

Submitted in February 16thAccepted in May 5th

Evaluated by a double blind review system

Research paper

O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário

PATRÍCIA RODRIGUES QUESADO¹**CÁTIA PEREIRA LETRAS²**

Resumo

Objetivo: Propor a implementação do BSC numa instituição bancária portuguesa de âmbito regional (agência bancária), procurando desenvolver um esboço de um *scorecard*, e do correspondente mapa estratégico, com as respetivas perspetivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas, proporcionando algumas ideias acerca da importância e características que o BSC pode desempenhar na gestão deste tipo de organizações ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor.

Desenho/metodologia/abordagem: Investigação qualitativa através da realização de um estudo de caso exploratório numa instituição bancária portuguesa de âmbito regional.

Resultados: Esta ferramenta configura-se de grande utilidade para a gestão bancária, nomeadamente pela definição e seguimento de um conjunto de indicadores coerentes com a estratégia, ao proporcionar informações relevantes e concisas e ao identificar fatores considerados prioritários para a planificação estratégica.

Originalidade/valor: Entendemos que a proposta de BSC apresentada é o principal contributo deste trabalho já que consideramos que após a sua colocação em prática permitirá reunir informações que possibilitarão aos gestores tomar decisões de melhoria ou correções que se considerem necessárias. Além disso, foram raros os estudos realizados em Portugal sobre a aplicação desta ferramenta no setor bancário.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*. Contabilidade de Gestão. Controlo de Gestão. Setor Bancário.

¹ Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. E-mail: pquesado@ipca.pt.

² E-mail: catialetras@gmail.com.

The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Banking Sector

Abstract

Purpose: The aim is to propose the implementation of BSC in a regional Portuguese bank (bank branch), with the intention of developing a scorecard draft, and the related strategic map, considering their respective perspectives, objectives, targets, indicators and strategic initiatives, and providing some ideas about the importance and the characteristics that BSC can assume in the management of such organizations, in terms of the motorization of performance and value creation.

Design/methodology/approach: Qualitative research by conducting an exploratory case study within a regional Portuguese bank.

Findings: This tool is very useful for bank management, namely by the definition and the pursuance of a set of indicators which are coherent with business strategy, when providing relevant and concise information and identifying priority factors for strategic planning.

Originality/value: We understand that the presented BSC proposal is the main contribution of this work because we firmly believe that after put into practice it will provide information that will enable managers to make improvement decisions or to implement the necessary corrections. Additionally, few studies have been carried out in Portugal concerning the enforcement of this tool in the banking sector.

Keywords: Balanced Scorecard. Management Accounting. Management Control. Banking Sector.

Introdução

O sistema bancário português tem vindo a progredir no sentido de uma melhor gestão dos seus recursos, na medida em que o aumento da concorrência e a globalização conduziram à procura de novas e melhores ferramentas de gestão, no sentido de uma crescente produtividade e eficiência organizacional. A diversificação dos negócios e a evolução tecnológica tornam cada vez mais difícil o controlo integrado da execução dos objetivos centrais estratégicos dos bancos enquanto organizações funcionais. Além destes fatores, o setor bancário é dos setores mais competitivos e em cenários de crise torna-se imprescindível a procura de novas soluções que maximizem os interesses de todos os *stakeholders* (Silva, 2010).

Na era industrial predominava a reduzida concorrência que levava o mercado ao desequilíbrio entre a procura e a oferta. As organizações não sofriam qualquer ameaça e por isso não davam qualquer importância ao estabelecimento de relações de proximidade e confiança para fidelizar e captar novos clientes. A melhoria dos sistemas de informação e a comunicação impulsionou as organizações a encontrarem novas formas para se manterem no mercado e atingirem os seus potenciais objetivos que, contrariamente aos sistemas tradicionais, assentavam em indicadores financeiros e não financeiros por forma a otimizar a relação com os clientes, identificar os processos

internos que criam valor e incentivar o desenvolvimento organizacional de forma sustentada (Ferreira *et al.*, 2014).

