

CÂNDIDA PATRÍCIA RIBEIRO PAULA

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA BASEADO NO “BALANCED
SCORECARD” NUMA EMPRESA INTERBANCÁRIA
DE SERVIÇOS DE ANGOLA**

Orientador: Prof. Doutor José Quintino Rogado

Co-orientador: Prof. Dr. Rui Pedro Nobre Ribeiro

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias da Informação**

Lisboa

2011

CÂNDIDA PATRÍCIA RIBEIRO PAULA

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA BASEADO NO “BALANCED
SCORECARD” NUMA EMPRESA INTERBANCÁRIA
DE SERVIÇOS DE ANGOLA**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Software e Sistemas de Informação, ramo de Sistema de Informação conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rogado

Co-orientador: Prof. Rui Pedro Ribeiro

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias da Informação**

Lisboa

2011

Cândida Patricia Ribeiro Paula

Implementação do Modelo de Gestão Estratégica baseado
no “Balanced Scorecard” numa Empresa Interbancária de
Serviços de Angola

Epígrafe

*"O aspecto mais triste da vida de hoje é que a ciência
ganha em conhecimento mais rapidamente que
a sociedade em sabedoria."
(Isaac Asimov)*

Cândida Patricia Ribeiro Paula

Implementação do Modelo de Gestão Estratégica baseado
no “Balanced Scorecard” numa Empresa Interbancária de
Serviços de Angola

Dedicatória

A Deus pelo Dom da vida.

Aos meus pais,

À minha família,

E à ciência, com amor.

Agradecimento

Esta dissertação foi fruto de pesquisa em área multidisciplinar, envolvendo diversas pessoas as quais gostaria de homenagear. Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Alfredo Dos Santos Paula e Maria Madalena Dos Santos Ribeiro que são exemplo da conquista, que é obtida com perseverança e amor, aos meus irmãos e demais familiares pelo suporte psicológico, emocional e afectivo, sem os quais nenhuma página deste documento seria escrita.

Gostaria de agradecer ao meu co-orientador/Professor Rui Ribeiro, cujas palavras e ensinamentos contribuíram significativamente para a elaboração e construção das ideias desta dissertação, pelo meu amadurecimento como pesquisadora e aluna, ampliando minhas fronteiras do conhecimento.

Não poderia deixar de mencionar meus amigos e colegas de caminhada estudantil. Aos meus colegas de turma, pela nossa união.

Por fim agradeço a toda a comunidade académica por contribuir e apoiar a pesquisa e à você caro leitor, por me oferecer a oportunidade de mostrar o meu trabalho.

O meu muitíssimo obrigado

Cândida Patrícia

Resumo

Com a constante evolução das novas tecnologias de informação, as organizações têm necessidade de implementar novas ferramentas de gestão de forma a gerar vantagens competitivas, é neste sentido que esta dissertação visa propor a implementação do Modelo de Gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard numa Empresa Interbancária de Serviços, com o objectivo de auxiliar na criação de capacidades competitivas, mediante uma avaliação de desempenho mais precisa e estruturada.

Esta ferramenta surgiu como alternativa aos sistemas antigos e tradicionais cujo objectivo consistia no controlo das actividades realizadas pelos funcionários, sendo que esta metodologia veio colocar a estratégia no centro das atenções e não somente o controlo, mas só em 1992 é que ela foi reconhecida como um processo revolucionário que alterava todo o processo de gestão padrão nas empresas.

Nesta dissertação ira se abordar alguns conceitos desta metodologia, enfatizando, o Mapa de Estratégia, vantagens pela obtenção desta metodologia; e um estudo prático da aplicação do Modelo de Gestão Estratégica na EMIS.

Por fim, é de realçar que a grande importância que as empresas têm vindo a atribuir a esta metodologia e a investir nela, garante a sua relevância como tema de pesquisa num futuro próximo.

Palavras-chave: Tecnologias; Gestão estratégica; Balanced Scorecard; Mapa de Estratégia;

Abstract

With the constant development of new information technologies, organizations need to implement new management tools in order to generate competitive advantages, in this sense this thesis aims to propose the implementation of the Strategic Management Model based on Balanced Scorecard in a Company Interbank services with the aim of assisting in the creation of competitive capabilities through a performance assessment more precise and structured.

This tool has emerged as an alternative to traditional legacy systems and was aimed at controlling the activities performed by employees, the methodology that has put the strategy in the spotlight instead of control, but not until 1992 was it recognized as a revolutionary process that changed the entire standard management process in companies.

In this dissertation we discuss concepts of this methodology, emphasizing the strategic map for obtaining advantages from it, and a practical application of Strategic Management Model in EMIS.

Finally, it is noteworthy that the great importance that companies have been giving to this methodology and the investment they have been doing on it, guarantees its relevance as a research subject in the near future.

Keywords: Technology, Strategic Management, Balanced Scorecard, Strategy Map;

Lista de abreviações

BSC- Balanced Scorecard

EMIS – Empresa Interbancária de Serviços

EMV - Europay, MasterCard e Visa

HBR – Harvard Business Review

KPI - Key Performance Indicators

Lag - Lagging indicators

Lead – Leading indicators

MGE – Modelo de Gestão Estratégica

NCIS – Novo Centro Informático de Seguros

RFP (Request for Proposals) – Solicitação de proposta

RFI (Request for Information) - Pedido de informações

SWOT - (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunity), e ameaças (Threats)

TEL - Time Executivo de Liderança

Índice Geral

Índice de Figuras	9
Índice de Quadros	10
Introdução	11
Capítulo 1	14
Revisão de Literatura (Estado da Arte).....	14
1.1.Estratégia	15
1.1.1.Estratégia no Contexto de Gestão Empresarial.....	17
1.1.2.Planeamento estratégico.....	19
1.1.2.1.Fases para elaboração do Planeamento Estratégico	20
1.2.A necessidade de indicadores não financeiros na medição de desempenho organizacional	22
1.3.Origem do Balanced Scorecard	25
1.4.Definição do Balanced Scorecard.....	27
1.4.1. O Modelo de Apoio a Decisão <i>Balanced Scorecard</i>	30
1.4.2.O BSC como Modelo de Gestão Estratégica	32
1.4.3.Os princípios Básicos do Balanced Scorecard.....	38
1.4.4.Funcionamento do Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho. 42	
1.4.5.Evolução de uma simples ferramenta de medição de desempenho para um Modelo de Gestão Estratégica.....	47
1.4.6. Balanced Scorecard versus Tableau de Bord.....	49
1.5.Integração das Medidas do <i>Balanced Scorecard</i> à Estratégia.....	51
1.5.1.Relações de Causa e efeito.....	52
1.5.2.Medidas de Resultado e Vectors de Desempenho	52
1.5.3.Relação com Factores Financeiros.....	53
1.6.Porquê implementar o BSC	54
1.7.A implementação do modelo de Gestão estratégica baseado no BSC	55
Capítulo 2	59

Estudo de Caso - EMIS (Empresa Interbancária de Serviços)	59
2.1.Colecta e análise dos dados	60
2.1.1.Caracterização da Empresa Interbancária de Serviços (EMIS)	60
2.1.2.Organigrama	61
2.2.Vantagens e Desvantagens	63
2.2.1.Vantagens da adopção do BSC como sistema de gestão estratégica	63
2.2.2.Desvantagens da adopção do BSC como sistema de gestão estratégica.....	64
2.2.3.Motivações que levam a adopção do BSC.....	64
2.3.Reorganização Administrativa da EMIS	65
2.4.Processo de implementação do Balanced Scorecard na EMIS.....	70
2.5. Processo de aplicação do modelo de Gestão Estratégica baseado no “Balanced Scorecard” para a EMIS	74
2.5.1.Fases de Implementação do Modelo de Gestão Estratégica	77
2.6.Construção do Mapa de Estratégia da EMIS	89
2.6.1.Mapa de Estratégia da EMIS	90
2.6.1.1.Mapa de Estratégia da EMIS (Continuação).....	91
2.6.2.Planos de Actividades da EMIS.....	92
2.7.Resultados alcançados	93
Conclusão	98
Referências	100
Glossário.....	103

Índice de Figuras

Figura 1.1. Actividades de avaliação do desempenho.....	22
Figura 1.1.2. Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho.....	24
Figura 1.2.O Balanced Scorecard como estrutura para acção.....	31
Figura 1.3. Tradução da missão em objectivos desejados.....	35
Figura 1.4. Princípios da empresa com base na estratégia.....	38
Figura 1.5. Perspectivas do BSC.....	43
Figura 2.1. Organigrama da EMIS.....	62
Figura 2.2. PCN – Visão de Longo Prazo da EMIS.....	68
Figura 2.3. Fluxo de Etapas de construção do <i>Balanced Scorecard</i> proposto por Kaplan e Norton.....	70
Figura 2.4. Perspectivas da EMIS Baseado no BSC de Kaplan e Norton.....	84

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Áreas Básicas de confluência Integradora.....	67
Quadro 2.2. Exemplo do Cronograma de Implementação.....	73
Quadro 2.3. Análise Swot da EMIS.....	82
Quadro 2.4. Definição dos objectivos estratégicos definidos pela EMIS.....	85
Quadro 2.5. Modelo lógico de causa e efeito da EMIS.....	87
Quadro 2.6. Mapa de Estratégia da EMIS.....	90
Quadro 2.7. Mapa de Estratégia da EMIS (Continuação)	91
Quadro 2.8. Plano de Acções definido pela EMIS para 2009 e 2010	92

Introdução

Torna-se cada vez mais alucinante a velocidade com que hoje, à escala planetária, ocorrem as mudanças que determinam o desenvolvimento, o progresso e novos estilos de vida, obrigando-nos a estarmos atentos a essas transformações e acompanhá-las, e participar, ou, então, correremos o risco de estarmos sempre na periferia do desenvolvimento e da modernização, deste mundo cada vez mais global, onde as novas tecnologias de informação parecem comandar o domínio do saber e toda a esfera da vida do Homem.

Hoje, seguramente, não é mais possível atingir níveis de eficiência, de segurança e de rapidez dos processos organizacionais e funcionais das instituições, sem o uso e o domínio dessas novas tecnologias. É neste sentido que surge o Balanced Scorecard, como um sistema de gestão estratégica de extrema vantagem, uma vez que este se tornou numa poderosa ferramenta de gestão estratégica, ao permitir que as organizações não se baseiem somente na avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também na própria formulação e, especialmente, na operacionalização da sua estratégia de negócio.

Podemos definir o BSC como um sistema integrado de gestão estratégica, que agrega todas as informações referentes à empresa, a fim de que esta possa alcançar os objectivos traçados. Ou também podemos defini-lo como um conceito que contribui para a representação da estratégia de acção nos negócios em objectivos e metas concisas, o que facilita sua compreensão e implementação por todas as unidades de negócio da organização. Segundo Norton¹ & Kaplan² (1990) esta ferramenta foi criada inicialmente como um sistema de gestão de mensuração balanceada, direccionada para a medida financeira e não financeira.

¹ **David Norton** foi um dos co-idealizadores, juntamente com Robert Kaplan, do método de gestão Balanced Scorecard (BSC), e é co-autor de livros sobre o tema.

² **Robert Kaplan** é co-idealizador, junto com David Norton, do método de gestão Balanced Scorecard (BSC) e co-fundador da Balanced Scorecard Collaborative e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard

O **objectivo geral** desta dissertação consiste no estudo da ferramenta do Balanced Scorecard - BSC fazendo referência a um caso prático de implementação do Modelo de Gestão Estratégica – MGE baseado no Balanced Scorecard numa Empresa Interbancária de Serviços (EMIS). Como **objectivos específicos** desta dissertação temos:

- Analisar os conceitos relacionados ao BSC;
- Criar o Mapa de Estratégia da EMIS;
- Implementar o BSC como modelo de gestão estratégica na EMIS;

A utilização adequada desta ferramenta vai proporcionar mudanças no modelo de gestão padrão da EMIS, e auxiliar no uso mais racional dos recursos da empresa em que os resultados obtidos pela gestão estratégica da empresa se vão reflectir na valorização da equipe da mesma e da empresa perante o mercado.

Nesta dissertação utilizou-se como **metodologia** de pesquisa a bibliográfica, que é feita através de fontes bibliográficas, ou seja, de livros, artigos, jornais, sites em que a informação disponível serve de leitura. Esta pesquisa baseou-se principalmente na recolha e selecção de dados essenciais ao estudo. Abordou-se também um estudo da aplicação do modelo de Gestão Estratégica baseado no BSC numa Empresa Interbancária de Serviços em que o levantamento dos dados foi realizado em fontes primárias, isto é pesquisa documental, e fontes secundárias (pesquisa bibliográfica) como já foi dito atrás. Nas fontes primárias há uma relação directa com a realidade da situação da empresa, ou seja, é feita por meio de relatórios elaborados pela empresa, e disponibilizados pela alta direcção da empresa, onde foi possível verificar as suas características e avaliar o nível de organização em que se encontrava. Foram feitas também entrevistas a alguns membros da EMIS com o propósito de se obterem as informações necessárias ao desenvolvimento desta dissertação.

Esta dissertação traz como contribuição o aspecto de que se utilizou as quatro perspectivas definidas pelos estudiosos Kaplan e Norton, porém mudando as suas abordagens e designações. A elaboração de um o mapa de estratégia de uma Empresa Interbancária de

Serviços ressaltando as suas relações de causa e efeitos, pois devido a sua evolução e uso, o BSC tornou-se numa importante ferramenta de gestão estratégica para as empresas, ele é mais que um exercício de medição, motiva melhorias não incrementais em áreas críticas de negócio, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

Uma das inovações proporcionadas pelo BSC é garantir que, uma vez que se defina com rigor o alinhamento estratégico e os objectivos a atingir, pode-se obter rapidamente resultados visíveis. Ele pode possibilitar também que a estratégia seja executada com sucesso, como resultado da clarificação e comunicação da estratégia e fazer com que toda a equipe da organização participe na sua implementação de uma forma concertada. Uma outra inovação do BSC é a de complementar os usuais indicadores financeiros com indicadores operacionais, cruciais para a criação de valor na organização.

Esta dissertação encontra-se estruturada em dois capítulos. No primeiro capítulo faz-se referência ao Estado da Arte (Revisão de Literatura), onde abordamos alguns conceitos relacionados com a Metodologia BSC, como: a Estratégia, Estratégia no contexto de Gestão Empresarial, a visão geral do BSC, etc. No segundo capítulo faz-se referência ao estudo de caso com a Empresa Interbancária de Serviços (EMIS), onde são abordados alguns tópicos como a metodologia utilizada para a aplicação do modelo de Gestão Estratégica na empresa, e caracterização da empresa realçando o seu Mapa de Estratégia. E por fim os resultados obtidos pela implementação do BSC nesta empresa, e a conclusão desta dissertação ressaltando os resultados da implementação desta metodologia na EMIS.

Capítulo 1

Revisão de Literatura (Estado da Arte)

1.1.Estratégia

Markides (1999) define a estratégia como um método para elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas que podem tanto estar correctas, como estar comprovadamente erradas. A sua essência consiste em escolher uma posição que a organização possa apoiar como própria. [7]

A implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários de uma organização estejam alinhados e sintonizados com a estratégia. A maioria das organizações depara-se com enormes dificuldades no processo de implementação da estratégia, o que pode resultar em fracassos ou em ténues desempenhos sem o impacto desejável. Este fracasso provavelmente, não vai estar na essência da estratégia, por vezes bem estruturada e focada naquilo que é a intenção dos gestores e outros stakeholders, mas o percurso entre a intenção e a acção é longo, o que requer alguma inspiração e, principalmente, muita concentração.

A estratégia constitui na actualidade uma questão de sobrevivência das organizações, num mundo cada vez mais competitivo e com estreitamento das margens de lucro e de actuação, e deve ser vista numa visão de antecipação e concentração de esforços e recursos naquilo que é essencial, e traga vantagens competitivas face ao universo de concorrência.

Conceptualmente a estratégia significa o melhor caminho para se atingir um determinado fim, e atingir os objectivos, as metas e os indicadores de performance. Corresponde a agenda da organização tendo em vista a construção do futuro desejado. Estratégias são linhas de acção ou iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançados os objectivos estratégicos.

Em resultado das dificuldades na etapa de implementação ou execução da estratégia, que normalmente resume-se ao acompanhamento e controlo de indicadores contabilísticos e financeiros, e mesmo com o aperfeiçoamento introduzido pelo ABC³ ou a utilização do Tableau de Bord⁴, todavia, os desempenhos alcançados continuavam a ser pouco satisfatórios, quando vistos na perspectiva de obtenção de desempenhos acima da média⁵.

É neste contexto que surge o Balanced Scorecard, como uma metodologia que viabiliza a execução da estratégia, e auxilia as organizações a traduzi-la em objectivos, indicadores, metas e planos de acção, balanceados e alinhados, que direccionam comportamentos e performance.

Em sessões anuais de planeamento estratégico, os altos dirigentes das empresas reúnem-se para determinar os objectivos e as estratégias para os anos vindouros. O plano de estratégia resultante, dá início a metas e estratégias de negócio a curto prazo e a partir daí, as unidades de negócio desenvolvem os seus planos operacionais para o ano em curso. O alinhamento entre os objectivos das várias áreas de negócio com a estratégia da organização torna os altos dirigentes destas áreas de negócio mais conscientes da importância das suas tarefas. Este alinhamento proporciona uma maior possibilidade de determinação e responsabilização nestes altos dirigentes.

O alcance das metas está associado com as várias tarefas que são realizadas, nomeadamente tornar o conhecimento mais transparente e, eliminar redundâncias nos processos para reduzir os custos, pelo que, para além da implementação das metas definidas, propõe-se a consecução dos seguintes passos:

- Preparar um plano estratégico (ou esquema de acção);

³ Activity Based Costing – método de custeio baseado em actividade.

⁴ *Tableau de Bord* - é um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões a curto prazo.

⁵ Pelas chamadas barreiras de implementação da Estratégia, que são: barreira de visão, barreira de gestão, barreira de recursos e barreira de pessoas.

- Identificar os objectivos críticos do negócio para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* e, ligar cada um às metas do plano estratégico. Nomear para cada objectivo um responsável pela sua execução (conceito de *owner*). Normalmente, este responsável é um membro da equipa de gestão; [5]
- Desenvolver um número limitado de medidas – ciclo de vida, qualidade ou volume, por exemplo – para avaliar o progresso face aos objectivos;
- Colocar metas quantificáveis (alvos ou orçamentos) – um exemplo de meta quantificável pode ser “reduzir os custos fixos de pessoal em 5% até ao final do ano”;
- Analisar e discutir a informação pelo menos uma vez mensalmente – é onde “medir” se torna “gerir”, pois através de reuniões regulares, os responsáveis pelos objectivos podem explicar por que motivos se obtiveram aqueles resultados e, no caso de não serem os desejados, podem sugerir o que fazer para que num futuro próximo se alcancem.

No que respeita “fazer da estratégia a função de cada colaborador”, Kaplan e Norton (2001) argumentam que, todos os colaboradores devem estar a par da estratégia da organização, conduzindo diariamente as suas funções para alcançar essa estratégia. O processo de “fazer da estratégia um processo contínuo” remete para o combate ao hábito de realizar reuniões anualmente, que não dê lugar a uma discussão dos planos estratégicos regularmente.

1.1.1.Estratégia no Contexto de Gestão Empresarial

A estratégia empresarial refere-se ao modelo ou plano de decisões tomadas em uma empresa onde são determinados os objectivos, propósitos ou metas em um todo coerente, adequados para a realização das principais políticas e planos de forma a procurar a obtenção de tais metas e a definição de escala de negócios, em que a empresa possa envolver-se. Ou podemos defini-la também como a orientação dos principais objectivos, metas, políticas e planos essenciais para atingir as metas determinadas, de tal maneira que se possa definir em que categoria de negócio a empresa está ou quer estar e, que classe de empresa ela é ou quer ser.

A estratégia real numa organização pode ser estabelecida conscientemente de antemão ou em consequência de um consenso mútuo resultante de uma torrente de decisões, ou seja, derivado de situações que envolvem a própria organização. Ela insere-se no meio empresarial como um conceito competitivo ou seja, como o desenvolvimento de uma forma ampla de como a empresa irá competir no mercado, e define quais deveriam ser as metas e políticas necessárias para atingir os objectivos traçados pela empresa.

Para Kaplan e Norton (2001) a estratégia não é (ou não deve ser) um processo de gestão isolada. Trata-se de parte de um processo contínuo que tem início na missão da organização, tendo posterior tradução em acções individuais, através da execução do trabalho pelos funcionários na linha de frente da acção e na retaguarda de apoio dos escritórios. A essência da estratégia não consiste apenas em escolher o que fazer, mas também definir o que não deve ser feito. [3]

O principal objectivo na definição da estratégia de uma empresa é criar valor para seus accionistas, porém cada empresa tem uma estratégia diferenciada das outras empresas, e definem a sua estratégia de acordo com a sua visão de mercado, missão, suas perspectivas e objectivos, em concordância com os recursos e meios a ela disponíveis. Ela deve envolver toda a organização, as suas diferentes unidades, subunidades e cada indivíduo, e associar um conjunto claramente definido de objectivos e metas apropriadas para manter a empresa em actividade, numa direcção deliberadamente escolhida e que a impeça de se desviar por direcções indesejadas.

