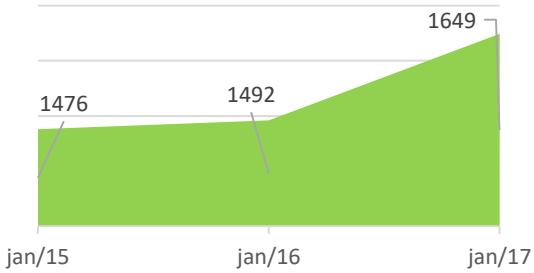


Figura 8. Nº de funcionários do Banco SOL

Fonte: Adaptado do R&C do Banco SOL 2017

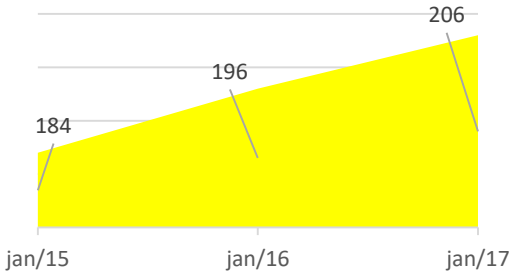


Figura 9. Nº de balcões do Banco SOL

Fonte: Adaptado do R&C do Banco SOL 2017

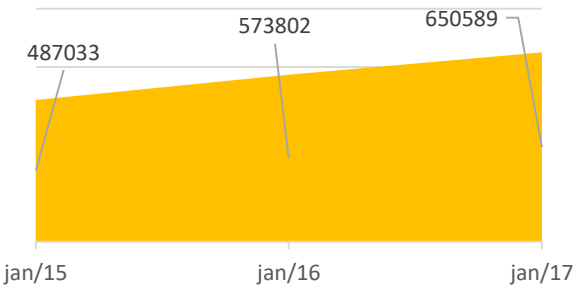


Figura 10. Nº de clientes do Banco SOL

Fonte: Adaptado do R&C do Banco SOL 2017

Através das figuras 8, 9 e 10, verificamos a tendência de crescimento do Banco, principalmente no que diz respeito ao número de clientes que registou um aumento de 25,14%. Também o número de funcionários e de balcões aumentou cerca de 10,5%.

3.1.1. Estrutura institucional

O Manual de Norma de Estrutura de 2017 do Banco SOL, refere que a estrutura institucional do mesmo tem como sustentáculo diferentes fatores como por exemplo a envolvente em que atua, a respetiva estratégia, a sua cultura e a dimensão, natureza e a sofisticação da sua atividade.

De facto, o modelo implementado utiliza uma estrutura funcional, no qual são agregados numa mesma direção colaboradores que operam em atividades no mesmo âmbito técnico ou área do conhecimento.

De acordo com a Política de Gestão de Risco do referido Banco (2020), no desenrolar da sua atividade, a instituição está exposta a diversos riscos e, como tal, esta estrutura foi gerada com o objetivo de conceder os recursos devidamente necessários para proceder à identificação, avaliação, acompanhamento e controlo dos referidos riscos, cuja mesma é da inteira responsabilidade do Chief Risk Officer (Diretor da Área de Gestão de Risco). Por outro lado, a organização institucional deste banco é determinada pela centralização da tomada de decisões no topo da hierarquia, não havendo transmissão de poderes para deliberações que envolvam tomada de decisão de risco.

Conforme o R & C (2018), a estrutura é ainda formada por reduzidos níveis hierárquicos que diligenciam os fluxos vertical e horizontal de comunicação e informação, produzindo-se desta maneira uma forte e significativa interação entre todos os departamentos e, também, com todos os administradores executivos (figura 11).

