

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O CONTROLO DE GESTÃO NAS
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
E A APLICABILIDADE DO *BALANCED*
SCORECARD NUMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA A NÍVEL REGIONAL

Leonel Salvador Esteves Xavier

Lisboa, Julho de 2012

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O CONTROLO DE GESTÃO NAS
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
E A APLICABILIDADE DO *BALANCED*
SCORECARD NUMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA A NÍVEL REGIONAL

Leonel Salvador Esteves Xavier

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica de João António Poço Marques Asseiceiro, Mestre na área científica de Contabilidade.

Constituição do Júri:

Presidente – MESTRE CARLOS CABRITO CALDEIRA

Arguente – MESTRE JOÃO DE DEUS VIEIRA

Vogal – MESTRE JOAO MARQUES ASSEICEIRO

Lisboa, Julho de 2012

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor e Orientador João Asseiceiro por todas as críticas e conselhos dados durante a elaboração desta dissertação.

Agradeço também a todos os professores do primeiro ano do mestrado uma vez que todo o conhecimento transmitido foi crucial para a elaboração deste trabalho.

Quero agradecer à minha família, pais e irmã, por todo o apoio e força que me deram durante este período. Agradeço também à Fátima por toda a dedicação e apoio que me deu, e por me ter acompanhado desde o início até ao fim da elaboração desta dissertação.

Para finalizar, agradeço a todos os meus colegas do mestrado que estiveram sempre comigo e que em muito contribuíram para a elaboração deste trabalho, e aos meus colegas de trabalho por toda a paciência e força que me deram.

RESUMO

Durante os anos 90, os gestores tomaram consciência da necessidade de novas formas de medir e acompanhar a performance empresarial, que contemplassem indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que traduzissem os factores críticos de sucesso da organização.

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram um estudo utilizando várias empresas, maioritariamente americanas, tendo como objectivo a criação de um novo modelo de avaliação de desempenho das organizações, o *Balanced Scorecard*, o qual pode ser assimilado como um sistema de informação de apoio à gestão estratégica tendo como principal objectivo garantir a monitorização do cumprimento da estratégia organizacional.

É neste contexto que o estudo de investigação pretende ser um contributo para a implementação do instrumento de controlo de gestão, o *Balanced Scorecard*, numa instituição bancária, a nível regional, a Caixa Agrícola de Torres Vedras, evidenciando os benefícios que advirão para o controlo de gestão da instituição, com a adopção do referido instrumento.

Será através do BSC que a instituição em causa irá centralizar toda a informação possível para posterior análise e, conseqüente melhoria ao nível das diversas unidades de estrutura que a compõem.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Controlo de Gestão, Instituições Financeiras, Perspectivas do BSC

ABSTRACT

During the 90's, managers have realized the need for new ways to measure and monitor business performance indicators that addressed short-and long-term, internal and external, financial and nonfinancial, that would translate the critical success factors of the organization.

Robert Kaplan and David Norton developed a study using several companies, mostly American, with the aim of creating a new model for assessing organizational performance, the Balanced Scorecard, which can be assimilated as an information system to support strategic management with the primary objective to ensure monitoring of compliance with organizational strategy.

It is in this context that the research study intends to contribute to the implementation of a management control tool, the Balanced Scorecard, in a banking institution at the regional level, the Caixa Agrícola of Torres Vedras, highlighting the benefits that will accrue to the management control of institution, with the adoption of that instrument.

This instrument will centralize all the information for later analysis and possible, thereby improving the level of the various units that make up the structure.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Management Control; Financial Institutions; BSC Perspectives

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	VIII
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	- 1 -
1.1. Objecto de Estudo	- 1 -
1.2. Objectivos do Estudo	- 1 -
1.3. Metodologia Geral	- 2 -
1.4. Estrutura da Dissertação	- 2 -
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	- 4 -
2.1. O Controlo de gestão nas Instituições Financeiras	- 4 -
2.2. O <i>Balanced Scorecard</i>	- 7 -
2.2.1. Conceito e Origens	- 8 -
2.2.2. Objectivos do <i>Balanced Scorecard</i>	- 12 -
2.2.3. Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>	- 12 -
2.2.4. Vantagens da utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	- 13 -
2.2.5. Dificuldades e desvantagens da utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	- 13 -
2.3. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	- 14 -
2.3.1. Perspectiva Financeira	- 14 -
2.3.2. Perspectiva de Clientes ou de Mercado	- 16 -
2.3.3. Perspectiva dos Processos Internos	- 18 -
2.3.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	- 20 -
2.3.5. Componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	- 22 -

2.4.	<i>Tableau de Bord versus Balanced Scorecard</i>	- 22 -
2.5.	O <i>Balanced Scorecard</i> visto como um sistema de gestão estratégica - 25 -	
2.5.1.	Ligação entre os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> e a estratégia da organização.....	- 26 -
2.5.1.1.	<i>As relações de causa - efeito</i>	- 26 -
2.5.1.2.	<i>A ligação aos objectivos financeiros</i>	- 27 -
2.5.2.	A Estratégia nas Instituições Financeiras.....	- 27 -
2.5.3.	Barreiras à implementação da estratégia	- 29 -
2.5.4.	Eliminação das barreiras à implementação da estratégia.....	- 31 -
2.5.4.1.	<i>Comunicação e alinhamento estratégico</i>	- 31 -
2.5.4.2.	<i>Metas, afectação de recursos, iniciativas e orçamentos</i>	- 32 -
2.5.4.3.	<i>O feedback e a aprendizagem</i>	- 34 -
3.	ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE BANCÁRIA	- 36 -
3.1.	Evolução da actividade bancária e financeira	- 36 -
3.1.1.	Origem da actividade bancária.....	- 36 -
3.1.2.	Evolução recente em Portugal.....	- 37 -
3.2.	Sistema Financeiro Português	- 38 -
3.3.	Regulamentação e Supervisão do Sistema Financeiro Português.....	- 40 -
3.4.	Caixa Agrícola de Torres Vedras	- 41 -
3.4.1.	Enquadramento Histórico	- 42 -
3.4.2.	Evolução da CCAMTV.....	- 43 -
3.4.3.	Missão, Visão e Valores da Caixa Agrícola de Torres Vedras	- 45 -
3.4.4.	Descrição da actividade da CCAMTV.....	- 46 -
3.4.4.1.	<i>Estratégia de Negócio</i>	- 47 -
3.4.4.2.	<i>Linhas de Negócio</i>	- 48 -
3.4.4.3.	<i>Perspectivas de evolução futura</i>	- 49 -
3.4.5.	Organograma e descrição da estrutura orgânica	- 49 -
3.4.6.	Factores Críticos de Sucesso	- 53 -
3.4.7.	Objectivos e metas a atingir	- 53 -
3.4.8.	Pontos fracos que conduziram à proposta de um modelo de BSC	- 54 -

4.	PROPOSTA DE MODELO A IMPLEMENTAR.....	- 55 -
4.1.	Metodologia.....	- 55 -
4.2.	Caracterização do Modelo	- 55 -
4.3.	Descrição do Modelo	- 57 -
4.4.	Conclusões do Modelo	- 84 -
5.	CONCLUSÃO	- 87 -
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
7.	ANEXO	
	ANEXO I.....	

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – As perspectivas do BSC adaptadas à realidade da CCAMTV	- 56 -
Quadro 4.2 – BSC: Conselho de Administração	- 59 -
Quadro 4.3 – BSC: Gabinete de Auditoria Interna.....	- 61 -
Quadro 4.4 – BSC: Gabinete de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i>	- 63 -
Quadro 4.5 – BSC: Gabinete de Recursos Humanos	- 65 -
Quadro 4.6 – BSC: Gabinete Jurídico	- 67 -
Quadro 4.7 – BSC: Gerência	- 69 -
Quadro 4.8 – BSC: Conselho de Crédito.....	- 71 -
Quadro 4.9 – BSC: Departamento Administrativo.....	- 73 -
Quadro 4.10 – BSC: Departamento Informático	- 75 -
Quadro 4.11 – BSC: Departamento Financeiro.....	- 77 -
Quadro 4.12 – BSC: Departamento de Crédito	- 79 -
Quadro 4.13 – BSC: Departamento Comercial	- 81 -
Quadro 4.14 – BSC: Agências.....	- 83 -

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	- 10 -
Figura 2.2 – As questões essenciais do <i>Balanced Scorecard</i>	- 11 -
Figura 2.3 – Exemplo de relações causa - efeito	- 26 -
Figura 2.4 – As quatro barreiras à implementação da estratégia.....	- 30 -
Figura 3.1 – Organograma da CCAMTV	- 50 -

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CCAMTV – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras

I&D – Investigação e Desenvolvimento

RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

RH – Recursos Humanos

RJCAM – Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo

SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objecto de Estudo

Esta investigação incide sobre os factores e determinantes subjacentes ao processo de controlo de gestão nas instituições financeiras, assim como, sobre os modelos de medição da *performance* destas instituições.

Analisa-se também a implementação de um sistema de controlo de gestão – o *Balanced Scorecard* – no sector bancário.

Logo, o objecto de estudo desta investigação incidirá sobre a implementação do modelo de *Balanced Scorecard* na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras (CCAMTV).

1.2. Objectivos do Estudo

Os objectivos que pretendo alcançar, com esta investigação, são:

Fazer a revisão da literatura acerca do tema “o controlo de gestão nas instituições financeiras e a aplicabilidade do modelo *Balanced Scorecard* na banca” com o objectivo de alcançar uma maior familiarização e conhecimento do tema.

Percepcionar as diferentes teorias evidenciadas na bibliografia, para poder fazer uma correcta utilização das mesmas aquando da realização do estudo no sector bancário.

Conhecer e aplicar técnicas de investigação no desenvolvimento do trabalho.

Conhecer a informação divulgada pela Caixa Agrícola de Torres Vedras para obter dados e chegar a algumas conclusões relacionadas com as seguintes questões: Será necessário dotar a Caixa Agrícola de Torres Vedras de um modelo de controlo de gestão? Quais os obstáculos que se poderão encontrar? Que benefícios podem advir dessa implementação? Como construir o modelo? Quais os factores chave que precisamos identificar? Quais os objectivos a serem medidos? Quais os indicadores que deveremos escolher para cada objectivo? Que metas pretendemos atingir? Quem deve definir os objectivos, os indicadores e as metas?

Desenvolver a capacidade de interpretação e análise dos resultados obtidos, confrontando-os com as teorias existentes.

No final, obter um conhecimento acerca do tema estudado com a perspectiva de contribuir para o seu desenvolvimento e divulgação.

A escolha da Caixa Agrícola de Torres Vedras baseou-se no facto de esta ser reconhecida como uma Instituição Financeira de grande relevo na sua área geográfica de actuação, pois apresenta indicadores de produtividade e de rendibilidade comparáveis com as maiores Instituições Financeiras a operarem em Portugal.

1.3. Metodologia Geral

Com base nos métodos referidos, realizou-se um estudo para determinar qual a melhor forma de adaptar o modelo de *Balanced Scorecard* à realidade da Instituição Financeira referida, comparando-o com o modelo original dos autores, identificando as nuances existentes.

O estudo incide sobre a Caixa Agrícola de Torres Vedras, uma instituição financeira que tem vindo a crescer nos últimos anos dentro da sua área geográfica de actuação.

Outro factor que influenciou a escolha desta Instituição, é o facto de ser a Instituição na qual, presentemente, me encontro a trabalhar.

O estudo será baseado em indicadores económicos e financeiros extraídos das Demonstrações Financeiras e respectivos Anexos, assim como dos Relatórios e Contas e Planos de Actividades.

1.4. Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação está organizada em cinco capítulos. Depois da **Introdução** (Capítulo 1) onde se menciona o objecto do estudo e os seus objectivos e a metodologia geral, vem o capítulo do **Enquadramento Teórico** (Capítulo 2) no qual é apresentado a noção de controlo de gestão nas instituições financeiras, falar-se-á do conceito de *Balanced Scorecard* e das várias perspectivas subjacentes ao modelo, das vantagens e desvantagens da sua utilização, abordando também a vertente do *Balanced Scorecard* como um instrumento de apoio à gestão estratégica.

Seguidamente no Capítulo 3, é feito um breve **Enquadramento da Actividade Bancária**, falando da evolução da actividade bancária e do sistema financeiro português, dando

especial relevo à Caixa Agrícola de Torres Vedras, uma vez que será o objecto de estudo da presente dissertação.

O Capítulo 4 é dedicado à **Proposta do Modelo a Implementar**. Neste capítulo ir-se-á descrever a metodologia utilizada, será realizada a caracterização e descrição do mesmo, passando depois pelas conclusões obtidas e sugestões e recomendações a reter.

Por último, o Capítulo 5 é o capítulo das **Conclusões** gerais desta dissertação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O processo de gestão estratégica é um importante factor crítico para o êxito de uma instituição financeira, sendo a competitividade estratégica alcançada quando a própria instituição desenvolve e explora as suas vantagens competitivas.

Cada vez mais os gestores das organizações e instituições financeiras têm reconhecido que a adopção de indicadores de desempenho de cariz meramente económico-financeiros se revelam inapropriados para determinar com exactidão e clareza a medida em que a estratégia definida para a organização se encontra a ser seguida, uma vez que estes indicadores descurem outros importantes factores do meio envolvente, focalizando-se essencialmente em decisões e dados passados.

Esta inadequação de determinar com exactidão a estratégia vai contra os objectivos das instituições financeiras. Estes objectivos passam pela qualidade do valor distribuído ao cliente, pelo crescimento e pela segurança de pessoas e bens e pela rendibilidade e equilíbrio financeiro.

As instituições financeiras, no desenvolvimento da sua actividade em direcção aos objectivos fixados, adoptam várias estratégias, sendo necessário avaliar se são consistentes com o ambiente interno e externo, com os recursos disponíveis, o risco das operações, o horizonte temporal e as condições de implementação e execução.

Torna-se então necessário fazer uma breve abordagem ao conceito de controlo de gestão nas instituições financeiras.

2.1. O Controlo de gestão nas Instituições Financeiras

É hoje consensual que as organizações devem compreender a evolução do contexto onde se encontram inseridas, o seu meio envolvente e o seu ambiente, de modo a atingirem os objectivos estratégicos a que se propõem.

Estas organizações sentem cada vez mais a necessidade de encetarem processos de reestruturação, quer a nível de processos de gestão, quer dos sistemas de informação, de forma a alinharem a sua estrutura interna com os objectivos externos da instituição.

Para que se torne exequível qualquer processo de reestruturação é necessário proceder-se a uma mudança organizacional. Esta mudança envolve modificação de atitudes e de valores e transformações na estrutura de poder (Sousa et. al., 2006, p. 184).

Existem dois tipos de causas conducentes à mudança: as causas internas, que englobam todos os elementos e actividades que fazem parte do património físico, técnico, cultural ou intelectual da organização e as causas externas, que se baseiam em eventos e actividades de carácter exógeno à organização (ibid.).

Verifica-se, contudo, que este processo de mudança é objecto na maioria das vezes, de grande resistência. Esta resistência surge porque as pessoas envolvidas sentem-se ameaçadas em relação à sua situação actual na organização.

Para ultrapassar esta resistência é necessário que a organização tome consciência de que tal existe e implemente medidas conducentes à sua eliminação. Para isso têm ao seu dispor algumas opções, como sejam: a educação e/ou comunicação, participação e envolvimento do colaborador, facilitação e apoio, negociação, manipulação e coerção explícita e implícita (ibid., p. 191).

Neste processo de mudança o factor comunicação é, de certo, o mais importante, uma vez que é através deste processo que os membros da organização trocam informações sobre o que está a acontecer e aquilo que se espera que vá acontecer de diferente na organização.

Seguindo esta perspectiva de que algo de diferente vai acontecer, encontra-se a adopção e implementação de um processo de controlo de gestão, porque os gestores procuram sempre os melhores métodos disponíveis para uma gestão mais eficaz e eficiente dos seus recursos, assim como para a concretização dos seus objectivos.

Neste contexto, é importante mencionar que existem várias funções de gestão, são elas: o planeamento, a organização, a direcção e o controlo (Caiado e Caiado, 2006, p. 406).

Por planeamento pode-se entender o processo de escolha e a implementação de objectivos, adoptando as estratégias mais adequadas para os atingir, assim como elaborar e implementar planos, políticas, regras, procedimentos e acções para se atingir os resultados pretendidos.

Estes planos podem ser de carácter estratégico, permanentes e de uso único.

Os planos estratégicos fixam a natureza da organização e incluem a missão, os objectivos e as estratégias da organização. Os planos permanentes incluem as políticas, os procedimentos, as regras e regulamentos da organização e os planos de uso único são aqueles que compreendem os programas, os projectos e os orçamentos da organização (ibid., p. 408).

No que diz respeito à organização, esta procura determinar os recursos e as actividades necessárias para atingir os objectivos estabelecidos.

A função direcção, neste contexto, deverá ser entendida como o obedecer a ordens de um superior hierárquico, visando persuadir os colaboradores a atingirem os objectivos propostos pelos gestores. È nesta função que se insere a liderança, a comunicação, a motivação e a formação aos colaboradores.

E, por último, existe a função controlo, que não é mais do que o processo através do qual se criam meios suficientes para assegurar que as acções planeadas e definidas são realizadas dentro dos prazos estabelecidos.

Estas funções são essenciais para o bom funcionamento de qualquer sistema de controlo de gestão, uma vez que os seus objectivos passam por proporcionar informação para apoiar a tomada de decisão e para a criação de valor das organizações, apoiar o processo de planeamento e controlo e influenciar os comportamentos dos vários colaboradores no sentido de assegurar que estes são compatíveis com os objectivos da instituição.

Sendo assim, um sistema de controlo de gestão pode ser definido como «[...] *o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados.*» (Jordan et. al., 2007, p. 19).

Pode-se, então, entender o controlo de gestão como um conjunto de instrumentos que facilitam a motivação dos responsáveis para atingirem os objectivos estratégicos, delegando autoridade e responsabilizando os colaboradores, tendo como objectivo primordial, a acção e a tomada de decisão em tempo útil.

O controlo de gestão visa sobretudo uma actuação no curto prazo, ou seja, preocupa-se com a implementação das estratégias emanadas do planeamento estratégico (Caiado e Caiado,, 2006, p. 433).

Existem vários factores que podem condicionar a adopção de um sistema de controlo de gestão, são eles: a estrutura da organização, o ambiente interno e externo, os sistemas de controlo existentes na organização, a natureza dos padrões de avaliação e a coexistência de controlos formais e informais.

Para ultrapassar estas condicionantes, as organizações, leia-se instituições financeiras, devem ser capazes de conhecer como é composta a sua estrutura organizacional (divisão entre departamentos operacionais, de suporte, jurídicos, de auditoria, etc.), assim como

devem ser definidos, de forma clara e objectiva, os critérios por que se devem reger no tocante ao relacionamento com os seus clientes.

Segundo Caiado e Caiado, (2006, p. 444), para se implementar um sistema de controlo de gestão, as instituições financeiras podem utilizar a seguinte metodologia:

- definição dos objectivos a atingir no curto prazo, compatíveis com os objectivos e políticas a médio e longo prazos, o que exige a articulação e a compatibilização entre os planos de curto prazo e os planos de médio e longo prazo;
- organização dos meios necessários para conseguir implementar o controlo de gestão, através da comparação das várias alternativas existentes, numa óptica de análise de custos e benefícios;
- acompanhar as acções desencadeadas no curto prazo, mediante o apuramento dos respectivos desvios por centros de responsabilidade, da respectiva análise e apuramento de responsabilidades, tomando as medidas correctivas quando necessário, de forma a garantir o cumprimento dos objectivos;
- interiorização de que este processo é dinâmico e mutável, devendo ser objecto de alterações sempre que as mesmas se justifiquem.

No âmbito desta investigação, o sistema de controlo de gestão a ser estudado é o denominado *Balanced Scorecard* (BSC). Este sistema pode ser encarado como um modelo estratégico de medição e gestão do desempenho organizacional que se apresenta em constante evolução.

2.2. O *Balanced Scorecard*

Tendo em vista o futuro sustentável das instituições financeiras, cada vez mais os gestores necessitam de socorrer-se de diferentes modelos de apoio à gestão do seu dia-a-dia.

Torna-se, então, crucial dotarem-se de sistemas de controlo de gestão que tenham como objectivo serem facilitadores de uma gestão estratégica eficaz, pois esta eficiência é vista como um factor crítico para o sucesso.

É neste contexto que surge o *Balanced Scorecard* como um sistema de apoio à gestão e que com este trabalho de investigação se pretende desenvolver o estudo da sua aplicabilidade ao sector bancário, mais concretamente a uma dependência regional, a Caixa Agrícola de Torres Vedras.