Em virtude deste cenário surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), a partir de um estudo realizado em 1990 por Kaplan e Norton, apresentando-se como uma ferramenta de excelência que, tendo como base um sistema de medição e gestão estratégica do desempenho e o equilíbrio entre a gestão financeira e o capital intangível das empresas, permite obter vantagens competitivas nas organizações, de forma a indicar aos gestores o que se fez, como se fez e que medidas devem ser tomadas para corrigir eventuais situações menos corretas que poderão ter surgido ou para continuar a atuar no mercado com sucesso (Kaplan e Norton, 1992, 1996a, 1996b, 1997, 2007). Além disso, o BSC surgiu para colmatar carências subjacentes da necessidade de outros instrumentos de gestão uma vez que ao ilustrarem os resultados sem darem qualquer indício sobre o percurso, o processo ou a evolução da organização (conduzindo a uma análise tardia dos resultados), não permitiam uma atualização atempada da informação (Ferreira *et al.*, 2014).

Esta ferramenta foi analisada e implementada, ao longo de vários anos, em diversos setores de atividade, nomeadamente no setor industrial. No entanto, a sua aplicação não se limita apenas aos setores produtivos, registando-se um crescimento da sua utilização nas instituições pertencentes ao setor bancário. Não obstante, destaca-se a escassez de estudos sobre a sua aplicação no setor bancário português, o que torna a temática apelativa para efeitos de investigação, constituindo a nossa questão de pesquisa: o BSC é aplicável a uma instituição bancária portuguesa? É neste contexto, que este trabalho pretende ser um contributo ao propor a implementação do BSC numa instituição bancária portuguesa de âmbito regional (agência bancária), proporcionando algumas ideias acerca da importância e características do BSC na gestão deste tipo de organizações ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor.

De acordo com esse objetivo, estruturamos o trabalho da seguinte forma: inicialmente se expõem, brevemente, alguns aspetos teóricos relativos às características do BSC no setor bancário apresentando os principais resultados obtidos em diferentes estudos realizados em distintos países sobre esta problemática. Posteriormente, apresentamos o estudo empírico realizado, destacando o objetivo, a metodologia, a necessidade de implementação do BSC na instituição bancária analisada, as perspetivas que compõem o BSC proposto, assim como os principais objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas e a representação do mapa estratégico. Finalmente, apresentamos as considerações finais (conclusão), limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

Enquadramento teórico: o BSC no setor bancário

Ao longo dos últimos anos, o Sistema Bancário Português tem evoluído quer ao nível dos objetivos económicos que norteiam os gestores quer ao nível do desempenho financeiro e do número de instituições bancárias que o compõem. Além disso, o cenário de aumento da concorrência e de globalização motivaram a procura de melhores práticas de mercado e o incremento da produtividade e da eficiência das instituições (Silva, 2010). Cirinà (2009) destaca que o sistema bancário apresenta uma multiplicidade de negócios pelo que se torna difícil e complexo existir um controlo adaptado à execução dos objetivos estratégicos dos bancos. Assim, é imprescindível que este setor antecipe as ações que permitirão ganhar vantagens competitivas no mercado. Efetivamente, a banca tem um papel importante na economia, atuando como intermediária entre os clientes com escassez de capital e os clientes com excedente de capital. Assim, os bancos têm impactos indiretos sobre as partes interessadas através da

concessão de crédito e de políticas de investimento. Não obstante, vários bancos foram acusados de agir de forma irresponsável, tendo-se verificado diversas situações de crédito mal parado, esquemas de incentivos corruptos e comportamentos imprudentes onde comités de auditoria não conseguiram exercer um controlo adequado (APB, 2012).

A crise financeira iniciada em 2007 nos Estados Unidos foi um dos acontecimentos marcantes da história ao nível do setor bancário. A recessão afetou a rentabilidade e evidenciou os rácios de crédito mal parado mais elevados de sempre, pelo que de imediato os bancos portugueses sentiram a necessidade de oportunidades de negócio e de expandir os seus serviços além das suas fronteiras. Face a este acontecimento, as entidades do setor bancário necessitavam de novos sistemas de informação e de ferramentas capazes de controlar a gestão que permitissem enfrentar a concorrência elevada, com vista a passar a adotar medidas de longo prazo (APB, 2012). Assim, para melhorar a ligação entre a estratégia e a medição do desempenho organizacional desenvolveram-se novos modelos e instrumentos de contabilidade e de controlo de gestão que incluíam medidas financeiras e não financeiras. Entre esses instrumentos destacou-se o BSC que tem assumido um papel imprescindível tanto no mundo académico como no mundo empresarial, sendo alvo de inúmeras investigações.