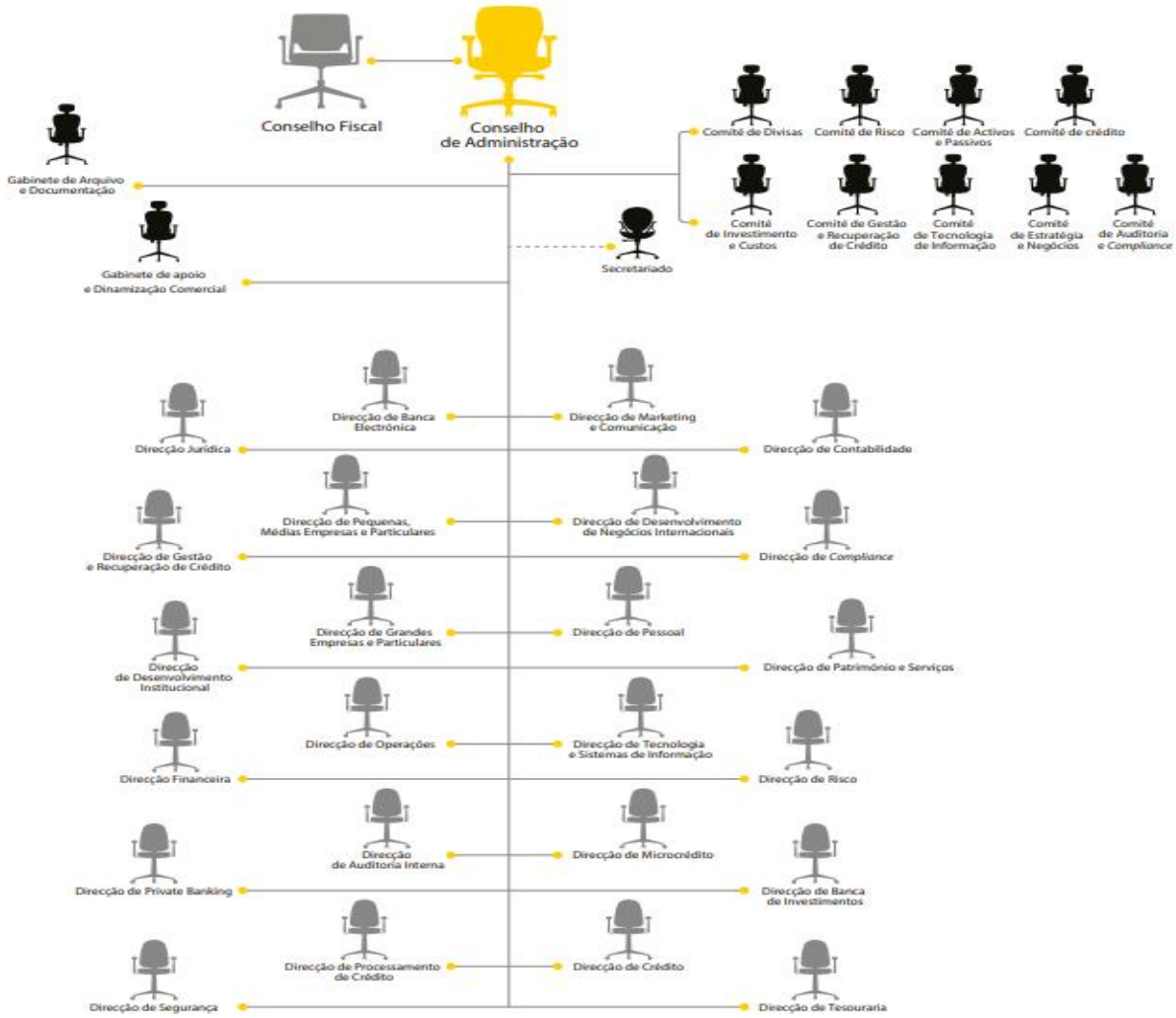


Figura 11. Organigrama do Banco SOL

Fonte: Manual Norma de Estrutura do Banco SOL (2017)

3.1.2. Missão, Visão e Valores

A principal missão desta instituição bancária centra-se na criação de valor para os seus clientes, colaboradores e acionistas, contribuindo para o desenvolvimento económico do País, através de elevados padrões de solidez, eficiência e rentabilidade.

Essa missão passa igualmente pela satisfação da generalidade das necessidades e expetativas financeiras de distintas áreas de mercado. Aqui são verificados exigentes modelos de conduta e responsabilidade. Do mesmo modo, observa-se o crescimento acompanhado de

rendibilidade, de forma a oferecer um retorno interessante aos acionistas (R&C do Banco SOL, 2017).

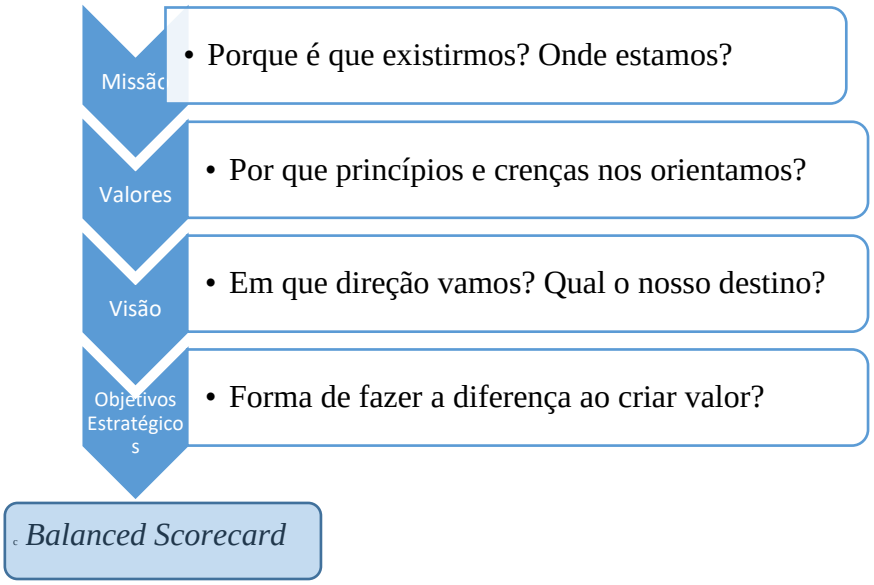


Figura 12. Desenho do Desenvolvimento do BSC

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o R & C (2018, pág. 16), embora o objeto social do Banco SOL contemple uma gama universal de serviços financeiros clássicos e a retalho, desde o início da sua atividade em Outubro de 2001, o produto financeiro "micro-crédito" tem sido um dos pilares estratégicos que tem norteado a atividade corrente da instituição, tendo sempre em vista o seu contributo para o desenvolvimento económico e social de Angola. Para a instituição, este continuará a ser um dos aspetos da sua missão.

Conforme o Portal do Banco SOL - Quem Somos, a visão consiste em ser o Banco de referência no setor bancário pela experiência do serviço prestado aos seus clientes, promovendo a qualidade e a inovação da oferta de produtos e serviços bancários disponibilizados aos diversos segmentos de mercado reforçando a sua própria liderança no microcrédito.

O mesmo portal, esclarece que a confiança está na base da relação entre a instituição e os seus clientes, ou seja, consiste em garantir a segurança e satisfação dos clientes primando pela qualidade dos produtos e serviços. Qualquer que seja o negócio a operacionalizar,

existem padrões éticos, eficientes e de responsabilidade, tendo sempre presente o gosto, preferência e necessidades dos clientes.

Ainda de acordo com o R & C (2018, pág. 17), os principais valores prendem-se com a qualidade do serviço prestado, a excelência e a inovação empregue na distribuição dos seus serviços e produtos financeiros.

3.1.3. Objetivos específicos e estratégia

Segundo o R & C (2017), este Banco tem como primordial objetivo, no âmbito da atividade que desenvolve, a criação de valor para os seus clientes, acionistas e restantes colaboradores. Defende, ainda, a competitividade com que deverá estar posicionado no mercado, respeitando, para tal, todos os benefícios e necessidades dos seus clientes.

De acordo o R&C do Banco SOL, (2017) os objetivos da instituição consistem na prestação de serviços bancários/financeiros, entre eles:

i) Contribuir de forma empenhada para o relançamento da economia angolana na banca, principalmente através de financiamento de microcréditos a jovens empresários com fracos recursos financeiros;

ii) Disponibilizar uma gama vasta e diversificada de serviços bancários/financeiros a empresas que sejam residentes em Portugal, e que realizem negócios com Angola e/ou que invistam em Angola;

iii) Apoiar instituições e empresas angolanas com negócios em Portugal, procurando, com base em pequenos e diferentes nichos de mercado, garantir o incremento da carteira de clientes da instituição bancária, assim como captar novos clientes para a sua casa-mãe em Angola.