2.2.1. Conceito e Origens

O primeiro artigo sobre o BSC foi publicado pela revista *Harvard Business Review*, em 1992, sob a autoria de *Robert S. Kaplan* e *David P. Norton*, e intitulava-se “*The balanced scorecard – measures that drive performance*” (Cruz, 2009, p. 81).

Em 1993, foi publicado, na mesma revista, o artigo intitulado “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, dos mesmos autores (ibid.).

No ano de 1996, Kaplan e Norton publicaram mais dois artigos. No primeiro, testemunhavam a evolução do conceito de BSC, tendo sido intitulado de “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic System*”. O segundo artigo chamou-se de “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, o qual foi publicado na revista *California Management Review* (ibid.).

Em 1996, Kaplan e Norton publicaram uma obra denominada “*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*”, e em 2001 publicaram outra obra que se intitulou de “*The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*” (Cruz, 2009, p. 82).

Para Sousa et. al. (2002, p. 57), o conceito de BSC surgiu pela primeira vez nos Estados Unidos da América, em meados dos anos 90, quando Robert Kaplan e David Norton iniciaram um estudo envolvendo várias empresas, maioritariamente americanas, tendo como objectivo desenvolverem um novo modelo de avaliação do seu desempenho.

Este novo modelo surgiu da percepção de que

[o] alargamento da economia de mercado [...] e o ambiente cada vez mais competitivo [...] [vinham exigindo] novas formas de medição e acompanhamento da performance empresarial, proporcionando uma visão mais abrangente da mesma, a qual [...] [deveria] contemplar indicadores de curto e longo prazos, internos e externos, financeiros e não financeiros, que [...] [traduzissem] os factores críticos de sucesso da organização e a sua relação com a estratégia (Jordan et. al., 2007, p. 259).

Sendo assim, o BSC é um instrumento que agrega as medidas financeiras do desempenho passadas com medidas de desempenho futuras, uma vez que os seus objectivos e medidas derivam da visão e da estratégia da organização.

Inicialmente o BSC tinha como principal função ser um sistema de medição de desempenho, mas à medida que os utilizadores se foram apercebendo das suas

potencialidades, este sistema evoluiu para um sistema que passava a ser parte integral do processo de gestão daquele desempenho, assumindo outras funções, como a comunicação de prioridades, afectação de recursos, definição de metas, avaliação de desempenho e controlo estratégico das organizações.

O seu principal objectivo é o de fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho sobre diferentes perspectivas, de forma a alcançarem os objectivos organizacionais previamente definidos (Jordan et al., 2007, p. 259).

Este pode ser entendido como um sistema de informação de apoio à gestão estratégica e tem como principal objectivo garantir a eficácia do planeamento, da comunicação, da execução, da monitorização e do controlo da estratégia organizacional (Kaplan e Norton., 1997, p. 9).

Constitui, assim, uma ferramenta completa que assenta em três pilares fundamentais – a missão, os valores e a visão da organização (Kaplan e Norton., 1997, p. 24 -25).

A missão define o objectivo que a organização quer atingir, sendo a razão de ser da organização e orientando a organização e as pessoas para o alcance deste grande objectivo (Rampersad, 2004, p. 44).

Os valores representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Estes valores têm de estar interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade temporal (ibid., p. 47).

Finalmente, o terceiro pilar da estrutura do BSC consiste na visão, construída após a definição da missão e dos valores. A visão que não é mais do que o sonho, a imagem que os membros da organização acreditam poder representar o seu futuro (Rampersad, 2004, p. 45).

O BSC é um sistema que permite que as organizações sejam vistas, pelos seus gestores, através de quatro perspectivas: a financeira, a do mercado, a dos processos internos e a de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, conforme Figura 2.1 (Kaplan e Norton., 1997, p. 26).

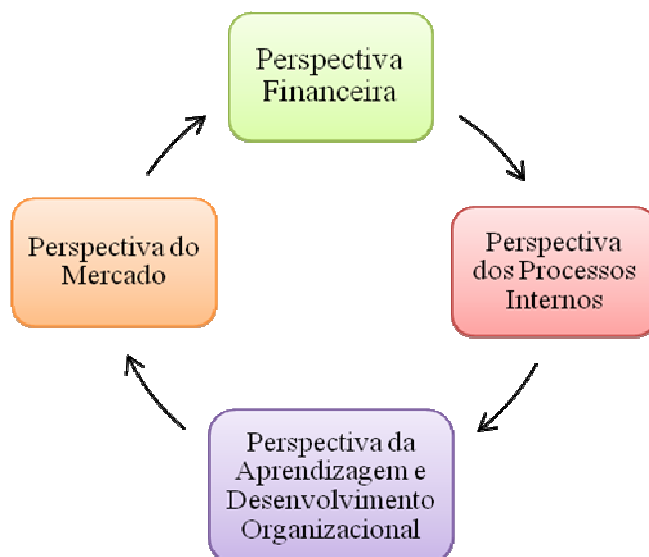


Figura 2.1 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton., 1997.

Segundo Sousa et. al. (2002, pp. 60 - 61) estas perspectivas do BSC «[...] permitem fazer um balanço entre os indicadores externos, para accionistas e clientes, e os indicadores internos relativos a processos, inovação, aprendizagem e crescimento [...]», «[...] entre os resultados dos esforços desenvolvidos no passado [...]», e os indutores dos resultados futuros; entre os resultados desejados e os indutores desses resultados.

Pode-se, então, considerar que estas perspectivas estão interligadas entre si através de relações causa – efeito, dependendo da missão e estratégia da organização, de forma a proporcionar um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazos, entre os resultados desejados e as determinantes desses resultados ou vectores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros (Jordan et al., 2007, p. 269).

Olhando de outro ponto de vista, pode-se afirmar que estas perspectivas pretendem aferir a criação de valor da organização sob a óptica dos vários grupos de interesse, ou seja, se a organização está a gerar valor acrescentado para os vários *stakeholders* que com ela interagem.

Estas perspectivas permitem responder a quatro questões essenciais, como se pode verificar na Figura 2.2:

Perspectiva	Questão
<ul style="list-style-type: none"> • Do Mercado (Cliente) • Dos Processos Internos • Da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional • Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que os clientes nos vêem? • Como é que nos podemos distinguir? • Podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor? • Como é que podemos cuidar dos interesses dos accionistas?

Figura 2.2 – As questões essenciais do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton., 1992, p. 72 - 78.

Na perspectiva de mercado ou do cliente a questão que se coloca é a de saber qual a imagem que o cliente tem da organização, com o objectivo de identificar os aspectos que são valorizados por estes e, também, pelos potenciais clientes.

No que diz respeito à perspectiva interna, a questão volta-se para os processos internos em que se pode destacar, diferenciando-se dos concorrentes, com o objectivo de satisfazer os clientes e, conseqüentemente, atingir os seus objectivos financeiros.

Relativamente à perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a questão que se coloca é a de saber se a organização pode continuar a aperfeiçoar-se, a desenvolver-se e a criar valor.

Na perspectiva financeira a questão a ter em consideração é saber como é que a organização pode criar valor para os seus *stakeholders*.

Assim, para se desenvolver um modelo de BSC de sucesso, é necessário identificar uma estratégia individual para cada unidade de negócio da organização, para que o modelo possa ser visto como um processo dinâmico, no qual os indicadores e objectivos se alteram, à medida que a estratégia da unidade de negócio se modifica.

Como qualquer outro sistema de gestão, também o BSC apresenta vantagens e desvantagens. Seguidamente serão abordadas ambas de forma breve.

2.2.2. Objectivos do *Balanced Scorecard*

Segundo Sousa et. al. (2006, p. 202), a implementação deste modelo nas organizações pretende alcançar vários objectivos. Estes passam por ajudar as organizações a manterem-se alinhadas e centradas nos seus objectivos e possibilitar a correcção de desvios, traduzir a estratégia em actividades diárias da organização, tornando-o num processo contínuo dentro da organização e ajudar a disseminar a estratégia para os níveis operacionais da empresa.

Os autores também mencionam outros objectivos subjacentes à adopção deste modelo, como o facto de garantir que os recursos sejam aplicados nos processos que realmente criarão valor para a organização, ajudar a avaliar os efeitos das mudanças implementadas, criar valor financeiro tangível a partir de activos intangíveis e medir, através de indicadores de desempenho, os processos de forma eficiente e em consonância com a estratégia da organização.

Jordan et. al. (2007, p. 259), referem que o principal objectivo do BSC é o de fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho sobre diferentes perspectivas, de forma a alcançarem os objectivos organizacionais previamente definidos.

Kaplan e Norton. (1997, p. 9) referem que o principal objectivo do modelo é garantir a eficácia do planeamento, da comunicação, da execução, da monitorização e do controlo da estratégia organizacional.

2.2.3. Benefícios do *Balanced Scorecard*

A adopção de um modelo como o BSC poderá trazer diversos benefícios para as organizações.

Estes benefícios passam pela sustentabilidade da organização, pela análise de dados, pela responsabilidade e pela fiabilidade dos resultados (Sousa et. al., 2006, p. 203).

No que diz respeito à sustentabilidade, o BSC automatizado permite aos gestores actualizar de forma regular a informação, evitando que se torne numa ferramenta ultrapassada e obsoleta.

Relativamente à análise, o facto de o BSC estar automatizado e ser analítico e interactivo, permite igualmente que os gestores relatem, questionem, prevejam e simulem cenários no imediato.

A parte da responsabilidade tem a ver com a questão do modelo estar ligado aos sistemas de retribuição dos colaboradores, pelo que deve conter, a este nível, dados quantitativos e objectivos, de forma a evitar a manipulação das medidas utilizadas.

E por fim, a fiabilidade passa pela confiança na precisão dos resultados, sendo que a automatização com que se processa a recolha de dados, irá beneficiar a validade e fiabilidade do modelo.

2.2.4. Vantagens da utilização do *Balanced Scorecard*

Este modelo apresenta várias vantagens, umas mais importantes que outras. De seguida serão elencadas aquelas consideradas mais cruciais para o sucesso do modelo.

Este modelo permite clarificar e traduzir a visão e estratégia das organizações, conduzindo a um maior alinhamento organizacional em torno dos grandes objectivos.

Contribui para uma coordenação de esforços concertada em torno dos objectivos organizacionais, evitando seguir-se por áreas não estratégicas.

Contribui para o processo de comunicação e de difusão dos objectivos estratégicos aos diversos níveis da organização.

Contribui para o processo de planeamento e para a definição de metas de desempenho, pois implica a definição de iniciativas e planos de acção para atingir os objectivos organizacionais e ao mesmo tempo a coordenação de actividades.

Contribui para a afectação de recursos às diversas iniciativas estratégicas, conduzindo à sua implementação efectiva.

Fornece informação retrospectiva de carácter estratégico, fomentando os processos de aprendizagem organizacionais.

Proporciona um equilíbrio e uma ponderação adequada entre indicadores financeiros e não financeiros, para que estes conduzam aos resultados da organização.

2.2.5. Dificuldades e desvantagens da utilização do *Balanced Scorecard*

Como desvantagens pode-se mencionar a dificuldade que existe aquando da introdução do BSC nas organizações, uma vez que esta introdução significa mudança.

Estas mudanças nunca são processos fáceis, especialmente se envolverem processos de avaliação de desempenho e risco de modificação do equilíbrio de poder dentro da organização (Sousa et. al., 2002, p. 184).

Existem várias dificuldades apontadas à implementação de um modelo de BSC nas organizações.

A primeira dificuldade poderá residir no facto dos gestores de topo serem incapazes de explicitar a visão e a estratégia da organização de forma concreta.

O desenvolvimento e a manutenção de um sistema como o BSC, poderá criar uma sobrecarga de trabalho para os colaboradores, uma vez que certos dados necessários podem não estar disponíveis na organização, sendo necessário encetar processos, muitas vezes morosos e dispendiosos, para os obter.

Outro problema apontado é o facto de o BSC necessitar de sobreviver e prosperar, depois de implementado, no meio de mecanismos de informação concorrentes, conduzindo a que os gestores sejam firmes quanto à decisão de alargar as suas perspectivas, deixando de dar ênfase apenas aos indicadores financeiros (ibid., p. 185).

2.3. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para que o *Balanced Scorecard* seja um sistema de apoio à gestão das instituições, é necessário que as várias perspectivas que o constituem estejam interligadas entre si.

Esta interligação dependerá da missão e estratégia da organização, de forma a proporcionar um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazos, entre os resultados desejados e as determinantes desses resultados ou vectores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros.

Seguidamente serão abordadas as várias perspectivas que estão subjacentes ao modelo.

2.3.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem como principal prioridade guiar a organização na melhoria da sua eficiência e na procura de processos alternativos que possam ser implementados visando a optimização da utilização dos recursos que se encontram disponíveis numa óptica económico-financeira, incentivando as diferentes unidades de negócios a vincularem os seus objectivos à estratégia da organização (Kaplan e Norton., 1997, pp. 49 - 52).

Mais do que ter uma série de rácios económico – financeiros que meçam o quão lucrativo é a organização, é necessário seleccionar aqueles que se prendem directamente com a medição da performance e a criação de valor de forma sustentável a médio e longo prazo, tendo em vista a satisfação dos *stakeholders*.

Como afirmam Kaplan e Norton. (1997, p. 53), Sousa et. al. (2002, p. 68) e António e Rodrigues. (2006, p. 11), são três os objectivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rendibilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- a) Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) Estratégia de utilização dos activos e do investimento.

Relativamente ao crescimento e diversificação do volume de negócios, o indicador mais utilizado deverá ser o aumento das vendas e o aumento, em termos percentuais, da quota de mercado por regiões, mercados e clientes alvo (Kaplan e Norton., 1997, p. 54).

Este crescimento deverá ser consequência do desenvolvimento de novos produtos e de novas aplicações para produtos já criados, devendo passar por atrair novos clientes e conseguir penetrar em novos mercados, aproveitando sinergias, através da cooperação entre as várias unidades estratégicas de negócio (ibid., pp. 54 – 57).

Existem outros factores que as organizações devem ter em consideração de forma a aumentarem os seus proveitos, como sejam, fazerem uma conjugação entre um *mix* de produtos e serviços, de forma a escolherem aqueles produtos e serviços que mais valor oferecem ao cliente e assim poderem aumentar o seu preço. Outra estratégia que as organizações têm ao dispor para o aumento dos proveitos, passa por seguirem uma estratégia de baixos preços, ou seja, caso a organização verifique que tem uma vantagem competitiva em determinados segmentos, poderá optar por praticar preços mais baixos, de forma a ganhar aos seus concorrentes (ibid., pp. 57 – 58).

Outro objectivo financeiro é a redução de custos com o inevitável aumento de produtividade.

Esta diminuição de custos passa por melhorar os processos de fabrico, reduzindo os custos unitários de produção, com consequente redução dos gastos gerais, assim como se deverá tentar diminuir/eliminar alguns custos administrativos que não sejam de todo essenciais à

prossecução da estratégia da organização, sem se esquecerem dos gastos de distribuição dos produtos que também deverão ser alvo de uma análise cuidada (ibid., pp. 58 – 60).

No que diz respeito à estratégia de utilização dos activos e do investimento, esta passa pela adopção da melhor estratégia que permita aumentar os proveitos, reduzindo os custos e utilizando os activos da forma mais eficiente possível.

Neste caso a organização deverá identificar os factores específicos que lhe permita aumentar a intensidade de utilização dos activos. Para tal deverá analisar várias rubricas, como as existências, as dívidas de clientes, as dívidas a fornecedores, o seu ciclo de pagamentos e recebimentos. Também será apropriado fazer uma análise aos diferentes indicadores de produtividade e de rendibilidade dos activos (ibid., pp. 61 – 63).

2.3.2. Perspectiva de Clientes ou de Mercado

No tocante à perspectiva dos clientes, os estudos académicos têm mostrado crescente atenção em torno do cliente e na satisfação total das suas expectativas, integrando verdadeiras parcerias com a organização.

Esta perspectiva revela-se de extrema importância, estando dependente de indicadores de *performance* focalizados no cliente, os quais se devem encontrar alinhados com a estratégia de gestão.

Segundo Jordan et al. (2007, p. 270), esta perspectiva «[...] preocupa-se com os factores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objectivos financeiros de forma sustentada». Para tal, a empresa deverá «[...] conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados por esses [mesmos] clientes, definindo em seguida os indicadores que acompanhem esses factores».

Assim, a satisfação das necessidades dos clientes é a principal prioridade dos gestores nos dias de hoje, porque se tornou claro que só assim conseguem atrair e reter clientes de forma a manter a rendibilidade da empresa a longo prazo (Sousa et. al., 2002, p. 75).

Uma vez que a empresa não subsiste sem clientes, um dos factores do sucesso financeiro será a satisfação e retenção dos seus clientes alvos, pelo que os indicadores de resultado para esta perspectiva são a satisfação, fidelidade, lealdade, retenção e aquisição de clientes (Jordan et. al., 2007, p. 271). Estes indicadores representam o desenvolvimento de um conjunto de pressupostos acerca dos clientes, dos seus hábitos, segmentos de mercado, valor percebido e do seu relacionamento com a organização.

Logo, as organizações devem começar por segmentar o mercado e definir o seu mercado alvo, uma vez que este é o conjunto de consumidores que lhes permitirá alcançar os seus objectivos financeiros. Só depois desta segmentação é que o BSC, enquanto modelo estratégico, irá evidenciar os objectivos e indicadores de cada segmento alvo.

Kaplan e Norton. (1997, pp. 71 - 77) referem que as organizações que utilizam o modelo do BSC seleccionam dois grupos de indicadores para construir a sua perspectiva de mercado.

No primeiro grupo encontram-se os indicadores mais utilizados para a construção do BSC, e que são a quota de mercado, a retenção de clientes, a captação de novos clientes, a satisfação dos clientes e a rentabilidade dos clientes.

O segundo grupo é constituído por indicadores que representam os indutores dos resultados que a organização espera obter dos clientes, ou seja, as ofertas de valor ao cliente.

Seguidamente ir-se-á abordar, de forma sucinta, os indicadores pertencentes ao primeiro grupo.

Para uma boa compreensão da quota de mercado, a organização deverá ser capaz de medir para os seus segmentos-alvo, pois só assim conseguirá avaliar até que ponto é que a organização está a conseguir penetrar no mercado. Esta quota de mercado reflecte a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, valores dispendidos ou volume unitário vendido.

No que diz respeito à retenção de clientes, é importante a organização conhecer o número de clientes que conseguiu reter no período em análise, recorrendo para isso ao seu conhecimento e avaliação da fidelidade deles através da percentagem das vendas efectuadas.

O terceiro indicador é o da captação de clientes novos. Aqui a organização deverá estar habilitada a medir, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que consegue atrair e conquistar novos clientes e negócios. Na análise deste indicador, as organizações devem ter em atenção a relação custo/benefício no que diz respeito aos custos incorridos com publicidade para atrair novos clientes e se efectivamente estes custos são inferiores aos proveitos gerados pela entrada de novos clientes.

Outro indicador de extrema importância é o da satisfação dos clientes, pois este indicador mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (Kaplan e Norton., 1997, p. 72).

Por fim, o último indicador a ter presente é o da rentabilidade dos clientes.

Este indicador informa a organização sobre quais são os clientes que são menos rentáveis, possibilitando, assim, a tomada de decisão no sentido de se determinar se interessa ou não continuar a apostar neles.

Para esta análise, as organizações deverão conjugar os indicadores relativos aos segmentos de mercado e a rentabilidade dos clientes, de forma a obterem *feedback* sobre a eficiência das suas estratégias de segmentação de mercado (ibid., p. 77).

Relativamente ao segundo grupo de indicadores, as ofertas de valor ao cliente consubstanciam-se nos atributos, dos produtos e serviços, que os fornecedores oferecem aos seus clientes, com o objectivo de satisfazerem os clientes pertencentes aos segmentos alvo e ao mesmo tempo servem outro propósito, a fidelização do cliente.

2.3.3. Perspectiva dos Processos Internos

Relativamente aos processos internos, as organizações constituem-se para assegurar um conjunto de actividades relacionadas com os seus processos de negócio e não para definir funções. A identificação destas actividades e processos permite que seja assegurado de forma eficaz o cumprimento dos objectivos definidos para a perspectiva de clientes e para a perspectiva financeira (Jordan et al., 2007, pp. 271 - 272).

Assim, é nesta perspectiva que as organizações devem tentar identificar os procedimentos e processos internos que constituam as suas competências essenciais e que conduzam à liderança de mercado (Kaplan e Norton., 1992, p. 75).

Esta perspectiva é caracterizada pelo facto dos gestores identificarem os processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência. Estes processos permitem que a organização ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes, em segmentos-alvo de mercado, e, ao mesmo tempo, satisfaz as expectativas que os accionistas têm em relação a excelentes retornos financeiros do seu capital investido.