1.1.2.Planeamento estratégico

O planeamento estratégico é um processo generalizado de selecção dos objectivos de uma organização, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objectivos específicos rumo à consecução das metas, assim como o estabelecer dos métodos necessários para se assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

O processo de planeamento estratégico é capaz de auxiliar na tomada de decisão com foco no futuro, e permitir desta forma uma maior interacção entre a organização e o ambiente, e focar nas necessidades a ser atendidas, quais os objectivos a serem perseguidos, quais estratégias a serem adoptadas e que iniciativas (acções e projectos) devem ser conduzidas. Pode ser entendido como um processo no qual a organização estabelece a sua visão.

Kaplan e Norton (1997, p. 258) estabelecem que o processo que envolve o planeamento estratégico, deve ser entendido como definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, que funciona como um ciclo anual, e enfatizam que a posição que a empresa espera ocupar ou pretende ocupar em três, cinco ou dez anos é codificada em documentos que permanecem disponíveis aos executivos durante os 12 meses seguintes à sua preparação.

O planeamento estratégico da EMIS foi elaborado de forma participativa e teve a participação dos dirigentes desta com uma reflexão sobre a Missão, Negócio, Princípios, Crenças e Valores.

O planeamento estratégico é o processo generalizado de selecção dos objectivos de uma organização, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objectivos específicos rumo à consecução das metas, assim como a determinação dos métodos necessários para se assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 258) estabelecem que o processo que envolve o planeamento estratégico, deve ser entendido como definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, que funciona como um ciclo anual, e enfatizam que a posição que a empresa espera ocupar ou pretende ocupar em três, cinco ou dez anos é codificada em documentos que permanecem disponíveis aos executivos durante os 12 meses seguintes à sua preparação.

O planeamento estratégico da EMIS foi elaborado de forma participativa e teve como ponto de partida, das lideranças da instituição, e foi aprovado pela Assembleia Geral de Accionistas no ano anterior a que diz respeito (2009).

1.1.2.1.Fases para elaboração do Planeamento Estratégico

1. Formular os objectivos organizacionais – nesta fase a empresa define os objectivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objectivos.

2. Análise interna das forças e limitações da empresa – depois de definidos os objectivos, faz-se uma análise das condições internas da empresa para permitir a avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a empresa possui. Os pontos fortes constituem as forças que permitem à empresa facilitar o alcance dos objectivos organizacionais - e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultem ou impeçam o seu alcance, e que devem ser superados. Essa análise interna envolve:

- Análise dos recursos
- Análise da estrutura organizacional da empresa

3. Análise externa – nesta fase é feita uma análise ao ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que envolvem a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades.

A análise externa envolve:

- Mercados abrangidos pela empresa
- Concorrência ou competição
- A conjuntura económica

4. Formular as Alternativas Estratégicas – nesta fase são formuladas as alternativas que a organização pode adoptar para alcançar os objectivos organizacionais pretendidos, tendo em conta as condições internas e externas da Empresa. Desta forma o **planeamento estratégico** da organização refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta à sociedade) ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos e bens ou onde presta seus serviços).

O **planeamento estratégico** deve comportar decisões sobre o futuro da organização, como:

- Objectivos organizacionais a longo prazo traduzidos em objectivos departamentais detalhados.
- As actividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir.
- O mercado atingido pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende atingir com seus produtos.
- Os lucros esperados para cada uma de suas actividades.
- Alternativas estratégicas quanto às suas actividades (manter o produto actual, maior penetração no mercado actual, desenvolver novos mercados).
- Novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (difusão).

1.2.A necessidade de indicadores não financeiros na medição de desempenho organizacional

A medição de desempenho é definida como o processo para quantificar a eficiência e a eficácia das actividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho, que proporciona aos gestores da empresa a informação necessária para a tomada de decisão que permite monitorizar e coordenar o desempenho, e utilizar os recursos disponíveis adequados.

A medição de desempenho é essencial para diagnosticar e também compreender as causas de problemas relacionados ao desempenho tanto de processos (de fabrico, de negócios e de decisão) mais simples como de sistemas, mais complexos, como as organizações. Através dela a empresa pode gerar relatórios e indicadores que reflectem como este desempenho está em relação às metas estabelecidas, e poder conhecer e controlar seu desempenho económico-financeiro e sua eficiência operacional, bem como a sua capacidade em proporcionar a satisfação a todos os stakeholders. [4]

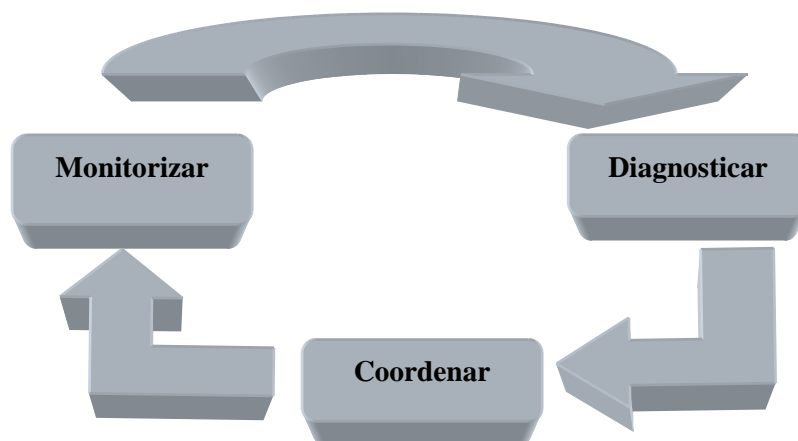


Figura 1.1. Actividades de avaliação do desempenho
Fonte: Balanced Scorecard para PME, pag. 7 [4]

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes actividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Decidir quais as medidas que devem ser realizadas dependem da complexidade do processo que se pretende avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de posteriores usos de gestão destas informações.

O desempenho empresarial em anos anteriores era avaliado por indicadores de ordem financeira, que eram retirados dos relatórios e demonstrações financeiras e englobados nos sistemas de gestão (utilizadores de ferramentas como o Reporting e o Tableau de Bord, entre outros) ajustados nos modelos clássicos contabilísticos, cujo objectivo é o da correcta afectação dos recursos materiais e financeiros. Contudo estes sistemas de gestão têm-se demonstrado cada vez menos capazes de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso ou insucesso das organizações.

Hoje em dia a medição de desempenho nas organizações, é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Podemos determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. A avaliação do desempenho, com base no uso exclusivo dos indicadores financeiros, torna-se insuficiente para o sustento do sucesso e das vantagens competitivas das empresas, a longo prazo. Sendo fundamental ter em conta outros factores críticos, de natureza não financeira. Neste sentido, os administradores de empresas têm necessidade de sistemas de informação integrados com a estratégia e não somente de ferramentas utilizadas apenas para recordar o desempenho passado (Drucker, 1995:1).

A utilização de indicadores não financeiros teve um crescimento decisivo com a difusão do conceito de Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton, em 1992, que sustentam que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho organizacional. Estes estudiosos (2001: 87), ao desenvolverem o conceito do Balanced Scorecard (BSC), partiram do princípio de que os

indicadores financeiros são insuficientes como suporte dum sistema de gestão de desempenho, pois podem gerar comportamentos que sacrifiquem a criação de valor a longo prazo, pela preferência dada ao desempenho de curto prazo.

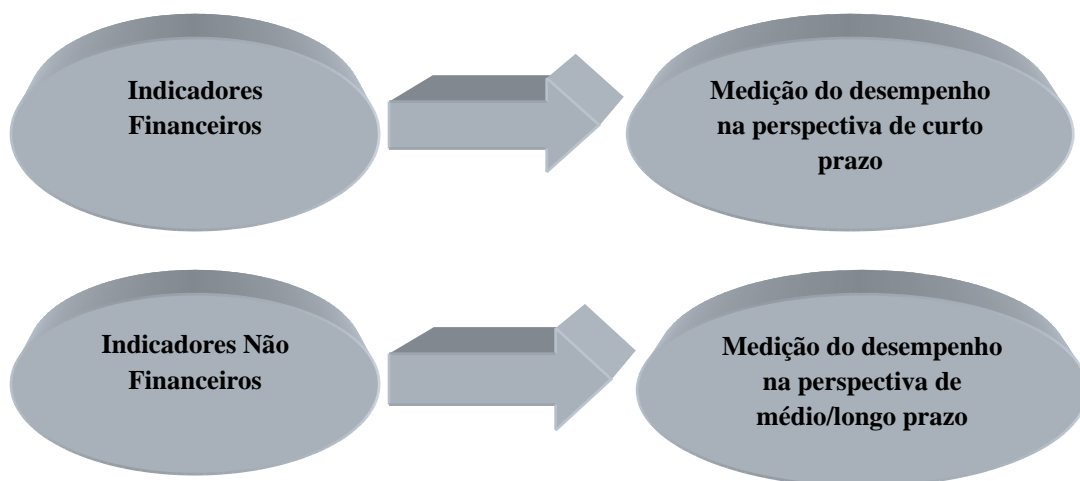


Figura 1.1.2. Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho

Fonte: Balance Scorecard para PME, pag. 7 [4]

A execução da medição de desempenho efectua-se através de informações que indiquem a posição do desempenho da empresa. Estas informações consideradas medidas são conhecidas por indicadores de desempenho. Miranda e Silva (2002) esclarecem que um dos principais problemas da medição de desempenho encontra-se na definição precisa do que se quer medir, porque para medir o desempenho é necessário definir medidas que de facto avaliem aquilo que se quer medir.

De acordo com Gonçalves (2002) a característica fundamental para uma organização é a capacidade que esta tem em aplicar com sucesso os seus indicadores para a medição de seu desempenho, e possibilitar desta maneira um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os factores críticos de sucesso, e permitir uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas [4].

1.3.Origem do Balanced Scorecard

Na Era Industrial, estamos a falar de 1850 até 1975, determinava-se o sucesso das empresas pela forma como eram aproveitados os benefícios das economias de escala e do escopo. Nessa Era, os sistemas de controlo financeiro eram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico, serviam-se de índices financeiros e de produtividade para mensurar o desempenho das empresas. No final do século XX, o início da Era da Informação tornou obsoleta muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial.

Segundo os estudiosos Kaplan & Norton (1997) as empresas desta Era estão assentes num novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; inovação e trabalhadores do conhecimento.

O mundo dos negócios saiu da era industrial para a era da informação, onde as fronteiras foram abertas, e aumentou consideravelmente a necessidade de inovações e busca de melhores desempenhos para fazer frente à competitividade. E estes processos de gestão em relatórios financeiros têm-se mostrado inadequados, porque estão ligados a um modelo contável que foi desenvolvido há séculos para um ambiente de transacções isoladas entre entidades independentes, o que deu origem a outros instrumentos de gestão da actualidade que visam dar maior competitividade às empresas, que agregam a avaliação dos activos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis, o que torna-se indispensável, uma vez que estes têm grande relevância para as empresas da era de informação do que os activos físicos e tangíveis.

Em fase do exposto, na década de 90, dois académicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um conceito de organização das informações que considera os objetivos em

curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial, que foi designado de *Balanced Scorecard*. Apresentado inicialmente como uma ferramenta que monitora a performance e controlo da estratégia, que evoluiu em seu potencial e passou a ser vista como uma ferramenta de gestão das Organizações [15].

No entanto o modelo tradicional de medidas financeiras, não é excluído, ele relata factos anteriores numa abordagem da era industrial, mas são inadequadas para orientar e avaliar a trajectória das empresas na era da informação. Já esta nova metodologia BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vectores que resultam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro.

Esta metodologia segundo os seus criadores Kalan e Norton, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controlo” da empresa. Ela oferece aos gestores das empresas os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; que procura os objectivos financeiros e inclui os vectores de desempenho desses objectivos. Mede pois o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento da empresa. [13]

Mas para a implementação desta metodologia nas organizações, segundo os seus criadores são considerados três aspectos de extrema importancia:

- A integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- O balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC;
- O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente como sistema de gestão financeira.

1.4.Definição do Balanced Scorecard

A actual etapa do desenvolvimento das sociedades é dominada pelo conhecimento e alianças (era da informação e das redes), na qual os activos intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, e por conseguinte afigura-se necessário o manuseio de ferramentas que descrevam os activos com base no conhecimento e em estratégias criadoras de valor. Na ausência dessas ferramentas, as organizações têm dificuldades em gerir o que não conseguem descrever ou medir, pois, conforme sugerem os criadores do BSC:

“Não se pode gerenciar o que não se pode medir e não se pode medir o que não se pode descrever”.

A metodologia do Balanced Scorecard foi criada pelos americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton com o objectivo de substituir os modelos tradicionais existentes, que se assentavam quase exclusivamente em indicadores financeiros, os quais revelavam-se inadequados num contexto de rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo das organizações. A sua origem remonta a 1990, ano em que estes dois americanos iniciaram um estudo designado como *“Measuring Performance in the organization of the future”* que envolveu 12 empresas na sua maioria americanas, com o objectivo de desenvolverem um novo modelo de avaliação do seu desempenho. [4]

O BSC foi apresentado pela primeira vez em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, que definiram-no como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, esta nova metodologia que começou por ser entendida como um sistema de avaliação de desempenho, foi evoluindo e transformou-se num sistema de gestão que permite que as organizações tenham o seu foco na estratégia [12].

A utilização de indicadores estratégicos não significa que não possam ser inalteráveis, eles representam unicamente uma estrutura padronizada que se baseia nos dados e informações colectadas, que permitem realizar uma análise comparativa de gestão. O Balanced Scorecard não rejeita o uso destes indicadores financeiros que representam a mensuração quantitativa do desempenho passado, mas agrupa à mensuração de outros indicadores financeiros de desempenho futuro.

O Balanced Scorecard tem o objectivo de medir a estratégia, através das quatro perspectivas descritas no ponto 3.4 deste capítulo, que incluem os indicadores financeiros e não financeiros e têm sua origem na visão estratégica da organização.

A sistematização da metodologia deu-se com a publicação em 1996, da primeira obra sobre o assunto “A estratégia em acção”. O sucesso alcançado por algumas organizações que colocaram na sua agenda a estratégia como elemento orientador de toda a acção que estimulou o prosseguimento das pesquisas, cujos resultados encontram-se publicados em outras obras destes dois autores, especificamente, “Organização orientada para a estratégia” (2000), “Mapas estratégicos” (2004) e “Alinhamento” (2006). [2]

O BSC **não**:

- É um projecto único, nem um sistema novo de indicadores financeiros;
- É um sistema informático que gera automaticamente os dados da empresa;
- Fornece um diagnóstico operacional da empresa; e
- Gera a estratégia empresarial.

Mas sim:

- É uma ferramenta que suporta a gestão estratégica da empresa, ou seja gera a informação interna da mesma;
- Contribui para a transparência sobre as informações de gestão;
- É uma ferramenta que realiza e comunica a estratégia;

- O seu potencial só é alcançado na sua totalidade se for estimulado pelo suporte contínuo da liderança da empresa.

Podemos definir também, o BSC como um conjunto de indicadores que conduzem à uma melhor compreensão da visão estratégica dos negócios da empresa, e que permite o equilíbrio ou estabilidade entre os indicadores de desempenho financeiro, intangíveis e operacionais (não financeiros) que lhe estão subjacentes, entre os indicadores de curto prazo e os indicadores de longo prazo, e entre os indicadores de resultados (Lagging indicators⁶) e os indicadores indutores de resultados (Leading indicators⁷), ao permitir uma avaliação de todo o modelo do negócio.

Ela deve ser utilizada como uma metodologia para gerir a estratégia a longo prazo e não somente como um conjunto de indicadores que reflectem as medidas operacionais não financeiras. As suas origens remontam a 1990, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas sentiam-se seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial.

Esta metodologia proporciona também aos gerentes vantagens que as empresas necessitam para ter êxito competitivo no futuro, pois ela vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vectores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior e a longo prazo. Os gestores precisam reconhecer esses vectores do sucesso a longo prazo, no qual os objectivos e medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não financeiro, mas provêm de um processo hierárquico top down norteado pela missão e estratégia traduzida em objectivos e medidas tangíveis. Estas medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para accionistas/clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

⁶ Lagging indicators é um indicador económico ou indicador de finanças, que se resume em acontecimentos passados e não prevê explicitamente acontecimentos futuros.

⁷ Leading indicators é um indicador económico americano, que induz a previsão da actividade económica futura.

1.4.1. O Modelo de Apoio a Decisão *Balanced Scorecard*

A procura por um modelo axiológico com conexão a estratégia estabelecida pelas empresas com a excelência operacional pelo binómio integrativo de "forma e função" sempre foi desejado pelos decisores de grandes organizações. As grandes organizações estão sujeitas a assimetria entre as informações estratégicas e acções correspondentes, pois estas estão dispersas em várias pessoas, o que compromete as várias interfaces e diferentes habilidades de desempenho. Este modelo é bastante abrangente, mas o seu foco está nos resultados financeiros da empresa, pois ele considera que as metas financeiras são decisórias para direccionar as mudanças nas organizações.

O processo de implementação do BSC inicia-se com um trabalho da alta administração das empresas que estabelecem metas financeiras que vão se desdobrando através de um plano de acção até as demais perspectivas onde também juntam-se objectivos ou as metas que levam a empresa a alcançar a meta financeira (KAPLAN e NORTON, 1997).

Essa designação da estratégia por meio de um plano de acções que considera os objectivos de cada perspectiva obriga a estratégia a ser formulada com vectores críticos bem determinados facilitando a comunicação, o esclarecimento e a revisão da estratégia.

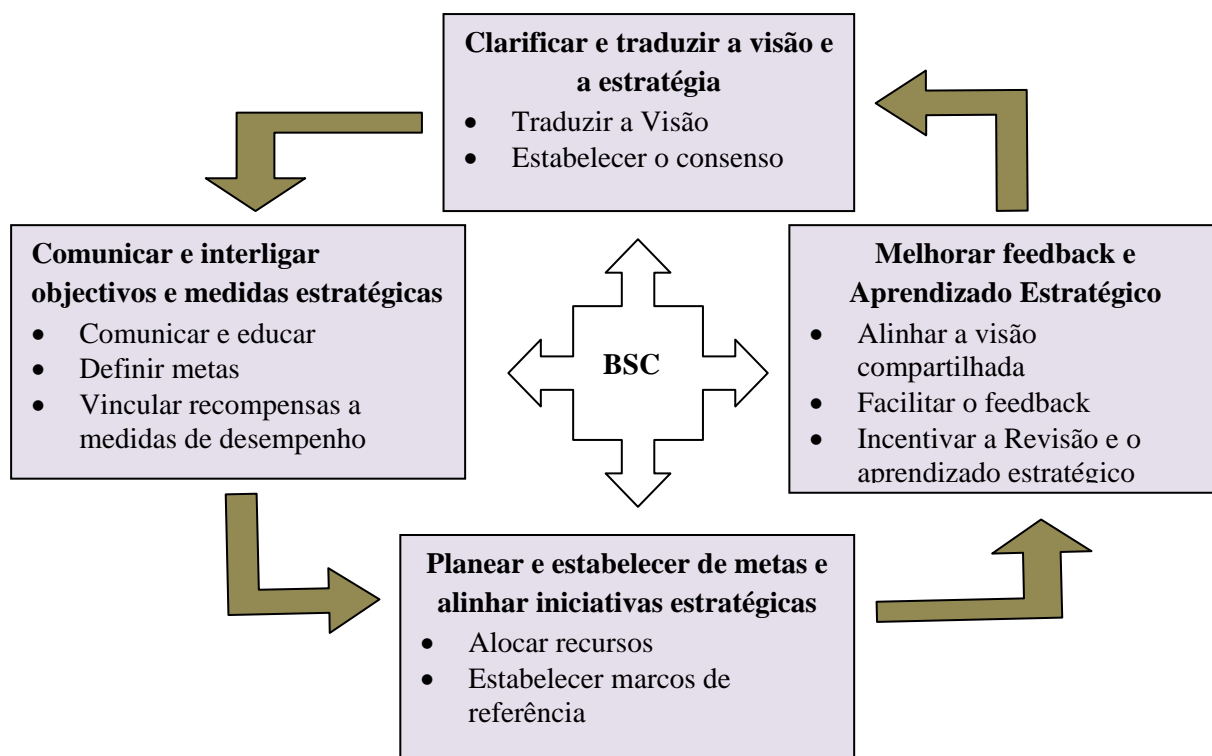


Figura 1.2. O Balanced Scorecard como estrutura para acção
Fonte: Kaplan e Norton, (1997)

Hoje, à medida que a utilização do Balanced Scorecard é difundida pelo mundo, as organizações notam que ele não pode ser usado somente como medida de despenho ou tradução dos objectivos estratégicos das empresa mais também pode ser usado para uma série de funções, tais como chegar a um consenso em relação à estratégia adoptada nas empresas, obter feedback para aprofundar o conhecimento, alinhar metas dos cargos hierarquicamente inferiores aos dos cargos executivos, realizar contínuas revisões estratégicas, interferir na tomada de decisão dentro da empresa, etc. Este modelo também permite a canalização de habilidades e conhecimentos de todos os funcionários da empresa, com o objectivo de atingir metas de longo prazo.

1.4.2.O BSC como Modelo de Gestão Estratégica

Este modelo pode ser definido como uma estratégia competitiva que cria valor para os seus accionistas e executivos, por meio da criação e implementação da estratégia com todo o envolvimento por parte da alta gerência e da empresa em si, para se chegar a um consenso sobre os motivos da adopção desta e posteriormente definir quem vai fazer a implementação desta ferramenta. Esta ferramenta reflecte como a empresa está estruturada na prática, e ao nível operacional, e certifica-se do desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, com o objectivo de melhorar os seus processos internos, de forma a garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e consequentemente dos seus stakeholders⁸.