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

Outras estratégias passam pela/o:

- Aprofundamento do enfoque nos negócios core (microcrédito e retalho), através da crescente implantação geográfica no país;
- Manutenção de elevados níveis de satisfação, fidelização e envolvimento com os clientes;
- Promoção de novas iniciativas em áreas com elevado potencial de crescimento;
- Valorização, motivação e compensação dos colaboradores criando-lhes perspetivas de desenvolvimento de carreira atraentes;
- Exploração de novas oportunidades de negócio criadas pelas novas tecnologias;
- Melhoria sustentada dos níveis de rendibilidade e de solidez financeira da instituição bancária;
- Preparação antecipada de respostas adequadas e oportunas a desafios e obstáculos futuros. (R&C do Banco SOL, 2017).

3.2. Proposta do modelo de *Balanced Scorecard* a ser implementado no Banco SOL

O modelo a propor de seguida apresenta como principais objetivos (i) ter capacidade de avaliar a *performance* da atividade em diversos patamares, assim como (ii) auxiliar como instrumento de acompanhamento dos efeitos e ajuda na tomada de decisões.

O facto de o 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. Assim, propomos apresentar um modelo de *BSC* a ser implementado no Banco SOL, com base em três metas:

- Garantir que os elementos pertencentes à comissão executiva estejam a par das decisões ligadas à gestão e supervisão dos objetivos estratégicos estabelecidos;
- Transmitir a estratégia a implementar, assim como delinear um objetivo central entre os funcionários;
- Utilizar o presente modelo para estreitar laços entre funcionários e as suas próprias avaliações de desempenho.

A seguir, desenvolveu-se as seis fases da construção do BSC e as recomendações feitas para as restantes três fases de implementação, tendo em conta a Instituição em análise.

- ✓ Fase 1 – Apreciação interna e externa da Instituição Bancária (*Assessment*)

Da apreciação da instituição em causa, tanto a nível interno como externo, fazem parte as bases para o desenvolvimento de fatores como a Missão, Visão, Valores e a Estratégia a seguir.

Algumas questões se podem e devem colocar, no âmbito destes fatores, como:

- Missão – Que serviços poderá o Banco SOL oferecer aos seus clientes?
- Visão – Qual o horizonte temporal do Banco SOL e como quer ser visto a médio e longo prazos?
- Valores – Estão identificados os principais códigos de conduta do Banco SOL?

Nesta fase de construção do modelo, é crucial ter o apoio, o acordo e a aprovação do Conselho de Administração para o eficaz desenrolar de todo o processo. Os objetivos e metas a atingir devem ficar bem definidos e compreendidos, com vista a proceder a alterações na gestão estratégica da instituição.

É igualmente na fase 1 que se devem estrutura as fases seguintes, definindo os fatores "custos totais" e "tempo necessários para a implementação do projeto". Toda a estrutura institucional deverá compreender as mudanças que irão ocorrer na instituição.

Para proceder ao desenvolvimento, acompanhamento e implementação desta proposta de modelo, propomos que o Banco forme uma equipa multidisciplinar:

Gestão	Comissão Executiva
Desenvolvimento, acompanhamento e implementação	Auditores externos peritos em *BSC*
Avaliação	Responsáveis pelas zonas operacionais

Figura 13. Constituição da Equipa multidisciplinar

Fonte: Elaboração Própria

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

Importa, assim, analisar os seus fatores internos e externos de competitividade, com base numa análise SWOT cuidada e detalhada. Assim, de acordo com o relatório e conta do Banco em estudo, foi possível identicar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, que permitiu a construção da matriz SWOT, conforme a figura abaixo.

Pontos Fortes (*Strenghts*)	**Pontos Fracos (*Weaknesses*)**
- Ser uma instituição bancária angolana (de entre os 7 principais bancos de retalho). - Prestar um serviço inovador com qualidade, sendo personalizado ao cliente ("*tailor made*"). - Implementar e desenvolver uma nova utilização de core bancário. - Ter uma estrutura de recursos humanos diminuta, flexível e ativa (média de idades de 28 anos, maioria licenciada e todos em regime de efetividade). -Ter um rácio *cost-to-income* competitivo face à média do mercado. - Ter uma boa relação de comunicação em toda a estrutura vertical e horizontal. - Ter normas e procedimentos definidos para os processos de negócio/suporte da instituição e um *Compliance* eficaz. - Apostar na Responsabilidade Social.	- Centralização dos recursos captados. - Centralização da carteira de crédito. - Diminuta oferta e variedade de produtos ou serviços bancários. - Fraca aposta em comunicação com o cliente. - Inexistência de uma aplicação informática (Excel) e dinâmica de forma a monitorizar o controlo de gestão e dos riscos. - A Visão do Banco não se encontra bem definida (as grandes metas estratégicas). - Dificuldade em relacionar os objetivos das áreas de negócio aos objetivos da instituição e das ações aos objetivos estratégicos (falta de ligação de acordo com o modelo preconizado por Kaplan e Norton). - Inexistência de indicadores não financeiros para avaliar a gestão de desempenho da instituição.
Oportunidades (*Opportunities*)	**Ameaças (*Threats*)**
- Reintegração do desenvolvimento da economia angolana. - Perspetiva de crescimento das exportações entre Portugal e Angola. - Aumentar a notoriedade do Banco.	- Recessão da economia portuguesa (forte contração do comércio bilateral de bens e serviços fora de Angola). - Crise de risco soberano na zona euro e em Portugal (dificuldade de financiamento da República Portuguesa e dos bancos portugueses).

	- Limitação regulamentar do Banco Nacional de Angola quanto a transferência de fundos para fora do país. - Alterações regulamentares da atividade bancaria. - Alterações da legislação e regulamentação fiscais em Portugal e na União Europeia. -Volatilidade taxa de câmbio USD/EUR.