Então, para se definirem os objectivos a alcançar com o BSC, e de acordo com esta perspectiva, primeiro há que realizar um estudo para se identificar os processos e competências que a organização deve tentar alcançar, de forma a se diferenciar dos seus

concorrentes. Depois deste estudo é necessário identificar os respectivos indicadores internos.

Alguns destes indicadores internos passam por factores que afectem a duração do ciclo operacional, a qualidade, as capacidades dos trabalhadores e a produtividade.

Neste contexto, torna-se importante mencionar que esta definição de indicadores deve ser realizada a dois níveis, ou seja, além de serem feitos pelos gestores de topo, também é importante que os colaboradores das várias unidades e/ou departamentos dêem o seu contributo.

Isto porque ir-se-á estabelecer a ligação entre a opinião dos gestores, sobre os processos e competências chaves, e as acções desenvolvidas pelas pessoas cuja actuação afecta os objectivos globais da organização (Sousa et. al., 2002, p. 89).

Segundo Kaplan e Norton. (1997, p. 98), esta perspectiva interna revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional para a medição do desempenho e a do modelo do BSC.

Enquanto as abordagens tradicionais tentam controlar e melhorar os processos existentes, a abordagem do BSC está direccionada para a identificação de processos inteiramente novos nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objectivos financeiros e dos clientes.

Outra diferença na abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação nos processos internos, ou seja, se a organização quer obter sucesso financeiro a longo prazo, deve criar novos produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades emergentes dos actuais e potenciais clientes.

Daqui resulta que, cada organização utiliza um conjunto próprio de processos de forma a gerar resultados financeiros e, ao mesmo tempo, criar valor para os seus clientes.

Este conjunto de processos constitui a cadeia de valor da organização e é a fonte das suas vantagens competitivas. Nesta cadeia de valor existem três processos fundamentais: o processo de inovação, o processo operacional e o processo do serviço pós-venda (Kaplan e Norton., 1997, p.101).

O processo de inovação pode-se definir como o processo de pesquisa das necessidades emergentes ou latentes dos clientes e consequente criação de produtos ou serviços para as satisfazer (ibid., p. 102).

O processo operacional consiste na criação e fabrico de produtos e serviços para depois serem entregues aos clientes.

O serviço pós-venda caracteriza-se por incluir as actividades de manutenção e reparação, o tratamento de produtos defeituosos, as devoluções de produtos, o processo de liquidação de dívidas, etc.

2.3.4. Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Em 1992, quando Kaplan e Norton. (p. 75) escreveram o primeiro artigo sobre o BSC a quarta perspectiva era designada de Inovação e Aprendizagem.

Mais tarde vieram reconhecer que o processo de inovação era uma parte integrante da perspectiva interna.

Ao incluírem o processo de inovação na perspectiva interna, foi necessário alterarem a designação da última perspectiva. A partir daí começaram a designá-la por Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional (ou Crescimento).

Esta perspectiva passou a identificar a infra-estrutura que a organização deve construir para conseguir crescer e desenvolver-se no longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton. (1997, p. 132), o BSC, visto segundo esta perspectiva, enfatiza a importância de se investir para o futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos.

Assim sendo, a quarta perspectiva procura acompanhar as competências necessárias para concretizar os objectivos estratégicos e criar condições para o crescimento sustentado, sendo que, estas competências são sobretudo o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação (Jordan et al., 2007, pp. 272 - 273).

Nesta perspectiva, os gestores e todos os colaboradores devem envolver-se num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento de cada aspecto da sua organização, de forma a manterem a sua posição competitiva ou a melhorá-la (Sousa et. al., 2002, p. 99).

Kaplan e Norton. (1997, p. 132) identificam três categorias principais para esta perspectiva, são elas: a capacidade dos colaboradores, as capacidades dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* (atribuição de poderes) e o alinhamento estratégico dos interesses dos colaboradores com os da organização.

Para os autores acima mencionados, o papel que os colaboradores desempenham no seio da organização tem vindo a aumentar.

Hoje em dia não é suficiente ter colaboradores que executem as mesmas tarefas rotineiras, uma vez que, o sucesso empresarial obtém-se através de melhorias e aperfeiçoamentos contínuos. Esta melhoria só é possível se a organização dotar-se de colaboradores que sejam criativos e que estejam ligados, mais directamente, aos processos internos e aos clientes da organização.

Para que isto aconteça, Kaplan e Norton. (1997, pp. 134 – 137) identificaram três medidas essenciais para a categoria dos colaboradores: a satisfação dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e o nível de produtividade dos mesmos.

As organizações devem compreender que a satisfação profissional dos seus trabalhadores deve ser um dos factores principais a ter em conta, porque se estes se sentirem satisfeitos e reconhecidos nas suas funções, andarão mais motivados para as executar. Ter trabalhadores satisfeitos é uma condição indispensável para aumentar a produtividade, a responsabilidade e a qualidade da organização.

No que diz respeito à retenção dos trabalhadores, é importante que a organização tenha como objectivo estratégico manter aqueles colaboradores nos quais ela tem interesse a longo prazo. Este interesse está relacionado com o facto de a organização ter realizado investimentos a longo prazo nestes colaboradores e a sua saída poder significar a perda de capital intelectual da organização.

Relativamente ao nível de produtividade dos colaboradores, a organização deverá avaliar os resultados dos esforços desenvolvidos para elevar a moral e as capacidades dos seus colaboradores, de forma a fomentar a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os seus clientes.

A segunda categoria principal para a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional é a capacidade dos sistemas de informação.

Para que a organização consiga atingir os seus objectivos necessita de informação fiável e atempada. Esta informação é crucial para os colaboradores que lá trabalham, porque estes necessitam de informações, precisas e oportunas, sobre a relação do cliente com a organização, de forma a desenvolverem esforços no sentido de se capacitarem das necessidades actuais e futuras dos clientes.

Por fim, a motivação, o *empowerment* e o alinhamento estratégico passa por motivar e fomentar a iniciativa dos colaboradores para agirem tendo em vista os interesses da organização, dando-lhes para isso alguma liberdade de acção e de decisão.

2.3.5. Componentes do *Balanced Scorecard*

O BSC é constituído por vários componentes. Cada perspectiva do modelo inclui objectivos estratégicos, indicadores ou medidas, metas e acções a desenvolver (Kaplan e Norton., 1996, p. 4).

Os objectivos estratégicos traduzem, quantitativa e qualitativamente, a estratégia da organização, tendo como base de apoio as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Estes objectivos derivam da visão e da estratégia da organização.

Os indicadores ou medidas informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo estratégico e devem constituir uma série de objectivos e indicadores consistentes entre si e que se reforcem mutuamente.

As metas dizem respeito ao nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. Estas metas podem ser alteradas ao longo do tempo, de forma a ajustarem-se aos objectivos estratégicos, uma vez que estes podem ser diferentes daqueles que inicialmente se tinha delineado.

As acções a desenvolver, não são mais do que os planos de acção e projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo. Estas acções devem ser implementadas com o objectivo de concretizar as metas estabelecidas.

2.4. *Tableau de Bord versus Balanced Scorecard*

Desde sempre que os gestores necessitam de saber até que ponto é que a estratégia da sua organização está a ser concretizada ou não.

Para tal utilizam vários instrumentos vocacionados para o acompanhamento desta estratégia, como sejam o *Tableau de Bord* ou o *Balanced Scorecard*.

Segundo Jordan et. al. (2007, p. 227) existem várias concepções de *Tableau de Bord*. Este pode ser definido como um instrumento de gestão e de acção, sintético, rápido e frequente

que produz informações de acompanhamento e de controlo para ajudar o gestor na tomada de decisão.

O *Tableau de Bord* é um instrumento que se baseia, sobretudo, em informação contabilística e a sua esfera de acção centra-se no curto prazo. Tem por base informação retirada, essencialmente, da Demonstração de Resultados e do Balanço. Este instrumento produz informações de acompanhamento e de controlo, facilitando o diálogo e a comunicação a todos os níveis, ajudando o gestor a cumprir a sua missão.

Para Caiado e Caiado. (2006, pp. 472 – 473) o *Tableau de Bord* pode ser definido como

[...] um conjunto de mapas estruturados de acordo com determinadas orientações, acompanhados de comentários e sugestões, com o objectivo de caracterizar a situação da instituição a que se reporta, do respectivo sector e da própria economia nacional e internacional.

Estes dois instrumentos apresentam algumas características semelhantes entre si.

Segundo Jordan et. al. (2007, pp. 273 – 274), ambos são instrumentos de medição da *performance*, apresentam linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro, procuram traduzir os objectivos e os meios de acção dos gestores em indicadores de desempenho, tentam produzir informação sintética com a possibilidade da sua desagregação, visam promover a comunicação e o diálogo internos e podem ser personalizados mediante a escolha de indicadores mais adequados aos gestores e colaboradores.

Contudo existem alguns aspectos que distinguem os dois instrumentos (ibid., pp. 274 – 275):

- o *Tableau de Bord*, de origem francesa, foi concebido por um engenheiro que procurou monitorizar os elementos críticos na área técnico - produtiva, enquanto que o BSC, de origem americana, foi desenvolvido por professores de gestão com fortes raízes no estudo e divulgação da estratégia;
- no *Tableau de Bord* os objectivos são definidos de forma casual pelos gestores, enquanto que no BSC são enquadrados dentro das quatro perspectivas do modelo;
- no *Tableau de Bord* a definição dos indicadores é mais rica e abrangente (de objectivos, de meios, de convergência e do meio) do que no BSC, em que apenas se distinguem os indicadores de resultados dos indicadores de processo;

- na construção do *Tableau de Bord* parte-se da definição dos objectivos e dos planos de acção para a definição dos indicadores de desempenho, e no BSC estabelecem-se os objectivos face à estratégia e definem-se os factores críticos primeiro, para, a seguir, se identificarem os planos de acção.

Caiado e Caiado. (2006, p. 473) sugerem um modelo de *Tableau de Bord*, para as instituições financeiras, que contenha os seguintes elementos:

- Balanço e Demonstração de Resultados;
- Crédito por sectores, prazos, distritos e outros vectores;
- Depósitos por modalidades à vista, a prazo, de poupança e outros;
- Mercados interbancários por prazos e taxas de juro;
- Carteira de títulos de negociação, de investimento e a vencimento;
- Situação dos restantes activos e passivos;
- Derivados financeiros e outras operações extrapatrimoniais;
- Taxas de juro das operações activas e passivas e comissões;
- Empréstimos pedidos, autorizados, contratados e em utilização;
- Juros recebidos e imputados e reembolsos de crédito e títulos;
- Taxas de crescimento das operações activas e passivas e extrapatrimoniais;
- Quotas de mercado do crédito, de depósitos, do activo, do capital próprio, dos balcões;
- Rácios económicos, financeiros, de produtividade, crescimento e segurança;
- Gráficos sobre a actividade desenvolvida;
- Crítica sucinta sobre os resultados e dados apresentados.

Este modelo pretende abranger a instituição como um todo, de forma a permitir que os gestores conheçam todos os segmentos de negócio, assim como a sua *performance*, de forma a tomarem as decisões mais correctas.

Pode-se, então concluir que, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são instrumentos de gestão com muitas características comuns e até complementares.

O facto do *Tableau de Bord* depender mais da perspectiva dos gestores que o concebem, mesmo que orientado por uma determinada estratégia (à semelhança do BSC), faz com que seja utilizado pelos gestores numa perspectiva operacional.

O BSC apresenta-se mais focalizado no essencial da gestão do que o *Tableau de Bord*, nomeadamente ao privilegiar a definição de valores, numa visão estratégica, à qual se submetem as acções a desenvolver enquadradas nas quatro perspectivas essenciais referidas.

2.5. O *Balanced Scorecard* visto como um sistema de gestão estratégica

O BSC começou por ser apresentado como um sistema de avaliação do desempenho das organizações, passando depois a ser visto como um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias, servindo também como meio para a clarificação e implementação da estratégia seguida pela organização.

Este papel de instrumento de gestão estratégica pode ser caracterizado de diversas formas (Jordan et. al., 2007, p. 260), como por exemplo, ligar os indicadores de *performance* à estratégia, proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho, ligar o controlo operacional à visão e à estratégia, clarificar as relações de causa – efeito em que se acredita e focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

Como afirmam Jordan et. al. (2007, p. 260), o BSC ao ligar a prática à estratégia constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, porque permite aos responsáveis monitorizarem a sua acção e obterem o *feedback* permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objectivos estratégicos.

Entre esta ligação da prática com a estratégia surgiram novos processos de gestão estratégica, dos quais o BSC se socorre: a clarificação e tradução da visão e estratégia, a comunicação e alinhamento estratégico, o planeamento e afectação de recursos, e, por fim, o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

2.5.1. Ligação entre os indicadores do *Balanced Scorecard* e a estratégia da organização

2.5.1.1. *As relações de causa – efeito*

Como afirmam Kaplan e Norton. (1997, p. 155), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos.

Então, o *Balanced Scorecard* deverá traduzir a história da estratégia da organização através destas relações de causa - efeito.

No momento da sua construção, dever-se-á ter atenção à interligação que deverá existir entre os objectivos estratégicos e os respectivos indicadores. Esta ligação deverá ser explícita, de forma a obter-se um bom modelo que combine medidas de resultados com indicadores de desempenho.

Estes objectivos (medidas de resultados) sem estarem conjugados com os indicadores de desempenho, não comunicam a forma como os resultados devem ser alcançados, além de não informarem se a estratégia definida está a ser bem sucedida ou não (Kaplan e Norton., 1997, p. 156).

Logo, o BSC deve ser constituído por um *mix* de indicadores de resultados, que estão relacionados com as perspectivas financeira e de clientes, e de indutores desses resultados, que estão relacionados com as perspectivas dos processo internos e da aprendizagem e crescimento organizacional, conforme se pode observar na Figura 2.3.

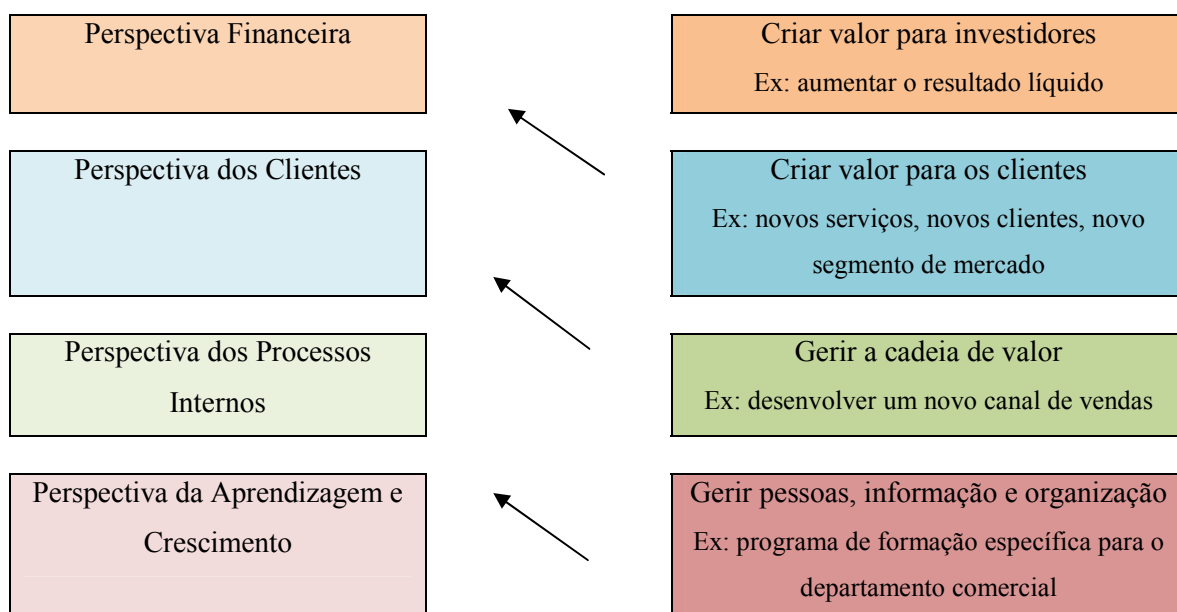


Figura 2.3 – Exemplo de relações causa - efeito

Fonte: Pinto, 2009, p. 46.

Existem indicadores genéricos, que reflectem objectivos comuns a várias estratégias, e dizem respeito a aspectos fundamentais, como por exemplo, a rendibilidade, quota de mercado, capacidade dos trabalhadores, etc.

Estes indicadores traduzem os objectivos finais da estratégia da organização e permitem verificar se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados esperados.

Relativamente aos indutores de resultados, estes tendem a ser mais específicos para cada organização e informam todos os participantes sobre o que deve ser feito para a criação de valor na organização.

Daqui verifica-se que uns sem os outros não têm qualquer razão de ser, porque não existindo os respectivos indutores, os indicadores de resultados seriam ambíguos, não permitindo identificar o caminho a seguir para a obtenção desses resultados (Sousa et. al., 2002, p. 128).

2.5.1.2. A ligação aos objectivos financeiros

Com a evolução do conhecimento científico e das teorias de gestão, as organizações estão a atribuir cada vez mais importância a aspectos como a qualidade, a satisfação dos seus clientes e a inovação, como meios de melhorarem o seu desempenho.

Para que tal aconteça, devem estabelecer ligações entre os programas e os objectivos específicos de cada um, de forma a conduzir a uma melhoria das suas relações com os clientes e, conseqüentemente, a uma melhoria dos seus resultados financeiros.

Sendo assim, o BSC deve conservar uma forte relação com os resultados financeiros, focando a sua atenção na análise de alguns indicadores, como o crescimento das vendas e a rendibilidade do capital investido pelos accionistas.

Kaplan e Norton. (1997, p. 157) afirmam que «[em] última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros».

2.5.2. A Estratégia nas Instituições Financeiras

A estratégia numa instituição financeira baseia-se na escolha criteriosa, racional e intencional dos seus objectivos e das formas mais adequadas para os alcançar.

Assim, é necessário avaliar a estratégia tendo em conta o ambiente interno e externo, os recursos disponíveis, o risco em que se incorre, o horizonte temporal e as condições de implementação e execução (Caiado e Caiado., 2006, p. 423).

No sector financeiro a elaboração da estratégia é condicionada por vários factores internos e externos complexos, tal como a própria actividade.

Alguns exemplos destes factores são os múltiplos objectivos a atingir em simultâneo, alguns deles intangíveis, o risco e a incerteza perante o que poderá vir a acontecer, o meio envolvente onde a instituição está inserida, a sua estrutura de gestão e os horizontes temporais a longo prazo, que impossibilita a verificação no futuro, dos efeitos das decisões estratégicas que são tomadas hoje (ibid., p. 424).

Então para que uma estratégia seja bem sucedida, as instituições financeiras devem escolher um produto que possa conseguir uma posição de domínio tendo em conta o mercado e os recursos disponíveis. Depois deverão ser capazes de criar sinergias entre este produto e todos os restantes, de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Um dos principais objectivos das instituições financeiras é apostar naquelas actividades que são geradoras de valor, de forma a maximizar o retorno do investimento realizado pelos accionistas.

Assim, as actividades que criam valor numa instituição financeira são a captação de fundos, a aplicação de fundos, a prestação de serviços, o *marketing* e as actividades de apoio.

A captação de fundos provém dos depósitos à ordem, a prazo e de poupança dos clientes. Neste campo, as instituições financeiras devem ter uma especial atenção na relação existente entre o custo - benefício que está subjacente à forma de captação dos recursos, ou seja, devem incentivar os seus clientes para constituírem poupanças, contudo, não devem exagerar nas taxas de remuneração que lhes vão dar. Isto porque deverão diversificar as formas de obtenção dos recursos, para que não exista uma grande dependência em relação a alguns clientes, tendo sempre presente o objectivo de economia de custos.

Por aplicação de fundos entende-se a concessão de crédito a particulares, empresas e entidades públicas.

No que diz respeito à prestação de serviços, é nesta área que as instituições financeiras obtêm uma grande parte do seu resultado líquido, sob a forma de comissões recebidas. Ao

prestarem diversos serviços aos seus clientes, como por exemplo, o pagamento de despesas domésticas (como a electricidade, a água, o telemóvel, etc.), a realização de operações de bolsa e de gestão de patrimónios, transferência de valores, etc., recebem comissões por estes serviços.

No que diz respeito à estratégia de marketing numa instituição financeira, esta implica um conjunto de acções integradas para proporcionar a oferta de produtos e serviços, atendendo ao desejo e necessidades dos clientes, de forma a obterem uma posição competitiva e vantajosa no mercado (Caiado e Caiado, 2006, p. 429).