Com este modelo de gestão estratégica as empresas estão em condições de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia, e desta forma o BSC irá criar condições para que as empresas alterem a estratégia em função da aprendizagem em tempo real. Este modelo permite também criar um novo modelo na organização, ou seja, um modelo estruturado sob as exigências da estratégia, definir a visão e saber quais os objectivos a alcançar. O seu objectivo consiste no alinhamento do plano estratégico com as actividades operacionais da empresa, através das seguintes acções:

- 1) **Clarificar e traduzir a visão e a estratégia:** a maioria das empresas não têm estratégias bem definidas, e nem sempre a missão e a visão são discutidas e clarificadas. O BSC auxilia a traduzir a missão e a estratégia com o objectivo de chegar-se a um consenso entre os gestores sobre a definição da visão e dos objectivos estratégicos da organização. A visão e estratégia devem ser definidas como um conjunto integrado de medidas e objectivos definidos, para que todos dentro da empresa possam compreender de igual forma os planos estratégicos e obterem o sucesso desejado.

⁸ Stakeholders grupos de pessoas ou instituições que tem o direito legítimo de ter os objectivos de uma empresa reflectindo suas necessidades.

- 2) **Comunicar e interligar objectivos e medidas estratégicas:** o BSC facilita a comunicação da estratégica a toda a organização, interligando os objectivos globais e departamentais. A comunicação é o foco indispensável ao alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos individuais (dos colaboradores) e departamentais estejam de acordo com a estratégia global (a longo prazo), garantindo a convergência dos esforços de todos. Esta informação sobre os objectivos e metas estratégicas nas empresas é feita desde os jornais internos à intranet corporativa, em que a colaboração de todos na empresa é de essencial importância, para que todos possam ter o conhecimento das acções e à consecução dos objectivos. E desta forma possam entender a estratégia adoptada e estar alinhados com os processos de mudanças necessárias na organização.
- 3) **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** neste processo, há uma interacção entre a estratégia e o processo financeiro usando as medidas do BSC como ponto para a alocação de recursos e definição de prioridades.

O processo de gestão de planeamento e determinação de metas permite que a empresa: quantifique os resultados desejados em longo prazo; identifique mecanismos e proporcione recursos para que os resultados possam ser alcançados; e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do Scorecard.

- 4) **Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica:** o BSC permite criar o Mapa de Estratégia que auxilia para reflexão e comunicação contínua da própria estratégia a prosseguir pela organização; ele serve também para a clarificação, comunicação e alinhamento estratégico.

Este é um processo importante por ter a função de criar instrumentos de aprendizagem organizacional em nível executivo, ou seja, um diferencial competitivo sustentável para a empresa. Porque podem surgir novas oportunidades ou respostas a ameaças que não foram ponderadas na formulação do plano estratégico inicial, que os gestores devem avaliar se os

objectivos continuam activos. E caso contrário deve-se ajustar a estratégia, e quando necessário efectuar mudanças na estratégia.

A coerência e articulação de objectivos e indicadores garantem um controlo interactivo, a reflexão e aprendizagens estratégicas, necessárias a uma atitude mais dinâmica da empresa, em ambiente de permanente mudança e de grande competitividade.

Os objectivos e indicadores (financeiros e não financeiros) devem emanar da visão e da estratégia da organização, e posicionar o Balanced Scorecard no processo de descrição da estratégia, assumindo-se, por conseguinte, como ferramenta para a gestão da estratégia, cujo posicionamento vem demonstrado na pirâmide a seguir:

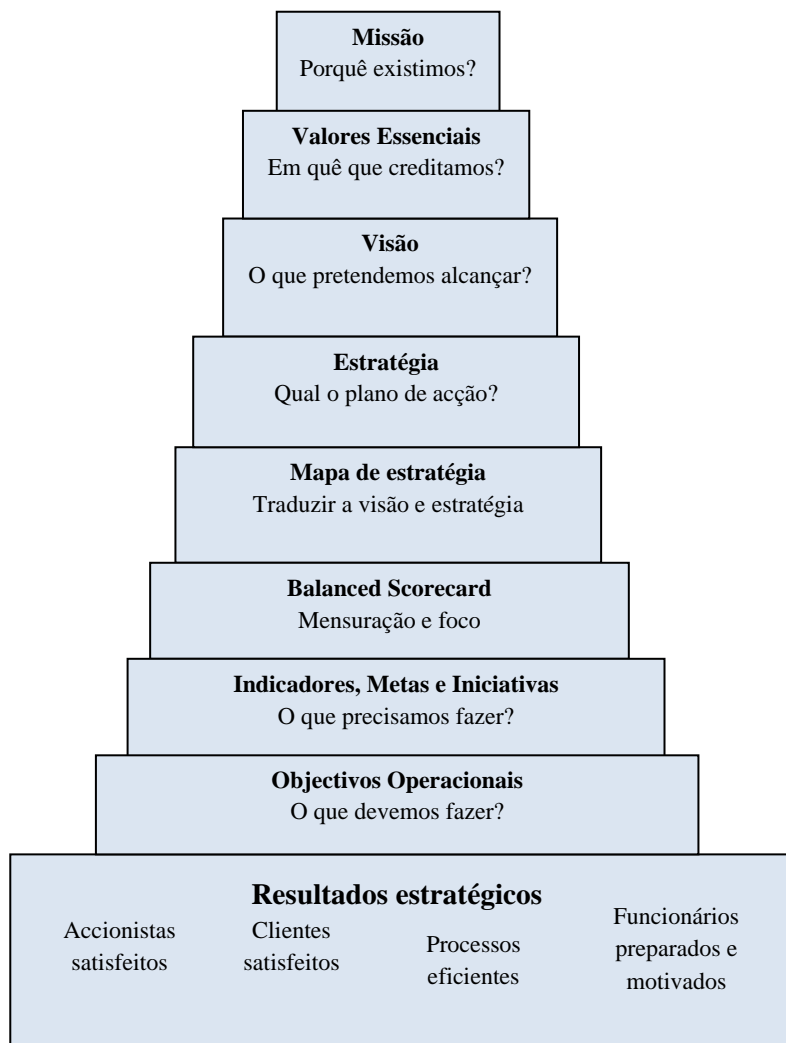


Figura 1.3. Tradução da missão em objectivos desejados

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000

Missão – A sua definição é um dos pontos cruciais para desenvolver um plano estratégico de uma empresa, porque ela descreve a razão de ser da empresa, e qual é o seu papel na sociedade, ou seja descreve o compromisso e o dever da organização para com os accionistas, clientes e mercado. Uma empresa que não tenha um senso crítico apurado da sua identidade, com certeza que tem menos possibilidades de obter sucesso do que uma outra que tenha um entendimento claro da sua real razão de existir. Ela pode ser alterada com o tempo, assim como podem ser adicionados novos valores à ela.

Valores essenciais - esta definição está sujeita a uma certa percepção das pessoas, ou seja as organizações e as pessoas necessitam de ter valores, e estes devem estar inter-relacionados entre si, para que possam coexistir.

Visão – reflecte o que a organização quer ser no futuro, ou seja ela define as metas que a empresa pretende atingir a médio ou longo prazo. Qualquer visão que não esteja assente numa base sólida será fictícia e não irá levar a empresa à realidade.

Estratégia - A estratégia não é um processo de gestão isolado, mas uma das fases de um processo contínuo lógico que provoca mudanças em todas as áreas de negócio da empresa, desde a descrição da missão da gestão de topo até ao mais baixo nível de trabalho da empresa.

Mapa de Estratégia - é a representação gráfica do sistema de gestão estratégica da empresa, ou seja representa os objectivos da empresa relacionados entre si e repartidos pelas quatro perspectivas (Financeira; de Clientes; dos Processos de negócio Internos; e de Aprendizagem ou Desenvolvimento);

Balanced Scorecard - é uma ferramenta de gestão e de mensuração que fornece um método para alinhar as actividades do negócio à estratégia da empresa, e monitorar o desempenho da estratégia a longo prazo. Esta ferramenta baseia-se fundamentalmente em indicadores que avaliam o desempenho, e traduzem a missão e a estratégia em objectivos e medidas organizadas nas quatro perspectivas.

Meta - refere-se ao ponto que queremos atingir para sermos bem sucedidos, ou seja qual será a postura da empresa perante o mercado para atingirmos o nosso objectivo? Qual o caminho que devemos seguir para concretizarmos o nosso objectivo?

Referem-se também a um nível de desempenho ou avanço que se pretende, para se alcançar um objectivo estratégico. Elas são estabelecidas em unidades específicas e estão directamente ligadas aos indicadores.

Iniciativas - são designadas como um conjunto de acções necessárias para alcançar os objectivos estratégicos pretendidos e para preencher as lacunas de desempenho existentes entre o desempenho actual dos indicadores e as metas futuras.

Indicador - Este mostra como é medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo (Kaplan e Norton, 1996). A sua função consiste em medir e descrever os recursos, produtos e processos em que vão ser introduzidos os dados que pretendem analisar a realidade que se pretende alcançar. Eles são essenciais e importantes para o alcance dos objectivos e naturalmente para a estratégia da organização. Os indicadores são geralmente denominados por KPI's (Key Performance Indicators) e, permitem-nos quantificar ou seja, medir determinados factores pertencentes a organização. Podemos encontrar vários tipos de indicador como: (Lag/Lead), a Periodicidade com que se vai medir o indicador, a Polaridade, isto é, se o valor elevado for melhor ou pelo contrário, se o valor menor for melhor, Unidade de medida que se vai usar para este indicador, a Ponderação do indicador em relação aos outros e a Acumulação se os dados deste indicador fazerem referência a um valor absoluto – Valor Único, a uma Média, Somatório ou Contagem, isto dentro da periodicidade escolhida.

Objectivos Operacionais - representam a visão de futuro da empresa em fins organizados, e descrevem as actividades específicas essenciais na execução correcta das tarefas, para que a implementação da estratégia seja bem sucedida na empresa, pois eles vão ser a base entre a estratégia da gestão de topo e os indicadores específicos de medição de performance.

Resultados Estratégicos – estes estão na base dos objectivos alcançados durante a implementação do Balanced Scorecard, referindo que o sucesso alcançado depende do alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia da empresa, realçando que a estratégia deve ser traduzida por toda empresa de forma clara e concisa de modo que seja percebida como tarefa de todos como um processo contínuo.

1.4.3.Os princípios Básicos do Balanced Scorecard

O Mapa de Estratégia procura orientar a organização para a estratégia, por meio de cinco princípios:

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização à estratégia;
4. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
5. Converter a estratégia em processo contínuo;



Figura 1.4. Princípios da empresa com base na estratégia
Fonte: Norton & Kaplan (2001, Pag. 19)

Estes princípios⁹ constituem as melhores práticas de uma organização focalizada na estratégia.

⁹Estes princípios estão detalhadamente desenvolvidos na obra de Robert S. Kaplan e David P. Norton “Organização orientada para a estratégia”, Editora Campus, 10.ª edição, 2001.

1. Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva: constitui o princípio determinante e catalisador para todo o processo de mudança, porquanto os outros se concentram nas ferramentas, no referencial, e nos processos de respaldo do Balanced Scorecard. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as unidades e níveis da organização e demanda, trabalho em equipa para a coordenação das mudanças, cujo promotor deve ser a alta liderança da organização.

Segundo Kaplan & Norton (2000), o sucesso da implementação do BSC nas empresas não resulta somente do lançamento de novos produtos ou serviços, de grandes investimentos de capital ou mesmo de absorção de novos activos intangíveis, mas, sobretudo, consiste no envolvimento de toda a equipe da empresa pois para obter os resultados extraordinários, é essencial explorar e investir nos activos tangíveis e intangíveis já existentes na empresa. Este princípio compreende a construção do Scorecard¹⁰ estratégico, dos objectivos e actividades que possam traduzir verdadeiramente a estratégia. [4]

Na implementação do BSC usa-se o “Mapa de Estratégia” para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e criativa. Este sistema é definido como uma estrutura lógica e abrangente que se utiliza na descrição da estratégia, sendo um ponto de referência comum e compreensível na sua tradução por toda a empresa.

O processo de tradução da estratégia em objectivos operacionais começa com a construção do Mapa de Estratégia que por defeito já define quatro perspectivas (financeira, cliente, processos de negócio interno e aprendizado e crescimento), e para cada uma delas é definido os objectivos estratégicos, indicadores e metas. Este processo envolve toda equipe de trabalho da empresa principalmente a Alta Direcção para descrever e comunicar a missão, a estratégia por todas as unidades de negócio da empresa.

¹⁰Scorecards fazem a representação visual dos indicadores chave de desempenho (KPIs) – indicadores cuidadosamente seleccionados que ajudam as empresas a medir e gerenciar o desempenho.

2. Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: baseia-se na elaboração do Mapa de Estratégia, como referencial geral para a descrição e implementação da estratégia. Os mapas estratégicos e o Balanced Scorecard cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos activos tangíveis, e portanto, os elos de mensuração das relações causa e efeito nos mapas estratégicos mostram como os activos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. [6]

Este princípio é essencial para garantir o alinhamento de todas unidades de negócio da empresa aos objectivos estratégicos desta. É importante, portanto, promover a sinergia em toda a empresa, ou seja transmitir a visão e os objectivos por todos os funcionários da mesma, de forma que estes possam estar cientes dos objectivos a alcançar para o sucesso da mesma. Para se superar as barreiras funcionais nas empresas orientadas para estratégias deve-se criar mecanismos eficazes de comunicação e tentar estabelecer a conexão dos diferentes órgãos à estratégia, por meio de temas e objectivos comuns que permeiam os seus *Scorecards*;

3. Alinhar a Organização à Estratégica: dá destaque à sinergia como meta mais abrangente do projecto organizacional, na medida em que as organizações compõem-se de diferentes unidades de estrutura, cada uma com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas de forma coerente.

Neste princípio é essencial referenciar que para a realização das actividades na empresa é importante que todos os funcionários da empresa tenham conhecimento e percebam a estratégia para que possam efectuar de forma adequada as suas actividades, de modo a contribuir para o alcance dos objectivos estratégicos da mesma. Neste sentido o BSC é utilizado com o objectivo de estimular toda organização a executar a estratégia, por meio da comunicação, da educação e da sinergia.

Por vezes a difusão da estratégia pela empresa pode não ser o melhor caminho, devido a fuga de informações estratégicas para a concorrência. Mas não há como implementar a estratégia, de forma eficaz, se os funcionários da empresa não tiverem conhecimento sobre ela.

4. Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: procura o envolvimento e o comprometimento de todos para a materialização da estratégia. As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os funcionários compreendam e encarnem a estratégia e conduzam suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para o êxito da mesma.

A maioria das empresas concentram as suas actividades em corrigir e comparar desempenhos ultrapassados, e desta forma deixam de discutir as estratégias e, até mesmo de implementá-las. Elas necessitam de um processo duplo de gestão da estratégia, que permita que o administrador conteste e reflecta se os objectivos traçados no decorrer do lançamento da estratégia ainda continuam válidos.

É necessário neste caso ao adoptar o BSC, que se integre a estratégia ao planeamento, aos custos, aos sistemas de relatórios e às reuniões da gerência, ou seja, é essencial implementar um processo de gestão estratégica e efectuem-se reuniões mensais ou trimestrais para se discutir o BSC e avaliar a estratégia a fim de se obter sucesso na implementação de uma estratégia e sua transformação em processo contínuo.

5. Converter a Estratégia em Processo Contínuo: combina a gestão táctica, que na maioria das organizações resume-se apenas a isso, à gestão estratégica, numa abordagem contínua. O processo de gestão da estratégia recomendado é o chamado “processo de loop duplo”, que integra a gestão táctica (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e a gestão estratégica num único processo ininterrupto e contínuo.

Neste princípio é essencial o comprometimento da alta direcção na mudança contínua motivada pela implementação do BSC na empresa e que geralmente envolve todas as unidades de negócio da mesma para que a estratégia possa ser implementada com sucesso.

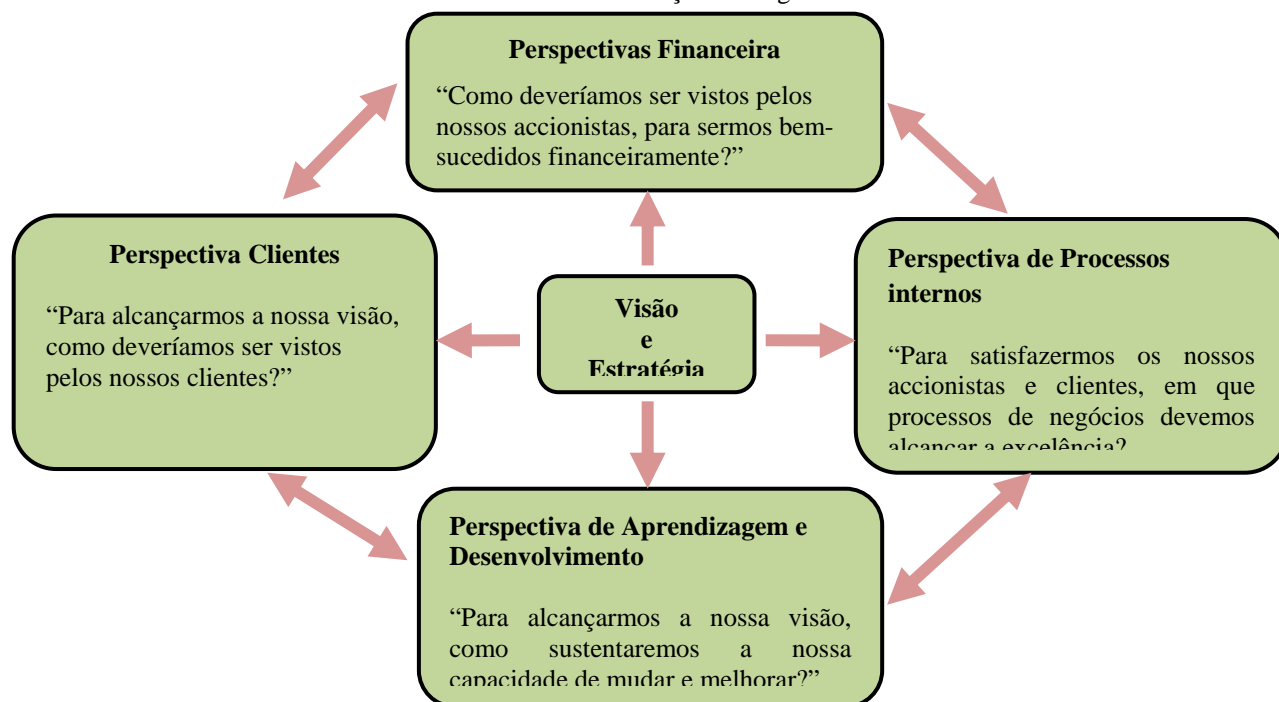
O BSC não é um projecto de mensuração, mas sim um programa de mudança que abrange praticamente todas as unidades de negócio da empresa. Se, as pessoas do escalão mais alto da empresa não liderarem o processo de mudança, a implementação será um fracasso.

A equipa deve ser mobilizada para dar início ao processo, e chegar-se a um consenso sobre o porquê que são essenciais as mudanças. De seguida inicia-se com o processo de liderança com o objectivo de orientar a mudança, e é também nesta fase em que se definem, demonstram e reforçam os novos valores culturais da empresa e estimula-se a rutura das tradicionais estruturas de poder. Por fim implementa-se o novo sistema de gestão, isto é, o sistema de gestão estratégica que institucionaliza os novos valores culturais e define as novas estruturas para o novo sistema.

1.4.4. Funcionamento do Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho.

O BSC é um modelo de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de objectivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspectivas diferentes e interligadas, que contribuem para o alcance dos objectivos estratégicos da empresa. [5]

Para a maioria das empresas essas perspectivas têm-se demonstrado eficazes e satisfatórias, mais se for necessário, é possível associar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam essenciais para o sucesso da estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

**Figura 1.5. Perspectivas do BSC**

Fonte: A Estratégia em Accção de Kaplan e Norton

Perspectiva Financeira - refere-se aos objectivos financeiros da empresa sobretudo aos impactos da tomada de decisão estratégica da mesma nos indicadores e metas prescritas na área financeira. Ou seja ela descreve os objectivos financeiros de longo prazo, e como relacioná-los com as acções que devem ser tomadas em relação às demais perspectivas, a fim de que o desempenho económico seja alcançado a longo prazo. Nela podemos observar os resultados que o negócio proporciona e necessita para ter sucesso com as estratégias definidas, implementadas e executadas, assim como, para satisfação dos seus accionistas. Esse sucesso é medido pelo seu lucro, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o accionista. [7]

As medidas financeiras são valiosas para substantiar os resultados económicos imediatos de acções já realizadas, pois os objectivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC e se os indicadores financeiros não funcionarem correctamente, pode-se criar problemas na execução, implementação e/ou até mesmo na definição das estratégias da

empresa. Segundo Kaplan e Norton esta perspectiva deve ser feita a partir dos seguintes pontos:

- **Crescimento e mix de receita:** conquista de novos mercados, alterações do mix e aumento da oferta de produtos e serviços. A medida mais comum de aumento da receita, tanto para as unidades de negócios em fase de crescimento como para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes.
- **Redução dos custos e aumento da produtividade:** actividades que procurem reduzir o custo directo de produtos e serviços, reduzir os custos indirectos e optimizar a utilização de recursos.
- **Utilização dos activos e estratégias de investimentos:** utilização adequada dos activos financeiros e físicos.