Figura 14. Análise SWOT
Fonte: Adaptado do R&C 2017

- ✓ Fase 2 – Significado dos argumentos estratégicos (*Strategy*)

Na fase 2, devem ser definidas as regras para o estabelecimento dos aspetos estratégicos, nunca descurando os principais objetivos a cumprir, de acordo com as necessidades dos clientes da instituição.

Para tal, torna-se fundamental que os fatores Missão e Valores estejam no patamar mais elevado da instituição.

De acordo com a instituição,

> embora o objeto social da instituição contemple uma gama universal de serviços financeiros clássicos e a retalho, desde o início da sua atividade, o microcrédito tem sido um dos pilares estratégicos que tem norteado a atividade da instituição, tendo sempre em vista o seu contributo para o desenvolvimento económico e social de Angola. Este continua e continuará a ser um dos aspetos da nossa Missão. (R & C do Banco SOL, 2017)

Por forma a atingir o sucesso desta 2ª fase, será fundamental melhorar os conteúdos da Missão e dos Valores preconizados pelo Banco SOL.

Assim, devemos tentar dar resposta a perguntas como "Que serviços poderá a Instituição/Banco oferecer aos seus clientes?" ou "Para quê existe a nossa instituição?".

> "A Missão do Banco SOL consiste em contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento económico nacional, num quadro de evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, acompanhado por uma prudente

gestão dos riscos. Essa missão passa também pela criação de valor para os seus clientes, através da comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer a globalidade das necessidades e expetativas financeiras de diferentes segmentos de mercado".

Assim como na Missão, também poderá aprimorar o que se encontra definido para os seus Valores, invocando a premissa "*Um parceiro para os seus negócios*", tendo em linha de conta o futuro desenvolvimento da nação angolana, através do seu mais importante financiamento – o Microcrédito.

Por outras palavras, "Estão identificados os principais códigos de conduta do Banco SOL?" ou "Como será vista a Instituição a médio e longo prazos?".

"Trata-se de uma instituição universal, dedicada a criar valor em todos os segmentos de mercado, procurando desta forma marcar a sua presença pela qualidade, excelência e inovação na distribuição dos seus produtos e serviços financeiros. Para além disso, a transparência e comunicação junto dos clientes, por forma a que estes tomem as suas decisões de uma maneira clara e simples, sustentam a relação entre aqueles e a nossa instituição, com vista a desenvolver o melhor negócio entre ambas as partes".

- ✓ Fase 3 – Escolha das possibilidades e objetivos estratégicos (*Objectives*)

De acordo com os objetivos estratégicos já identificados no ponto 3.1.3, nomeadamente:

i) Contribuir de forma empenhada para o relançamento da economia angolana na banca, principalmente através de financiamento de microcréditos a jovens empresários com fracos recursos financeiros;

ii) Disponibilizar uma gama vasta e diversificada de serviços bancários/financeiros a empresas que sejam residentes em Portugal, e que realizem negócios com Angola e/ou que invistam em Angola;

iii) Apoiar instituições e empresas angolanas com negócios em Portugal, procurando, com base em pequenos e diferentes nichos de mercado, garantir o incremento da carteira de clientes da instituição bancária, assim como captar novos clientes para a sua casa-mãe em Angola.

Com o objectivo de garantir o êxito da visão, e das grandes metas da instituição, que irão conferir vantagem competitiva ao Banco SOL, propôs-se as 4 perspetivas principais para o nosso modelo de *BSC*, igualmente defendidas por Kaplan & Norton, sendo elas:a Financeira, a dos Clientes, a dos Processos Internos e a da Aprendizagem e Crescimento.

Na Perspetiva Financeira, os acionistas devem estar a par dos verdadeiros resultados financeiros da instituição, que deverão ser transmitidos pelos administradores executivos. Em consequência disso, as suas metas passam por obter um aumento do crédito a clientes, um aumento do valor acrescentado para os próprios acionistas, um incremento da margem financeira da instituição e um aumento da eficiência na gestão económica.

*Na Perspetiva de Clientes, o*s passos críticos de êxito para esta perspetiva centram-se na proposta de valor que a instituição poderá apresentar aos seus clientes, como é o caso dos serviços especializados e dirigidos e aos produtos financeiros, sempre acompanhados de uma excelente qualidade, assim como de um acompanhamento minucioso e sem erros de imagem de marca da instituição. Neste sentido, a satisfação por parte dos clientes e a forma de angariar novos clientes serão uma meta muito importante para a instituição, fazendo prosperar o êxito desta perspetiva.

A Perspetiva Processos Internos, é fundamental para o êxito da perspetiva financeira, dada a necessidade de estarem estudadas e preparadas as principais atividades e processos internos que irão dar origem ao negócio em si. Só uma boa organização e metodologia de processos fará com que exista sucesso em toda a cadeia de valor da instituição.

Já a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento, revela o motor de uma instituição, dado que é nos conceitos da aprendizagem e do crescimento sustentados que está a sua base. Conceitos esses como o incrementar da satisfação entre os funcionários, o aperfeiçoamento dos sistemas de informação, a promoção da cultura institucional e o aumento das qualificações estratégicas do modelo a implementar.

Sendo assim, verificamos que cada perspetiva terá metas estratégicas específicas, definidas como fatores de melhoria do sistema. Neste caso, essas metas vão suportar os procedimentos estratégicos, ajudando na concretização dessa mesma estratégia por todos os seus funcionários, que se encontram explanados na Figura 15.

As metas estratégicas que contam na figura 15, foram definidas com base nos objectivos de longo prazo mencionados anteriormente, e que constam do Relatório e contas do banco, alinhados com a entrevista realizada ao PCA e ao Diretor Nacional dos Recursos Humanos do Banco em estudo.