As três actividades mencionadas acima são as mais importantes para a criação de valor numa instituição, contudo, esta não funcionará correctamente sem actividades de apoio. Estas actividades exigem a interligação entre os vários departamentos e estruturas da instituição, de forma a actuarem com base em critérios de eficiência e de minimização de custos, numa lógica de competitividade.

2.5.3. Barreiras à implementação da estratégia

Como vem sendo frisado ao longo deste trabalho, a metodologia do BSC pretende colmatar uma lacuna que existia na gestão das organizações, que é a incoerência que existe entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação.

Para que a implementação da estratégia seja concretizada de forma eficaz, é necessário ultrapassar quatro barreiras, conforme Figura 2.3. São elas: o facto da visão e da estratégia serem difíceis de colocar em prática; existir estratégias não ligadas aos departamentos, equipas e objectivos individuais; existir estratégias não ligadas à afectação de recursos, a curto e a longo prazo e o *feedback* táctico em vez de estratégico (Kaplan e Norton., 1997, p. 200).

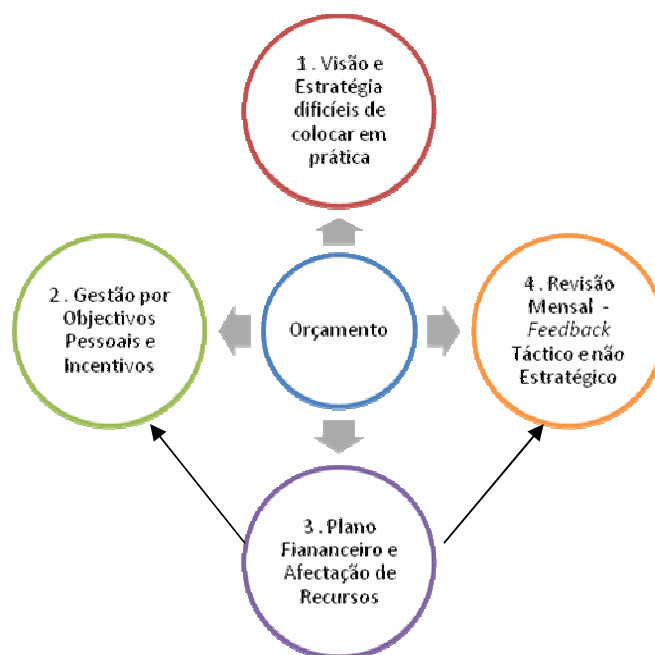


Figura 2.4 – As quatro barreiras à implementação da estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton., 1997, p. 201.

A primeira barreira surge da falta de visão e de compreensão da estratégia por todos os elementos da organização, pois é fundamental perceber onde se pretende chegar e por onde se deve caminhar, para que a execução permita alcançar os resultados pretendidos.

A segunda barreira sucede quando os requisitos da estratégia das unidades de negócio não são traduzidos em objectivos para os departamentos, indivíduos e equipas. Aqui preocupa-se mais com os objectivos táticos de curto prazo, do que com a construção de competências que permitam alcançar os objectivos estratégicos a longo prazo.

A terceira barreira surge da falta de ligação entre os programas de acção e de afectação de recursos e as prioridades estratégicas a longo prazo. Como se sabe, os recursos constituem a base de uma boa gestão, logo, uma boa gestão dos mesmos, requer uma ligação entre os orçamentos e a estratégia. Assim, o orçamento deverá estar relacionado com os objectivos estratégicos e com as prioridades para cada ano, devendo ser revisto regularmente para se apurar eventuais desvios entre o planeado e o efectivamente realizado.

A quarta barreira provém da falta de *feedback* sobre o modo como a estratégia está a ser implementada e sobre a sua validade. Este *feedback* é muito importante, uma vez que sem ele, as organizações não conseguem testar e recolher ensinamentos sobre a sua estratégia.

Esta falta de *feedback* advém da pouca informação que é dada pelos seus sistemas de gestão, pois estes avaliam sobretudo os indicadores financeiros de curto prazo.

2.5.4. Eliminação das barreiras à implementação da estratégia

As organizações devem ter especial preocupação na definição e divulgação das suas orientações estratégicas, de forma a conduzirem a organização ao sucesso.

Para que tal aconteça devem seguir vários passos, como sejam, clarificar e transpor a visão e a estratégia para os objectivos e medidas específicos; comunicar a visão e a estratégia às equipas e aos empregados, através de anúncios, de reuniões, de vídeos, de brochuras, de cartas informativas, etc.; transpor os objectivos e medidas estratégicas para objectivos e medidas das equipas e dos colaboradores; criar uma relação entre os prémios e as medidas de desempenho e assegurar o *feedback* e a aprendizagem que facilitem a revisão e o aperfeiçoamento da estratégia.

Seguidamente serão abordados alguns destes temas considerados mais relevantes para este trabalho.

2.5.4.1. Comunicação e alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico pressupõe que todos os membros da organização partilham da mesma visão e objectivos, e que compreendem a importância das suas funções dentro da organização, realizando-as da melhor forma possível para alcançar os objectivos estratégicos.

Este alinhamento vai desde o topo até à base da organização, ou seja, o seu desenvolvimento inicia-se com a equipa da gestão de topo que deverá partilhar a sua visão e estratégia com toda a organização e com os elementos chave exteriores à mesma (Sousa et. al., 2002, p. 133).

A eficácia do alinhamento decorre da habilidade em traduzir com clareza a estratégia e a habilidade em interligar a estratégia a um sistema de gestão que seja capaz de medir o desempenho e os resultados.

Kaplan e Norton. (1997, pp. 208 – 210) fazem referência a três mecanismos distintos, para que o alinhamento da organização seja bem sucedido. Estes mecanismos são: programas de comunicação e educação; programas de fixação de objectivos e sistema de ligação das recompensas aos indicadores de desempenho.

Antes da implementação de qualquer estratégia deve-se educar todos aqueles que a irão colocar em prática. Seguidamente, deve-se utilizar um programa de comunicação para informar todos os colaboradores sobre a estratégia e os objectivos que se quer atingir.

Esta comunicação deve facilitar a compreensão tanto do mapa estratégico quanto dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, além de gerar *feedback* contínuo sobre o desdobramento da estratégia.

Logo, a comunicação deve contribuir efectivamente para orientar os gestores e demais colaboradores para as necessidades dos clientes, procurando o envolvimento dos funcionários nos processos de negócio, consciencializando todos sobre os factores críticos que devem ser seguidos para que a estratégia da organização seja bem sucedida.

Caso se verifique que a comunicação não está a cumprir com a sua função estratégica, por não incorporar o desafio diário da gestão da mudança e não espelhar a arquitectura de uma cultura corporativa comprometida com metas, objectivos, desempenho e resultados, dificilmente o alinhamento se concretizará, pois, alinhamento estratégico supõe mudança, e mudança não funciona sem uma comunicação estrategicamente planeada.

2.5.4.2. Metas, afectação de recursos, iniciativas e orçamentos

Para a implementação da estratégia não chega alinhar os recursos humanos com a estratégia do respectivo departamento ou unidade de negócios. É necessário, também, alinhar os recursos físicos e financeiros com a estratégia, de forma a integrar os processos de planeamento, de afectação de recursos e orçamental (Kaplan e Norton., 1997, p. 233).

Ao se utilizar o BSC num processo integrado de planeamento estratégico a longo prazo e de elaboração de orçamentos operacionais, dever-se-á ter em atenção quatro passos fundamentais (ibid., pp. 233 - 235): fixação de metas ambiciosas, identificação e racionalização de iniciativas estratégicas, identificação e coordenação de iniciativas entre várias unidades da organização e ligação aos orçamentos anuais e à afectação de recursos.

Segundo os autores, o BSC é mais eficaz quando é utilizado como instrumento para conduzir a mudança organizacional, sendo que, para se comunicar esta mudança, os gestores devem estabelecer metas quantificáveis e ambiciosas para os indicadores.

Estas metas devem ser projectadas entre três a cinco anos, e caso sejam alcançadas, significa que a organização atingiu sucesso e sofreu uma transformação.

Os autores ressaltam que os gestores e os trabalhadores devem acreditar que estas metas, apesar de ambiciosas, são alcançáveis, pois só assim é que estarão dispostos a trabalhar para as alcançar e superar.

O segundo passo requer a identificação de iniciativas estratégicas e vem na sequência das metas estabelecidas para os indicadores das quatro perspectivas do BSC, devendo-se confirmar se as iniciativas em curso ajudarão a alcançar estas metas, ou se serão necessárias novas metas (ibid., p. 240).

Estas iniciativas estratégicas advêm de métodos de desenvolvimento ou reengenharia de processos que serão decisivos para o sucesso organizacional, tendo como objectivos a redução de custos, a redução da duração dos ciclos operacionais, a redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos e o aumento das capacidades dos trabalhadores, por exemplo.

O terceiro passo é a identificação e coordenação de iniciativas entre as várias unidades ou departamentos da organização. Este passo é muito importante no processo de planeamento porque as ligações entre os vários departamentos criam oportunidades de reforço mútuo das acções desenvolvidas e de partilha de melhores procedimentos (ibid., p. 254).

Uma vez que o BSC é construído para a globalidade da organização, tendo em conta os objectivos estratégicos que se pretende atingir, poderá ser utilizado como uma estrutura comum para o processo de planeamento dos vários departamentos de apoio, o que vem permitir compreender a estratégia global da organização, assim como, a de cada departamento ou unidade.

O quarto, e último passo, consiste na ligação existente entre os orçamentos anuais e a afectação de recursos. No momento da construção do BSC, deve-se integrar o planeamento estratégico com o processo orçamental, de forma a assegurar que estes orçamentos sustentam as estratégias pretendidas (ibid., pp. 257 - 258).

Assim, os processos de planeamento e de elaboração de orçamentos têm de ser integrados, estabelecendo metas a curto prazo, relativamente aos indicadores e indutores de resultados para clientes, processo de inovação, processos operacionais e alinhamento organizacional (Sousa et. al., 2002, p. 141).

Pode-se concluir que o BSC ao clarificar os objectivos estratégicos e ao identificar os respectivos factores críticos proporciona um quadro interessante para a afectação de recursos e gestão das actividades, apresentando-se como uma ferramenta para aferir a

afecção desses recursos às iniciativas tendentes a melhorar os processos mais difíceis para a implementação estratégica (Jordan et. al., 2007, p. 263).

2.5.4.3. O feedback e a aprendizagem

De forma a eliminarem a última barreira à implementação da estratégia, as organizações deverão realizar revisões estratégicas regularmente.

Isto vem exigir um sistema de gestão estratégica baseado em processos de *feedback*, análise e reflexão, tendo como finalidade testar e adaptar a estratégia às novas condições do meio envolvente onde se inserem.

O BSC permite aos gestores disporem de um meio de avaliar, em cada momento da implementação da estratégia, se ela está a funcionar de acordo com o que tinha sido formulado e, se isto não se verificar, identificar as respectivas causas (Sousa et. al., 2002, p. 142).

A definição da estratégia, segundo os modelos tradicionais, era materializada pelos gestores de topo, e os objectivos a longo prazo, assim como, as políticas e a afectação dos recursos eram impostas aos níveis mais baixos da cadeia hierárquica.

Ora, num contexto empresarial em constante mudança, tal verificou-se inadequado, uma vez que, embora as estratégias possam parecer adequadas quando são formuladas e quando se implementam, podem deixar de o ser à medida que a actividade se vai desenvolvendo.

Torna-se necessário que as organizações estejam atentas a novas ameaças e oportunidades que surjam no seu meio envolvente. Estas ameaças e oportunidades fazem com que seja preciso mais *feedback* sobre estratégias e ambientes mais complexos.

Kaplan e Norton. (1997, pp. 263 – 264) consideram que o BSC fornece três elementos essenciais para o processo de aprendizagem estratégica: uma estrutura estratégica partilhada, um processo de *feedback* estratégico e um processo de resolução de problemas em equipa.

A estrutura estratégica partilhada consiste na visão partilhada da organização por todos os seus colaboradores. Esta visão partilhada serve como ponto de partida para o processo de aprendizagem estratégica e permite definir os resultados de toda a organização, em termos claros e operacionais.

O *feedback* estratégico consiste na agregação de informações sobre a estratégia, com o objectivo de testar as hipóteses sobre as inter-relações entre os objectivos estratégicos e as iniciativas.

Relativamente ao processo de resolução de problemas em equipa, este consiste em fazer uma análise e, ao mesmo tempo, aprender com base nas informações sobre o desempenho, de forma a adaptar a estratégia às novas condições que vão aparecendo no meio envolvente da organização.

3. ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE BANCÁRIA

3.1. Evolução da actividade bancária e financeira

Uma vez que este estudo está directamente relacionado com a actividade bancária, este capítulo surge no sentido de dar a conhecer a sua origem, assim como a sua evolução e alguns aspectos directamente relacionados com a mesma.

A actividade bancária é uma actividade que já conta com muitos anos e tem as suas bases fundadas numa índole de ordem religiosa.

Assim, a actividade bancária tradicional surgiu com o objectivo de assegurar a intermediação financeira, de forma a canalizar as poupanças de agentes económicos excedentários para agentes económicos deficitários, tendo como princípio implícito contribuir para o equilíbrio da humanidade.

É necessário ter em linha de conta que esta é uma actividade que enfrenta vários desafios, tais como: a internacionalização financeira, a globalização dos mercados, o aparecimento de novos concorrentes e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Desta forma, e com a crescente evolução dos mercados financeiros, a actividade bancária sofreu várias alterações, como se identifica em seguida.

3.1.1. Origem da actividade bancária

Segundo Caiado e Caiado. (2006, pp. 26 - 27), a origem da actividade bancária está relacionada com o facto de, em tempos de instabilidade ou ausência prolongada das pessoas, devido às guerras, serem os templos a oferecerem condições de segurança para guardarem os seus tesouros.

Assim, as entidades religiosas começaram a emprestar estes tesouros, que permaneciam em sua posse durante longos períodos de tempo, a quem necessitasse deles.

Começou, então, a definir-se a actividade bancária. O objectivo era o de assegurar a intermediação financeira, de forma a canalizar as poupanças de agentes económicos excedentários para agentes económicos deficitários, através de diversos instrumentos e mecanismos.

Por volta do século XV surgiram os primeiros bancos públicos situados em Barcelona, Valência e Génova e por volta do século XVII foi fundado em Veneza um banco com o

intuito de “[...] incitar os fornecedores do Estado a aceitarem receber os seus créditos através de certificados livremente negociáveis.”. Mais tarde, nos séculos XVII e XVIII a cobrança de juros já fazia parte da realidade diária de todos os cidadãos. (ibid., p. 27).

Durante o século XIX, até à primeira Guerra Mundial, a actividade bancária foi marcada pelo desenvolvimento de bancos emissores, pela multiplicação de bancos, pela criação de bancos comerciais e pela formação de instituições parabancárias (ibid., p. 27). Neste século também foram adoptadas três formas de moeda: a moeda metálica ou de trocos, a moeda fiduciária ou notas e a moeda escritural ou de registo bancário.

A partir desta altura, a actividade bancária torna-se numa realidade que se desenvolve em diversos países.

3.1.2. Evolução recente em Portugal

Desde a adesão de Portugal à União Europeia, em 1986, que a actividade bancária sofreu grandes alterações.

Caiado e Caiado, (2006, pp. 27 – 30) identificam quatro períodos de evolução da actividade bancária: de 1957 a 1974, 1974 a 1983, 1983 a 1998 e posterior a 1998.

O período de 1957 a 1974 é marcado pela classificação das instituições de crédito segundo a natureza das suas funções. Esta classificação permitiu um elevado grau de especialização das actividades das mesmas.

O período de 1974 a 1983 sofreu influência da Revolução do 25 de Abril de 1974. Por esta altura foram nacionalizados todos os bancos, assistiu-se à fusão de alguns bancos que estavam em dificuldades e ao alargamento da rede bancária. Foi ainda publicada a Lei Orgânica do Banco de Portugal.

Ainda neste período, o poder de decisão é descentralizado, os diferentes métodos e sistemas sofreram uniformizações, foram criados mercados interbancários e foi aprovado o Plano de Contas para o Sistema Bancário.

Na década de 80 foram instituídos limites de crédito às instituições financeiras com o objectivo de restringir a expansão da massa monetária. Estes limites foram abolidos no final de 1990.

Durante o período de 1983 a 1998, a principal medida é a abertura da actividade bancária ao sector privado. Esta medida estava directamente relacionada com a intenção da adesão de Portugal à União Europeia, que se verificou em 1986.

No início dos anos 90 foi publicado o Decreto-Lei n.º 298/92, de 31/12 que tinha como objectivo regular a actividade das instituições de crédito e das sociedades financeiras. Na década de 90 assistiu-se também ao fim da diferenciação entre bancos comerciais, de poupança e de investimento.

Verificaram-se ainda outras medidas, nomeadamente, a dinamização das bolsas de valores, a regulamentação dos mercados e da harmonização da actividade bancária e a liberalização dos movimentos de capitais na União Europeia.

Em 1999 deu-se início ao processo de implementação do Euro, que culminou, em 2002, com a entrada em circulação deste como moeda única.

Foi também criado o Banco Central Europeu, o Sistema Europeu de Bancos Centrais e o Eurosistema, tendo sido delimitado os poderes dos Bancos Centrais Nacionais.

Nas últimas décadas, tem-se verificado uma maior necessidade de preparação por parte das instituições financeiras, de forma a responderem às crescentes necessidades manifestadas pelos seus clientes. Estes desafios enfrentados pelas instituições financeiras são cada vez mais, tendo estas que agir de forma a darem continuidade à sua actividade.

3.2. Sistema Financeiro Português

O sistema financeiro português encontra-se regulamentado pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), alterado pela última vez em Dezembro de 2010, em que nos seus artigos enumera as diferentes espécies de instituições de crédito e sociedades financeiras, bem como as actividades que podem exercer.

No artigo 2.º do RGICSF¹ definem-se as instituições de crédito:

“1 - São instituições de crédito as empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito.

¹ <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegimeGeral.pdf>, consultado em 01/03/2011.

2 - São também instituições de crédito as empresas que tenham por objecto a emissão de meios de pagamento sob a forma de moeda electrónica”.

É no artigo 3.º do mesmo diploma, que são mencionadas as diferentes espécies de instituições de crédito existentes:

“São instituições de crédito:

- a) Os bancos;
- b) As caixas económicas;
- c) A Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e as caixas de crédito agrícola mútuo;
- d) As instituições financeiras de crédito;
- e) As instituições de crédito hipotecário;
- f) As sociedades de investimento;
- g) As sociedades de locação financeira;
- h) As sociedades de *factoring*;
- i) As sociedades financeiras para aquisições a crédito;
- j) As sociedades de garantia mútua;
- l) As instituições de moeda electrónica;
- m) Outras empresas que, correspondendo à definição do artigo anterior, como tal sejam qualificadas pela lei.”

As operações que as instituições podem efectuar são descritas no artigo 4.º do RGICSF.

“1 - Os bancos podem efectuar as operações seguintes:

- a) Recepção de depósitos ou outros fundos reembolsáveis;
- b) Operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos, locação financeira e *factoring*;
- c) Serviços de pagamento, tal como definidos no artigo 4.º do regime jurídico que regula o acesso à actividade das instituições de pagamento e a prestação de serviços de pagamento;
- d) Emissão e gestão de outros meios de pagamento, não abrangidos pela alínea anterior, tais como cheques em suporte de papel, cheques de viagem em suporte de papel e cartas de crédito;

- e) Transacções, por conta própria ou da clientela, sobre instrumentos do mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo, opções e operações sobre divisas, taxas de juro, mercadorias e valores mobiliários;
- f) Participações em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
- g) Actuação nos mercados interbancários;
- h) Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- i) Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios;
- j) Consultoria das empresas em matéria de estrutura do capital, de estratégia empresarial e de questões conexas, bem como consultoria e serviços no domínio da fusão e compra de empresas;
- l) Operações sobre pedras e metais preciosos;
- m) Tomada de participações no capital de sociedades;
- n) Mediação de seguros;
- o) Prestação de informações comerciais;
- p) Aluguer de cofres e guarda de valores;
- q) Locação de bens móveis, nos termos permitidos às sociedades de locação financeira;
- r) Prestação dos serviços e exercício das actividades de investimento a que se refere o artigo 199.º-A, não abrangidos pelas alíneas anteriores;
- s) Outras operações análogas e que a lei lhes não proíba.

2 - As restantes instituições de crédito só podem efectuar as operações permitidas pelas normas legais e regulamentares que regem a sua actividade.”