Como referem Hendricks *et al.* (2012) o BSC, ao incorporar tanto informação não financeira como informação orientada para o futuro, será especialmente crítico para as organizações que enfrentam uma forte competitividade e incerteza relativamente ao ambiente que as rodeia. A evidência empírica obtida nos trabalhos desenvolvidos sobre esta temática demonstrou que o BSC destaca-se dos sistemas tradicionais de avaliação e controlo dos resultados, considerando-se o alinhamento entre os indicadores de gestão e a estratégia da organização como uma das chaves de êxito na sua implementação (Hoque, 2014).

Vários são os autores que salientam o papel do BSC no setor bancário, são exemplos Ibrahim (2015), Öztürk e Coskun (2014), Tominac (2014), Vagizova e Klaas (2014), Glykas (2013), Panicker e Seshadri (2013), Albright e Burgess (2013), Geada *et al.* (2012), Xavier (2012), Al-Najjar e Kalaf (2012), Cirinà (2009), Wongkaew (2007), Dhingra (2006), Ballvé e Amat (2006), Lorenzetti (2005), Chang-Soo e Lewis (2004), Ittner *et al.* (2003a, 2003b), Atkinson e Epstein (2000) e Kaplan e Norton (2001, 1996a).

No seu primeiro livro, Kaplan e Norton (1996a) registaram as experiências de implementação do BSC de importantes empresas, destacando o caso do *Metro Bank*, uma divisão bancária que implementou o BSC, em 1993, para apoiar a comunicação e o reforço de uma nova estratégia relacionada com o crescimento dos proveitos e com a melhoria da produtividade. Através da implementação do BSC, o banco destacou a sua base de clientes, identificando os clientes que seriam prováveis candidatos a uma variedade mais alargada de serviços. Assim, foram identificados três processos de negócios: compreender os clientes, desenvolver novos produtos e serviços e efetuar vendas cruzadas de diversos produtos e serviços. A componente relativa à aprendizagem e crescimento identificou a necessidade dos vendedores adquirirem um conjunto mais amplo de habilidades (tornarem-se consultores financeiros com amplo conhecimento da linha de produtos), de melhorar o acesso às informações (cadastros integrados dos clientes) e de realinhar os sistemas de incentivo e recompensas para estimular um novo comportamento. O papel do BSC surgiu como alternativa para garantir a união do banco, esclarecendo os objetivos estratégicos e identificando os processos críticos. O resultado foi positivo para a instituição que conseguiu incentivar o trabalho em equipa entre todos os executivos, independentemente da sua origem, e criar um programa de consolidação e integração dos processos de mudança.

Kaplan e Norton publicaram um novo livro, em 2001, no qual apresentaram estudos de caso de organizações privadas e públicas, com e sem fins lucrativos, que adotaram o BSC, referindo entre elas o *Chemical Bank* (Kaplan e Norton, 2001). A referida organização implementou o BSC para apoiar importantes mudanças estratégicas e organizacionais e para facilitar a aplicação de uma nova estratégia relacionada com a diversificação dos negócios do banco. O BSC possibilitou um aumento dos resultados, tendo sido fundamental na mudança do processo de gestão, indo além dos indicadores financeiros e concentrando-se naqueles fatores que criam valor económico. Surpreendente foi o facto de a instituição utilizar os mesmos recursos físicos e humanos que no passado produziram resultados desastrosos e que agora permitiram obter benefícios substanciais. Assim, o BSC permitiu centrar todos os recursos organizacionais numa nova estratégia, descrevendo e comunicando a mesma, pela primeira vez, de forma compreensível. Ao mesmo tempo, mobilizou todos os empregados para que atuassem de forma completamente diferente, superando obstáculos que tradicionalmente se colocavam à execução da estratégia.