Perspetivas	Código	Metas Estratégicas
Financeira	F1	Aumentar o crédito a clientes
	F2	Aumentar valor acrescentado para os acionistas
	F3	Incrementar a margem financeira
	F4	Aumentar a eficiência económica
Clientes	C1	Angariar novos clientes
	C2	Aumentar a satisfação dos clientes
	C3	Melhorar a qualidade dos serviços a prestar
	C4	Alternativas à concorrência
Processos Internos	PI1	Melhorar a celeridade nas respostas
	PI2	Implementar novos produtos e serviços
	PI3	Desenvolver a comunicação e a imagem
	PI4	Diminuir os custos
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Incrementar a satisfação entre funcionários
	AC2	Aperfeiçoar os sistemas de informação
	AC3	Promover a cultura institucional
	AC4	Aumentar as qualificações estratégicas

Figura 15. Metas Estratégicas Balanced Scorecard gerais do Banco SOL

Fonte: Elaboração Própria

Definidas as metas estratégicas do Banco SOL, importa os seus principais motivos de seleção de cada uma das perspetivas.

De salientar que na fase 4, será apresentada a construção do Mapa Estratégico, entendido como um mapa onde se visualiza o esquema da planificação da estratégia a seguir na Instituição, e que demonstra o objetivo último de criação de valor, com recurso a um conjunto de relações de causa/efeito entre as metas definidas e as perspetivas propostas. O mesmo traz vantagem competitiva para a Instituição como: organizações proactivas e não reativas, estabelecimento de um senso de direção, aumento da eficiência operacional assim como maior durabilidade aos negócios.

- ✓ Fase 4 – Desenvolvimento do Mapa Estratégico (*Strategy Map*)

Na fase 4, são apresentadas as relações de causa/efeito entre as várias metas estratégicas/variáveis, assim como os fatores críticos de êxito de cada uma das 4 perspetivas.

O desenvolvimento do mapa estratégico evidencia a relação de causa e efeito entre os objectivos estratégicos e quais os factores críticos de sucesso em cada uma das quatro perspectivas. Através da montagem do mapa estrátégico é possível verificar quais os objetivos pretendidos pela empresa em cada perspectiva e a relação de todos com a perspectiva financeira.

Tendo em conta os objetivos estratégicos definidos na fase 3 (Escolha das possibilidades e objetivos estratégicos), bem como a informação fornecida pela empresa, através da entrevista e o Relatório e contas de 2017 e 2018, construiu-se o mapa estratégico da empresa, ou seja, a representação gráfica do BSC, conforme mostra a figura abaixo.

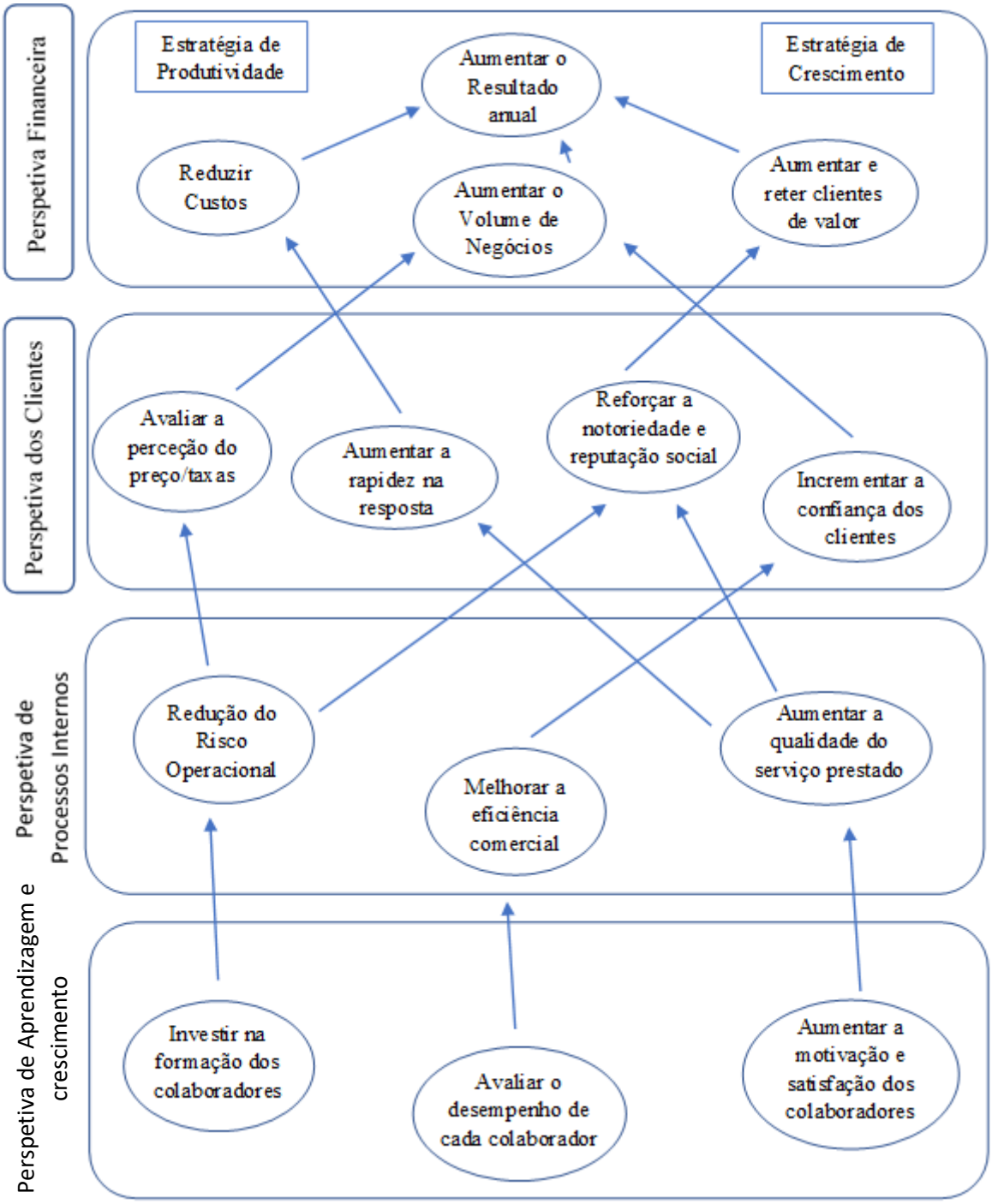


Figura 16. Proposta do Mapa Estratégico (Relação de Causa/Efeito)

Fonte: Elaboração própria

É sensato pensar-se que a forma como o Mapa Estratégico está concebido leva a que a instituição tenha que operacionalizar o conceito da criação de valor (como e para quem?), de maneira simples e sintetizada.