Perspectiva dos Clientes - descreve a missão e a estratégia da empresa em objectivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Os administradores podem identificar os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa irá competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus pontos-chave.

Normalmente esta perspectiva abrange várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como atendimento aos clientes em medidas específicas que realcem os factores essenciais.

Ela preocupa-se essencialmente com medidas essenciais de análise como: Participação do mercado na organização em determinado segmento ou cliente; Retenção ou fidelização de clientes; Captação de novos clientes; Satisfação dos clientes; Lucro dos clientes. Essas medidas podem ser unidas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito. [9]

- **Participação de Mercado** – mede a percentagem de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).

- **Captação de novos Clientes** - mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios para a empresa.
- **Retenção ou fidelização de Clientes** – mede a intensidade com que uma unidade de negócios consegue manter relacionamentos contínuos com seus clientes.
- **Satisfação dos Clientes** – Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- **Lucro dos Clientes** - Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas indispensáveis para sustentar esses clientes.

Perspectiva dos Processos Internos dos Negócios - A realização desta perspectiva dá-se após a execução da perspectiva financeira e do cliente, porque estas fornecem-lhe as directrizes para os seus objectivos. E depois de identificados os pontos críticos da empresa como os recursos e as capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade, e permitir desta forma que seja oferecida propostas de valor capazes de atrair e reter clientes e, ao mesmo tempo, satisfazer as expectativas de retornos financeiros interessantes para os accionistas. O BSC examina os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

Esta perspectiva tem o seu foco na forma como a empresa organiza os seus processos e executa as suas actividades. Em especial, com a forma como ela organiza a sua cadeia de valor, as suas actividades, e os seus processos, a fim de criar valores para os clientes e produzir resultados financeiros.

Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento - conhecida também como perspectiva da aprendizagem e crescimento, tem o seu foco no atendimento às expectativas dos accionistas e clientes alvo, competências da organização, especialmente ao nível do seu capital humano e dos sistemas e tecnologias de informação, ao aprendizado e crescimento funcional da organização em si e permitir desta forma a motivação, satisfação e produtividade dos seus funcionários e desta forma vai permitir avaliar o nível de desempenho dos mesmos; procurar a

racionalização dos seus processos, agregar valor aos produtos e serviços; e alinhar estes à visão e aos objectivos organizacionais. As outras perspectivas só vão alcançar os seus objectivos se houver aprendizagem e crescimento dos recursos humanos, ao desenvolverem as suas actividades. Esta perspectiva ao lado de uma infra-estrutura eficiente, seguramente vai contribuir para a eficácia organizacional e equilíbrio financeiro a curto e longo prazo. Nesta perspectiva podemos encontrar três categorias essenciais:

- **Capacidade dos Trabalhadores** – com a substituição das habilidades humanas por dispositivos mecânicos ou seja, com a substituição dos antigos sistemas de gestão pelas novas tecnologias de informação, os funcionários das grandes empresas que possuíam tarefas altamente repetitivas e sem com isso precisarem de formação adequada, viram-se obrigados a mudar a sua forma de pensar, pois os trabalhos repetitivos são agora realizados pelos chamados “robots” e as tarefas estão cada vez mais a cargo de usuários através de sistemas de informação e comunicação. E os funcionários que mantêm contacto com os clientes e com os processos internos na empresa, desempenham um papel fundamental na criação de ideias que possam permitir melhorar o processo de desenvolvimento da empresa e que necessitam de constantes formações a nível profissional.
- **Capacidade dos Sistemas de Informação** – a empresa deve criar sistemas de informação eficazes, isto é base de dados com informações úteis e fidedignas sobre as finanças, os clientes e processos internos para suportar o negócio da empresa e responderem as necessidades dos clientes.
- **Motivação** – para que os funcionários colaborem de acordo com a dinâmica da empresa é necessário que estes se sintam motivados e em consenso a agir de acordo com as estratégias e os interesses da empresa.

1.4.5.Evolução de uma simples ferramenta de medição de desempenho para um Modelo de Gestão Estratégica

De um simples modelo de avaliação do desempenho, o BSC evoluiu para um instrumento de gestão estratégica das organizações. O BSC surgiu em 1992 como uma metodologia que fornecia informação de gestão de natureza financeira e não financeira, para avaliação do desempenho das empresas e outras organizações. O seu objectivo consistia em possibilitar uma gestão eficaz da performance organizacional. [4]

Como resultado da sua aplicação na prática empresarial, evoluiu do conceito inicial de mera medição e avaliação de desempenho para um instrumento de gestão estratégica, que consegue transpor os objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa. A transposição da estratégia para o contexto operacional permite suprir insuficiências verificadas em muitas empresas que, como afirma Bessire (200:21), dedicam excessiva atenção à definição de objectivos (formalizados em todos os tipos de planos financeiros e orçamentais) sem se preocuparem assaz com o seu rumo (organização e planos de acção), mantendo-se satisfeitas com planos de orientação demasiado rudimentares. [12]

Esta ferramenta revelou-se uma solução para a superação de dificuldades de muitas empresas na implementação de novas e diferentes estratégias, dado que as afasta da perspectiva tradicional de curto prazo na redução de custos e concorrência a preços baixos e as reorienta para a criação de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de elevado valor para o cliente. Mais do que isso, o BSC colmata também a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as acções de curto prazo, frequentemente geradora de insucesso estratégico.

Estes argumentos a favor do Balanced Scorecard fomentaram a rápida divulgação desta ferramenta, tendo surgido uma nova especialidade em consultoria para ajudar as empresas a implementar o BSC.

Segundo os criadores do BSC, o conjunto de indicadores de desempenho tem de ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, com o consentimento dos gestores de topo, num processo de desdobramento hierárquico (top-down). A construção e definição dos indicadores devem ser realizada na fase do planeamento, quando se determina a missão e a estratégia da empresa, os factores críticos de sucesso da mesma, as metas de desempenho a alcançar, os indutores desses resultados e os indicadores de causa e efeito, para posterior controlo. Define-se assim um cenário pretendido, com os meios para o atingir, consciencializando as pessoas para o seu alcance, através de medidas de compensação e incentivo.

Um dos pontos mais cruciais do BSC, que permite ligar os resultados com as actividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o sistemático esforço conjunto para medir essas relações, comunicá-las aos gestores operativos, e providenciar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre essas relações.

As empresas que usam de forma bem sucedida o BSC como pilar do seu sistema de gestão, para identificar e realizar objectivos estratégicos, apresentam algumas características comuns, segundo os seus criadores:

- Contam com uma liderança forte;
- Traduzem a sua estratégia nos termos do BSC;
- Transpõem as estratégias de alto nível para as unidades organizacionais e departamentos de apoio;
- Conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia-a-dia de todos, dentro da organização;
- Incorporam o BSC nos processos organizacionais;

Através do BSC os gestores conseguem:

- Determinar a criação de valor das empresas, quer para os actuais quer para os futuros clientes;
- Destacar as necessidades das empresas em matérias de pessoal, sistemas e procedimentos, as competências indispensáveis ao bom desempenho futuro;
- Assegurar a comunicação das metas e objectivos estabelecidos, recompensando os empregados cujo desempenho contribua para o alcance dessas metas e objectivos.

Como exemplos de empresas que foram bem sucedidas na implementação do BSC são de referir a: BMW, Canon, Hilton, Cognos, Motorola, Siemens, Mobil, Skandia, etc.

1.4.6. Balanced Scorecard versus Tableau de Bord

O *Tableau de Bord (TDB)* surgiu em França em 1932, como reacção à inadequação dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, situação que certamente se tornou mais evidente com a crise de 1929. Contudo, no início, o *TDB* consistiu mais num conjunto de medidas físicas de desempenho, do foro da linguagem das engenharias, não propriamente da contabilidade. Já o sistema de gestão *Balanced Scorecard (BSC)* apresentado por Robert Kaplan e David Norton nos anos 90, nos Estados Unidos, surgiu na sequência de estudos realizados em várias multinacionais americanas, insatisfeitas com o facto de verificarem que os seus métodos de avaliação do desempenho empresarial, com base em indicadores contabilísticos e financeiros, eram inadequados no actual contexto competitivo mundial, porque prejudicavam a criação de valor a médio e longo prazo. Mas apesar das diversas críticas, o *BSC* representa uma evolução positiva sobre o *TDB* e outros quadros de comando/avaliação de desempenho. O *BSC* é um bom exemplo de domínio, e do sucesso internacional actual das escolas norte-americanas de estratégia e gestão.

Jordan *et al.* (2002) apresenta como síntese, relativamente às várias semelhanças, na actualidade, entre estas duas metodologias de gestão:

- Têm como objectivo produzir informação muito sintética e imediata, adequada para uma maior rapidez de avaliação do desempenho e consequente tomada de decisão, mas também ser possível a ambos desagregar essa informação.
- Elas relacionam os objectivos e meios de acção (factores críticos de sucesso) com os indicadores de desempenho utilizados.
- Fazem uma avaliação do desempenho, e possibilitam o cálculo de prémios e incentivos a atribuir aos responsáveis (funcionários) mediante o alcance da performance desejada.

Estas duas metodologias diferem-se em:

- O *BSC* surgiu associado a sistemas de informação de software, desenvolvidos para apoio à decisão dos gestores, o que contribuiu para uma rápida divulgação desta ferramenta de gestão. Já o *TDB* surgiu numa época em que os sistemas de informação computadorizados eram raros, e não beneficiavam do impulso gerado pelas novas tecnologias da informação.
- Enquanto o *TDB* está mais vocacionado para o aspecto meramente operacional, o *BSC* está intimamente ligado e dependente da estratégia formulada.
- No *TDB* os objectivos são estabelecidos pelos gestores de forma livre, o que aumenta a subjectividade na sua determinação, enquanto no *BSC*, estes são enquadrados nas quatro perspectivas já referidas, assumindo relações de causa-efeito entre as mesmas, o que facilita a concepção e identificação dos objectivos.
- O *TDB* considera indicadores mais abrangentes (definindo indicadores de objectivos, de meios, de convergência e do meio). O *BSC* distingue dois tipos de indicadores, os de resultados e os de processo (indutores dos resultados).

Podemos concluir que o *Balanced Scorecard* representa uma evolução positiva sobre o *Tableau de Bord* e outros quadros de comando/avaliação de desempenho, sendo assim:

- As variáveis e os indicadores utilizados no *BSC* são mais globais, mais ligados a aspectos estrategicamente importantes e menos sobre o detalhe.

- O *BSC* estabelece um equilíbrio e uma ponderação dos pesos das medidas financeiras com as não-financeiras.
- O *Balanced Scorecard* apresenta-se focalizado no essencial da gestão do que o *Tableau de Bord*, nomeadamente ao privilegiar a definição de valores, duma visão estratégica, à qual se submetem as acções a desenvolver enquadradas nas quatro perspectivas essenciais referidas (o que constitui uma novidade), sustentadas por um núcleo reduzido de indicadores fundamentais para a organização.

1.5.Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia

O *Balanced Scorecard* não deve ser apenas definido como um conjunto de indicadores. Ele compõe também uma série de medidas coerentes que realçam os objectivos da organização. Este modelo de gestão estratégica não é somente uma simples combinação de medidas financeiras e não financeiras das quatro perspectivas apresentadas acima, mas também a correlação destas com os objectivos e a estratégia da organização. Ele deve traduzir a estratégia da organização através de uma sequência de relações de causa e efeito, que integram os objectivos estratégicos e as medidas de resultado.

Segundo os estudiosos Kaplan e Norton podemos encontrar três princípios necessários para o alinhamento do *Balanced Scorecard* com a estratégia:

- Relações de causa e efeito;
- Vectores de desempenho;
- Relação com factores financeiros.

1.5.1.Relações de Causa e efeito

Os estudiosos Kaplan e Norton (1997) definem a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito.

A definição dos indicadores do *Balanced Scorecard* devem estar integrados em uma sequência de relações de causa e efeito, e estes indicadores devem estar alinhados à estratégia da organização ou das diferentes unidades de negócio da mesma. A integração das medidas desta metodologia alinhadas à estratégia, vão permitir atingir as metas nos indicadores e garantir desta forma que se atinja os objectivos estratégicos pretendidos. [11]

1.5.2.Medidas de Resultado e Vectores de Desempenho

As medidas de resultado são definidas como indicadores de ocorrência, que indicam os objectivos da estratégia normais às várias unidades de negócio de uma mesma organização, tais como lucro e participação de mercado. Já os vectores de desempenho são definidos como indicadores de tendência; são característicos para as unidades de negócio e demonstram a singularidade da estratégia para esta. A combinação dos indicadores de resultado e de tendência indicará como os resultados vão ser alcançados, além de indicar antecipadamente a implementação da estratégia. [11]

Para cada indicador de resultado deve estar associado um indicador de tendência, que vão estar relacionados aos factores críticos de sucesso da organização. Os indicadores de tendência descrevem o que está a ser feito na organização enquanto os indicadores de resultado representam os efeitos de uma acção.

Algumas medidas de resultado são essenciais para indicar ou reflectir as metas que são comuns da estratégia e as semelhanças entre os diversos sectores. Os administradores precisam ter informações precisas e completas, não só sobre o desempenho passado, mas

tendências e factores que contribuem para a melhoria dos resultados das unidades de negócios.

Segundo os estudiosos Kaplan e Norton podemos resumir este conceito da seguinte forma:

O sucesso da implementação do *Balanced Scorecard* deve-se à uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) adaptados à estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 156).

1.5.3.Relação com Factores Financeiros

As medidas que são usadas na construção de um *Balanced Scorecard* devem estar sempre alinhadas à perspectiva financeira final da empresa. Não podemos criar programas de qualidade ou de melhoria que não estejam associados aos resultados económicos. Esta metodologia enfatiza fortemente os resultados financeiros e não financeiros da organização.

Todas as relações causais das medidas incorporadas ao Scorecard, devem estar relacionadas com os objectivos financeiros que se pretendam atingir na empresa. Esses esforços evitam uma concentração de esforços em melhorias ou medição de indicadores que não tem relação nenhuma ou não poderão gerar retornos financeiros.

1.6. Porquê implementar o BSC

A maioria das empresas recorre ao BSC com o objectivo de melhorar a sua estrutura organizacional, ou seja definir objectivos eficazes, viáveis, que representam as grandes linhas de orientação em objectivos estratégicos organizados em perspectivas, e é neste contexto que os estudiosos Kaplan e Norton decidiram desenvolver um modelo de gestão estratégica que pudesse auxiliar na medição dos indicadores de desempenho do seu negócio. Esta ferramenta foi distinguida pela Harvard Business Review como uma das mais importantes práticas de gestão dos últimos 75 anos, ao revelar-se como uma ferramenta capaz de responder às novas necessidades de gestão do ponto de vista económico.

O BSC é uma ferramenta que permite a comunicação, o consenso, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais, e reflecte o equilíbrio entre: os indicadores financeiros e não financeiros; objectivos de curto e longo prazo; metas; missão; perspectiva financeira, de cliente, de processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, que altera toda a estrutura organizacional de forma a alcançar o aumento na qualidade dos produtos/serviços e vantagens competitivas, e é devido ao rápido desenvolvimento das empresas, dos mercados e sobretudo da concorrência, que este sistema torna-se num importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, e oferecer maior qualidade de serviços aos clientes e aperfeiçoar os aspectos internos da organização. [8]

O sucesso da implementação desta ferramenta permite a empresa validar a sua estratégia, alinhar as suas metas e identificar o progresso dos seus objectivos estratégicos através das relações de causa e efeito que são derivados da visão e interligados por todas as perspectivas definidas no Mapa de Estratégia da empresa. [16]

1.7.A implementação do modelo de Gestão estratégica baseado no BSC

No processo de implementação do Balanced Scorecard deve-se começar por entender primeiro a estratégia do negócio da empresa, ou seja perceber o que é, e o que não é importante no mercado e na própria empresa e desta forma permitir o consentimento com relação ao sistema (Framework) a ser utilizado pela empresa.

O rápido avanço tecnológico, as mudanças no mundo empresarial, as tendências socioeconómicas, as exigências e a satisfação dos clientes, são um dos factores causadores para a adopção de um sistema de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard que possa permitir a definição clara de objectivos e acções nos níveis estratégicos, tático e operacional [3].

Ao contrário dos modelos de gestão tradicionais, que se baseiam somente na vertente financeira, esta metodologia procura identificar os aspectos não financeiros indispensáveis à criação significativa de valor que é obtido através da gestão de activos intangíveis, tais como a retenção de competências, nível de empenho e mobilização, capacidade da organização em introduzir novos métodos e técnicas, sistemas de inovação e outros aspectos que não aparecem nas demonstrações financeiras.

Esta ferramenta pode ser implementada em qualquer tipo de empresa, ao passo que os diferentes componentes do BSC têm de ser adaptados ao perfil de cada estrutura organizacional. É essencial salientar que o sucesso de implementação do BSC na empresa depende também do envolvimento de todos os funcionários da mesma e da importância do controlo do tempo entre o planeamento e implementação e não perder desta forma a validade da informação avaliada internamente.

O processo de implementação do BSC não necessariamente tem de ser desenvolvido em toda a empresa, dependendo da dimensão e das características da empresa, pode ser apropriado desenvolver um BSC para cada uma das áreas de negócios da empresa. Mais é necessário que exista um alinhamento entre as diferentes áreas de negócios com a estratégia da empresa. Este processo deve seguir os seguintes passos para a implementação [8]:

- **Planear e sensibilizar** – neste passo é feito o plano de todo o processo de implementação desta metodologia e aclarar a todos os membros da empresa sobre a importância do BSC. Ou seja é neste passo que identificamos as razões que levam a empresa a adoptar esta metodologia, decidir como irá ser a implementação, se vai envolver todas as áreas de negócio da empresa ou uma só área, criar uma equipe de trabalho e capacitá-los, e delinear as fases de implementação do BSC;
- **Avaliar o funcionamento da empresa** – a avaliação ou análise do funcionamento da empresa consiste na definição da visão, análise swot da empresa, identificação dos factores críticos de sucesso e construir a base para a definição da estratégia da mesma.
- **Definir a estratégia** – neste ponto a empresa define a sua estratégia que vai lhe auxiliar a direccionar a sua atenção no alcance da sua visão. A estratégia deve estar interligada a visão da empresa que consequentemente vão afectar no negócio da mesma. A definição da estratégia deve ser feita a partir da análise swot e dos factores críticos de sucesso da empresa.
- **Descrever as perspectivas e os objectivos estratégicos** – o BSC já prevê quatro perspectivas, mais podem ser adicionadas mais perspectivas se necessário, e de acordo com estas perspectivas deve-se definir os objectivos para cada uma delas. Estes objectivos devem ser viáveis, concisos, e devem reflectir a história da estratégia e estar relacionados com as acções.

- **Definir as metas, os indicadores e as iniciativas** – a definição das metas baseia-se fundamentalmente na determinação e comunicação à organização dos níveis de desempenho previstos. As metas devem ser motivadoras, balanceadas, alcançáveis e mensuráveis e terem responsáveis. Já os indicadores facilitam-nos a medição do desempenho de cada um dos objectivos estratégicos, relacionando-os com a meta que se pretende alcançar. São definidos para cada objetivo um ou mais indicadores, dependendo das peculiaridades do objetivo. Estes devem medir os resultados, os tangíveis e intangíveis e estar relacionados com a estratégia. As iniciativas devem ser escolhidas de acordo com os critérios estratégicos, definidos e com prioridade com relação aos objectivos que pretende alcançar e do que é crítico para o negócio da empresa.
- **Elaborar o Mapa de Estratégia** - a construção do mapa deve seguir a metodologia *top down*¹¹, ou seja começar de topo da empresa para a média gerência, e decompondo-se por quatro perspectivas essenciais (Financeira, de Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento). A cada uma delas vão corresponder Objectivos Estratégicos diferentes, que por meio de indicadores e metas vão direccionar e analisar se a Estratégia está ou não a ser executada correctamente. Este mapa descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeito entre os objectivos estratégicos, nas quatro perspectivas do BSC e explica que medidas são imprescindíveis para alcançar os objectivos pretendidos, como também os indicadores que serão utilizados para monitorar o cumprimento destas medidas, e também quais as iniciativas de cada área envolvida para o cumprimento das medidas.
- **Implementar e transmitir resultados** - neste passo é feita a recolha de toda a informação estratégica relativa aos passos anteriores (missão, visão, estratégia, objectivos estratégicos, perspectivas, metas, indicadores, iniciativas e resultados) num sistema capaz de suportar o processo automático de todos estes componentes. A definição dos indicadores e dos procedimentos de recolha de dados é fundamental, mas não tão útil se não existir uma

¹¹ *Top-down*: refere-se à implementação ou mudança realizada dentro da empresa, partindo da alta administração para as demais áreas de negócio da empresa.

infra-estrutura de informação apropriada para auxiliar na gestão dos fluxos de dados. Tanto para a recolha da informação, como para os relatórios de tarefas, é necessária uma intranet baseada numa base de dados. Os resultados devem ser transmitidos em tempo útil de forma a influenciar na tomada de decisão, pois a empresa deve tomar as decisões com base em informações reais e apropriadas, e devem tomar as decisões também sobre quais os sistemas ou tecnologias de informação devem optar para suportar o BSC da empresa.