3.3. Regulamentação e Supervisão do Sistema Financeiro Português

O sistema financeiro português está definido segundo o RGICSF, como referido acima, sendo objecto de regulamentação e de supervisão por parte do Banco de Portugal.

Compete ao Banco de Portugal acompanhar a actividade das instituições de crédito, emitir recomendações, tal como tomar providências no caso de serem detectadas infracções (Caiado e Caiado, 2006, pp. 62 - 64).

Após consulta do site institucional deste órgão de supervisão verifica-se que existiu uma reorganização da sua função de Supervisor Bancário. Foram criados três departamentos especializados e focalizados nas diversas missões, nomeadamente o departamento de supervisão prudencial, o departamento de supervisão comportamental e o departamento de averiguação e acção sancionatória.

A supervisão tem como finalidade proteger os utentes dos serviços financeiros, preservar a solvabilidade e solidez das instituições bancárias e assegurar que as instituições bancárias mantenham os fundos próprios suficientes para cobrir os riscos assumidos.

Esta supervisão desdobra-se em duas vertentes: a supervisão prudencial e a supervisão comportamental.

A nível de supervisão prudencial, compete ao Banco de Portugal autorizar a constituição de instituições de crédito, sociedades financeiras e instituições de pagamento, acompanhar a actividade das instituições supervisionadas, vigiar a observância das normas prudenciais que disciplinam a sua actividade, emitir recomendações e determinações específicas para que sejam sanadas as irregularidades detectadas, sancionar as infracções praticadas e tomar providências extraordinárias de saneamento.

A supervisão comportamental não é mais do que a supervisão da actuação das instituições financeiras na relação com os seus clientes.

3.4. Caixa Agrícola de Torres Vedras

Seguidamente será apresentada a origem histórica e evolução da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras (CCAMTV). Também será indicado, de forma breve, a missão, a visão e os valores da Instituição, assim como a descrição da sua actividade e estrutura orgânica, para melhor compreensão do seu funcionamento.

3.4.1. Enquadramento Histórico

Segundo consulta do site institucional da Caixa Agrícola de Torres Vedras pode ler-se os principais marcos históricos que contribuíram para o aparecimento desta Instituição². São eles:

- Decreto de 1 de Março de 1911, do então Ministro do Fomento Brito Camacho, que define a criação do Crédito Agrícola em Portugal.
- Edição de 23 de Abril de 1911 do Semanário “A Folha de Torres Vedras” apela, pela primeira vez à criação da Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras.
- Em 5 de Março de 1914, “A Vinha de Torres Vedras” publicava o projecto de estatutos da Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras.
- Em 15 de Março de 1914 é constituído por escritura pública, o sindicato Agrícola de Torres Vedras.
- Em 13 de Dezembro de 1914 no salão do Hotel da Natividade da então Vila de Torres Vedras reuniu a maioria dos sócios fundadores do Sindicato Agrícola e procedeu-se à eleição dos seus corpos sociais.
- Em 31 de Janeiro de 1915 em Assembleia-Geral do Sindicato, é dado poderes à Direcção para obter todas as informações e diligenciar no sentido da formalização da constituição da Caixa Agrícola de Torres Vedras.
- Em 1 de Abril de 1915 “A Vinha de Torres Vedras” anunciava a iniciativa da Direcção do Sindicato Agrícola de, ao longo desse mês assentar na criação da Caixa de Crédito Agrícola que irá funcionar ao lado do Sindicato.
- Em 5 de Junho de 1915 é constituída a Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras, no cartório do Notário Teodoro da Cunha.
- Em 10 de Dezembro de 1915 foi efectuado o primeiro empréstimo pela Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras, na importância de 800\$00 (Oitocentos Escudos).
- Em 10 de Abril de 1916 o Senado Municipal cedeu gratuitamente ao Sindicato Agrícola um terreno na Avenida 5 de Outubro ao lado do novo edificio escolar, para construir a sede do Sindicato e da Caixa Agrícola.

² http://www.ccamtv.pt/index_resenha_historica.htm, consultado em 10/06/2011

- A população do concelho era em 1915 cerca de 20.000 habitantes, sendo que a população urbana (dentro da então vila) não seria superior a 2.600 pessoas.
- A população activa (14 - 65 anos) era sensivelmente de 60%. Cerca de 79 % da população era, por essa altura, analfabeta.
- O Concelho tinha então 16 freguesias.

3.4.2. Evolução da CCAMTV

No ponto anterior foram identificados os marcos históricos respeitantes à criação da Caixa Agrícola de Torres Vedras.

No presente ponto serão desenvolvidos alguns destes marcos, considerados como mais relevantes.

Segundo informação obtida junto da Instituição, o primeiro apelo para a criação de uma Caixa de Crédito Agrícola no concelho de Torres Vedras surgiu nas páginas de um semanário.

Este semanário intitulado de “A Folha de Torres Vedras”, na sua edição de 23 de Abril de 1911, divulgava um decreto de autoria do ministro do fomento, que definia a criação do crédito agrícola em Portugal.

Mas foi só a partir de 1914 que as condições para a fundação de uma instituição deste tipo se encontraram reunidas.

Foi, por esta altura, publicado um artigo onde se divulgava e fazia a apologia deste tipo de instituições, sendo descritas como associações de natureza e índole cooperativa, compostas só por agricultores, tendo como objectivo fazerem a ligação entre os agricultores e o Estado, no que diz respeito às transacções financiadas por este.

Em Março deste ano, era publicado o projecto dos estatutos da Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras num jornal local.

Neste projecto eram definidos alguns dos objectivos pretendidos para a instituição, tais como: emprestar aos sócios, para fins exclusivamente agrícolas, os capitais de que necessitem e de que a instituição possa dispor; receber por empréstimo do Estado, dos sócios ou de terceiras pessoas, capitais que em operações de crédito agrícola possa empregar e receber dinheiro em depósito, a prazo ou à ordem, tanto dos associados como dos estranhos à associação, pagando-lhes os juros convencionados.

Podiam ser sócios os agricultores que efectivamente explorassem a terra e que se encontrassem dentro da circunscção da Caixa, assim como os sócios pertencentes ao Sindicato Agrícola de Torres Vedras que fossem considerados como honestos e trabalhadores e que pagassem uma jóia, no acto da sua admissão, de 500 réis.

Finalmente, a 8 de Junho de 1915, foi assinado a escritura da constituição da Caixa de Crédito Agrícola, que iria funcionar juntamente com o Sindicato Agrícola de Torres Vedras, como complemento à forma associativa dos agricultores. Nesta mesma escritura ficaram definidos os corpos gerentes que iriam exercer funções até ao final do ano, sendo constituídos por 3 membros pertencentes à Direcção e 3 membros pertencentes ao Conselho Fiscal.

No dia 10 de Dezembro de 1915 a Caixa Agrícola de Torres Vedras entrou em funcionamento, tendo como capital social de a quantia de 1.542\$67 escudos. Foi neste dia que a Caixa efectuou o seu primeiro empréstimo no montante de 800\$00 escudos. Até finais do primeiro trimestre de 1916 já tinha efectuado 33 empréstimos.

Se inicialmente tinha como sede um pequeno escritório particular, cedido gratuitamente por um torriense, devido ao crescimento entretanto verificado, tornou-se de grande importância encontrar uma nova sede onde albergasse, ao mesmo tempo, o escritório do Sindicato assim como da Caixa Agrícola.

Foi assim iniciado o processo para a construção da nova sede do Sindicato Agrícola e Caixa de Crédito Agrícola de Torres Vedras. Em Abril de 1916, o Senado Municipal concedeu ao Sindicato Agrícola um terreno na Avenida 5 de Outubro para a edificação da sede do Sindicato e da Caixa Agrícola.

Contudo, em Dezembro desse mesmo ano, ainda não estava construída a sede, fazendo com que o Sindicato e a Caixa Agrícola tivessem de se mudar para um edifício onde, anteriormente, se encontrava instalado o quartel-general, situado na Rua Tenente Valadim.

Com o evoluir da actividade, a CCAMTV teve de mudar-se para outras instalações situadas na Rua Comendador António Hipólito, ficando aqui durante várias décadas.

No ano de 1982 foram abertos três balcões da Caixa Agrícola, o de A - dos - Cunhados em 15 de Junho; o de São Mamede da Ventosa em 29 de Junho e o de Campelos em 01 de Setembro.

Em 1988, a 16 de Maio, procedeu-se à abertura do quarto balcão da Caixa Agrícola, situado na Silveira.

Logo no início de 1990, mais exactamente a 02 de Janeiro, foram abertos o quinto, sexto e sétimo balcões em simultâneo, localizados no Turcifal, Ramalhal e Maxial.

No dia 01 de Abril de 1991, foram abertos o oitavo e nono balcões, estando estes localizados na Carvoeira e Dois Portos, respectivamente.

O ano de 1992 foi um ano muito importante para a CCAMTV, pois a 19 de Outubro, foi inaugurada a nova e actual sede, ficando esta situada na Rua Santos Bernardes, mesmo dentro da cidade de Torres Vedras.

A 03 de Julho de 1995, e na localidade de Freiria, procedeu-se à abertura do décimo balcão.

Cinco anos depois, a 01 de Fevereiro de 2000, foi aberto o décimo - primeiro balcão na localidade de Ponte do Rol.

A 17 de Dezembro de 2001 procedeu-se à abertura do décimo - segundo balcão no Outeiro da Cabeça e a 04 de Novembro de 2002, na localidade de São Pedro da Cadeira, foi altura de se abrir o décimo - terceiro balcão.

Em 2005, a 04 de Junho, comemorou-se os 90 anos da Caixa Agrícola de Torres Vedras, com uma festa para todos os clientes e associados, tendo sido realizada uma homenagem aos sócios mais antigos.

Mais recentemente, a 22 de Outubro de 2007, procedeu-se à abertura do décimo - quarto balcão, estado este localizado dentro de Torres Vedras, sendo o segundo dentro da cidade pertencente à CCAMTV.

Por fim, a 21 de Fevereiro do corrente ano, foi aberto o décimo - quinto balcão da CCAMTV, na localidade de Póvoa de Penafirme.

3.4.3. Missão, Visão e Valores da Caixa Agrícola de Torres Vedras

A Caixa Agrícola de Torres Vedras é uma instituição de crédito sob a forma de cooperativa de responsabilidade limitada que pratica todas as operações permitidas pelo Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo (RJCAM), aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro, e alterado por vários diplomas subsequentes, tendo também obtido autorização

para a prática de operações de crédito com não associados nos limites e condições previstos no Aviso nº 6/99 e na Instrução nº 34/2000, do Banco de Portugal.

Esta instituição orgulha-se pelo facto de ser composta pelos melhores e mais empenhados profissionais, tendo uma equipa que tem como “máxima” um único pensamento: o de servir, com qualidade e empenho, todos os Clientes e Associados; regendo-se com base em conceitos fortes e sólidos, como o da camaradagem, da entreaajuda e da competência, de modo a poderem garantir o melhor atendimento e execução possíveis.

A CCAMTV tem como visão ser o conselheiro financeiro de referência dos seus clientes, quer particulares quer empresariais e pretende ser reconhecida pela dedicação e singularidade na qualidade de serviço e na atenção que dedica ao cliente.

Os valores por que se rege a CCAMTV consistem nos seguintes: proximidade, ética, sigilo profissional, excelência, inovação, dedicação e transparência.

3.4.4. Descrição da actividade da CCAMTV

Nos termos do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola, as Caixas de Crédito Agrícola são instituições de crédito, sob a forma cooperativa, cujo objecto é o exercício de funções de Crédito Agrícola em favor dos seus associados e clientes, bem como dos demais actos inerentes à actividade bancária. Em tudo o que não estiver previsto em tal diploma, as Caixas Agrícolas regem-se pelo Regime Geral das Instituições de Crédito Sociedades Financeiras e pelo Código Cooperativo.

Cumpridas determinadas regras prudenciais, as Caixas Agrícolas, autorizadas pelo Banco de Portugal e dentro de certos limites, podem realizar operações de crédito com não associados.

Igualmente as Caixas Agrícolas que apresentem condições adequadas e meios suficientes podem, desde que autorizadas pelo Banco de Portugal, efectuar operações de crédito com finalidades distintas das agrícolas. Está-lhes vedada, contudo, o exercício de um conjunto de actividades – expressos no art.º 36-A³ do seu regime jurídico – que as limita e as enfraquece competitivamente e relativamente à banca em geral.

É neste enquadramento legal que as Caixas Agrícolas desenvolvem a sua actividade e que as suas estratégias de negócio têm de ser balizadas.

³ Ver Anexo 1.

Será descrito ao longo do ponto seguinte as principais linhas de orientação estratégica da CCAMTV, decorrentes da necessidade de adaptação à sua dimensão, estrutura e complexidade bem como do mercado em que a mesma se insere.

3.4.4.1. Estratégia de Negócio

Segundo informação obtida na Instituição, a CCAMTV no sentido de assegurar as actividades clássicas da banca, no que aos serviços de crédito e débito respeita, prossegue uma estratégia de negócio que assenta fundamentalmente na captação de recursos financeiros junto da sua clientela, com vista à sua aplicação, em partes adequadas, sob a forma de crédito a clientes, em instrumentos de rendimento fixo (títulos emitidos pelo Estado) e depósitos interbancários.

Na captação de recursos financeiros, dada a agressividade concorrencial, para ser minimamente competitivos, não basta explicitar devidamente as taxas de juro a praticar, mas, por vezes, torna-se necessário negociar as referidas taxas com os clientes a seleccionar.

Relativamente à rubrica denominada “crédito a clientes”, a CCAMTV privilegia a diversificação do crédito a conceder, bem como os sectores de actividade a contemplar, como forma de minimizar os riscos implícitos decorrentes deste tipo de actividade.

A CCAMTV procura, sobretudo, conceder crédito cujas garantias dadas sejam hipotecas (também designados por créditos com garantia real) de forma a minimizar o risco associado, contudo, sucede que as dificuldades impostas pela concorrência obrigam à aceitação de créditos com garantia pessoal, desde que estas se apresentem aceitáveis e adequadas.

Refira-se, ainda, que a CCAMTV reputa de grande interesse, pela sua rentabilidade, a expansão desta rubrica até proporções julgadas adequadas, não se disponibilizando, porém, para ultrapassar determinados riscos, ou para tipos de crescimento não devidamente sustentados. De qualquer forma, procura que esta constitua a actividade principal e as restantes acolham os recursos remanescentes.

Na actual conjuntura e enquadramento legal descrito, não se vislumbra, como fácil, qualquer alteração significativa, qualitativa e/ou quantitativa, das actuais linhas de negócio, sendo certo que as perspectivas futuras de desenvolvimento se prendem essencialmente

com a criação de fontes alternativas de proveitos bem como do alargamento, rejuvenescimento e fidelização da base de associados e demais clientes.

Como vectores de actuação, são apontados pela Instituição os seguintes: dinamização e penetração comercial, controlo do risco e aumento da eficiência operativa e, por último, uma consolidação financeira estável.

Relativamente à dinamização e penetração comercial, a CCAMTV pretende seguir uma política de expansão das áreas de negócio com importância estratégica para a fidelização, rejuvenescimento e fortalecimento da base de clientes e tem como objectivo o alargamento da base de proveitos através de uma política de *cross-selling*, nomeadamente de produtos de seguros, que permitam aumentar os proveitos complementares.

No que diz respeito ao controlo do risco, em especial do crédito, e aumento da eficiência operativa, a CCAMTV pretende encetar processos que levem à contenção e à redução progressiva do nível do crédito vencido, assim como, ao cumprimento das directivas mais exigentes, em matéria de regulação, de controlo interno e de gestão do risco.

A consolidação financeira deve ser baseada em rácios de capital e de resultados suficientemente robustos que permitam encarar o futuro com confiança, e assim desta forma consolidar a sua posição nos lugares de referência do sector financeiro do concelho de Torres Vedras.

3.4.4.2. *Linhas de Negócio*

De forma a prosseguir os vectores de actuação acima mencionados, é referido pela CCAMTV que se torna fundamental tirar partido de novas soluções tecnológicas e organizacionais, continuando a centrar o esforço nas seguintes linhas estratégicas:

- Melhoria das estruturas organizativas e de gestão;
- Organização e funcionamento interno;
- Continuação dos trabalhos de modernização e desenvolvimento dos Sistemas de Informação, colocando-os ao serviço da gestão e do negócio;
- Desenvolvimento das iniciativas e projectos relacionados com o cumprimento dos requisitos de Basileia II;
- Modernização da oferta da Instituição, nomeadamente através da evolução dos novos canais de distribuição de serviços bancários já desenvolvidos;

- Reforço da imagem e notoriedade da CCAMTV e da sua presença comercial, nas zonas de maior dinamismo económico e social da sua esfera de actuação;
- Incremento da política de angariação de associados e clientes.

Relativamente às linhas de negócio propriamente ditas, é mencionado pela CCAMTV a intenção de concentrar-se no mercado de retalho, e em todos os produtos e linhas de negócio que lhe estão associados.

3.4.4.3. *Perspectivas de evolução futura*

Como objectivos para o futuro, do ponto de vista da dinamização do negócio e enquadramento regulamentar, são assumidas pela CCAMTV as seguintes perspectivas:

- Captação de Recursos de Clientes;
- Continuação da Actividade Creditícia;
- Dinamização do Crédito à Habitação;
- Redução do Crédito Vencido;
- Alargamento, rejuvenescimento e fortalecimento da Base de Clientes;
- Cumprimento dos Requisitos Regulamentares e de Segurança (*Compliance*).

3.4.5. Organograma e descrição da estrutura orgânica

Por considerar ser extremamente importante conhecer o modo de funcionamento da Caixa Agrícola de Torres Vedras para melhor compreensão do modelo a implementar, seguidamente será feito uma breve descrição da sua estrutura orgânica conforme Figura 3.1.

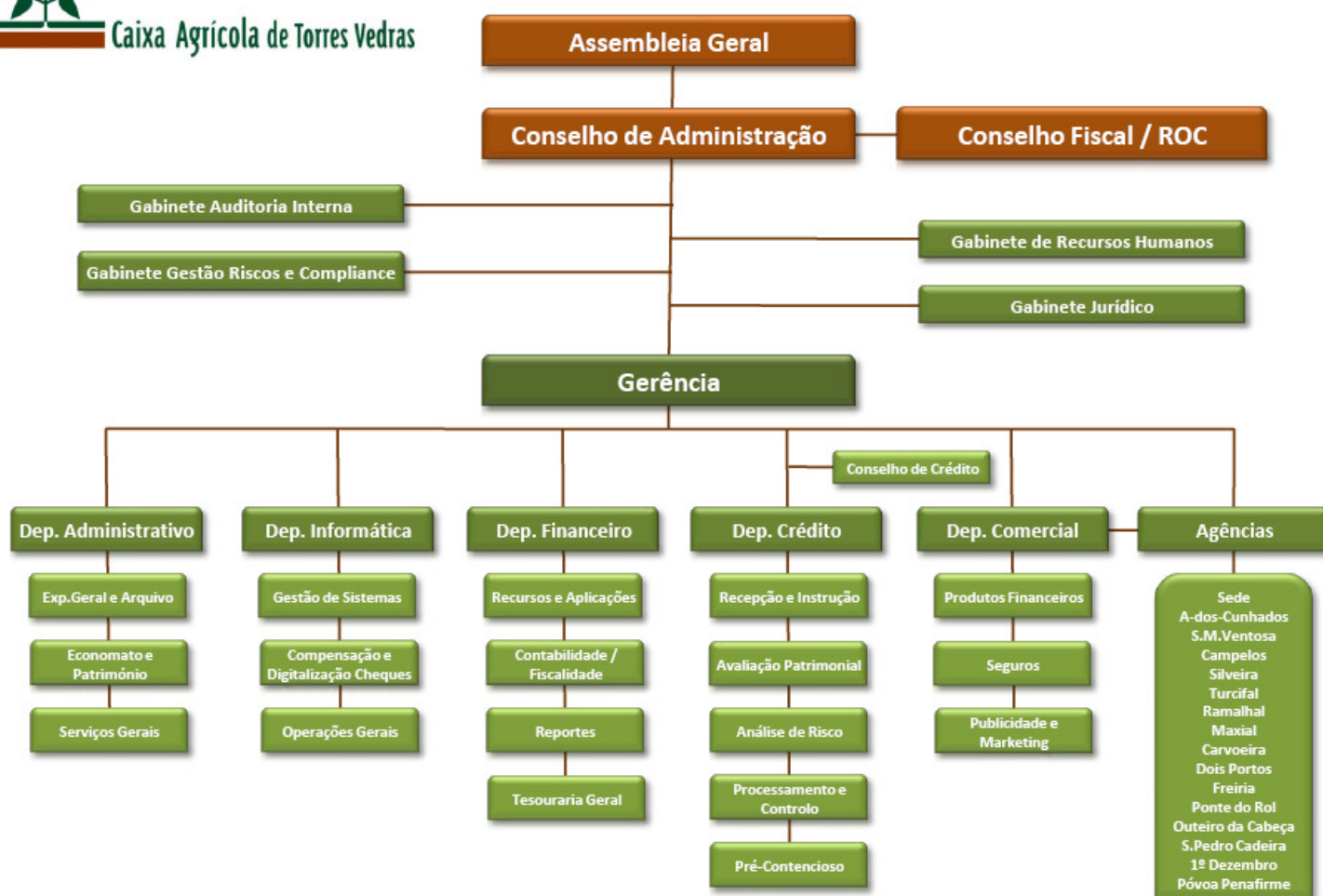


Figura 3.1 – Organograma da CCAMTV

Fonte: <http://www.ccamtv.pt/Organograma.pdf>.