Deste modo, a instituição precisa de algumas ferramentas para demonstrar os passos estratégicos a que terá de obedecer, tal como todos os processos e sistemas igualmente necessários para a sua execução.

A importância deste Mapa Estratégico prende-se com o facto de delegar essas ferramentas junto dos colaboradores da instituição, fornecendo uma ideia mais precisa e eficaz quanto às tarefas que se encontram correlacionadas com as principais metas da mesma.

Como já referido, o conceito do *BSC* assenta numa visão geral da instituição, fundamentada em perspetivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento – fixando-se para as mesmas metas objetivos e indicadores que deverão interagir em simultâneo através de uma relação de causa-efeito.

- ✓ Fase 5 – Apresentação dos Indicadores de Desempenho (*Performance Measures*)

Dentre os vários indicadores de performance apresentados destacamos EVA (Economic Value Added).

Escolheu-se o EVA - Valor Acrescentado Económico (economic value added), pela sua preponderância na avaliação das instituições financeiras. Representa 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.

Segundo Cunha (2013) afirma que 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, sendo que: 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.

Através da implementação do modelo de *BSC*, a apreciação do desempenho deverá estar interligada com o sistema de comunicação em ação, o qual permite a avaliação da

performance dos colaboradores, conseguindo reconhecer, ao mesmo tempo, as necessidades do período de desenvolvimento.

Os KPIs (*Key Performance Indicators*) - Indicadores Chaves de Desempenho - foram selecionados com recurso à revisão da literatura mais pertinente, acompanhada das principais metas estratégicas, apresentadas na fase 3, tendo total confiança na missão e na visão estratégica do Banco SOL.

Na figura 17, são identificados os KPIs imputados à instituição, acompanhados da respetiva descrição.

EVA – *Economic Value Added*, é um indicador financeiro que permite avaliar o nível de rendibilidade de uma instituição, também conhecido como *Excess-income*, *Super-Profits* ou *Economic Profit*.

A forma de calcular o EVA será através de:

$$EVA = CI \times (RCI - CMPC)$$

$$EVA = CI \times \left\{\left[RO \times \frac{1-T}{CI}\right] - \left[Ke \times \left(\frac{E}{E+D}\right) + Kd \times (1-T) \times \left(\frac{D}{D+E}\right)\right]\right\}$$

Sendo que:

CI – Capital Investido

RCI – Retorno do Capital Investido

CMPC – Custo Médio Ponderado do Capital

RO – resultados Operacionais

T – Imposto sobre o Rendimento

Ke – Custo do Capital Próprio

Kd – Custo do Passivo ou da Dívida

E – Valor de Mercado do Capital Próprio

D – Valor de Mercado do Passivo

Perspetivas	Peso	Código	KPI	Descrição
Financeira	25%	F1	Total de crédito a clientes	Aumentar o ativo da instituição, mantendo a quota superior a 50%
	25%	F2	EVA (*Economic Value Added*)	Aumentar a rendibilidade do investimento realizado pelos acionistas da instituição
	25%	F3	Margem Financeira	Aumentar os proveitos e reduzir os custos financeiros
	25%	F4	*Cost-to-income*	Aumentar a eficiência, tendo como base a estrutura atual de recursos
Clientes	25%	C1	Nº novos Clientes e % de recursos que se captam a novos clientes	Aumentar o número de clientes atuais
	35%	C2	Nº de reclamações recebidas e do índice de satisfação dos clientes	Aumentar os níveis de satisfação dos clientes com recurso à diminuição das reclamações recebidas
	25%	C3	*Ranking* de instituições	Dinamizar a imagem da instituição
	15%	C4	Tempo despendido em reuniões com os clientes	Prestar um serviço de qualidade, que colmate as necessidades dos clientes com celeridade
Processos Internos	20%	PI1	Tempo de espera do cliente por uma decisão final	Apresentar capacidades de resposta às questões do cliente, demonstrando interesse em solucioná-la
	20%	PI2	Nº de produtos bancários e serviços disponíveis para os clientes	Diversificar a oferta de produtos bancários e serviços
	30%	PI3	Valor investido em comunicação e *marketing*	Investir em comunicação, promovendo a marca da instituição nas relações exteriores
	30%	PI4	% de custos reduzidos no ano sobre os custos do ano anterior	Diminuir os custos com prestadores de serviços como *outsourcing*
Aprendizagem e Crescimento	25%	AC1	Índice de satisfação dos colaboradores, Taxa de absentismo e taxa de turnover	Aumentar a satisfação entre colaboradores
	20%	AC2	Valor investido na compra de sistemas de informação e índice de satisfação dos funcionários com a vertente informática	Investir em sistemas de informação mais eficazes, satisfazendo as necessidades da instituição ao nível interno e externo
	25%	AC3	Índice de absorção da meta pelos funcionários	Difundir a consciencialização da Missão, Visão e Estratégia
	30%	AC4	Nº médio de formações por ano (em horas)	Investir na formação dos funcionários, fomentando as suas competências técnicas

Figura 17. Descrição dos KPIs para o Banco Sol, de acordo com Mapa Estratégico

Fonte: Elaboração Própria

- ✓ Fase 6 – Evolução de Iniciativas/Ações (*Iniciative*)

Nesta fase, foram desenvolvidas as iniciativas/ações tendo em conta as metas/objectivos estratégicos de Médio/Longo prazo definidos em cada uma das perspetiva do BSC. Neste sentido, para cada meta definida nas perspetiva, foi proposta uma inciativa ou ação que permite o alcance dos objectivos propostos no BSC.