- **Desenvolver o BSC em toda a empresa** – ou seja, implementar o BSC em todas as unidades de negócio da empresa, departamentos, recursos, equipa, num processo de total alinhamento. Ligar e alinhar os mapas e os Scorecards do corporativo de toda a empresa com as restantes unidades de negócio e com os das unidades de suporte, alinhar a estratégia com os processos de negócio.
- **Avaliar e melhorar** – com a implementação do BSC, a empresa pode avaliar o desempenho da sua estratégia e dos seus recursos, e o comportamento dos seus processos. Podemos visualizar também o desempenho estratégico com os resultados obtidos e estabelecer um feedback que assegure a empresa e a melhoria contínua.

Iremos abordar esses conceitos no segundo capítulo num caso prático com a Empresa Interbancária de Serviços de Angola, referindo os passos para a elaboração da implementação do modelo de gestão estratégica com base no Balanced Scorecard, e a elaboração do Mapa de Estratégia da EMIS. Neste segundo capítulo fazemos referência também ao diagnóstico da situação actual da empresa, a Reorganização Administrativa da EMIS, e apresentamos os resultados obtidos na implementação desta metodologia nesta empresa.

Capítulo 2

Estudo de Caso - EMIS (Empresa Interbancária de Serviços)

2.1.Colecta e análise dos dados

2.1.1.Caracterização da Empresa Interbancária de Serviços (EMIS)

A Empresa Interbancária de Serviços, S.A. foi constituída em 27 de Julho de 2001 com o objectivo de instalar, montar e gerir todas as infra-estruturas e tecnologias de suporte do sistema nacional e internacional de pagamentos de Angola. Ela foi criada pelo Banco Nacional de Angola e é participada por todos os bancos que, neste momento, operam na praça comercial do mercado angolano. [10]

Ela representa o mercado bancário de retalho Angolano. É a entidade operacional central do sistema interbancário automático de pagamentos, e desempenha um papel fundamental em todos os projectos relacionados com o Sistema de Pagamentos Angolano (SPA). O principal objectivo estratégico da EMIS consiste na desmaterialização dos pagamentos contribuindo para a redução dos pagamentos em *cash* e dessa forma diminuir os elevados custos associados à sua utilização.

Entre as inovadoras soluções em sistemas de pagamentos da EMIS destacam-se a gestão do MULTICAIXA, a rede integrada de ATM e POS comum a todos os bancos Angolanos, bem como o processamento de transacções na rede VISA, e futuramente na rede MasterCard, pagamentos seguros na Internet e pelos telemóveis. Este serviço contribui para a expansão do pagamento electrónico em Angola e para a eficiência geral do sistema de pagamentos angolanos, garantir a segurança, eficácia, comodidade e inovação, ao menor custo possível.

A EMIS efectua os seus serviços em todas as capitais do país e tem 17.255 caixas de Multicaixas. Na qualidade de processadora do sistema de pagamentos angolanos, ela presta um conjunto de serviços tanto a emissores do cartão Multicaixa, como a adquirentes (acquirers) de cartões das marcas Multicaixa e Visa, segundo o engenheiro Eduardo Pinto da área técnica da Empresa Interbancária de Serviços (EMIS) “A EMIS encontra-se em fase de preparação para suportar igualmente a emissão de cartões de marca internacional”. Ele

60

também faz referência que os primeiros caixas automáticos instalados, disponibilizavam, não só a possibilidade de realizar levantamentos e de efectuar consulta de saldos e de movimentos da conta, como também requisitar livros de cheques. Mostrou também, que ao longo dos últimos nove anos, mercê de uma constante preocupação em responder às especiais necessidades dos clientes e de uma sólida capacidade de desenvolvimento tecnológico e de investimento, permitindo à EMIS dotar os caixas automáticos com capacidade, e permitir ao cidadão realizar uma multiplicidade de operações de forma fácil, cómoda e segura.

Passados 9 anos esta empresa mercê de uma constante preocupação em responder as especiais necessidades dos Clientes e de uma sólida capacidade de desenvolvimento tecnológico e de investimento. A EMIS tem hoje mais de 609 CA-MC da Rede Multicaixa instalados pelo país executando uma média de 2.139,870 transacções/mês e assumindo-se como um verdadeiro símbolo nacional de excelência em serviços. Com o decorrer dos anos alargou-se também o leque de funcionalidades a realizar através do Caixa Automático, passando a ser possível efectuar pagamentos de serviços a Empresas (facturas do serviço de telefonia fixa e móvel).

Foram introduzidas em Novembro de 2005 novas funcionalidades dos Caixa Automáticos que facilitaram, ainda mais, a sua utilização, traduzindo-se as mesmas na possibilidade de realizar transferência bancária, consulta ao IBAN e emissão de segunda via do talão. O Caixa Automático entrou no dia-a-dia dos angolanos, para simplificar a sua vida e melhorar a qualidade de serviço e imagem do sistema Financeiro Angolano, das Empresas e do Estado, conduzindo a uma enorme desburocratização de serviços, tornando-se num importante factor de desenvolvimento económico e social do país.

2.1.2.Organograma

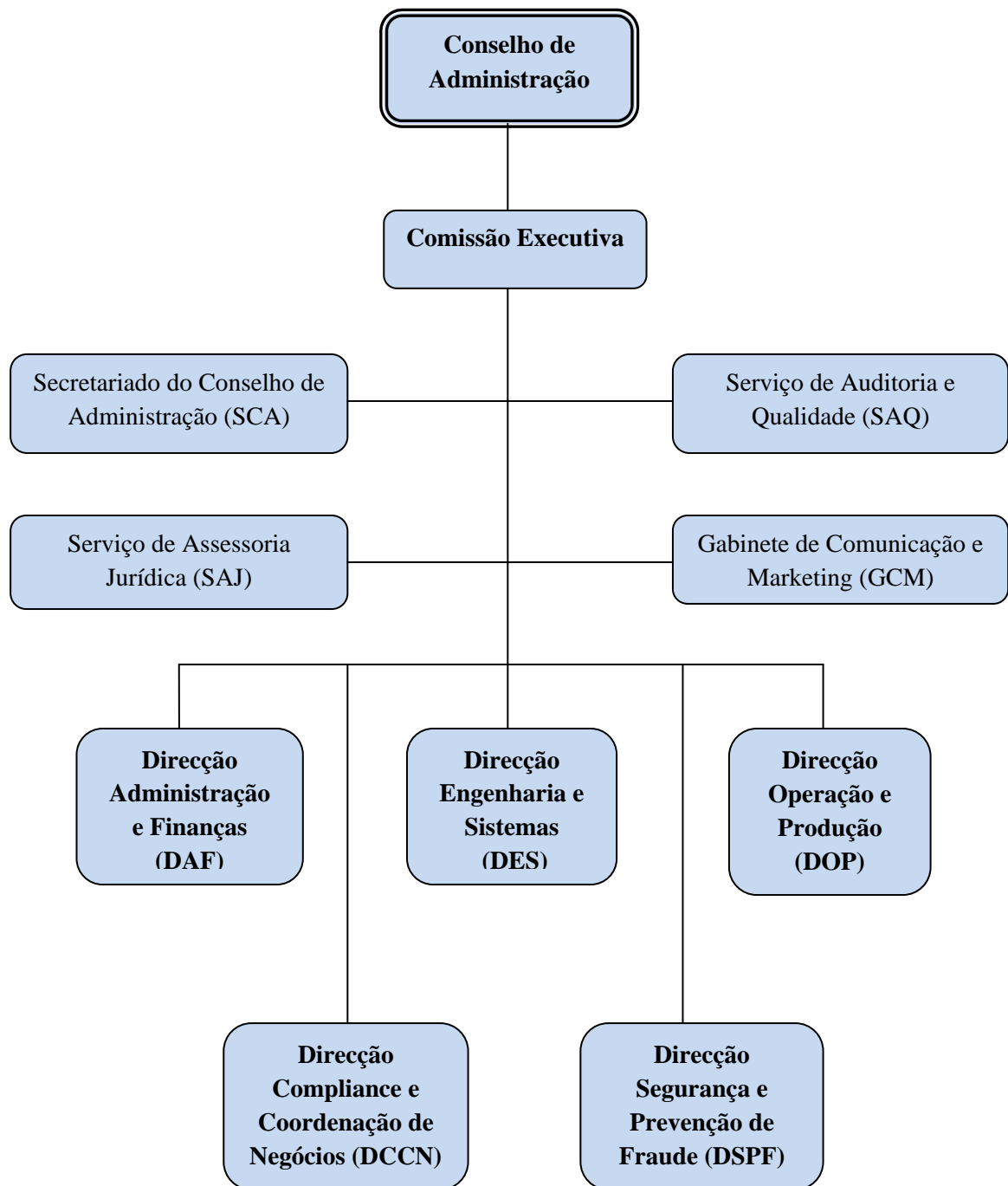


Figura 2.1. Organograma da EMIS
Fonte: Plano de Negócios da EMIS

2.2.Vantagens e Desvantagens

2.2.1.Vantagens da adopção do BSC como sistema de gestão estratégica

Podemos ver algumas vantagens com a adopção do BSC:

- Permite a circulação da informação por toda a empresa e permite uma melhor compreensão e aceitação, indispensáveis à sua motivação, envolvimento, participações e empenho na execução da estratégia;
- Identificação dos factores críticos do desempenho organizacional, susceptíveis de se constituírem como fontes de vantagens competitivas sustentáveis;
- Alinhamento entre os objectivos estratégicos e os indicadores mais importantes na organização;
- Tomada de decisão com base em dados concretos, devidamente alinhados com a estratégia, e obtidos a partir do sistema de informação de gestão de suporte ao BSC;
- Formação organizacional constante através do retorno contínuo (feedback) obtido, sobre o impacto no desempenho e nos objectivos estratégicos, das decisões e iniciativas da gestão, e também através da comunicação dentro da empresa;
- Aumento da qualidade na prestação de serviços, com melhores índices de eficiência, eficácia, responsabilidade e, naturalmente a elevada satisfação por parte dos accionistas/clientes, constituem grandes vantagens do BSC;
- A alta flexibilidade do modelo permite adaptá-lo a qualquer organização, e desta forma aumentar a sua utilidade e importância. [2]

2.2.2.Desvantagens da adopção do BSC como sistema de gestão estratégica

A implementação de um sistema de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard não é uma tarefa fácil, sendo que citamos algumas desvantagens da sua implementação:

- O sucesso do BSC pode ser limitado devido aos “efeitos de interpretação”; ou seja, a falta de compreensão por parte dos utilizadores do modelo limita o correcto desenvolvimento do BSC;
- Na implementação da estratégia poderá haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não financeiros;
- Poderá existir *stakeholders* não descritos nas quatro perspectivas do BSC;
- Adaptar a organização à metodologia e não a metodologia à organização; [2]

2.2.3.Motivações que levam a adopção do BSC

São inúmeras as razões encontradas para a implementação de um modelo de gestão estratégica baseado *Balanced Scorecard*, evidenciadas durante o trabalho de campo, podem ser sintetizadas sob a forma de oportunidades para:

- A clara definição e o consentimento relativamente à estratégia da organização;
- Maior crescimento em relação a concorrência;
- A definição clara dos objectivos, indicadores, metas, e iniciativas estratégicas;
- O desenvolvimento da capacidade de liderança da organização;
- A formação, motivação e envolvimento dos membros da organização;
- A necessidade de concentração da gestão e dos recursos da organização nos aspectos críticos de negócio; [6]
- O alinhamento de projectos e investimentos com a estratégia;
- A necessidade de criar um sistema de avaliação, controlo e feedback;

2.3.Reorganização Administrativa da EMIS

O fenómeno da globalização impõe aos países e às instituições desafios cada vez mais alucinantes onde, os chamados países de mercados emergentes são convidados a empreender um esforço redobrado para não continuarem na periferia do desenvolvimento tecnológico e do progresso mundial.

Sabe-se que nenhum sistema financeiro desenvolve-se sem um eficiente e ágil sistema de Pagamentos. Com base nesse pressuposto, o Banco Nacional de Angola, ciente das suas responsabilidades nesse domínio específico, concebeu o **Projecto de Modernização das Instituições Financeiras**, financiado pelo Banco Mundial na sua **Sub -Componente de Sistema de Pagamentos**. A partir de 1998, o Banco Central (BNA) assumiu-se como agente catalisador e passou então a liderar todo o processo de reestruturação, sofisticação e modernização do Sistema de Pagamentos Angolano (**SPA**). [1]

Assim, depois de um longo e árduo trabalho surgiu, a 27 de Julho de 2001, a **EMIS – empresa Interbancária de Serviços**, sob a forma de sociedade anónima, com a participação maioritária (51%) do **BNA** que, por condicionalismos da sua Lei Orgânica, foi casuisticamente autorizado pela Assembleia Nacional, através da **Lei 5/2001**.

Significa dizer que os Bancos renunciaram à criação e desenvolvimento de redes separadas, mecanismos de suporte a estratégias de diferenciação cuja racionalidade económica afigura-se mais sustentável em mercados liberalizados e suficientemente maduros.

O processo de reorganização Administrativa da EMIS tem como objectivo principal o fortalecimento do seu papel institucional de única empresa interbancária de serviços em Angola.

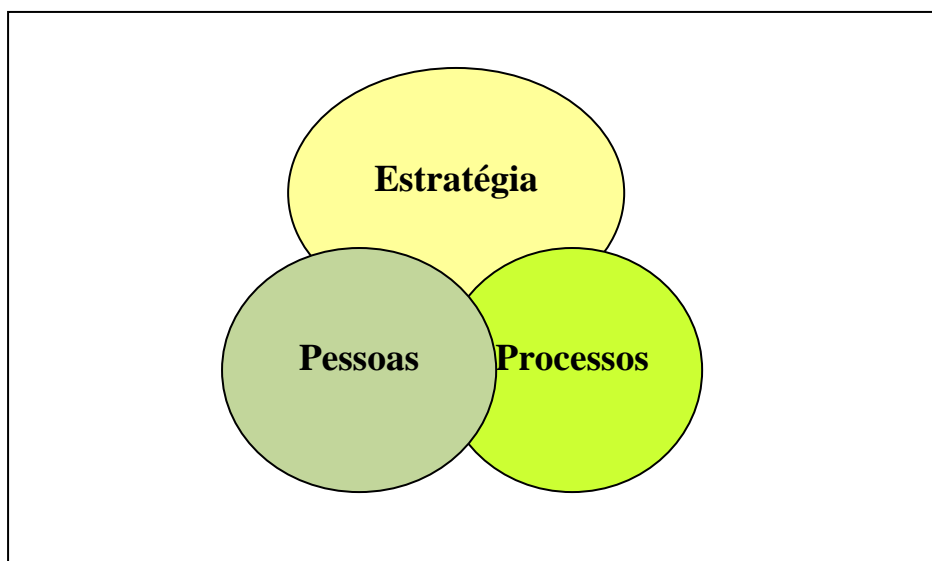
Trata-se de um amplo e complexo processo contínuo que contempla o desenvolvimento de acções estruturantes, visando a adopção de um novo modelo de gestão assente em técnicas de gestão administrativa participativa, e que procura inserir os trabalhadores da discussão e criação de ideias, de forma que se possa obter uma visão ampliada e internalizada do caminho a percorrer. Este processo possui três eixos de actuação:

- **Eixo da efectividade:** procura dar ênfase ao fortalecimento das competências essenciais que caracterizam a missão da EMIS;
- **Eixo da inovação e do conhecimento:** procura desenvolver e gerir o conhecimento da instituição e as competências funcionais, cientes do cumprimento da sua missão e dos resultados organizacionais pretendidos;
- **Eixo da modernização organizacional:** procura o desenvolvimento e o fortalecimento das bases da instituição: a estrutura organizacional, os recursos humanos, a infra-estrutura e os demais recursos administrativos;

O Projecto de implementação iniciou em Janeiro deste ano (2010), com a realização do diagnóstico organizacional, e o seu percurso contempla diferentes etapas, que propõem-se a adopção de novos paradigmas organizacionais e comportamentais.

Mais devido ao curto espaço de tempo de implementação até a data da entrega desta dissertação ainda não se pode observar grandes resultados no modelo de gestão adquirido pela EMIS, ao passo que este processo de implementação desta nova metodologia ainda encontra-se em constante mudança.

A administração estratégica de uma Instituição faz-se através da implantação de projectos alinhados e complementares nas seguintes áreas básicas de confluência integradora e consideradas determinantes:



Quadro 2.1. Áreas Básicas de confluência Integradora

Fonte: Adaptado do Modelo de Administração e Gestão Estratégica do Banco Nacional de Angola

A EMIS enfrenta hoje alguns desafios estratégicos que contribuem para obtenção de resultados esperados:

- Reforço de Competências – técnicas e de negócios
- Continuidade do negócio – perspectiva tecnológica e do serviço
- Evolução tecnológica – fiabilidade, segurança e modernidade
- Desenvolvimento de novos produtos e negócios

Reforço de Competências – Técnicas e de Negócio - Apesar de que se possa dizer que hoje a empresa domina razoavelmente a operativa e o negócio do MULTICAIXA, o mesmo não se pode dizer quanto à manutenção da tecnologia e à capacidade de desenvolvimento do negócio e da tecnologia que o suporta.

Ao longo de nove anos de existência a empresa conseguiu formar num negócio que era novo para Angola, um grupo de 20 pessoas que constituem o núcleo da empresa e dinamizou o processo de disseminação do conhecimento de sistemas de pagamentos pelos bancos. Nesse

sentido, um esforço permanente de aprendizagem e consolidação do conhecimento constitui o desafio estratégico número um, sem que os demais desafios não possam ser vencidos. Neste domínio, a acção da sociedade tem-se centrado nos seguintes vectores:

- Novos recrutamentos
- Bolsas de estudo
- Formação para a comunidade bancária

Continuidade do negócio – Perspectiva Tecnologia e do Serviço - Ultrapassada a fase de estabilização, a prioridade passou a ser o estabelecimento de um Plano de Continuidade de Negócio (PCN) baseado numa adequada redundância de processamento e de comunicações de forma a garantir o restauro da operação e a salvaguarda de dados em caso de desastre e outras contingências.

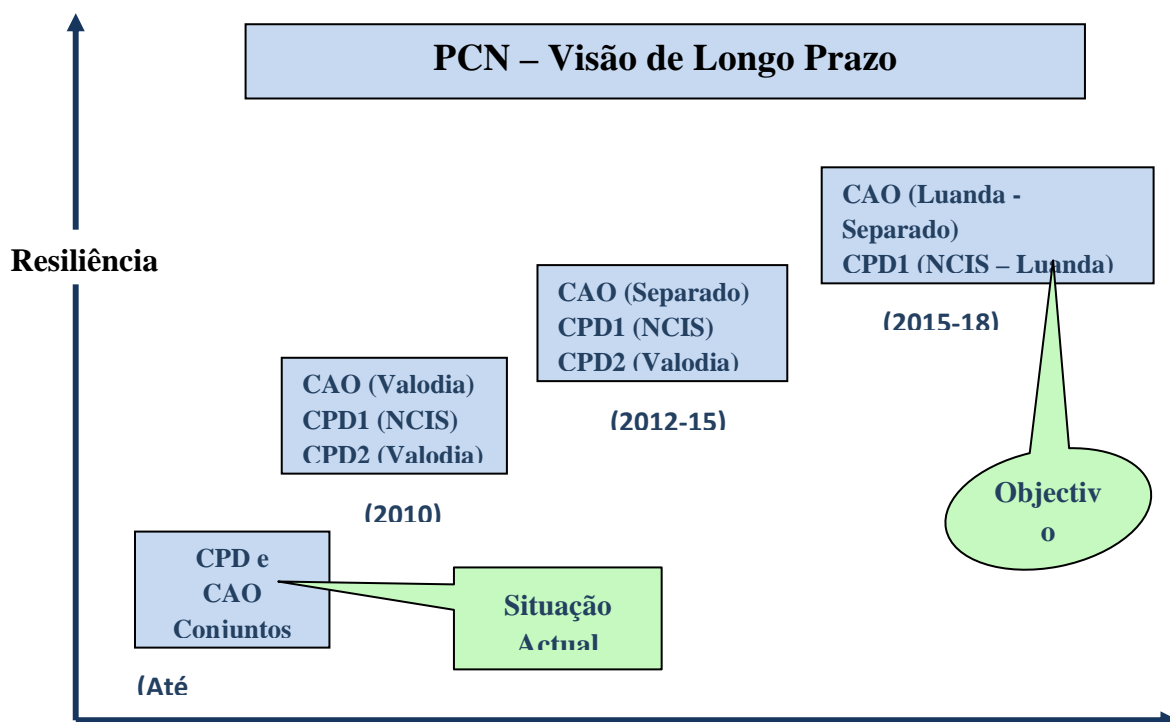


Figura 2.2. PCN – Visão de Longo Prazo da EMIS
Fonte: Plano de negócios da EMIS

Evolução Tecnológica – Fiabilidade, Segurança e Modernidade - A necessidade de fazer face as ameaças de fraude, por um lado, e por outro a necessidade de dar resposta a novas exigências do negócio do cartão bancário, levaram a um movimento, ao nível da indústria dos cartões bancários, de migração do tradicional cartão de banda magnética para o cartão inteligente (smart card). Nesse sentido, o requisito de aceitação de cartões inteligentes (respeitando a norma EMV) passou a ser uma exigência das principais marcas internacionais.