A Assembleia-Geral é composta por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos. Reunirá obrigatoriamente duas vezes por ano para apreciação e votação do balanço, relatório e contas do Conselho de Administração bem como do parecer do Conselho Fiscal e para apreciação e votação do Plano de Actividades e de Orçamento para o Exercício seguinte.

O Conselho de Administração define a estratégia e objectivos da Caixa Agrícola de Torres Vedras, submetendo para aprovação da Assembleia Geral o Plano de Actividades e Orçamento Anual, estabelecendo os objectivos estratégicos do negócio e a política de aplicação de fundos, assegurando que os riscos a que a CCAMTV se encontra exposta são adequadamente avaliados.

O Conselho Fiscal acompanha assiduamente a acção do Conselho de Administração, colaborando com ele quando para tanto for solicitado; examina, sempre que o julgue conveniente, a escrita e documentação da CCAMTV, verificando a existência de valores de qualquer natureza; emite pareceres sobre o relatório e contas da Caixa Agrícola de Torres Vedras e sobre a proposta de Plano de Actividade e Orçamento e zela pela correcta aplicação das regras legais e estatutárias e das deliberações da Assembleia-Geral.

O Revisor Oficial de Contas tem, especialmente, o dever de proceder a todos os exames e verificações necessários à revisão e certificação legais de contas, nos termos previstos na lei.

O Gabinete de Auditoria Interna garante a segurança dos activos, controla os riscos de crédito, faz cumprir as normas prudenciais emitidas, avalia a fiabilidade da informação contabilística, avalia a adequação das operações às diversas disposições legais e regulamentares, acompanhamento do Rigor do Orçamento e Plano, previne o envolvimento da instituição no branqueamento de capitais.

O Gabinete de Recursos Humanos efectua o processamento de salários, registo de pessoal e disciplinar; superintende nas férias, dispensas e faltas, concursos, admissões e promoções. Elabora o balanço social da CCAMTV, coordenando o Fundo de Pensões e o Crédito à Habitação do Acordo Colectivo de Trabalho. Propõe as políticas de Recursos Humanos - recrutamento, remunerações, promoções, formação, rotação, avaliação, processos disciplinares, etc. Promove a Formação Profissional.

O Gabinete de Gestão de Riscos e *Compliance* implementa, desenvolve e monitoriza o Sistema de Gestão de Riscos da CCAMTV, assegura o cumprimento e aplicação das leis e regulamentos existentes aplicáveis à actividade bancária. Presta aconselhamento ao Conselho de Administração, para efeitos do cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que a Instituição se encontra sujeita.

O Gabinete Jurídico tem a seu cargo as áreas de Assessoria e Consultadoria Jurídica e Fiscal, Registos, Notariado e Contencioso. Elabora regulamentos internos e reporta-se directamente ao Conselho de Administração, ao qual envia quadrimestralmente (Abril, Agosto e Dezembro) relatórios circunstanciados dos processos entrados e resolvidos em contencioso.

A Gerência organiza, dirige e disciplina os serviços; otimiza a gestão dos recursos logísticos e humanos colocados à disposição da CCAMTV; coordena as diversas áreas

funcionais, assegurando o seu bom funcionamento e garantindo a cooperação entre as mesmas. Faz a Gestão das aplicações financeiras da CCAMTV; controla a carteira de seguros; efectua a participação da avaliação de garantias; planeia e programa a aquisição de materiais e activos fixos tangíveis e intangíveis; decide sobre os cheques sem provisão a serem devolvidos e acompanha o crédito em incumprimento. Depende directamente do Conselho de Administração.

O Conselho de Crédito aprecia e emite pareceres para o Conselho de Administração, em relação às propostas apresentadas para crédito. É constituído pelo Gerente, Subgerente, responsável pelo Departamento Financeiro e em caso de falta de “quórum” pelo Departamento Crédito.

O Departamento Administrativo coordena o Secretariado e Apoio Administrativo, o Expediente Geral e Arquivo, o Económico e Património e os Serviços Gerais.

O Departamento de Informática efectua o desenvolvimento, instalação e actualização de aplicações informáticas e novos projectos. Presta apoio aos utilizadores, permitindo um melhor desempenho profissional, uma maior capacidade de prestação de serviços e maior segurança.

O Departamento Financeiro efectua a optimização dos recursos financeiros e dos meios humanos e técnicos que compõem as diversas áreas deste sector; faz a manutenção do crescimento do volume de negócios e operações financeiras; proporciona informação atempada acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, que traduzam uma imagem verdadeira e apropriada, que seja útil aos clientes e permitam um melhor planeamento, controlo e tomada de decisões por parte do Conselho de Administração.

O Departamento de Crédito maximiza o rigor na concessão de crédito, minimizando os riscos da actividade e estabelecendo normas eficazes para o controlo do crédito vencido e não pago.

O Departamento Comercial desenvolve, coordena e dinamiza a actividade comercial da CCAMTV, através do apoio das agências na gestão dos seus clientes actuais e na captação de novos clientes.

Desde a sua abertura, e tendo em conta o sucesso alcançado, a Caixa Agrícola de Torres Vedras inaugurou 16 agências, distribuídas estrategicamente pelo Concelho, oferecendo às respectivas populações um atendimento personalizado e atractivo e uma melhor capacidade

de resposta às suas necessidades, contribuindo deste modo, para o desenvolvimento da agricultura específica de cada freguesia, conseqüentemente, para o crescimento global da actividade económica do Concelho. Actualmente esta rede de agências abrange uma área de cerca de 407 km² e 20 freguesias.

3.4.6. Factores Críticos de Sucesso

Para que a Caixa Agrícola de Torres Vedras continue a crescer e a apresentar uma estrutura financeira estável, é necessário saber quais os factores críticos de sucesso que lhe estão subjacentes.

Só com o conhecimento destes factores críticos é que poderá existir uma correcta formulação e adequação da estratégia a implementar.

São apontados pela CCAMTV os seguintes factores críticos de sucesso:

- Confiança na Instituição,
- Relação de proximidade e acompanhamento do cliente (traduz-se na satisfação do cliente),
- Oferta de produtos e serviços feitos à medida das necessidades do cliente,
- *Pricing*,
- Informação atempada e útil,
- Eficiência estratégica,
- Tecnologia,
- Inovação.

3.4.7. Objectivos e metas a atingir

Os objectivos e metas a atingir pela CCAMTV são vários, nomeadamente, pretende que os serviços que presta ao cliente sejam pautados pela qualidade e, ao mesmo tempo, pretende que estes serviços sejam conducentes à criação de valor.

A CCAMTV aponta outros objectivos cruciais, como por exemplo, o crescimento da Instituição de forma sustentável, sem descurar a segurança de pessoas e bens, assim como a rendibilidade e o equilíbrio financeiro, o aumento e diversificação do seu volume de negócios e a redução de custos de forma a conduzir a um aumento da produtividade.

Como metas, a CCAMTV deseja conseguir incrementar a captação de recursos de forma contínua, angariar clientes novos, manter os existentes, pretende aumentar a sua margem financeira, aumentar a carteira de crédito, reduzir os riscos subjacentes à actividade e, por fim, criar valor.

3.4.8. Pontos fracos que conduziram à proposta de um modelo de BSC

São vários os pontos fracos apontados pela CCAMTV e que estão por detrás da necessidade de mudança na estratégia seguida até ao momento por parte da Instituição.

Estes pontos fracos abrangem várias partes da estrutura orgânica da Instituição, nomeadamente, as áreas de decisão, a financeira e a comercial.

O primeiro ponto fraco diz respeito ao facto de todos os instrumentos existentes serem de cariz financeiro e contabilístico, ou seja, está patente uma inexistência de indicadores não financeiros que permitam aferir sobre o cumprimento dos objectivos, assim como, não permitem tirar conclusões sobre os factores críticos de sucesso.

O segundo ponto fraco refere-se à inexistência de informação desagregada sobre gastos e rendimentos por agências, de forma a inferir sobre quais aquelas que mais rentabilidade trazem para a Instituição. Não existem análises efectuadas por cliente/mercado, por actividades ou áreas de negócio, sendo que os resultados são apurados numa base global.

Como terceiro ponto fraco é apontada a questão de só existirem planos previsionais de controlo, ou seja, a Instituição elabora anualmente um Plano de Actividades e Orçamento para o ano seguinte, baseado em indicadores contabilísticos e financeiros, descurando assim a vertente humana dos seus recursos. Isto conduz a que não sejam elaborados objectivos específicos de avaliação da *performance* dos seus colaboradores, o que conduziria à implementação de um sistema de avaliação de desempenho mais abrangente.

Outro ponto fraco que deriva do anterior, é a falta de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, que permita uma leitura global e integrada da *performance* sob as quatro perspectivas do BSC, ou seja, a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e desenvolvimento.

4. PROPOSTA DE MODELO A IMPLEMENTAR

4.1. Metodologia

Para a elaboração da proposta deste modelo de BSC a implementar na CCAMTV, teve-se em consideração o organograma instituído e a divisão por unidades de estrutura.

Foram propostos modelos para as unidades de estrutura consideradas mais importantes, uma vez que se trata da primeira vez que se tenta implementar um modelo como este, sendo que até ao momento a Instituição não estava dotada de qualquer sistema de controlo de gestão definido.

Considerou-se, então, as opiniões emitidas pelas várias unidades de estrutura, de forma a ser possível transcrever os objectivos, os indicadores de *performance*, as unidades de medida e as fórmulas de cálculo para a elaboração dos correspondentes mapas.

4.2. Caracterização do Modelo

O modelo que a seguir se irá propor tem como objectivos ser capaz de avaliar a *performance* da actividade a vários níveis e servir como ferramenta de acompanhamento de resultados e apoio na tomada de decisões.

Este modelo será construído segundo as quatro perspectivas enunciadas por Robert Kaplan e David Norton, ou seja, a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e desenvolvimento.

Para que este modelo tenha aplicabilidade na Instituição em estudo foi necessário definir os factores críticos de sucesso e os objectivos e metas pretendidos, conforme mostra o Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – As perspectivas do BSC adaptadas à realidade da CCAMTV

Perspectiva financeira	
Lucros	Nesta perspectiva enquadram-se todos os objectivos que contribuam de forma directa ou indirecta para o incremento dos lucros e o aumento da rendibilidade dos recursos financeiros da CCAMTV, contribuindo para a sustentabilidade da Instituição.
Rendibilidade	
Perspectiva dos clientes	
Satisfação	Esta perspectiva privilegia a satisfação dos clientes a todos os níveis, para tal é necessário estar atento às suas necessidades e desejos, de forma a adaptar e/ou desenvolver produtos capazes de satisfazer essas necessidades. Outro objectivo importante é a manutenção da base de clientes actual, assim como o seu incremento.
Manutenção	
Crescimento	
Perspectiva dos processos internos	
Qualidade	Na perspectiva dos processos internos cabem os objectivos que pretendam a melhoria da qualidade do serviço prestado, assim como os objectivos que visem a racionalização, através da contenção dos custos e da eliminação das actividades que não são geradoras de valor, bem como a eficiência e a eficácia, através da optimização da utilização dos recursos da qual dependem os resultados.
Racionalização	
Eficiência e eficácia	
Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento	
Motivação	Esta perspectiva prende-se com o potencial humano e com a capacidade dos sistemas de informação. Aqui cabem os objectivos que visem atingir elevados níveis de motivação e empenhamento do pessoal, bem como garantir a sua qualificação, assegurando os níveis de conhecimento necessários ao seu desempenho. A inovação, enquanto capacidade de geração de novas ideias, assim como a tecnologia são também factores críticos de sucesso para a definição dos objectivos da CCAMTV.
Qualificação	
Inovação e tecnologia	

Fonte: Elaboração Própria

Esta proposta de modelo permitirá auxiliar os gestores a alcançarem os objectivos e metas definidas para as diferentes unidades de estrutura da Instituição.

Estas unidades de estrutura estão descritas no ponto 3.4.5 supra, Pag. 50. Enuncia-se então quais são: Conselho de Administração, Gabinete de Auditoria Interna, Gabinete de Gestão de Riscos e *Compliance*, Gabinete de Recursos Humanos, Gabinete Jurídico, Gerência, Departamento Administrativo, Departamento de Informática, Departamento de Crédito, Departamento Financeiro, Departamento Comercial e Agências.

As características implícitas deste modelo deverão ser as seguintes: flexibilidade e capacidade de se adaptar a alterações e a novas realidades, ser fiável de modo a fornecer

informações sem erros, ser oportuna no que diz respeito a fornecer a informação em tempo oportuno, ser pertinente a fim de fornecer a informação adequada a cada nível da estrutura organizacional e conseguir agregar/desagregar os resultados da Instituição.

4.3. Descrição do Modelo

Depois da caracterização do Modelo segue-se a sua descrição.

Este modelo pretende ser uma proposta a aplicar na estrutura orgânica da CCAMTV, tendo como ponto de partida o organograma da Instituição.

Para o seu desenvolvimento foi necessário, em primeiro lugar, definir-se as unidades de estrutura que iriam ser objecto de estudo.

Depois de estarem definidas estas unidades, foi desenvolvido um quadro de análise para cada uma delas, que designaremos de *Balanced Scorecard* individuais, estando todos devidamente identificados com a designação da respectiva unidade de estrutura.

No início de cada mapa será identificada a missão de cada unidade de estrutura, seguindo-se os respectivos objectivos, os indicadores de *performance*, as unidades de medida e as fórmulas de cálculo que permitirão aferir do cumprimento dos objectivos propostos. Todos estes objectivos e indicadores estão divididos segundo as quatro perspectivas enunciadas no modelo proposto por Kaplan e Norton.

Para melhor percepção do que se acabou de mencionar, passa-se à descrição do primeiro mapa.

Este diz respeito ao BSC: Conselho de Administração, como se pode verificar no Quadro 4.2, Pagina 59.

Começando pela perspectiva financeira, foram definidos os seguintes objectivos: rentabilizar os activos, aumentar o volume de negócios e a margem financeira.

Como indicadores de *performance*, que melhor traduzam em termos monetários estes objectivos, foram definidos os seguintes: a rentabilidade do activo, o volume de negócios total e a rentabilidade da margem financeira, sendo a unidade de medida dada em percentagem, para as rentabilidades, ou o euro, para o volume de negócios.

Para estes indicadores serão utilizadas as fórmulas tradicionais de cálculo, nomeadamente, para medir a rentabilidade dos activos recorrer-se-á à divisão do resultado do exercício pelo activo líquido médio; para o volume de negócios, será a soma obtida entre os juros e

comissões recebidos depois de deduzir-se os juros e comissões pagos. No que diz respeito à rentabilidade da margem financeira, esta será obtida pela divisão da margem financeira pelo activo líquido.

No que diz respeito à perspectiva de mercado/clientes, alguns dos objectivos passam pela captação líquida de recursos, angariação de novos clientes, manutenção dos já existentes através de programas de fidelização, pensando sempre na sua satisfação, reforçar a imagem e reputação da CCAMTV junto dos mesmos.

Para se atingir estes objectivos, foi necessário desenvolver os seguintes indicadores de *performance*: determinar a captação líquida dos recursos, analisar o número de novos clientes, qual o seu índice de retenção, aferir o número de contactos médio por cliente e de reuniões presenciais, determinar qual o índice de satisfação com os produtos oferecidos pela Instituição, analisar o número de reclamações, aferir o volume de crédito total e o volume de crédito vencido total, analisar as cauções e garantias associadas ao crédito e, por fim, analisar os resultados de inquéritos realizados.

Relativamente à perspectiva dos processos, o objectivo da Instituição é, sobretudo, melhorar a organização dos seus serviços internos. Para tal é necessário encetar processos que conduzam à redução do risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica e melhorar a eficiência comercial e operacional, assim como, ter cada vez mais cuidado com o *compliance* dos processos, ou seja, é preciso ter atenção se o processo está a ser bem realizado e a cumprir todas as regras legais aplicáveis.

Nesta perspectiva, alguns indicadores de *performance* são influenciados por certa dificuldade na elaboração do seu cálculo.

Ora vejamos alguns exemplos: para medir a redução do risco operacional, o indicador aconselhado será o número de erros/falhas; para verificar a melhoria da eficiência comercial e operacional, os indicadores passam pela determinação do número de contratos efectuados a clientes e o número de pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados, respectivamente. No que diz respeito ao *compliance* dos processos, o indicador a analisar seria o número de processos em situação irregular.

Por último, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, pretende desenvolver competências a nível dos recursos humanos, tendo como indicadores de *performance* o número de horas de formação dos colaboradores, sendo a respectiva unidade de medida, as horas consumidas nesta formação.

Quadro 4.2 – BSC: Conselho de Administração

BALANCED SCORECARD: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

MISSÃO				
Definir a estratégia e objectivos estratégicos da CCAMTV, definir a política de aplicação de fundos, assegurar que os riscos a que estão expostos são adequadamente avaliados.				
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Angariação de clientes	Nº de novos clientes	nº	Nº de novos clientes angariados
	Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	Ind	1 - (nº de clientes encerrados / nº de clientes total)
	Fidelização de clientes	Nº de contactos médio por cliente	nº	Nº médio de contactos por cliente
		Nº de reuniões presenciais	nº	Nº de reuniões presenciais
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Ind	Resultados de inquéritos
		Nº de reclamações	nº	Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total	euros	Valor de crédito total
Reduzir o risco de crédito vencido	Volume de crédito vencido total	euros	Valor de crédito vencido total	
Reforçar a imagem e reputação da Caixa	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito	
	Resultados de inquéritos	Ind	Análise dos resultados dos inquéritos	
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas	nº	Nº de erros verificados
		Volume de erros / falhas	euros	Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados	
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

A segunda unidade de estrutura objecto de análise é o Gabinete de Auditoria Interna, pois considera-se que esta é uma área extremamente importante, devido ao trabalho de verificação que se faz internamente na análise de processos e procedimentos.

Este Gabinete tem como missão garantir a segurança dos activos, controlar os riscos de crédito, fazer cumprir as normas prudenciais, avaliar a fiabilidade da informação contabilística e avaliar a adequação das operações às diversas disposições legais e regulamentares, conforme Quadro 4.3, Pagina 61.

No BSC desta unidade de estrutura não é enquadrável a perspectiva financeira, uma vez que os seus objectivos não passam directamente por objectivos de cariz financeiro.

Relativamente aos objectivos de mercado/clientes, estes passam pelo aumento da qualidade dos sistemas de controlo interno e reforço da imagem e reputação da Instituição.

Os indicadores de *performance* associados serão a requalificação da informação constante das bases de dados e a análise dos resultados de inquéritos realizados sobre a reputação e imagem da CCAMTV. Como fórmula de cálculo destes indicadores, teremos a determinação do número de erros e falta de informação na base de dados e os resultados dos inquéritos.

Passando à definição dos objectivos, segundo a perspectiva dos processos, pode-se referir que estes vão de encontro aos que foram mencionados para o mapa do BSC do Conselho de Administração, ou seja, reduzir o risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica, realizar auditorias internas e melhorar a eficiência operacional dos sistemas.

A forma de aferir do cumprimento destes objectivos, será através da análise e quantificação do número de erros verificados, do valor afecto a esses erros, do número de processos em situação irregular, do número de projectos implementados associados à utilização de tecnologia e do número de erros /falhas dos sistemas verificados.

No que diz respeito à perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos que estão enunciados no Quadro 4.3, pagina 61, dizem respeito ao desenvolvimento de competências dos recursos humanos em técnicas de auditoria e à necessidade de um melhor uso da tecnologia disponível. Como indicadores de *performance* mencionam-se o número de horas de formação dos colaboradores e o índice de satisfação dos mesmos, medido através do número médio de horas gastas em formação.