Assim, deverá ser responsabilidade da administração executiva, faz parte a apresentação das iniciativas estratégicas, ou seja, os planos de ação que deverão ser trabalhados no sentido de dar apoio às metas estratégicas, conseguindo efetuar a comunicação junto dos colaboradores da instituição, estabelecendo para cada um deles determinadas responsabilidades de nível operacional.

Cabe-nos referir que Kaplan & Norton (2008b, p.123) apresentam três fases distintas para o processo de seleção e gestão das iniciativas estratégicas, que serão seguidas na estratégia do Banco SOL:

- *Eleição das iniciativas estratégicas* – faz parte a sua identificação, a classificação e a seleção, com base nos efeitos das metas definidas estrategicamente;

- *Financiamento da Estratégia* – deve ser criado um orçamento para os principais custos com o financiamento das estratégias;

- *Estabelecimento da prestação de contas* – deverão ser escrutinados os encarregados pelo controlo interno da execução das metas estratégicas e pela auditoria ao cumprimento dessas metas, por forma a alcançar os objetivos propostos.

Assim, na figura 18, são apresentadas as iniciativas/ações estratégicas do presente modelo.

Perspetivas	Código	Metas Estratégicas	Iniciativas/Ações
Financeira	F1	Aumentar o crédito a clientes	Propor mais empréstimos a clientes, com as respetivas garantias pessoais ou reais
	F2	Aumentar valor acrescentado para os acionistas	Investimentos sustentados por parte da Sala de Mercados, em produtos com retorno assegurado
	F3	Incrementar a margem financeira	Procurar obter maior número de depósitos e conceder igualmente um maior número de
	F4	Aumentar a eficiência económica	Ações estratégicas da perspetiva Clientes
Clientes	C1	Angariar novos cientes	Realização de prospeção 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
	C2	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorar a qualidade de serviço aos clientes atuais; reduzir tempo de resposta a pedido; corrigir erros, solucionar problemas, aconselhar e responder a reclamações de forma célere
	C3	Melhorar a qualidade dos serviços a prestar	Maior rigor na resposta às questões colocadas pelos clientes
	C4	Alternativas à concorrência	Tentar incluir no plano alguns serviços que as instituições bancárias concorrentes não forneçam
Processos Internos	PI1	Melhorar a celeridade nas respostas	Desenvolver as competências técnicas e implementar formação interna e externa
	PI2	Implementar novos produtos e serviços	Criar equipa de inovação
	PI3	Desenvolver a comunicação e a imagem	Realizar campanhas de comunicação em revistas da especialidade; rever o site da instituição
	PI4	Diminuir os custos	Rever e renegociar contratos com prestadores de serviços
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Incrementar a satisfação entre funcionários	Redefinição da política de RH: sistemas de avaliação de desempenho e distribuição de incentivos; reconhecer o mérito dos colaboradores
	AC2	Aperfeiçoar os sistemas de informação	Revisão do site institucional e dos serviços disponíveis no *homebanking*; realização de auditorias ao sistema para identificar oportunidades de melhoria
	AC3	Promover a cultura institucional	Desenvolvimento de um fórum de discussão sobre a cultura organizacional; reuniões semestrais com os quadros; reuniões departamentais
	AC4	Aumentar as qualificações estratégicas	Implementar formações internas e externas; organizar eventos tipo *Team Building*

Figura 18. Iniciativas/Ações a desenvolver através das metas estratégicas no Banco SOL

Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÕES

Começámos o presente trabalho por apresentar uma revisão da literatura sobre o setor bancário e a importância da metodologia de *BSC*, procurando justificar os temas abordados através da bibliografia mais recente, embora tenham sido mencionados alguns autores mais antigos, dada a sua relevância para a temática.

Uma vez apresentado o *BSC*, que é uma ferramenta que tem ganho notoriedade nos últimos tempos, em grande parte devido a várias publicações e trabalhos dos professores e investigadores da Harvard Business School, Kaplan & Norton, foi possível perceber que um dos objetivos mais importantes do *BSC* é fornecer aos gestores uma visão geral do desempenho organizacional através de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, os quais têm por base diferentes perspetivas.

Esta notoriedade a que se faz menção (Russo, 2005) também se deveu aos conhecidos *case studies* de sucesso de grandes empresas que conseguiram colmatar os períodos negativos de rendibilidade.

Somos instigados a acreditar que, recorrendo a este modelo, muitas instituições têm tido êxitos na inovação, sendo que os seus colaboradores auxiliam no cumprimento dos objetivos, compreendendo qual a estratégia a implementar. Este é o segredo do *BSC*, em todas as instituições, especificamente nas instituições bancárias, as quais detêm necessidades de implementar processos de mudança, relativamente ao nível de gestão e dos sistemas de informação.

A revisão da literatura leva-nos a concluir que o *BSC* afigura-se um instrumento fundamental que serve para avaliar o desempenho de uma organização e, igualmente, gerir o planeamento da instituição, começando a tornar-se operacional.

Nesse sentido, o estudo empírico que foi realizado deu origem à elaboração de uma proposta de *BSC*, assim como do respetivo Mapa Estratégico para uma instituição bancária.

O estudo permitiu definir os objetivos, indicadores necessários para avaliar o desempenho, metas e iniciativas estratégicas, alertando para as vantagens que do mesmo podem advir para a organização, nomeadamente, a existência de metas específicas que permitirão uma análise

mais concreta do desempenho dos colaboradores, a colaboração de todos para o cumprimento dos objetivos da instituição e a comunicação dos mesmos a todos os níveis hierárquicos.

Finalmente, entendemos que a proposta apresentada é o principal contributo deste trabalho, sendo que consideramos que após a sua colocação em prática permitirá agregar informações acerca das vantagens e desvantagens que eventualmente poderão surgir, permitindo aos gestores tomar decisões de melhoria ou correções que se confirmem necessárias.

b. Limitações

Os resultados do estudo realizado devem ser entendidos mediante algumas limitações, sendo que a principal está associada ao facto de se tratar apenas de um esboço de um *BSC* para uma instituição bancária e, como tal, não ter sido testado.