Desenvolvimento de Novos Produtos e Novos Negócios - A sociedade arrancou com um único negócio, o negócio da Rede MULTICAIXA. Mas esse não é o único negócio contemplado nos seus estatutos, nem é o único negócio do espaço cooperativo interbancário.

O primeiro passo foi pois alargar a área do negócio do cartão bancário às principais marcas internacionais, trazendo assim o negócio de processamento do cartão de crédito para a esfera de acção da sociedade. É nesse âmbito que se enquadra a Nova plataforma de Emissão e Gestão de Cartões.

A futura câmara de compensação automática enquadra-se nessa mesma filosofia ao potenciar os serviços de transferências a crédito e de débitos directos.

Tendo em conta o grande desenvolvimento que está a ocorrer em todo o mundo em matéria de pagamentos móveis, esta sociedade vai também centrar a sua atenção nesse domínio.

2.4. Processo de implementação do Balanced Scorecard na EMIS

A implementação do Balanced Scorecard na EMIS seguiu o modelo sugerido pelos estudiosos KAPLAN e NORTON (2001) constituído por quatro etapas, como podemos na figura abaixo [16]:



Figura. 2.3. Fluxo de etapas de construção do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314

1º Etapa: Definição do programa de medição

Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja seleccionada uma unidade de negócios que possua actividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços ao invés de se tentar fazer um BSC para toda corporação.

Nesta etapa, propôs-se o cronograma de implementação do Balanced Scorecard na EMIS como podemos ver mais abaixo, elaborou-se também a Definição do Programa de Medição, onde a alta administração, em conjunto com a equipe de desenvolvimento de implementação do BSC, definiu-se a unidade organizacional em que seria implementado o BSC e os temas estratégicos contemplados no *Scorecard*. Neste caso a EMIS optou por fazer uma implementação geral, ou seja em todas as áreas de negócio da mesma.

Após a escolha da unidade organizacional, preparou-se um serie de informações sobre o BSC, visão, missão, estratégia da unidade e corporações, que foi distribuída aos executivos da Alta Direcção nas reuniões com o objectivo de adquirir informações sobre os objectivos estratégicos e ideias preliminares para os planos de acção do BSC envolvendo as perspectivas da empresa aqui definidas.

2º Etapa: Definição dos objectivos estratégicos

Nesta etapa, definiu-se os objectivos estratégicos nas sessões de entrevista e workshops para cada perspectiva, como podemos ver no ponto 5.1 deste capítulo. Estes objectivos estratégicos definidos pela equipe de desenvolvimento foram discutidos e analisados pela Alta Direcção, que definiu um conjunto final destes objectivos.

As entrevistas cumpriram os objectivos explícitos e implícitos junto aos executivos, como o entendimento do conceito do *Balanced Scorecard*, a obtenção de informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e sua representação em objectivos estratégicos. Foi necessário desenvolver um plano de comunicação que contemple os principais canais de transmissão dos objectivos e medidas estratégicas do BSC aos funcionários da empresa, tais como comunicados internos, quadros de avisos, vídeos, e-mail e inserção do plano de comunicação no sistema de informação da empresa.

3º Etapa: Escolha e elaboração dos indicadores

Nesta etapa a equipe executiva teve uma participação activa na ligação dos objectivos com a estratégia da organização e na definição dos indicadores, podemos ver a definição destes Indicadores no Mapa de estratégia da EMIS no ponto 6.1, deste capítulo e a definição das metas de superação para cada um dos indicadores propostos. Identificou-se alguns objectivos estratégicos para cada perspectiva, com uma descrição detalhada e uma lista de indicadores potenciais para cada um dos objectivos. Esses objectivos e indicadores foram também interconectados por relações de causa e efeito, num diagrama, denominado Mapa de Estratégia.

4º Etapa: Elaboração do plano de implementação

Desenvolveu-se o plano de implementação com os líderes para terminar a implementação do BSC na EMIS. Os executivos reuniram-se para chegar a uma decisão final sobre a definição da visão, dos objectivos e os indicadores definidos nas etapas anteriores, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação.

Neste processo de implementação algumas barreiras tiveram de ser ultrapassadas, como: os líderes da organização não adquiriram logo a ideia do modelo; tomaram o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia; comunicação deficiente que não explica para os funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado; e a integração deficiente entre o BSC e o processo de gestão. A nova metodologia BSC foi integrada no modelo de comunicação utilizada pela empresa para divulgação da informação através de reuniões, jornais internos, revistas, e os executivos passaram a utilizá-lo para a gestão da estratégia da empresa. Um dos aspectos interessantes nesta implementação foi o facto de já existir na empresa uma estratégia previamente definida e bem alinhada junto à alta direcção o que contribuiu para o acelerar do processo de implementação do BSC, e facilitou na definição dos objectivos estratégicos.

Após executar as etapas de implementação do BSC sobressai o desafio de gerir a rotina do BSC, pela acomodação diante de bons resultados, ou por dificuldades geradas por sobressaltos conjunturais. Os levantamentos bibliográficos realizados indicam que muitos estudos ainda terão que ser realizados, para que se possa avançar no conhecimento da gestão do BSC em diferentes organizações.

No quadro a seguir ilustra-se o cronograma das actividades desenvolvidas segundo os estudiosos Kaplan e Norton para a implementação da metodologia Bsc na EMIS.

Tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividades																
I- Definição do Programa de Medição																
1-Escolha da unidade organizacional																
2- Identificação das relações entre a unidade e a corporação																
II- Definição dos objectivos estratégicos																
3- Entrevistas da primeira etapa																
4- Sessão de síntese																
5- <i>Workshop</i> executivo: primeira etapa																
III- Escolha dos indicadores estratégicos																
6- Reuniões dos subgrupos																
7- <i>Workshop</i> executivo: segunda etapa																
IV- Elaboração do plano de implementação																
8- Desenvolvimento do plano																
9- <i>Workshop</i> executivo: terceira etapa																
10- Finalização do plano																

Quadro 2.2. Exemplo do Cronograma de Implementação
Fonte: Adaptado Guia Balanced Scorecard, p.24

2.5. Processo de aplicação do modelo de Gestão Estratégica baseado no “Balanced Scorecard” para a EMIS

Neste ponto, iniciou-se com um diagnóstico da organização, identificação dos principais problemas relacionados com as variáveis mais representativas para o *Balanced Scorecard* (BSC), e fez-se a apresentação de uma estratégia para a sua aplicação, simulando o uso das ferramentas, com base nas informações levantadas.

Diagnóstico Situacional da empresa

Neste ponto fez-se uma análise prospectiva sobre a administração da EMIS, nestes 9 anos, e desta forma identificar os principais problemas relacionados com as variáveis mais representativas para o *Balanced Scorecard* (BSC):

- **Programa de Qualidade total**

Em plena revolução da qualidade e da organização das empresas, não se verificou ainda uma política intensiva dos conceitos da Qualidade Total na EMIS. Designamos Qualidade Total como o princípio e a própria acção para a mudança cultural das organizações.

Este programa de qualidade irá definir e coordenar a contribuição de cada sector para o conjunto de actividades da empresa relativas à qualidade, introduzir e formalizar uma série de procedimentos salutareos à organização que muitas vezes são negligenciados em nome da flexibilidade ou da falta de recursos, mas cuja ausência pode gerar graves prejuízos aos clientes e à própria organização.

- **Plano Estratégico da EMIS**

A EMIS usa como modelo de estratégia o Plano de negócios, que constitui o vértice do sistema de governação e planeamento da sociedade e como tal foi aprovado pela Assembleia

Geral de Accionistas no ano anterior a que diz respeito (2009), consubstanciando a prática do planeamento deslizando, segundo a qual o plano desliza um ano para a frente a cada revisão.

- **Contrato de Gestão**

Para a realização dos estudos relativos à selecção da solução para a Câmara de Compensação Automática de Angola, foi assinado um contrato de consultoria com a SIBS, que opera como consultora da EMIS.

As comunicações constituem um dos factores que mais afectam a qualidade dos serviços oferecidos pela rede, nesse sentido foi instalada a redundância na ligação à Unitel de modo a garantir uma maior fiabilidade na colectora de GPRS.

Iniciou-se também negociações com a Angola Telecom e a Multitel no sentido de melhorar a actual topologia das comunicações com a EMIS, com vista a ultrapassar os principais constrangimentos verificados. A EMIS mantém também contrato com a Planad e Coseba para a manutenção do equipamento informático.

- **Gestão de Desenvolvimento de Pessoal**

Está em curso um programa de desenvolvimento dos Recursos Humanos com o objectivo de ser a principal fonte de informações para o planeamento e gestão de pessoas, segundo uma abordagem que estimula a negociação directa entre o gerente e os colaboradores, objectivos e metas pessoais, de equipa e da organização, que possa integrar os seus resultados ao contrato de gestão.

- **Sistema de Comunicação**

A EMIS ainda não dispõe de uma rede distribuída que permita a integração entre todas as unidades da organização, que possa permitir a adopção de uma rede de informações.

O diagnóstico apresentado elucida alguns problemas relevantes a serem superados ou equacionados antes e durante a implementação do *Balanced Scorecard*, a seguir descritos:

- a) A carência de um programa de Qualidade Total faz com a empresa tenha uma postura enfraquecida perante ao meio empresarial em que se enquadra.
- b) O planeamento estratégico apesar de ser um dos pontos em que a empresa tem dado maior atenção, requer o envolvimento de todas as áreas de negócio da empresa, que possa afectar positivamente na tomada de decisão da mesma.
- c) A falta de um sistema de informação na empresa dificulta a comunicação e a circulação da informação entre as diversas áreas de negócio da empresa, o que compromete no sucesso da implementação do Balanced Scorecard.

Por outro lado, a recente renovação das lideranças da empresa, o retorno à gestão do estilo participativo e transparente, bem como a necessidade de melhorar o desempenho da organização, abre espaço para a aplicação deste modelo de gestão de mudança.

O processo de implementação do MGE requer por parte das empresas o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e métodos de trabalho dos envolvidos no processo, o que vai implicar maiores investimentos nas pessoas com o objectivo de alargar o pensamento estratégico, criar novos meios de comunicação e fortalecer o trabalho em equipa ou seja, a implementação efectiva do MGE provoca uma mudança na cultura da organização com todos os prós e contras ligados ao processo.

Mas no processo de Implementação do MGE na EMIS nem tudo correu como do esperado, foi preciso superar algumas barreiras encontradas, tais como:

- a) A absorção dos conceitos e instrumentos de gestão estratégica ligados ao método MGE, que até agora eram desconhecidos pelos funcionários da empresa e sua consequente interconexão com os modelos de gestão existentes;
- b) A implementação de uma nova metodologia exige trabalho em equipa e visão holística da organização e seus negócios, o que não se verificava na EMIS;

c) Encontrou-se dificuldades na alocação dos recursos humanos qualificados na implementação e elaboração do MGE, devido à sobrecarga de actividades dos escolhidos para trabalharem no processo;

2.5.1.Fases de Implementação do Modelo de Gestão Estratégica

Com base na caracterização e no diagnóstico apresentados, recomendou-se a adopção das seguintes etapas para a implementação do MGE:

1ª Etapa – Planear e sensibilizar

Nesta primeira etapa fez-se necessário realizar uma divulgação da nova metodologia aos executivos, bem como, foi feito o plano de todo o processo de implementação do MGE e preparação da organização para as mudanças que iriam ocorrer na empresa, tanto no plano da cultura organizacional como tecnológico. Podemos ver nesta fase as seguintes acções:

- Comprometimento da Alta Direcção – a consolidação dos princípios definidos para o planeamento estratégico formulado anteriormente e incentivo da execução deste, teve o empenho da Alta Direcção, e a progressiva mudança da cultura e dos valores existentes, e privilegiar a participação, o diálogo, a delegação, a transparência e o exercício permanente da ética no trabalho. O que tem vindo a resultar na melhoria do clima organizacional, mudança progressiva dos valores e cultura da organização.
- Diagnóstico e revisão crítica da **Estratégia de Negócio** – actualização e/ou reavaliação do planeamento estratégico formulado anteriormente. Este processo foi feito através de reuniões estratégicas promovidas pela Alta Direcção com o seu corpo de gestão, no estilo *top down*. O resultado desta acção foi a actualização do planeamento estratégico, base de apoio para implementação do MCE.

- Criou-se um Time Executivo de Liderança constituído pelo Director Eduardo Pinto da área de Engenharia e Sistemas, pelo Director António Vigário da área Operação e Produção e pelo Director Victor de Almeida da área de Administração e Finanças, para representar as diversas áreas de negócio da empresa no que toca as propostas que auxiliaram no processo de aplicação do MGE na empresa.
- Sensibilização e Formação sobre Balanced Scorecard (BSC) – é recomendável que seja feito, sob orientação de consultoria externa, seminários sobre a nova metodologia aplicada em outras empresas, afim de que a empresa possa estar bem mais esclarecida sobre a nova metodologia. E como público-alvo tem-se a Alta Direcção, o Time Executivo de Liderança e os níveis de gestão, para o processo de mudanças na empresa.

O processo de desenvolvimento desta etapa leva um período de seis (06) meses, Ao que a empresa continua a desenvolver.

2ª Etapa – Mobilização

O objectivo desta etapa foi o de traduzir a visão e a estratégia da EMIS usando a ferramenta do BSC com o apoio do **Time de Liderança Executiva (TEL)** para orientar o processo de mudança em toda a empresa. O importante nesta etapa é a educação e a sensibilização do TEL, de modo a incorporar a estratégia de mudanças, que requer integração, servindo-se principalmente das redes de informações.

Confirmação da missão, visão, valores da EMIS:

Missão:

Contribuir para a expansão do pagamento electrónico em Angola e para a eficiência geral do sistema de pagamentos, garantindo segurança, eficácia, comodidade e inovação, ao menor custo possível.

Visão:

Posicionar-se como operador tecnológico de referência de sistema de pagamentos a nível nacional e do continente africano.

Valores

- Integridade - Respeitam os mais elevados padrões éticos.
- Cooperação - Reconhecem na cooperação o sustentáculo de sistemas de pagamento partilhados.
- Orientação para o cliente - Procuram sempre as soluções mais valorizadas pelo cliente final.
- Rigor - Cumprem com rigor os seus compromissos e prestam contas de forma regular e transparente.
- Qualidade – Põem qualidade em tudo o que fazem.
- Segurança – Privilegiam a segurança acima de tudo.
- Formação contínua - Acreditam que o homem é a base do desenvolvimento sustentado.

Serviços disponibilizados

A EMIS presta um conjunto de serviços a destacar:

Emissão – Cartão MULTICAIXA

- Aceitação – MULTICAIXA e Visa
- Terminais:
 - Gestão de rede de ATM (800 matriculados)

- Gestão de rede de POS (5.000 matriculados)
- Portal de Serviços
- Câmara de Compensação Automatizada de Angola (CCAA)
 - _ Subsistema MULTICAIXA (MCX)
 - _ Subsistema de Transferências a Crédito (STC)
 - _ Subsistema de Débitos Directos (SDD)
 - _ Subsistema de Compensação de Cheques (SCC)
- Data Center Hosting

Cartão Bancários - Na qualidade de processadora do Sistema de Pagamentos Angolano, a EMIS presta um conjunto de serviços tanto a emissores do cartão MULTICAIXA, como a adquirentes (acquirers) de cartões das marcas MULTICAIXA e VISA. A EMIS encontra-se em fase de preparação para suportar igualmente a emissão de cartões de marca internacional.

- Emissão
- Aceitação
- Marcas Aceites na Rede MULTICAIXA
- Serviços de Valor Acrescentado

Compensação - A compensação interbancária das operações efectuadas na rede MULTICAIXA é uma componente essencial no modelo adoptado para o Sistema de Pagamentos Angolano. Neste modelo, a EMIS processa a compensação, por delegação do BNA e este actua como banco de liquidação. A **Compensação MULTICAIXA** tem por objectivo o apuramento diário dos saldos interbancários resultantes das operações realizadas na rede. Os saldos são informados ao Banco Central, sendo a base da liquidação nas contas das participantes posicionadas no Banco Central. Como processador da compensação de cartões, a EMIS:

- Faz os cálculos da compensação e da facturação interbancária para cada período contabilístico;
- Apura os saldos devedores e credores de cada participante em relação à Rede;

- Comunica o resultado da compensação ao Banco de liquidação (no sistema MULTIXAIXA o BNA);
- Envia os ficheiros da compensação aos Bancos participantes do sistema

Futura Câmara de Compensação Automática de Angola - Por determinação do Banco Nacional, irá operar na EMIS num futuro breve a Câmara de Compensação Automática de Angola que vai suportar, para além da compensação dos cartões bancários, dois importantes serviços de pagamentos para a economia angolana: as transferências a crédito e os débitos directos.

Pode-se dizer que o conjunto dos dois serviços, o serviço de transferências a crédito e o serviço de débitos directos, constituem instrumentos essenciais para facilitar os pagamentos e as cobranças em qualquer economia. Daí que o BNA tenha considerado que uma vez estabilizado o sistema MULTICAIXA, se deveria dar a prioridade ao desenvolvimento destes serviços.

- Transferências a Crédito
- Débitos Directos
- Cheques

Data Center Hosting (ou alojamento de centros de dados) – Este serviço consiste no aluguer de espaços seguros e infra-estruturado com energia e climatização de alta disponibilidade, para a colocação de equipamentos informáticos de terceiros. A EMIS presta este serviço em condições ainda limitadas, tendo em desenvolvimento um novo Centro Informático Seguro e que com ele vai potenciar este negócio.

O Serviço de Data Center Hosting vai permitir aos Clientes da EMIS colocar os seus servidores e equipamentos, num Datacenter moderno e seguro, assegurando assim uma operação segura, 24x7x365, com elevada performance, fiabilidade e escalabilidade.

CCAA - Os sistemas de pagamentos em Angola evoluíram significativamente nos últimos anos. Uma ampla cooperação interbancária possibilitou o rápido desenvolvimento de sistemas modernos destinados ao processamento automático de ordens de pagamento. Ela serve os Sistemas de Pagamento de Retalho do Sistema de Pagamentos de Angola (SPA).

Análise SWOT

Podemos ver no quadro a seguir a Análise SWOT definido pela EMIS:

Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • Marca Forte • Economias de escala • Características únicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Rede integrada ○ Conveniência ○ Confiança e Fiabilidade ○ Universalidade • Boa rotação do activo • Capacidade para mobilizar recursos para investimentos 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • Organizações com competências ainda limitadas • Ausência de securização completa – risco de paragens • Baixa qualidade das comunicações e da energia • Concentração num único negócio • Baixa produtividade • Preço elevado do GPRS • Instalações pouco adequadas e pouco prestigiantes
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado bancário • Tecnologia/novos canais • Entrada em novos negócios • Internacionalização 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Fraude • Alterações no sistema financeiro angolano • Concorrência directa e indirecta

Quadro 2.3. Análise SWOT da EMIS

Fonte: Plano de Negócios da EMIS

Desafios Estratégicos

A definição dos **factores críticos de sucesso** consiste em identificar os factores determinantes para o sucesso e realização dos objectivos estratégicos da empresa, ou seja, é necessário saber o que a empresa/organização tem de fazer bem, em cada perspectiva, para atingir o seu objectivo. Estes factores representam as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

A EMIS definiu os seguintes factores críticos de Sucesso [10]:

- Qualidade
- Confiança
- Produtividade
- Inovação
- Cobertura

Qualidade - Entende-se como a disponibilização de uma elevada qualidade de serviço percebida pelos clientes, correspondendo à expectativa dos accionistas, condição essencial para manter os clientes satisfeitos.

Confiança - Entende-se como a transmissão de uma imagem de confiança e credibilidade, factor essencial de sucesso para qualquer sistema de pagamentos.

Produtividade - Entende-se como a procura permanente da maximização na dupla vertente eficácia/produtividade como para justificar e suportar o modelo cooperativo em que se fundamenta a sociedade.

Inovação - Entende-se como a capacidade para inovar e criar soluções que dêem efectiva resposta ao mercado e as expectativas dos accionistas.

Cobertura - Entende-se como a capacidade para alargar a cobertura da rede a todas as capitais de província e municípios mais importantes.