Quadro 4.3 – BSC: Gabinete de Auditoria Interna

BALANCED SCORECARD: GABINETE DE AUDITORIA INTERNA

MISSÃO	Garantir a segurança dos activos, controlar os riscos de crédito, fazer cumprir as normas prudenciais emitidas, avaliar a fiabilidade da informação contabilística, avaliar da adequação das operações às diversas disposições legais e regulamentares, prevenir o envolvimento da instituição no branqueamento de capitais.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	N/A	N/A	N/A	N/A
MERCADO / CLIENTES	Aumentar a qualidade dos sistemas de contolo interno	Requalificação da informação constante das bases de dados	nº	Nº erros/falta informação na base de dados
	Reforçar a imagem e reputação da Caixa	Resultados de inquéritos	Ind	Análise dos resultados dos inquéritos
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Realizar auditorias aos sistemas	Nº erros / falhas dos sistemas	nº	Nº de erros / falhas dos sistemas verificados
	Melhorar a eficiência operacional dos sistemas	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH em auditoria	Nº de horas de formação dos colaboradores Índice de satisfação dos colaboradores	horas Ind	Nº médio de horas de formação por colaborador Resultados dos inquéritos de satisfação
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O Gabinete de Gestão de Riscos e *Compliance* tem como missão implementar, desenvolver e monitorizar o Sistema de Gestão de Riscos, assegurar o cumprimento, a aplicação das leis e regulamentos existentes e prestar aconselhamento ao Conselho de Administração, em todas as matérias a que a Instituição se encontra sujeita, como está descrito no Quadro 4.4. página 63.

Ao nível da perspectiva financeira, foi definido um único objectivo para este Gabinete, o de rentabilizar os capitais próprios da Instituição.

A forma de determinar esta rentabilidade é através do indicador tradicional de rentabilidade dos capitais próprios, onde o numerador do rácio é determinado pela divisão do resultado líquido do exercício pelo activo líquido, e o denominador, é determinado pela divisão do activo líquido pelos capitais próprios.

No que se refere à perspectiva de mercado ou clientes, esta pretende garantir a satisfação dos clientes, assim como promover uma eficiente atribuição de crédito e, ao mesmo tempo, reduzir o risco de crédito vencido.

Os indicadores que lhe foram designados, a nível de *performance* para cada um dos objectivos enunciados acima são: verificar o número de reclamações, analisar o índice de satisfação dos clientes, prestar uma atenção especial ao crédito concedido, assim como, ao volume de crédito vencido total, de forma a minimizar as possíveis situações de incumprimento por parte dos clientes.

Esta minimização dos riscos, passa pela implementação de sistemas de gestão de riscos mais rigorosos, que necessitarão de serem adaptados à realidade única da CCAMTV, tendo em consideração os objectivos estratégicos planeados pelo Conselho de Administração.

Assim, é essencial que os colaboradores da Instituição sejam dotados de competências a nível tecnológico de forma a saberem trabalhar com estes sistemas, por vezes complexos.

Quadro 4.4 – BSC: Gabinete de Gestão de Riscos e *Compliance*

BALANCED SCORECARD : GABINETE DE GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE

MISSÃO	Implementar, desenvolver e monitorizar o Sistema de Gestão de Riscos da CCAMTV, assegurar o cumprimento e aplicação das leis e regulamentos existentes aplicáveis à actividade bancária. Prestar aconselhamento ao Conselho de Administração, para efeitos do cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que a Instituição se encontra sujeita.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os capitais próprios	Rentabilidade dos Capitais Próprios	%	(Resultado Líquido do Exercício / Activo Líquido) / (Activo Líquido / Capitais Próprios)
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes Nº de reclamações	Ind nº	Resultados de inquéritos Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total Volume de crédito vencido total	euros euros	Valor de crédito total Valor de crédito vencido total
	Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito
	Reforçar a imagem e reputação da Caixa	Resultados de inquéritos	Ind	Análise dos resultados dos inquéritos
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	<i>Compliance</i> dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

A próxima unidade de estrutura alvo de análise foi o Gabinete de Recursos Humanos, como se pode analisar no Quadro 4.5, página 65.

Este Gabinete é responsável por todo o processo inerente ao recrutamento, selecção e acompanhamento dos novos e actuais colaboradores da CCAMTV.

Tem como missão propor políticas no que diz respeito aos recursos humanos, assim como efectuar o processamento de salários, registo de pessoal, promover a rotação de pessoal e zelar pelo cumprimento da legislação laboral.

Relativamente aos objectivos propostos para a perspectiva financeira, foi estabelecido que o investimento efectuado em Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) seria o mais crucial, nesta fase inicial. Como indicador de *performance*, foi considerada a taxa de execução do orçamento estipulado pelo Conselho de Administração, sendo aferida pelo rácio “custos de SHST / valor orçamentado”.

No que se refere à perspectiva de mercado / clientes, o objectivo definido foi garantir a satisfação dos colaboradores, sendo esta satisfação medida através da determinação de um índice de satisfação e de resultados de inquéritos previamente realizados.

Para a perspectiva dos processos, os objectivos que se pretendem alcançar passam pelo recrutamento e promoção da mobilidade de RH (Recursos Humanos), promover e assegurar a gestão de carreiras e competências, aumentar a qualificação dos colaboradores, promover a SHST e reduzir o absentismo.

Como indicadores de *performance* estabelecidos para esta perspectiva, temos a taxa de admissões, o número de horas de formação por colaborador e respectivo índice de satisfação da mesma, o número de colaboradores com *check-up* anual e respectivo índice de satisfação relativamente à medicina interna e, por fim, a taxa de absentismo.

Relativamente à última perspectiva, a da aprendizagem e desenvolvimento, foi estabelecido o objectivo de desenvolver as competências dos RH, uma vez que se considera de extrema importância que estes prossigam, ao longo das suas carreiras, um desenvolvimento formativo constante.

Quadro 4.5 – BSC: Gabinete de Recursos Humanos

BALANCED SCORECARD : GABINETE DE RECURSOS HUMANOS

MISSÃO	Efectuar o processamento de salários, registo de pessoal e disciplinar; ser responsável pelos concursos, admissões e promoções. Propor as políticas de Recursos Humanos - recrutamento, remunerações, promoções, formação, rotação, avaliação, processos disciplinares, etc. Promover a Formação Profissional.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Investir em Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST)	Taxa de execução do orçamento de SHST	%	Custos de SHST / Valor Orçamentado
MERCADO / CLIENTES	Garantir a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores Resultados de inquéritos	Ind Ind	Análise da satisfação dos colaboradores Análise dos resultados dos inquéritos
PROCESSOS	Recrutar e promover a mobilidade de RH	Taxa de admissões	%	Nº de admissões / Total de admissões ao ano
	Promover e assegurar a gestão de carreiras e competências	Nº de promoções	Ind	Nº de promoções
	Aumentar a qualificação dos colaboradores	Nº de horas de formação por colaborador Índice de satisfação da dimensão formação	horas Ind	Nº médio de horas de formação por colaborador Análise dos resultados dos inquéritos
	Promover a SHST	Nº de colaboradores com check-up anual Índice de satisfação da dimensão medicina interna	nº Ind	Nº colaboradores que fizeram um check-up / Total de colaboradores Análise dos resultados dos inquéritos
	Reduzir o absentismo	Taxa de absentismo	%	Nº ausências / Nº horas trabalhadas
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador

Fonte: Elaboração Própria

A sexta unidade de estrutura para a qual se construiu um mapa BSC foi o Gabinete Jurídico.

Este Gabinete tem como funções elaborar regulamentos internos e relatórios quadrimestrais, sobre os processos de contencioso que deram entrada nos tribunais, assim como aqueles que foram resolvidos nesse espaço de tempo, conforme Quadro 4.6, página 67.

Na elaboração dos respectivos objectivos, indicadores de *performance* e fórmulas de cálculo, sentiu-se várias dificuldades, uma vez que as funções deste Gabinete estão muito direccionadas à parte do crédito vencido e em contencioso.

Apesar das dificuldades sentidas, definiu-se para a perspectiva financeira o objectivo de rentabilizar os activos através da redução do crédito vencido por regularizar. Como indicador de *performance* associou-se a rentabilidade do activo, medida através da divisão do resultado do exercício pelo activo líquido médio.

Para a perspectiva de mercado e/ou clientes os objectivos definidos foram: tentar melhorar o apoio jurídico prestado aos vários departamentos e reduzir o risco de crédito vencido.

Os indicadores de *performance* escolhidos para aferir o cumprimento destes objectivos são determinar a taxa de sucesso de processos resolvidos e solicitar o incremento de cauções e garantias associadas ao crédito de forma a reduzir o risco de crédito.

Relativamente à perspectiva de processos aplicável a este Gabinete, esta pretende reduzir o número de processos pendentes e fomentar a utilização de meios electrónicos, quer a nível interno, quer a nível externo.

Para tal, os indicadores de *performance* e fórmulas de cálculo estão relacionados com o número de processos judiciais e extra-judiciais encerrados e o número de processos enviados electronicamente ao tribunal.

Por último, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento tem como objectivo desenvolver as competências dos RH e melhorar o uso da tecnologia através de plataformas electrónicas novas, sendo aferido através do número médio de horas dispendidas em formação por colaborador, nestas novas aplicações informáticas específicas.

Quadro 4.6 – BSC: Gabinete Jurídico

BALANCED SCORECARD: GABINETE JURÍDICO

MISSÃO	Elabora regulamentos internos e reporta directamente ao Conselho de Administração, ao qual envia quadrimestralmente relatórios circunstanciados dos processos entrados e resolvidos em contencioso.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos através da redução do crédito vencido por regularizar	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
MERCADO / CLIENTES	Melhorar o apoio jurídico aos vários departamentos	Taxa de sucesso de processos resolvidos	%	Nº de processos resolvidos / Total de processos em contencioso
	Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito
PROCESSOS	Reduzir o número de processos pendentes	Nº de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	%	Nº de processos encerrados / Total de processos abertos
	Fomentar a utilização de meios electrónicos	Nº de processos enviados ao tribunal electrónicamente	nº	Nº de processos enviados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

A Gerência tem como missão organizar, dirigir e disciplinar os serviços, planejar e programar a aquisição de materiais, activos fixos tangíveis e intangíveis, fazer a gestão das aplicações financeiras da Instituição e decidir sobre os cheques sem provisão a serem devolvidos e acompanhar a evolução do crédito em incumprimento.

Os objectivos a cumprir são muito idênticos aos definidos para o Conselho de Administração, uma vez que é através desta gestão executiva que se pretende prosseguir os fins estabelecidos superiormente. Estes objectivos encontram-se definidos no Quadro 4.7, pagina 69.

Como objectivos financeiros mencionam-se a rentabilização dos activos, o aumento do volume de negócios e da margem financeira.

As fórmulas de cálculo a aplicar nesta perspectiva serão as mesmas elencadas para o BSC do Conselho de Administração.

No que diz respeito à perspectiva de mercado e/ou clientes, pretende-se atingir vários objectivos, como sejam: a captação líquida de recursos; angariação de novos clientes; manutenção e fidelização dos clientes existentes; garantir a satisfação dos clientes; promover uma eficiente atribuição de crédito tendo em atenção a redução de crédito vencido e, por fim, reforçar a imagem e reputação da Instituição.

Ao nível de processos, pretende-se reduzir o risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica, melhorar a eficiência comercial e operacional.

Como indicadores de *performance* para esta perspectiva, necessitamos de determinar o número de erros/falhas e respectivo volume, o número de projectos implementados associados à utilização de tecnologia, o número de contratos efectuados a clientes e a quantidade de pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados.

Relativamente à quarta e última perspectiva, a da aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos a prosseguir passam pelo desenvolvimento das competências dos RH e pelo melhor uso da tecnologia existente.

Como forma de aferir o cumprimento destes objectivos é necessário determinar o número médio de horas de formação, por colaborador, quer a nível de aplicações informáticas quer a nível de outras temáticas de interesse para o desenvolvimento da actividade.

Quadro 4.7 – BSC: Gerência

BALANCED SCORECARD: GERÊNCIA

MISSÃO	Organizar, dirigir e disciplinar os serviços; coordenar as diversas áreas funcionais; fazer a Gestão das aplicações financeiras da CCAMTV, planejar e programar a aquisição de materiais e activos fixos tangíveis e intangíveis; decidir sobre os cheques sem provisão a serem devolvidos e acompanhar o crédito em incumprimento.
--------	---

PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Angariação de clientes	Nº de novos clientes	nº	Nº de novos clientes angariados
	Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	Ind	1 - (nº de clientes encerrados / nº de clientes total)
	Fidelização de clientes	Nº de contactos médio por cliente	nº	Nº médio de contactos por cliente
		Nº de reuniões presenciais	nº	Nº de reuniões presenciais
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Ind	Resultados de inquéritos
		Nº de reclamações	nº	Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total	euros	Valor de crédito total
		Volume de crédito vencido total	euros	Valor de crédito vencido total
Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito	
Reforçar a imagem e reputação da Caixa	Resultados de inquéritos	Ind	Análise dos resultados dos inquéritos	
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas	nº	Nº de erros verificados
		Volume de erros / falhas	euros	Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados	
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O Conselho de Crédito tem como missão apreciar e emitir pareceres para o Conselho de Administração, relativamente às propostas apresentadas para crédito.

O Departamento de Crédito agrega toda a documentação necessária à análise do crédito, enviando de seguida para o Conselho de Crédito, que por sua vez, analisa e emite o seu parecer sobre a decisão de conceder ou não o montante solicitado.

Para esta unidade de estrutura, os objectivos financeiros e os indicadores de *performance*, prendem-se com a rentabilização dos activos e aumento do volume de negócios e margem financeira.

Relativamente à perspectiva do mercado e/ou cliente, considerou-se que não seria aplicável ao Conselho de Crédito, uma vez que não tem um contacto directo com o cliente.

No que diz respeito à perspectiva dos processos, os objectivos elencados no Quadro 4.8, pagina 71, dizem respeito ao *compliance* dos processos e à redução do risco operacional.

Uma forma de aferir do cumprimento destes objectivos é determinar o número de processos em situação irregular, o número de erros/falhas e o volume desses erros/falhas.

Para tal, como fórmulas de cálculo considerou-se, respectivamente, o número de processos em situação irregular, o número de erros verificados e o valor afecto aos erros/falhas verificados.

Por último, para a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos pretendidos cruzam-se com os já definidos para o Conselho de Administração.

Passam pelo desenvolvimento das competências dos recursos humanos afectos à área do crédito, e pelo facto de se pretender melhorar o uso da tecnologia no que diz respeito a aplicações de análise de crédito e gestão de riscos.

Quadro 4.8 – BSC: Conselho de Crédito

BALANCED SCORECARD: CONSELHO DE CRÉDITO

MISSÃO	Apreciar e emitir pareceres para o Conselho de Administração, em relação às propostas apresentadas para crédito.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido
MERCADO / CLIENTES	N/A	N/A	N/A	N/A
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

Ao Departamento Administrativo estão associadas todas as tarefas de carácter administrativo necessárias ao bom funcionamento da CCAMTV.

Este departamento tem como funções coordenar o secretariado de apoio administrativo, o expediente geral e arquivo, o economato, o património e os serviços gerais, conforme Quadro 4.9, página 73.

As perspectivas financeira e de mercado não são aplicáveis, uma vez que as funções mencionadas anteriormente não estão directamente relacionadas com estas perspectivas.

Relativamente à perspectiva dos processos, os objectivos que se pretende alcançar são vários, nomeadamente: reduzir o risco operacional; *compliance* dos processos; fomentar a utilização de meios electrónicos internamente; reduzir a utilização do papel em detrimento dos meios electrónicos e melhorar a eficiência operacional.

De forma a determinar o cumprimento dos objectivos acima descritos, os indicadores de *performance* que estão relacionados com esta perspectiva são: o número de erros/falhas e respectivo volume; o número de processos em situação irregular; o número de registos efectuados; o número de comunicações electrónicas e a quantidade de pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados.

Por fim, na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos que se pretende alcançar e medir são o desenvolvimento das competências dos recursos humanos e melhorar o uso da tecnologia disponível, através do número médio de horas de formação frequentadas por colaborador.

Quadro 4.9 – BSC: Departamento Administrativo

BALANCED SCORECARD: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

MISSÃO	Coordenar o Secretariado de Apoio Administrativo, o Expediente Geral e Arquivo, o Economato, Património e os Serviços Gerais.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	N/A	N/A	N/A	N/A
MERCADO / CLIENTES	N/A	N/A	N/A	N/A
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Fomentar a utilização de meios electrónicos internos	Nº de registos efectuados	nº	Nº de registos diários
	Redução do papel em detrimento dos meios electrónicos	Nº de comunicações electrónicas	%	Nº de comunicações electrónicas / Total de comunicações internas
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O 10º mapa a desenvolver diz respeito ao BSC a aplicar ao Departamento Informático. O Departamento Informático tem como missão efectuar o desenvolvimento, instalação e actualização de aplicações informáticas e novos projectos. Pode-se considerar um dos departamentos mais importantes da CCAMTV, uma vez que todo o seu negócio está assente em plataformas informáticas produzidas e mantidas por este departamento.

Para este departamento não é proposto qualquer objectivo financeiro, pois o seu propósito normativo não se relaciona directamente com esta perspectiva.

Ao nível da perspectiva de mercado / clientes os objectivos evidenciados no Quadro 4.10, pagina 75, ainda que indirectamente ligados ao departamento, passam pela fidelização de clientes e reforço da imagem e reputação da Instituição. Como indicadores de *performance* associados, encontram-se o número de utilizadores do sistema *on-line* e o número de sugestões e/ou reclamações efectuadas no *site* institucional.

As fórmulas de cálculo correspondentes a estes indicadores dizem respeito ao número médio de utilizadores do *on-line* e ao número de sugestões e/ou reclamações efectuadas pelos utilizadores do sistema.

A perspectiva dos processos é muito importante neste departamento, pois os objectivos a prosseguir passam por reduzir o risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica, melhorar a eficiência comercial e operacional, através de soluções informáticas capazes de responderem às solicitações dos seus utilizadores.

Para alcançar estes objectivos é necessário considerar vários indicadores de *performance*, como sejam, analisar o número e volume de erros e/ou falhas; analisar o número de processos em situação irregular; analisar os projectos implementados que estejam associados à utilização de tecnologia; verificar o número de contratos efectuados a clientes, de forma a determinar a eficiência comercial e analisar os pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados.

No que diz respeito à perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos que estão enunciados no Quadro 4.10, pagina 75, dizem respeito ao desenvolvimento de competências dos recursos humanos e à necessidade de um melhor uso da tecnologia disponível. Como indicadores de *performance* mencionam-se o número de horas de formação dos colaboradores em aplicações informáticas específicas, medido através do número médio de horas gastas em formação.

Quadro 4.10 – BSC: Departamento Informático

BALANCED SCORECARD: DEPARTAMENTO INFORMÁTICO

MISSÃO	Efectuar o desenvolvimento, instalação e actualização de aplicações informáticas e novos projectos.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	N/A	N/A	N/A	N/A
MERCADO / CLIENTES	Fidelização de clientes	Nº de utilizadores do On-line	nº	Nº médio de clientes utilizadores de On-line
	Reforçar a imagem e reputação da Caixa	Nº de sugestões / reclamações no site	nº	Nº de sugestões / reclamações de utilizadores do On-line
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

A missão do Departamento Financeiro consiste em efectuar a optimização dos recursos financeiros, proporcionar informação atempada acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, que traduzam uma imagem verdadeira e apropriada, que seja útil aos clientes e permitam um melhor planeamento, controlo e tomada de decisões por parte do Conselho de Administração, conforme Quadro 4.11, pagina 77.

Para a perspectiva financeira foram definidos vários objectivos, como por exemplo, rentabilizar os activos, aumentar o volume de negócios e a margem financeira da CCAMTV.

As fórmulas de cálculo que permitem determinar o cumprimento destes objectivos passam pela determinação, em primeiro lugar, da razão entre o resultado do exercício e o activo líquido médio, em segundo, calcular o valor do volume de negócios total e, em terceiro, a razão entre a margem financeira e o activo líquido.

Para o Departamento Financeiro definiu-se um único objectivo, considerando a perspectiva de mercado, o da captação líquida de recursos.

Já no que se refere à perspectiva dos processos, os objectivos enunciados no Quadro 4.11, dizem respeito à redução do risco operacional; *compliance* dos processos; reforçar a capacidade tecnológica e melhorar a eficiência comercial e operacional.

Os indicadores de *performance* associados a esta perspectiva assemelham-se aos que foram descritos para a Gerência (vide Quadro 4.7, pagina 69).

Por último, na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos a alcançar são o desenvolvimento dos recursos humanos, a nível de competências e conhecimento, e melhorar o uso das tecnologias.

Estes objectivos serão medidos pelo número médio de horas de formação frequentadas pelos colaboradores.