Também não nos podemos esquecer das limitações inerentes à metodologia de investigação utilizada, por exemplo, a impossibilidade de generalizar os resultados através de respostas que se possam basear em questionários, sendo neste caso um estudo de metodologia quantitativa.

Outra limitação que a instituição poderá enfrentar está relacionada com a dificuldade de alinhamento do *BSC* com o sistema de informação da instituição.

A este respeito, Kaplan e Norton (1997) dizem que é conveniente que todos os funcionários da instituição compreendam os valores e objetivos da mesma, assim como a forma como as ações de cada um poderá influenciar as metas propostas.

c. Recomendações

O facto de o estudo do *BSC* ser relativamente recente em Angola, associado à importância crescente do tema no contexto empresarial moderno, suscita muitas outras questões que possam ser exploradas na realização de trabalhos futuros, nomeadamente a extensão do estudo a outro tipo de instituições/organizações e ao contexto internacional para aferir sobre o seu impacto na cultura, estrutura e gestão de uma instituição.

Por outro lado, durante a revisão bibliográfica, constatamos a existência de lacunas entre a determinação dos objetivos estratégicos da organização e a formulação de indicadores estratégicos.

Desta forma, parece-nos importante desenvolver pesquisas no sentido de encontrar métodos estruturados capazes de resolver este problema e desenvolver sistemas capazes de estabelecer, quantitativamente, as correlações de causa/efeito entre os indicadores estratégicos da instituição.

Seguindo a linha de pensamento de vários autores, sugere-se também que seja explorada a possibilidade de criação de outras perspetivas (que não só as quatro analisadas), evidenciando os possíveis objetivos estratégicos e indicadores a serem utilizados nessas novas perspetivas.

Tendo em conta que o objectivo do trabalho é gizar uma proposta de utilização do *BSC*, os resultados obtidos podem ser utilizados em diferentes instituições bancárias, porquanto é um sistema que garante uma gestão eficiente de controlo interno muito confiável.

Sugere-se dar continuidade à investigação com vista criar-se possibilidades que permitam o surgimento de metodologias para serem utilizadas aquando da implementação da proposta feita neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, J. M. & Gomes, J. S. (1995). *Controle de Gestão – Uma Perspetiva Global*. Trabalho apresentado no "IV Congresso Internacional de Custos", Universidade Estadual de Campinas. Brasil.

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

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

Banco SOL. (2018). Relatório de Contas.

Banco SOL. (2017). Relatório de Contas.

Barros, R. (2013). *Dashboarding: projeto e implementação de painéis analíticos*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Banza, E. (2013). *Construção de um Balanced Scorecard para uma gestão estratégica do Centro Hospitalar Cova da Beira*. Universidade de Beira Interior: Ciências Sociais e Humanas.

Bugalho, A. (2004). *O Balanced Scorecard nas empresas de construção civil e obras públicas com atividades no estrangeiro*. Tese de Mestrado em Gestão/MBA. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

Costa, A. 2001. *Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. Universidade de São Paulo.

Cunha, I. M. T. V. P. (2013). *Balanced Scorecar: Uma Proposta para um Banco em Angola*. ISCTE Business School - IUL, Lisboa.

Da Silva, J. P. F (2013). *Tableau de Bord Uma Ferramenta Competitiva*. Coimbra: ISCAC

Deslandes, S. F. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Epstein, M. & Manzoni, J. (1998). *Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards*. European Management Journal, 2(16), 190-204.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.

Fonseca, C.A. M. (2002). *Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho*. Revista Psicologia. v. 3, n. 1, p. 61 – 88.

Geada, F., Cruz, L. & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: ferramenta para atingir a excelência.* Lisboa: Edições Sílabo.

Gil, A. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

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

Jordan, H., Carvalho, J. C. & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

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

Kaplan, R. & Norton, D. (2008a). *Mastering the Management System*. Harvard Business Review, 63-77.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008b). *Prémio de Execução: Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. (S. Madureira, Trad.). Lisboa: Haward Business.

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

Kaplan R. & Norton, D. (2006). *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization*. Harvard Business Review, março, 2007.

Kaplan R. & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004a). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review, Feb. pp. 52-63.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004b) *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Transforming the Balanced ScoreCard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*. American Accounting Association Accounting Horizons, 147-160.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000a). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Harvard Business Review, Sep-Oct. pp. 167-176.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000b). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. (11ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, Jan-Feb. pp. 75-85.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). *Linking the Balanced Scorecard to strategy*. California Management Review, Vol. 39, Fall. pp. 53-79.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996c). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan R. & Norton D. (1996d). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Kaplan R. & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review (Set-Out).

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, Jan-Feb. pp. 71-79.

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

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Manual de Norma de Estrutura do Banco SOL 2017.

Marconi, M. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia Científica*. (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Matos, L. & Ramos, I. (2009). *Medir para gerir. O Balanced Scorecard em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Oliveira, F. C. C. (2018). *Tableau de Bord: Proposta para uma empresa*. Viana de Castelo: IPB.

Pezet, A. (2009). *The history of the French tableau de bord* (1885-1975): *evidence from the archives*. Accounting, Business & Financial History, 2(19), 103-125.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Silabo.

Pontes (2006). Comportamento do Consumidor. http://pt.wikipedia.org/wiki/Comportamento_do_consumidor. Consultado em Maio de 2018.

Quesado, P., Rodrigues, L. & Guzmán, B. (2012). *O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa*. Revista Contabilidade e Controladoria, 4(2), 128-150.

Rohm, H. & Montgomery, D. (2002). *Link sustainability to corporate strategy using the Balanced Scorecard*. Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group, www.balancedscorecard.org.

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

Russo, J. (2005). *Balanced scorecard versus tableau de bord*. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, 62, 56-63.

Selmer, C. (1998). *Concevoir le tableau de bord: outil de controle, de pilotage et d'aide à la décision*. Paris: Dunod.

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

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and Methods, Applied social research methods series, 5*. Biography, Sage Publications, London.