Definição das Perspectivas da EMIS

A EMIS é a entidade operacional central do sistema interbancário automático de pagamentos, e desempenha um papel fundamental em todos os projectos relacionados com o Sistema de Pagamentos de Angolana (SPA). Por esta razão sugeriu-se a escolha de quatro (04) perspectivas, ao contrário do que foi definido pelos estudiosos a EMIS definiu a Perspectiva Instrumental (Económica – Financeira) como a sua perspectiva primordial, porque ela é uma empresa meramente instrumental, ou seja, o seu principal objectivo consiste em disponibilizar serviços à custos reduzidos (5 a 8 %), e em seguida a perspectiva Accionistas/Cliente, pois os bancos para além de serem os seus Accionistas também são os seus Clientes, e por fim a perspectiva Tecnológica e Serviços e a perspectiva Aprendizagem e Crescimento, como podemos ver na figura a seguir [10]:

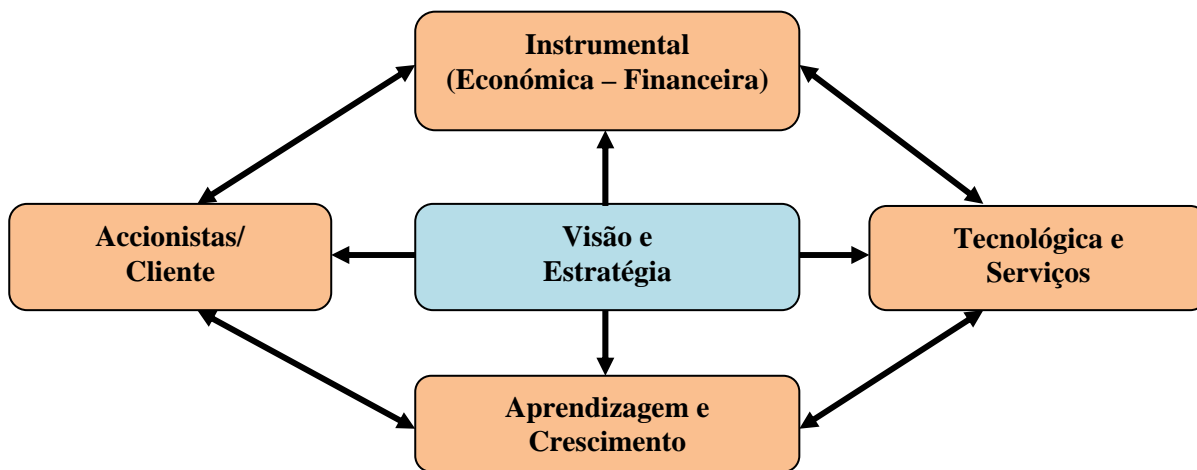


Figura 2.4. Perspectivas da EMIS Baseado no BSC de Kaplan e Norton

Nesta etapa, concluiu-se com a elaboração do Planeamento para a implementação do modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*. O período de desenvolvimento desta fase durou três (03) meses.

Definição dos Objectivos Estratégicos da EMIS

Após a definição da missão e da análise das suas envolventes externa e interna, a empresa Interbancária definiu os objectivos estratégicos que a ela pretende atingir. Estes podem incluir o aumento da rentabilidade, o crescimento das vendas, o aumento da quota de mercado e o aumento do ritmo de inovação, entre outros, como podemos ver no quadro a seguir, a definição dos objectivos estratégicos acordados pela EMIS a Longo prazo:

Perspectiva	Objectivos Estratégicos
Instrumental (Económico – Financeira)	1. Disponibilizar serviços à custos reduzidos 2. Dinamizar o serviço de pagamento Automático 3. Penetração do cartão bancário 4. Desenvolver novas áreas de negócio 5. Fortalecer e diversificar nacional e internacionalmente o sistema de pagamento
Accionistas/ Cliente	6. Assegurar a emissão pelos bancos, gestão e controlo de cartões 7. Melhorar a prestação de serviços automáticos aos Bancos 8. Manter a identidade uniforme, sólida e única 9. Continuidade do Negócio
Tecnológica e Serviços	10. Acompanhar a evolução neste mercado 11. Adequar as competências dos trabalhadores às necessidades da EMIS 12. Tornar a EMIS um centro de excelência em Serviços Interbancários
Aprendizagem e Crescimento	13. Instalar, montar e gerir a rede dos TPA e ATM 14. Aprimorar os serviços electrónicos prestados aos Accionistas 15. Assegurar, gerir e controlar a operacionalidade dos equipamentos nos ATM e TPA 16. Dotar a EMIS de Infra-estrutura TI adequada 17. Evolução tecnológica

Quadro 2.4. Definição dos objectivos estratégicos definidos pela EMIS

3º Etapa – Implementação

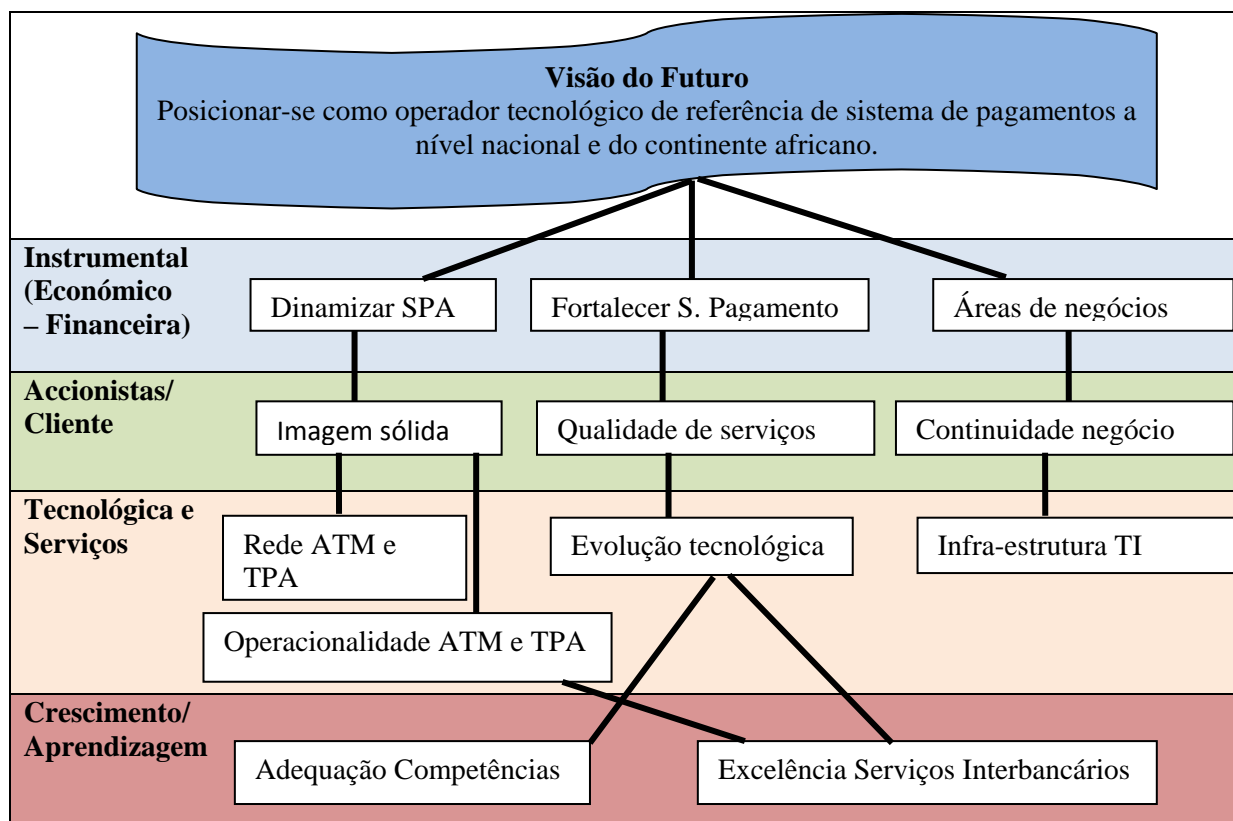
Nesta etapa fez-se a descrição da estratégia da empresa e do processo de criação de valor para os clientes, através dos mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*, bem como promover a conexão entre a estratégia corporativa e as diferentes unidades de negócios. A EMIS decidiu-se pela escolha de implementação de *softwares* específicos para o momento em que o projecto do BSC vier a precisar de apoio para seu crescimento. Os recursos de tecnologia de informação mais citados são: MS Excel, MS Power Point.

Começou-se por construir o *Balanced Scorecard* corporativo da Empresa como podemos ver no Capítulo 2.6.1, que foi integrado no modelo de comunicação da empresa.

A EMIS considera prioritário o desenvolvimento de competências estratégicas e lançamentos de novos serviços, que são requisitos primordiais para conquista de novos Accionistas e, conseqüentemente, novos mercados. Na opinião das pessoas envolvidas no processo de implementação do BSC, é importante que todos os funcionários da empresa estejam comprometidos com cumprimento das metas estabelecidas, desta forma, acredita-se que será possível oferecer novas oportunidades de crescimento, aumento de salários e uma solidificação da empresa no mercado.

Modelo Lógico de Causa – Efeito

A seguir ilustra-se o encadeamento, numa lógica de causa e efeito, do Mapa de Estratégia da EMIS nas quatro perspectivas [1]:



Quadro 2.5. Modelo lógico de causa e efeito da EMIS

4º Etapa – Gestão

Nesta etapa a empresa começa a passar por mudanças no seu modelo de gestão. Essas mudanças afectam não só os processos de trabalho, como atingem os valores e a cultura da organização. Esta etapa compreende a execução de dois princípios fundamentais do BSC:

- **Transformar a estratégia em tarefa de todos;**
 - Comunicação e educação
 - Desenvolvimento de objectivos pessoais e das equipas
 - Sistema de incentivo e recompensa.
- **Converter a estratégia em um processo contínuo;**
 - Orçamento operacional
 - Orçamento estratégico

Para o sucesso da implementação do Modelo de Gestão Estratégica é necessário que a empresa siga alguns critérios de funcionamento:

- Aumentar o incentivo à criatividade e produtividade na empresa;
- Instrumentalizar as reuniões através de relatórios de gestão e planos de acção;
- Avaliação sistemática do Mapa de estratégia da empresa;
- Optimizar o uso da informação para tomada de decisão;
- Comunicar os resultados alcançados por toda a empresa;
- Implantar um Programa de Qualidade Total na EMIS;
- Implantar uma cultura de avaliação e gestão de resultados;

A utilização desta metodologia BSC na EMIS, de forma participativa, provocou algumas mudanças no modelo de gestão da empresa, foi implementada a Reunião estratégica do negócio que tem como objectivo criar uma cultura de reunião que antes eram operacionais e tornaram-se estratégicas, mensalmente será feita uma reunião com o mapa para analisar o caminho crítico (objectivos estratégicos desnecessários); de quatro em quatro meses reunião para análise de todo o mapa e anualmente revisão do mapa.

Os principais resultados qualitativos já atingidos foram:

- A implementação efectiva de um conjunto de objectivos estratégicos que permitem à EMIS seguir uma visão clara do que pretende ser em um prazo pré definido.
- O MGE propicia a um número maior de funcionários de participar no processo de gestão estratégica, e permite desta maneira, quase que indirectamente, a capacitação dos futuros quadros de gestão da Empresa;
- O início do processo de alinhamento de indivíduos, equipas e unidades organizacionais às estratégias corporativas;
- O mapeamento das habilidades estratégicas necessárias para a Empresa implantar o conceito e os princípios desta metodologia.

2.6.Construção do Mapa de Estratégia da EMIS

A construção do Mapa de Estratégia da EMIS seguiu a metodologia *top down*, ou seja começa de topo da empresa para a média gerência, e decompondo-se por quatro perspectivas essenciais: Perspectiva Instrumental (Económico – Financeira), de Accionistas/Clientes, Tecnológica e Serviços e de Aprendizagem e Crescimento. A cada uma delas correspondem Objectivos Estratégicos diferentes, que por meio de indicadores e metas vão direccionar e analisar se a Estratégia está ou não a ser cumprida correctamente. Esta estratégia implica a mudança da organização no seu todo da sua posição inicial para outra no futuro, desejável mais incerta. [10]

O Mapa de Estratégia descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos estratégicos, nas quatro perspectivas do BSC e explica que medidas são imprescindíveis para alcançar os objectivos pretendidos, como também os indicadores que serão utilizados para o monitorar o cumprimento destas medidas, e também quais as iniciativas de cada área envolvida para o cumprimento das medidas. Eles constituem guias que permitem aos gestores comunicar a sua estratégia e os processos e sistemas utilizados na implementação da mesma.

A sua importância na sociedade do conhecimento deve-se a necessidade crescente de se criarem activos intangíveis, como exemplo: o relacionamento com os clientes; capacidades e conhecimentos dos colaboradores; tecnologias de informação e; uma cultura organizacional que estimule a inovação, a resolução de problemas e o desenvolvimento organizacional. Possibilita ainda a identificação e correcção de imperfeições de concepção nos diferentes níveis da organização.

O Mapa de Estratégia da EMIS foi criado com a participação de toda a equipa da mesma, por meio de entrevistas, reuniões e com acesso a informação disponibilizadas pela empresa.

2.6.1. Mapa de Estratégia da EMIS

Missão	Contribuir para a expansão do pagamento electrónico em Angola e para a eficiência geral do sistema de pagamentos, garantindo segurança, eficácia, comodidade e inovação, ao menor custo possível.			
Visão	Posicionar-se como operador tecnológico de referência de sistema de pagamentos a nível nacional e do continente africano.			
Perspectivas	Objectivos estratégicos	Indicadores	Meta	Planos de acção
Instrumental (Económica – Financeira)	Disponibilizar serviços à custos reduzidos	- Índice de rendibilidade entre 5 e 8%	100%	- Redução dos resultados negativos passados - Consolidação dos seus capitais próprios passados - Acompanhamento da evolução financeira
	Dinamizar o serviço de pagamento Automático	- Nível de crescimento de serviços ATM	75%	
	Penetração do cartão bancário	- Índice de rendibilidade da EMIS	50%	
		- Taxa de Penetração Bancária	+ 10%	
		- Taxa de Penetração do Cartão Multicaixa	+40%	
		- Índice de Produtividade por cartão (ATM e TPA)	75%	
	Desenvolver novas áreas de negócio	- Nível de sustentação da sociedade	75%	
	Fortalecer e diversificar nacional e internacionalmente o sistema de pagamento	- Pagamentos com instrumentos electrónicos	80%	
		Volume de transacções efectuadas no SPTR	100%	
Clientes/ Accionistas	Assegurar a emissão pelos bancos, gestão e controlo de cartões	- Índice de satisfação dos Accionistas	85%	Nova plataforma de emissão e gestão de cartões
	Melhorar a prestação de serviços automáticos aos Bancos	- Nível de satisfação dos Clientes (Bancos)	85%	- Contínua Implementação de novas funcionalidades - Câmara de compensação Automatizada de Angola
		- Grau de Inovação em TI	65%	
	Manter a identidade uniforme, sólida e única	- Nível de satisfação dos Accionistas	100%	
		- Índice de credibilidade do serviço de transferências electrónicas	85%	
	Continuidade do Negócio	- Nível de serviços adicionados após a sua constituição	100%	- Desenvolvimento de novos negócios - Investimentos Diversos
Tecnológica e serviços	Instalar, montar e gerir a rede dos TPA e ATM	- Nível de expansão do Pagamento automático	5 à 10 anos	- Melhorar comunicações - Sensibilizar os agentes - Rede de aceitação MULTICAIXA

Quadro 2.6. Mapa de Estratégia da EMIS

2.6.1.1. Mapa de Estratégia da EMIS (Continuação)

Perspectivas	Objectivos estratégicos	Indicadores	Metas	Planos de Acção
Tecnológica e Serviços	Instalar, montar e gerir a rede dos TPA e ATM	- Índice de transferências nos pontos de venda	75%	- Melhorar as comunicações
		- Índice de transacções Bancárias	85%	- Rede de aceitação MULTICAIXA
	Aprimorar os serviços electrónicos prestados aos Accionistas	- Nível de satisfação de requisitos do SPA	A definir	- Contínua implementação de novas funcionalidades (Portal de serviços, monitorização da rede) - Projecto Telerecarga
		- Nível de crescimento dos ATM	2 ou 5 anos	
		- Nível de expansão dos ATM	75%	
	Assegurar, gerir e controlar a operacionalidade dos equipamentos nos ATM e TPA	- Nível de estabilização da comunicação com os Bancos	100% (Comunicação dinâmica)	
	Dotar a EMIS de Infra-estrutura TI adequada	- Nível de desempenho do Data Center Hosting	2 à 3 anos	- Implementação do Projecto NCIS - Monitorização da rede ATM
		- Nível de qualidade de prestação de serviço	A definir	
		- Nível de disponibilidade e adequação do espaço físico	85%	
	Evolução tecnológica	- Fazer face as ameaças de fraude	A definir	- Acompanhar a evolução Tecnológica - Comunicações e Segurança - Estudos e projectos
		- Nível da indústria dos cartões bancários	90%	
		- Nível de exigências de serviços do cartão bancário	100%	
Crescimento/ Aprendizado	Acompanhar a evolução neste mercado	- Operação Autónoma e com serviços próprios	5 anos	- Formação constante de quadros - Novos recrutamentos - Bolsas de estudo internas - Estudos e Projectos
	Adequar as competências dos trabalhadores às necessidades da EMIS	- Percentagem de trabalhadores dentro do perfil técnico profissional	85%	
		- Índice de avaliação do desempenho profissional	20% (Bom)	
	Tornar a EMIS um centro de excelência em Serviços Interbancários	- Automatização da EMIS	5 anos	- Valorização constante dos quadros da EMIS

Quadro 2.7. Mapa de Estratégia da EMIS (Continuação)

2.6.2. Planos de Actividades da EMIS

No quadro a seguir ilustra-se o plano de actividades acordadas pela EMIS no Plano de Investimentos de 2009 e 2010.

Planos de Acção da EMIS 2009-2010	
- Rede de aceitação MULTICAIXA	- Portal de Serviços (Melhoramentos) - Pagamentos de Serviços em TPA - Mensagem personalizada em ATM - Sistema para monitorar a Rede de ATM'S - Evolução da Aplicação Local para V10 - Evolução Transacções a 2 tempos em TPA - Certificação Mastercard
- Nova Plataforma de Emissão e Gestão de Cartões	- Estudo e Concepção - Consultoria de acompanhamento - Software principal (OpenWay) - Migração do Cartão MULTICAIXA para Chip - Complementos
- Câmara de Compensação Automática de Angola	- Estudo e Concepção - Consultoria de acompanhamento - Software principal - Complementos
- PCN (Novo Centro Informático Seguro)	- Estudos e Projectos - Fiscalização - Empreitada principal - Equipamento informático - Complementos
- Comunicação e Segurança	- Reforço da Rede Privativa - Anel de FO - Interbancária em FO - PCI – DSS - Carregamento Remoto de Chaves - Complementos
- Projecto Telerecarga	- Estudos - Implementação
- Reforço de Competências	- Formação Geral - Formação específica - Bolsas de Estudo
- Estudos e Projectos	- Estudos e Projectos
- Investimentos Diversos	- Meios de Transporte - Apartamento - Outros Investimentos

Quadro 2.8. Plano de Acções definido pela EMIS para 2009 e 2010

2.7.Resultados alcançados

No processo de implementação da metodologia BSC na EMIS, observou-se que o desempenho dos funcionários nos conceitos e na metodologia do BSC constitui um dos passos mais importantes do projecto BSC, que a empresa pretende contornar nos próximos meses que se seguem ao funcionamento da empresa.

Contudo já podemos notar uma certa melhoria na pauta e encaminhamento das reuniões estratégicas da EMIS que hoje contribuem para concentrar o foco da organização em questões relevantes para o sucesso competitivo actual e futuro do negócio. Dessa forma, as discussões tornam-se mais produtivas e motivadoras, porque passaram a ter o BSC como guia. No entanto, apesar de registar-se um ganho qualitativo de tempo dos executivos, não podemos esquecer que o BSC, enquanto modelo de gestão estratégica da empresa, requer tempo e dedicação das pessoas que devem comprometer-se com a continuidade do negócio da empresa.

Ao contrário do que normalmente acontece na implementação desta metodologia nalgumas empresas em que a adopção de um novo modelo de gestão constitui um corte radical com o passado – a EMIS optou por implementar gradualmente o *Balanced Scorecard*, assegurando a sua gradual integração com os modelos e instrumentos de gestão já existentes.

O *Balanced Scorecard* foi inicialmente adoptado apenas como uma ferramenta de suporte à avaliação do desempenho, no âmbito do sistema de gestão por objectivos já adoptado. Na verdade, esta primeira fase da sua implementação objectiva essencialmente permitir o reforço do modelo de monitorização e avaliação da *performance*, que até então vem permitindo o controlo da evolução de cada um dos objectivos e projectos inscritos no Plano de Actividades da empresa.

Na sequência desta implementação registou-se melhorias organizacionais na EMIS, tendo em vista o aperfeiçoamento dos mecanismos, instrumentos e recursos de gestão da instituição, o que em função disso, tem resultado a recomendação de criação de programas e projectos interdisciplinares com equipas e recursos disponibilizados especificamente para o seu desenvolvimento.

Registou-se também um progresso na prestação de serviços dos caixas automáticos, como resultado da reorganização dos processos e implementação de novas tecnologias com vista a dar melhor suporte aos Accionistas (Bancos), que são os seus clientes e merecem ter um serviço de qualidade. Estas novas funcionalidades nos MULTICAIXAS foram a Implementação do serviço Telerecarga que contribuiu para dar uma maior comodidade aos Accionistas/Clientes, e incrementar a prestação de serviços automáticos disponíveis, os pagamentos de diversos serviços nos MULTICAIXAS, tais como o pagamento de seguros (ENSA em serviço e outras companhias em progresso) e pagamento de televisão por assinatura (Multichoice já em serviço e a TV Cabo em progresso). Foi feita também uma implementação de uma solução do tipo DUAL POWER BUS, com duas centrais de energia e respectivos UPS completamente separados para melhoria do Site Valódia da EMIS.

Projecto Telerecarga - Este serviço permite aos detentores de cartão MULTICAIXA fazer carregamentos directos a partir do próprio telemóvel.

Podemos ver nos gráficos a seguir a evolução do volume de transacções neste primeiro semestre do ano (2010) referente aos Caixas Automáticos (ATM) e aos Terminais de Pagamento Automático (TPA), em relação aos outros anos.