Quadro 4.11 – BSC: Departamento Financeiro

BALANCED SCORECARD: DEPARTAMENTO FINANCEIRO

MISSÃO	Efectuar a optimização dos recursos financeiros, proporcionar informação atempada acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, que traduzam uma imagem verdadeira e apropriada, que seja útil aos clientes e permitam um melhor planeamento, controlo e tomada de decisões por parte do Conselho de Administração.
--------	--

PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido

MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida

PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados

APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O 12º mapa BSC proposto diz respeito ao Departamento de Crédito. Este Departamento tem como missão maximizar o rigor na concessão de crédito, minimizando os riscos da actividade e estabelecer normas eficazes para o controlo do crédito vencido e não pago, conforme Quadro 4.12, pagina 79.

Para a perspectiva financeira os objectivos pretendidos são a rentabilização dos activos e o aumento do volume de negócios e da margem financeira. Estes objectivos estão em consonância com os definidos já para outras unidades de estrutura, como por exemplo, o Conselho de Administração, o Conselho de Crédito e a Gerência.

Segue-se a perspectiva de mercado/clientes onde se definiram vários objectivos, também estes alinhados com os do Conselho de Administração e Conselho de Crédito. Estes objectivos passam pela captação líquida de recursos, pela angariação de clientes, pela manutenção e fidelização dos clientes existentes, por políticas de promoção da atribuição eficiente de crédito e pela redução do risco de crédito vencido.

Para se atingir estes objectivos, foi necessário desenvolver alguns indicadores de *performance*, como por exemplo: analisar o número de novos clientes, qual o seu índice de retenção, o número de contactos médio por cliente e de reuniões presenciais, qual o índice de satisfação com os produtos oferecidos pela Instituição, analisar o volume de crédito total e o volume de crédito vencido total.

Na perspectiva dos processos os objectivos relacionam-se com a melhoria da eficiência operacional e comercial, conduzindo à redução do risco operacional e a um melhor *compliance* dos processos.

Nesta perspectiva, os indicadores de *performance* definidos são: para medir a redução do risco operacional, o indicador aconselhado será o número de erros/falhas; para verificar a melhoria da eficiência comercial e operacional, os indicadores passam pela determinação do número de contratos efectuados a clientes e a quantidade de pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados, respectivamente. No que diz respeito ao *compliance* dos processos, o indicador a analisar seria o número de processos em situação irregular.

Por último, na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos a alcançar são o desenvolvimento dos recursos humanos, a nível de competências e conhecimento, e melhorar o uso das tecnologias.

Quadro 4.12 – BSC: Departamento de Crédito

BALANCED SCORECARD : DEPARTAMENTO CRÉDITO

MISSÃO		Maximizar o rigor na concessão de crédito, minimizando os riscos da actividade e estabelecer normas eficazes para o controlo do crédito vencido e não pago.		
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Angariação de clientes	Nº de novos clientes	nº	Nº de novos clientes angariados
	Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	Ind	1 - (nº de clientes encerrados / nº de clientes total)
	Fidelização de clientes	Nº de contactos médio por cliente	nº	Nº médio de contactos por cliente
		Nº de reuniões presenciais	nº	Nº de reuniões presenciais
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Ind	Resultados de inquéritos
		Nº de reclamações	nº	Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total	euros	Valor de crédito total
Volume de crédito vencido total		euros	Valor de crédito vencido total	
Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito	
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas	nº	Nº de erros verificados
		Volume de erros / falhas	euros	Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O Departamento Comercial tem como missão desenvolver, coordenar e dinamizar a actividade comercial da CCAMTV, através do apoio das agências na gestão dos seus clientes actuais e na captação de novos clientes.

Os objectivos financeiros que se pretende alcançar neste Departamento são os mesmos que foram definidos para o Conselho de Administração. Isto justifica-se pelo facto de ser este o departamento que mais contacto tem com os clientes, além das agências.

Para a perspectiva de mercado, os objectivos e indicadores de *performance* passam pela captação líquida de recursos, angariação de clientes, manutenção e fidelização dos clientes, garantir a sua satisfação e reduzir o risco de crédito vencido.

Relativamente à definição dos objectivos, segundo a perspectiva dos processos, pode-se referir que estes vão de encontro àqueles que foram mencionados para o Conselho de Administração, ou seja, reduzir o risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica, melhorar a eficiência operacional dos sistemas e a eficiência comercial.

A forma de medir o cumprimento destes objectivos será através da análise e quantificação do número de erros verificados, do valor afecto a esses erros, do número de processos em situação irregular, do número de projectos implementados associados à utilização de tecnologia e do número de contratos efectuados a clientes.

No que diz respeito à perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos que estão enunciados no Quadro 4.13, pagina 81, dizem respeito ao desenvolvimento de competências dos recursos humanos em técnicas comerciais e à necessidade de um melhor uso da tecnologia disponível. Como indicadores de *performance* mencionam-se o número de horas de formação dos colaboradores, medido através do número médio de horas dispendidas em formação.

Quadro 4.13 – BSC: Departamento Comercial

BALANCED SCORECARD: DEPARTAMENTO COMERCIAL

MISSÃO	Desenvolver, coordenar e dinamizar a actividade comercial da CCAMTV, através do apoio das agências na gestão dos seus clientes actuais e na captação de novos clientes.			
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Rentabilizar os activos	Rentabilidade do Activo	%	Resultado do Exercício / Activo Líquido Médio
	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
	Aumentar a margem financeira	Rentabilidade da Margem Financeira	%	Margem Financeira / Activo Líquido
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Angariação de clientes	Nº de novos clientes	nº	Nº de novos clientes angariados
	Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	Ind	1 - (nº de clientes encerrados / nº de clientes total)
	Fidelização de clientes	Nº de contactos médio por cliente Nº de reuniões presenciais	nº nº	Nº médio de contactos por cliente Nº de reuniões presenciais
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes Nº de reclamações	Ind nº	Resultados de inquéritos Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total Volume de crédito vencido total	euros euros	Valor de crédito total Valor de crédito vencido total
	Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

O último BSC proposto para a CCAMTV diz respeito às Agências. Estas têm como missão o atendimento ao cliente, prestar apoio ao cliente e captar novos clientes.

Para a perspectiva financeira foi definido um único objectivo, o de aumentar o volume de negócios. Como indicador de *performance* associado, está o volume de negócios total, medido em valor, conforme Quadro 4.14, página 83.

Relativamente à perspectiva de mercado, os principais objectivos a alcançar são a captação líquida de recursos, a angariação de novos clientes, a manutenção e a fidelização destes, garantindo a sua satisfação, de forma a ser possível incrementar o relacionamento entre a Instituição e o cliente.

Os indicadores que foram designados, a nível de *performance*, para cada um dos objectivos enunciados acima são: determinar o volume de recursos captados, quantificar o número de novos clientes e analisar o índice de retenção e satisfação dos clientes.

Para a perspectiva dos processos, os objectivos propostos passam pela redução do risco operacional, pelo *compliance* dos processos, pelo reforço da capacidade tecnológica e pela melhoria da eficiência comercial e operacional.

Como indicadores de *performance* associados, teremos o número de erros/falhas, o volume desses erros/falhas, o número de processos em situação irregular; a quantidade de projectos implementados associados à utilização de tecnologia; o número de contratos efectuados aos clientes e a quantidade de pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados.

Por último, na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objectivos a alcançar são o desenvolvimento dos recursos humanos, a nível de competências e conhecimento, e melhorar o uso das tecnologias.

Estes objectivos serão medidos pelo número médio de horas de formação frequentadas pelos colaboradores.

Quadro 4.14 – BSC: Agências

BALANCED SCORECARD: AGÊNCIAS

MISSÃO		Atendimento, apoio e captação de novos clientes.		
PERSPECTIVA	OBJECTIVOS	INDICADORES DE PERFORMANCE	UNIDADE DE MEDIDA	FÓRMULAS DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Aumentar o volume de negócios	Volume de Negócios total	euros	Valor do volume de negócios total
MERCADO / CLIENTES	Captação líquida de recursos	Captação líquida de recursos	euros	Valor da captação líquida
	Angariação de clientes	Nº de novos clientes	nº	Nº de novos clientes angariados
	Manutenção dos clientes existentes	Índice de retenção	Ind	1 - (nº de clientes encerrados / nº de clientes total)
	Fidelização de clientes	Nº de contactos médio por cliente Nº de reuniões presenciais	nº	Nº médio de contactos por cliente
			nº	Nº de reuniões presenciais
	Garantir a satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes Nº de reclamações	Ind nº	Resultados de inquéritos Total de reclamações
	Promover uma eficiente atribuição de crédito	Volume de crédito total Volume de crédito vencido total	euros euros	Valor de crédito total Valor de crédito vencido total
	Reduzir o risco de crédito vencido	Cauções e garantias associadas ao crédito	euros	Valor das garantias e cauções associadas ao crédito
PROCESSOS	Reduzir o risco operacional	Nº de erros / falhas Volume de erros / falhas	nº euros	Nº de erros verificados Valor afecto aos erros / falhas verificadas
	Compliance dos processos	Nº de processos em situação irregular	nº	Nº de processos em situação irregular
	Reforçar a capacidade tecnológica	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia	nº	Projectos implementados associados à utilização de tecnologia
	Melhorar a eficiência comercial	Nº de contratos efectuados a clientes	nº	Nº de contratos efectuados a clientes com sucesso
	Melhorar a eficiência operacional	Pedidos de desenvolvimento informático e projectos implementados	nº	Nº de projectos implementados
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver competências dos RH	Nº de horas de formação dos colaboradores	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador
	Melhorar o uso da tecnologia	Nº de horas de formação dos colaboradores em Aplicações Informáticas específicas	horas	Nº médio de horas de formação por colaborador em Aplicações Informáticas específicas

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Conclusões do Modelo

Cada vez mais as instituições financeiras e as organizações sentem a necessidade de encetarem processos de reestruturação, quer a nível de processos de gestão, quer dos sistemas de informação, de forma a alinharem a sua estrutura interna com os seus objectivos externos.

Contudo estes processos são vistos sempre com uma certa resistência. Para a ultrapassar é necessário que a instituição tome consciência de que tal existe e implemente medidas conducentes à sua eliminação.

Estas medidas passam pela educação e/ou comunicação, pela participação e envolvimento dos colaboradores e pela negociação e apoio internos.

Como em qualquer processo de mudança, também a introdução de um novo sistema de controlo de gestão como o BSC, faz com que seja necessário existir comunicação, uma vez que é através deste processo que os membros da instituição irão trocar informações sobre o que está a acontecer e aquilo que se espera que vá acontecer de diferente.

Assim, pode-se entender o controlo de gestão como um conjunto de instrumentos que facilitam a motivação dos responsáveis para atingirem os objectivos estratégicos, delegando autoridade e responsabilizando os colaboradores, tendo como objectivo primordial, a acção e a tomada de decisão em tempo útil.

Verifica-se que, quer nas instituições financeiras, quer nas empresas, a tomada de decisão é cada vez mais difícil nos dias que correm, daí ser necessário a criação de mecanismos e instrumentos capazes de auxiliar nessa tarefa.

Estes mecanismos irão permitir a criação de um historial para melhorar o desempenho, sendo neste sentido que o BSC aqui proposto se enquadra.

Um dos objectivos mais importantes do BSC é o de fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho sobre diferentes perspectivas, de forma a alcançarem os objectivos organizacionais previamente definidos.

Tendo em consideração o exposto acima, foi efectuada uma análise detalhada às várias unidades de estrutura que compõem o organograma da CCAMTV.

Esta análise teve como propósito definir os diferentes objectivos que se pretendem analisar, assim como os indicadores necessários para avaliar a sua *performance* e detectar as deficiências e necessidades que estas unidades de estrutura possam apresentar.

A proposta agora apresentada, ao ser colocada em prática, tem como objectivo reunir diversa informação importante que conduzirá a uma melhoria das tarefas que são executadas em cada unidade, assim como irá permitir tomar decisões de correcção que se verifiquem necessárias.

Para que o modelo tenha aplicabilidade na Instituição foi necessário definir os diversos factores críticos de sucesso e os objectivos e metas pretendidos.

Houve a necessidade de se dividir o modelo em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a de mercado ou clientes, a dos processos e a de aprendizagem e desenvolvimento.

Na perspectiva financeira pretende-se analisar a rentabilidade e o desempenho da instituição, aferidos pela evolução da margem financeira face aos activos.

No que diz respeito à perspectiva de mercado ou clientes, pretende-se uma demonstração da evolução dos recursos assim como da fidelização dos clientes existentes. Esta perspectiva realça a necessidade de se manter o contacto directo e regular com os clientes, de forma a adequar os produtos disponibilizados pela instituição às suas necessidades.

Relativamente à perspectiva dos processos, o objectivo da instituição é, sobretudo, melhorar a organização dos seus serviços internos. Para tal é necessário encetar processos que conduzam à redução do risco operacional, reforçar a capacidade tecnológica e melhorar a eficiência comercial e operacional.

Por último, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento pretende desenvolver competências a nível dos recursos humanos.

Depois de implementado o modelo proposto em cada unidade de estrutura, será necessário aferir as vantagens e desvantagens desta implementação.

Qualquer alteração a ser concretizada nas unidades de estrutura, terá de ter em conta o facto de ir, ou não, afectar negativamente qualquer uma das outras, ou seja, ao se melhorar a rendibilidade da instituição não se poderá deteriorar a captação de recursos.

Como meta a atingir no futuro, pretende-se que o modelo agora proposto seja flexível e aberto a uma estrutura em constante evolução.

Se este trabalho conseguir sensibilizar os gestores da Instituição para uma nova forma de Gestão, de modo a procurarem gerir o valor criado mais eficientemente, então um dos objectivos que me propus será alcançado.

5. CONCLUSÃO

O processo de gestão estratégica é um importante factor crítico para o êxito de uma instituição financeira, sendo a competitividade estratégica alcançada quando a própria instituição desenvolve e explora as suas vantagens competitivas.

Sendo o *Balanced Scorecard* um modelo de gestão, deverá ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, e não como um sistema de controlo.

Num mundo em constantes mudanças como o de hoje, é exigido às organizações melhorias permanentes das suas capacidades de criação de valor para clientes e accionistas, o que conduz a que os gestores, os trabalhadores e até a própria organização estejam envolvidos num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento de cada aspecto da organização, de forma a manter ou a melhorar a sua posição competitiva.

O principal objectivo do *Balanced Scorecard* é o de fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho sobre diferentes perspectivas, de forma a alcançarem os objectivos organizacionais previamente definidos.

Constitui, assim, uma ferramenta prática pois assenta em três pilares fundamentais – a missão, os valores e a visão da organização.

O *Balanced Scorecard* é um modelo assente em quatro perspectivas, que permite fazer um balanço entre os indicadores externos e os indicadores internos, entre os resultados dos esforços desenvolvidos no passado e os indutores dos resultados futuros; entre os resultados desejados e os indutores desses resultados.

A sua aplicabilidade ao sector bancário, a uma situação real de uma instituição regional, como será o caso da Caixa Agrícola de Torres Vedras, será o objectivo central do estudo de investigação, para o qual convergirá todo o enquadramento teórico.

Este modelo será a base de centralização de toda a informação, quer a nível financeiro quer a nível de processos, tendo por objectivo uma análise futura conducente à melhoria das diferentes unidades de estrutura.

O BSC não sendo um sistema estático e predefinido, permite a sua adaptação a vários tipos de estrutura empresarial, como é o caso da CCAMTV.

A grande vantagem deste modelo é a obtenção de informação por parte de todos os sectores da instituição, daí traduzir-se num sistema de comunicação e informação.

Ao se aplicar o BSC como uma ferramenta totalmente inovadora na CCAMTV, irá permitir trazer novas dinâmicas quer internas quer externas.

Esta dinâmica estará focada na motivação de todos os colaboradores, reflectindo-se no bom desempenho das suas funções, que por sua vez irá conduzir a uma crescente melhoria da fidelização dos clientes, factor importantíssimo nos dias que correm.

Apesar de todas as alterações necessárias, quer a nível estrutural como comportamental, para ser possível a aplicabilidade do BSC na CCAMTV, será necessário uma forte adaptação da Instituição a novos desafios. Estes desafios estarão assentes na vertente dos clientes, assim como na vertente da cada vez mais apertada supervisão bancária.

Este instrumento de gestão vai, de certo, proporcionar a interiorização de uma nova cultura de gestão no seio desta instituição bancária, com os seus reflexos nos resultados do médio prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins, – **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE – Working Paper nº 1/06 [em linha]. (Março 2006). [Consultado em 06/09/2010]. Disponível em: URL<<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>>.
- CAIADO, Aníbal Campos; CAIADO, Jorge – **Gestão de Instituições Financeiras**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006. ISBN 972-618-400-2.
- CAIXA de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras – **Relatório Anual de Controlo Interno**. Torres Vedras: CCAMTV, 2010.
- CAIXA de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras – **Relatório Balanço e Contas da Direcção, Parecer do Conselho Fiscal**. Torres Vedras: CCAMTV, 2004.
- CRUZ, Carlos Pereira da – **Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial**. 2ª Edição. Porto: Vida Económica, 2009. ISBN 978-972-788-281-6.
- JORDAN, Hugues; CARVALHO DAS NEVES, João; RODRIGUES, José Azevedo, – **O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. 7ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, SA., 2007. ISBN 978-989-8058-06-5.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review. January – February (1992), pp. 71 – 79. [Consultado em 06/09/2010]. Disponível em: URL<<http://www.ius.edu.ba/skusakci/strategic/BSC.pdf>>.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. January – February (1996), pp. 1 – 12. [Consultado em 06/08/2010]. Disponível em: URL<<http://portal.sfusd.edu/data/strategicplan/Harvard%20Business%20Review%20article%20BSC.pdf>>.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 85-352-0149-1.
- PINTO, Francisco, – **Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. Lisboa. Edições Sílabo, Lda. 2009. 1ª Edição. 2ª Reimpressão. ISBN 978-972-618-459-1.

RAMBERSAD, Hubert K. – **Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. ISBN 85-352-1326-0.

REGIME Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola Mútuo – **Decreto-Lei nº142/2009**. Diário da República Electrónico [em linha]. (Junho 2009). [Consultado em 17/05/2011]. Disponível em: URL<<http://dre.pt/pdf1sdip/2009/06/11400/0367003688.pdf>>.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo; RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima – **O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI**. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 2002. ISBN 972-51-1014-5.

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro Gomes; GOMES, Jorge – **Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas**. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda., 2006. ISBN 978-972-757-441-4.

ANEXO

ANEXO I

Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola Mútuo, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 24/91, de 11 de Janeiro e alterado pelo Decreto-Lei n.º 142/2009, de 16 de Junho.

Artigo 36.º -A

Alargamento das actividades das caixas agrícolas

1 — As caixas agrícolas que apresentem condições estruturais adequadas e meios suficientes, designadamente quanto a fundos próprios, solvabilidade, liquidez, organização interna e capacidade técnica e humana, poderão ser autorizadas pelo Banco de Portugal a alargar o seu objecto a uma ou várias das actividades seguintes:

- a) Locação financeira a favor dos associados para financiamento de actividades referidas no artigo 27.º;
- b) Factoring a favor dos associados para financiamento de actividades referidas no artigo 27.º;
- c) Emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- d) Participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestações de serviços correlativos;
- e) Actuação nos mercados interbancários;
- f) Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- g) Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios.

2 — Quando uma caixa deixar de reunir as condições e requisitos necessários, o Banco de Portugal poderá retirar-lhe, no todo ou em parte, a faculdade do exercício de actividades referidas no número anterior.

3 — A autorização e revogação de autorização previstas nos números anteriores dependem de parecer favorável da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, sempre que

respeitem a actividade de intermediação em valores mobiliários, e tratando -se de uma caixa agrícola associada da Caixa Central deverão ser precedidas, sem prejuízo do disposto no número seguinte, de parecer da Caixa Central, a emitir no prazo de 30 dias.

4 — No caso de revogação da autorização, e se a urgência da situação o aconselhar, poderá ser dispensado o parecer prévio da Caixa Central previsto no número anterior.

5 — O Banco de Portugal identificará, por aviso, as condições de que depende a autorização prevista no n.º 1 e a revogação da autorização prevista no n.º 2.

6 — Nos termos previstos no n.º 2 do artigo 28.º, as caixas agrícolas podem efectuar operações de crédito com finalidades distintas das previstas no artigo 27.º até ao limite de 35 % do valor do respectivo activo líquido.

7 — Nos termos e com os fundamentos previstos no n.º 3 do artigo 28.º, o Banco de Portugal pode autorizar a realização das operações referidas no número anterior até ao limite de 50 %, mediante proposta da Caixa Central no caso das caixas agrícolas associadas.