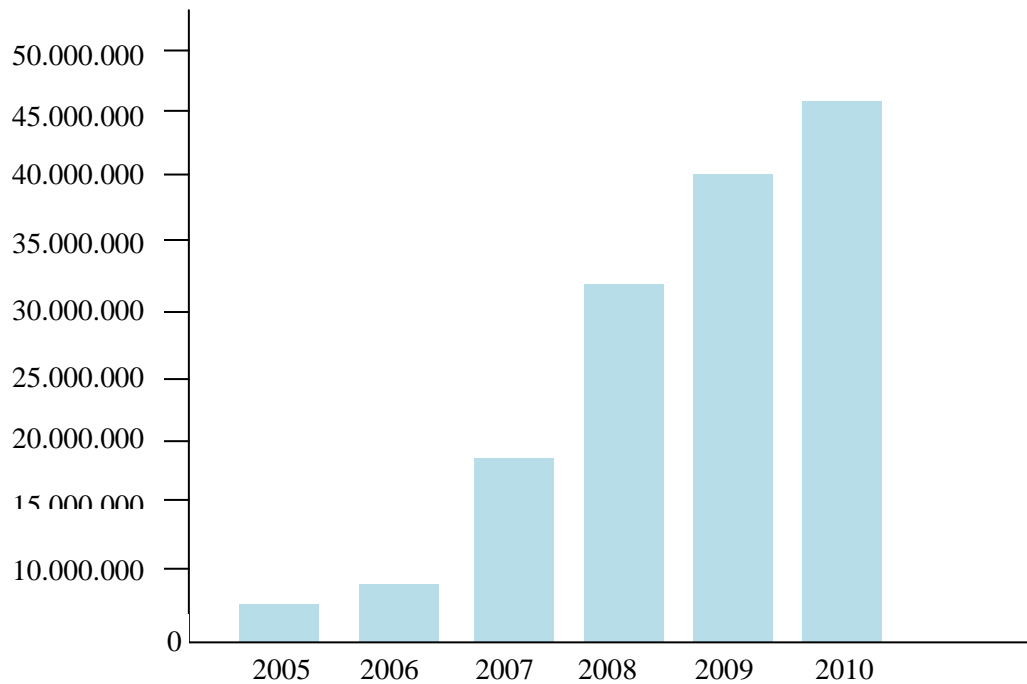


Gráfico 2.1. Transações em ATMs

Fonte: EMIS

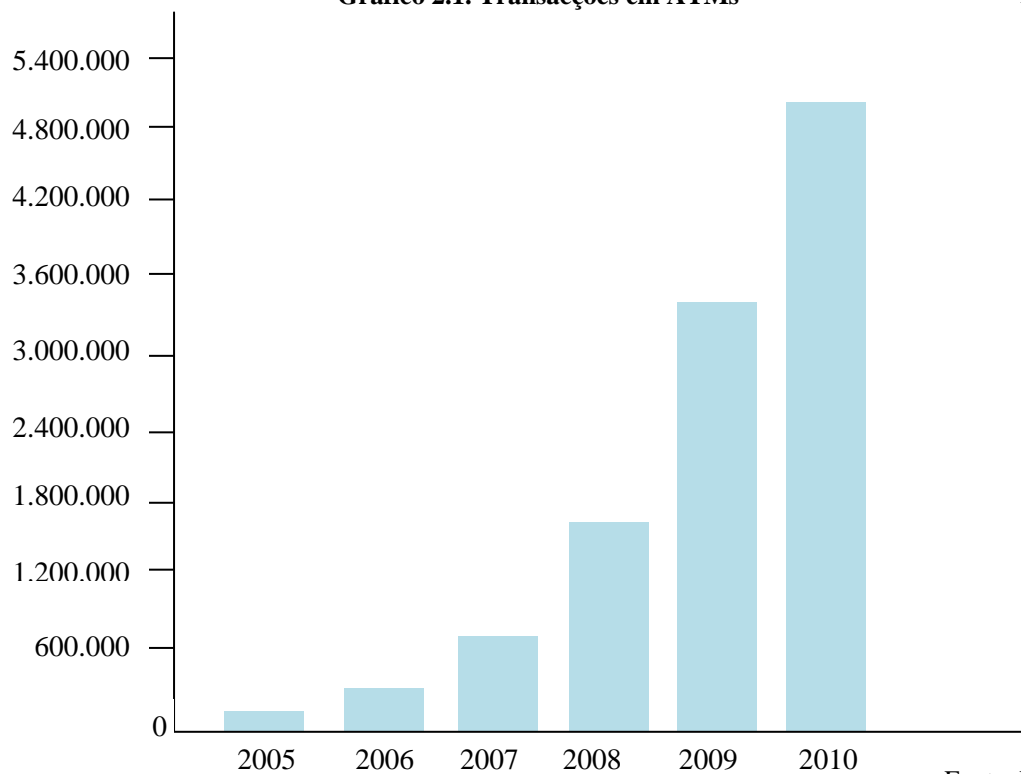


Gráfico 2.2. Transações em TPAs

Fonte: EMIS

É necessário referir que os dados do ano de 2010 nos gráficos, não são referentes ao ano, mas sim referentes ao primeiro semestre deste ano, o que no final deste ano poderá haver alterações nestes dados.

Podemos ver no quadro seguinte a evolução dos parâmetros (penetração em relação à população *total*), População, TPB e População Bancária referente a este primeiro semestre (2010), reflectindo o sucesso da implementação de novas funcionalidades nos MULTICAIXAS.

	2009	2010
População	17,40	17,92
TPB	10,00%	11,25%
Pop_Banc.	1,74	2,02
Crsc		15,88%

A EMIS tem vindo a tentar estabilizar o tarifário da sociedade estabelecido com base em regras aprovadas na Assembleia Geral de 14 de Abril de 2005 e que se traduzem no seguinte [10]:

Regras para a Determinação de Preços

Os preços da sociedade são determinados em função das metas de rentabilidade assumidas para os capitais investidos.

A rentabilidade do capital investido pós-imposto deverá situar-se no intervalo de 5 a 8 %.

A partir do momento que se esgotou o benefício fiscal previsto no Artigo 46 do código do Imposto Industrial o tarifário da sociedade tende a estabilizar no para o seu “base line”, e fica os ajustamentos futuros dependentes apenas dos ganhos de produtividade, como podemos ver no gráfico a seguir [10].

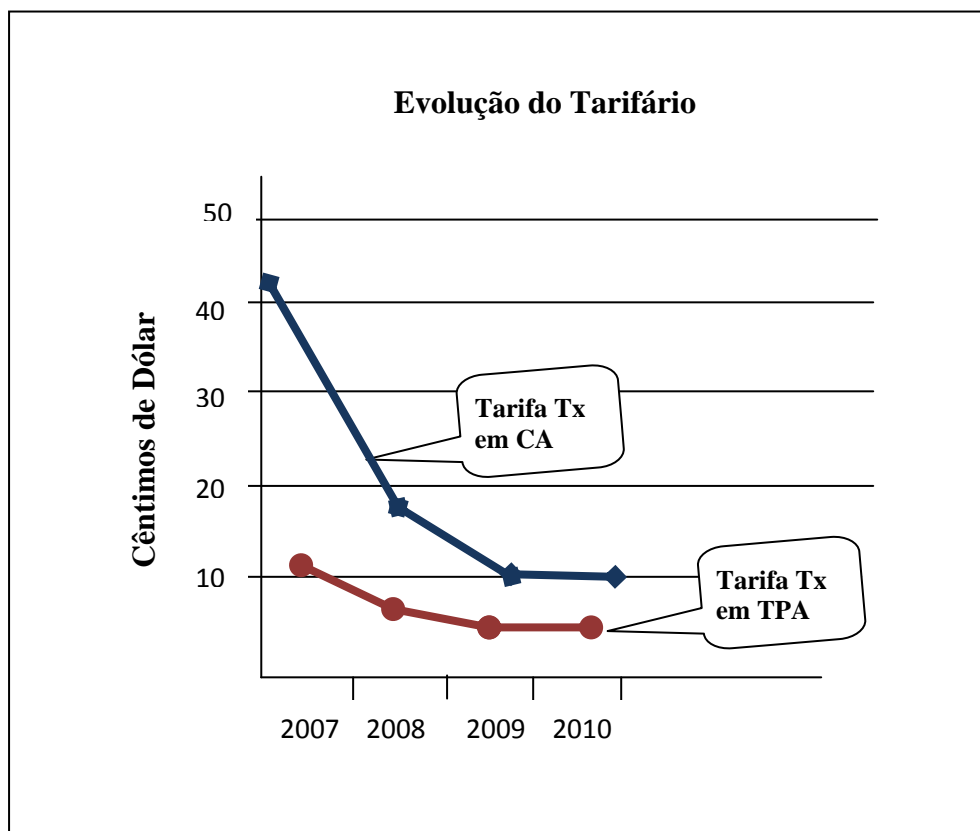


Gráfico 2.3. Gráfico da Evolução do Tarifário

Fonte: EMIS

A EMIS tem também alguns projectos em desenvolvimento que estão agora a ser geridos com base na nova metodologia:

- A implementação do Projecto NCIS (Novo Centro Informático Seguro), uma infra-estrutura que proporcionará alta disponibilidade técnica (elevada tolerância a falhas de energia e de equipamento) e resistência a ataques físicos, dada a sua capacidade de segregação de acessos e à sua construção robusta, este projecto encontra-se ainda numa fase de desenvolvimento (55%), com conclusão para Novembro de 2010.
- Nova Plataforma de Emissão e Gestão de Cartões com o objectivo de criar uma nova plataforma de emissão e gestão de cartões multi-marca, que substituirá a actual plataforma de gestão de cartões MULTICAIXA que faz parte do EPMS, que irá suportar a emissão de cartões de crédito, bem como a migração do cartão doméstico para o cartão CHIP. Ainda em fase de desenvolvimento (70%), com conclusão para Setembro deste ano.

- Câmara de Compensação Automática de Angola – Suportará a compensação dos alguns serviços de pagamentos de retalho como: Cartões, Transferência a Crédito, Débitos Directos e Cheques. Também em fase de desenvolvimento (40%), com conclusão prevista para Dezembro de 2010.

Posteriormente, EMIS pretende adoptar o software específico do BSC, por meio de uma empresa especializada de consultoria a fim de que este possa assumir-se como um instrumento fundamental à formulação e implementação da estratégia na empresa, enquanto mecanismo indispensável à formulação e clarificação da estratégia e ao alinhamento organizacional em torno da sua execução.

Podemos concluir aqui que a utilização do BSC na EMIS, devidamente adaptado, poderá contribuir para sustentar a flexibilidade e a eficácia desta empresa, minimizando o impacto nos custos, resultante do aumento da complexidade da estrutura organizacional, no seu normal percurso de crescimento.

Conclusão

A implementação dos conceitos de Kaplan e Norton com base no *Balanced Scorecard* (BSC), na Empresa Interbancária de Serviços teve início em Janeiro deste ano (2010) devido a uma proposta de implementação de um Modelo de Gestão Estratégica à EMIS, como resultado de um trabalho final de Curso de Mestrado em Engenharia de Software e Sistemas de Informação. Esta dissertação teve como propósito, através da inquirição da base teórica e da demonstração, com um estudo empírico de caso, contribuir para a melhoria do impacto da utilização da metodologia Balanced Scorecard na optimização do comportamento de uma Empresa Interbancária de Serviços.

No primeiro capítulo desta dissertação procurou-se fazer uma breve elucidação dos conceitos de Estratégia e do Balanced Scorecard e referenciando os elementos essenciais deste. No entanto, é necessário salientar que o sucesso da implementação dos conceitos do BSC irá depender fundamentalmente de uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e maior profissionalização na gestão, ainda fortemente de carácter familiar da organização. Os desafios da implementação do BSC irão depender de quão comprometidas as lideranças da empresa estejam para criar uma real coesão disposta a enfrentar as resistências que certamente surgem nos processos de mudanças. No segundo capítulo apresentou-se o caso prático com a Empresa Interbancária de Serviços de Angola, referindo os passos para a elaboração da implementação do modelo de gestão estratégica, e elaborou-se o Mapa de Estratégia da EMIS. A fase de diagnóstico, permitiu adaptar e desenvolver instrumentos de medida, ainda que escassos na investigação em gestão do conhecimento, que permitiu sistematizar uma matriz orientadora na identificação/ confirmação de focos de atenção, definição de prioridades e localização temporal das acções, no curto, médio e longo prazos.

Os conceitos que foram enunciados nesta dissertação representam um referencial para a implementação correcta desta nova metodologia de gestão. Todavia, é provável que, neste início de processo, não se evite algumas insuficiências, necessitando de ser aperfeiçoado à medida que os gestores adquiram experiência de utilização desta ferramenta. Tal facto não

compromete as grandes potencialidades do BSC como ferramenta de melhoria estratégica e de gestão das organizações.

A elaboração desta dissertação seria, em nossa opinião, muito útil no auxílio a um novo estilo de gestão estratégica pró-activo numa empresa Angolana. A necessidade de fontes próprias de receitas é um exemplo da necessidade da gestão da EMIS ser mais activa. Uma das limitações encontradas foi sem dúvida a recolha do material, para a construção desta dissertação, ao passo que hoje após este processo de implementação a empresa já dispõe de uma informação mais estruturada, fiável e eficaz com grande impacto na tomada de decisão. No entanto pretende-se com este estudo continuar a ajudar a pensar e a amadurecer a prática académica em torno dos actuais desafios científicos que se têm destacado neste universo, seja qual for a tipologia do usuário-pesquisador.

Finalmente, importa mencionar que, em Angola são poucas as organizações que já possuem uma ferramenta de gestão estratégica baseada no BSC. Apesar de não dispor de elementos fiáveis que permitam afirmá-lo, com toda a convicção, a razão fundamental parece residir na dificuldade que as organizações têm em adaptar a metodologia à sua realidade, em partilhar a informação relevante na empresa e em desenvolver os processos necessários para a sua implementação. Espera-se que com esta dissertação, através dos elementos nela contidos, que possamos contribuir para o colmatar das dificuldades enfrentadas nos processos de implementação da metodologia e que os mais cépticos encontrem nela a motivação necessária para a sua utilização. E seria igualmente útil que a investigação focasse e desse a conhecer casos de fracassos de adopção do BSC, e identificar quais as dificuldades que estiveram na sua base para que esses erros, a existirem, não voltassem a ser cometidas. Em futuras investigações poderão ser feitos aperfeiçoamentos e melhorias à presente dissertação.

Referências

Livros

[1] Banco Nacional de Angola (Gabinete de Desenvolvimento Organizacional), (2009), Modelo de Administração e Gestão Estratégica do Banco Nacional de Angola (1º ed.), Banco Nacional de Angola: Autor;

[2] Edições Sílabo (2007), “*Balanced Scorecard* - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos”, Francisco Pinto;

[3] Escolar Editora (2008), Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos (1º ed.), António J. Robalo Santos;

[4] Lidel (2006), Balanced Scorecard para PME (4º Ed.) João Russo;

Dissertações/Teses

[5] Alina dos Passos (2004), Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos: Proposta de Implementação no TCU, Curso de Sistemas de Informação, Centro Universitário Luterano de Palmas, São Paulo, Brasil;

[6] Andreia Filipa de Figueiredo Ribeiro (2009), Motivações para implementação de um *Balanced Scorecard*: o caso da Rodoviária do Tejo, Instituto superior de economia e gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal;

[7] Jorge Gerson Silva da Silva (2006), Plano de Implementação do Balanced Scorecard em uma Empresa Industrial do Ramo Couro Calçados, Faculdade de Ciência Económicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil;

[8] Nelmar Vaccari (2006), Proposta e aplicação de um Modelo de desdobramento da Estratégia com base no *Balanced Scorecard*: O caso de uma Empresa de Transporte de Carga e Logística, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil;

[9] Ricardo Abreu de Oliveira (2003), O Balanced Scorecard como ferramenta para a gestão estratégica, Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília, Brasil;

Periódicos

[10] Empresa Interbancária de Serviços, (2009, Novembro), 9º Plano de Negócios (2010 – 2014), V_2;

[11] LJP E-Zine (2002), Balanced Scorecard (1º Ed.) Lauro Jorge Prado;

[12] ENEGEP 2004, Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional, XXIV Encontro Nacional. De Eng. De Produção, Florianópolis, SC, Brasil;

[13] ENEGEP 2006, As aplicações do Balanced Scorecard na Engenharia de Produção: uma análise baseada nas publicações do ENEGEP, XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006, Brasil;

Informação Electrónica

[14] Infoquality, Balanced Score Card. Recuperado em 12 de Novembro de 2009, do <http://www.infoquality.kit.net/bsc.htm>;

[15] Maria Elisabeth Pereira Kraemer (03-2005), Sistema de Gestão Estratégica - Balanced Scorecard - Brasil recuperado em 14 de Outubro de 2009, do <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sistemageren.htm#mas-autor>;

[16] Paulo Alexandre de Jesus Gafanha (2006), O Balanced Scorecard, Departamento de Engenharia Informática, Universidade de Coimbra, Portugal, recuperado em 14 de Outubro de 2009 do <http://student.dei.uc.pt/gsi/trabalhos/BalancedScorecard.pdf>

Glossário

Acquirer ou Adquirente - Instituição financeira bancária que adquire os créditos dos aceitantes de pagamentos com cartões bancários e a quem os aceitantes transmitem os dados relativos à transacção (*definição do Aviso N.º 01/07 do BNA*). O adquirente, que contrata com o comerciante a aceitação da marca que representa e que autoriza a realização da transacção pelo cliente, é também responsável pela compilação da informação relativa à transacção e respectiva liquidação aos comerciantes.

Business Process Outsourcing (BPO) é a terciarização de processos de negócios que usam intensamente a tecnologia da informação. Consiste na terciarização de trabalhos internamente da empresa, ou seja, uma empresa terá responsabilidade total sobre determinada área da sua empresa.

Câmara de Compensação - Mecanismo de processamento central através do qual os participantes acordam em trocar instrumentos ou instruções de pagamento ou outras obrigações financeiras. A liquidação dos documentos trocados é feita no horário estabelecido de acordo com as regras e procedimentos estabelecidos. Em alguns casos, a câmara de compensação assume a responsabilidade de Contraparte no contexto da gestão de medidas de controlo de risco de liquidez e de crédito no sistema de pagamento.

ATM ou Caixa automático - Equipamento que permite aos titulares de cartões bancários com banda magnética e/ou chip aceder a serviços disponibilizados a esses cartões, designadamente, levantar dinheiro de contas, consultar saldos e movimentos de conta, efectuar transferências de fundos e depositar dinheiro.

Débito Directo - Operação bancária efectuada por iniciativa do credor que apresenta as suas cobranças através da instituição de crédito com base em autorização de débito em conta

concedida pelo devedor. O serviço automático de débitos directos será implementado em Angola no âmbito da futura Câmara de Compensação Automática de Angola.

EMIS, SA - Empresa angolana que assegura junto dos bancos a prestação de um conjunto de serviços relacionados com a utilização dos cartões bancários. Gere as redes partilhadas de Caixa Automático e de Terminais de Pagamento Automático. A EMIS, SA irá operar a futura Câmara De Compensação Automática de Angola.

EMV – é uma norma que foi criada em conjunto pela Europay, Mastercard e Visa, em 1996, com o objectivo de definir modelos standards globais e especificações técnicas que, aplicados a cartões com chip, terminais com leitores de chip, ficheiros e serviços associados, garantissem interoperabilidade entre cartões e terminais das 3 organizações, na realização de transacções electrónicas financeiras.

MULTICAIXA - Sistema interbancário angolano de pagamento electrónico com base na utilização de cartões bancários, nomeadamente através de operações em caixas automáticos e em terminais de pagamento automático.

Número Internacional de Conta Bancária (IBAN) - é formado pelo NBA antecedido do código de país (2 caracteres alfabéticos), mais dois dígitos de controlo (Para Angola AO06), totalizando 25 dígitos - Aviso N.º 03/2004 de 23 de Junho.

POS (Point-of-sale) ou Terminal de pagamento automático (TPA) - Terminal existente num estabelecimento comercial (ponto de venda) que permite a utilização de cartões bancários para efectuar pagamentos.

RFI (Request for Information) ou pedido de informações - é uma proposta solicitada a partir de um potencial vendedor ou prestador de serviços para determinar quais produtos e serviços estão potencialmente disponíveis no mercado para atender às necessidades de um

comprador e para saber a capacidade de um vendedor em termos de ofertas e vantagens do vendedor.

RFP (Request for Proposals) ou solicitação de proposta - é um convite para os fornecedores, muitas vezes através de um processo de licitação, a apresentar uma proposta sobre uma mercadoria específica ou serviço.

Subsistema de Transferências a Crédito - Possibilita efectuar operações bancárias por iniciativa de um ordenante (um particular, uma empresa, etc.), realizadas através de uma instituição de crédito e destinadas a colocar quantias em dinheiro à disposição de um beneficiário. As transferências a crédito podem ser: intrabancárias, quando realizadas dentro da mesma instituição bancária e interbancárias quando envolvem duas instituições financeiras diferentes.

Subsistemas de Débitos Directos - Os débitos directos são, para os devedores, um meio de efectuar pagamentos através das suas contas bancárias e, para os credores, um meio de efectuar as suas cobranças. A autorização de débito será efectuada electronicamente pelo devedor, esta operação é efectuada principalmente através da rede MULTICAIXA

Subsistema de Compensação de Cheques - Permite a compensação electrónica dos cheques padronizados, observadas as disposições regulamentares publicadas pelo BNA e do manual de normas e instruções do SCC, ou seja, a compensação dos cheques aceite para depósito pelas Instituições de Crédito. Todo o processamento é efectuado por transferência electrónica de dados, evitando-se a troca física dos cheques entre as respectivas Instituições Bancárias.