Também Atkinson e Epstein (2000) apresentaram vários exemplos de adoção do BSC no Canadá como um poderoso instrumento de implementação da estratégia e de coordenação da tomada de decisão. Entre esses exemplos destacaram o caso do *Montreal Bank*. Os autores constataram que este banco implementou o BSC para apoiar a gestão das relações com os *stakeholders* (acionistas, clientes, trabalhadores e comunidade) que exigiam retorno do capital investido, melhores serviços prestados e taxas aplicadas mais competitivas, bom ambiente organizacional e melhores remunerações, bem como o exercício de uma “liderança social” na comunidade. O reconhecimento destas relações e a sua adequada gestão representaram uma garantia para o sucesso do BSC.

Ittner *et al.* (2003b) enviaram, em 1999, um questionário a 600 empresas dos Estados Unidos prestadoras de serviços financeiros (nomeadamente bancos e seguradoras) com a finalidade de analisar as implicações ao nível do desempenho resultantes da utilização de medidas estratégicas. Procuraram, também, analisar o desfasamento entre a implementação de medidas de desempenho e os resultados económicos. Dos 140 questionários recebidos concluíram que apenas 20% estavam a utilizar o BSC, 10,7% estavam a iniciar o processo de implementação e que 17,1% consideraram vir a utilizá-lo no futuro. Constataram que a utilização de medidas económicas de valor era mais frequente do que a utilização do BSC e que 79,6% das empresas que indicaram utilizar o BSC revelaram que os modelos de causalidade merecem pouca ou nenhuma confiança, estabelecendo raramente relações de causa e efeito entre indicadores de resultado (*leading*) e de ocorrências (*lagging*). Curiosamente, foram apresentadas poucas diferenças quanto à ênfase colocada na utilização de medidas não financeiras de desempenho (ao nível dos clientes, da inovação e dos processos internos) pelos utilizadores e não utilizadores do BSC. Embora a perspectiva dos empregados e a perspectiva dos fornecedores não fossem inicialmente enumeradas por Kaplan e Norton, a maioria dos inquiridos que utilizam o BSC definiu mais extensivamente objetivos e medidas para estas perspectivas, comparativamente com os não utilizadores do BSC. Não obstante, os utilizadores do BSC demonstraram uma maior satisfação nos seus sistemas de medição do que os não utilizadores. Além disso, os autores encontraram pouca evidência sobre a associação do BSC com o desempenho económico.

Ittner *et al.* (2003a) referem, ainda, os resultados obtidos através de um questionário enviado, em 1997, a gestores norte americanos, que lhes permitiu concluir que apesar da maioria dos gestores compreenderem o processo e os objetivos inerentes ao BSC, 45% mostraram-se insatisfeitos com o referido processo, sobretudo por se ter tornado incompleto e excessivamente centrado no desempenho financeiro (fonte primária na

determinação dos bônus). Analisaram, inclusive, o BSC como um sistema de incentivos e recompensas num grande banco, nomeadamente a subjetividade e o peso das medidas de desempenho. Constataram que a utilização de um plano de bônus baseado no BSC foi um insucesso total, sendo substituído por um sistema de incentivos baseado nas receitas obtidas. Para os autores, a subjetividade inerente a um *scorecard* pode levar os gestores a reduzir o equilíbrio ao nível de bônus e incentivos (colocando um maior peso nas medidas financeiras), a alterar constantemente os critérios de avaliação e de determinação de recompensas e a ignorar medidas capazes de prever o desempenho futuro da organização.

Numa ótica distinta das anteriores, Chang-Soo e Lewis (2004) apresentaram um estudo em que o objetivo foi investigar quais os impactos no desempenho de um banco resultantes do investimento em Tecnologias de Informação (TI). Os autores utilizaram a abordagem do BSC para averiguar se as despesas realizadas em TI estão positivamente associadas com medidas de desempenho financeiro e não financeiro, constatando que o uso de TI teve um impacto positivo no aumento da produtividade e, conseqüentemente, na rentabilidade.

No Brasil, Lorenzetti (2005) realizou um estudo de caso num banco que implementou, em 2001, um BSC na área das operações. Neste estudo o autor relata várias falhas ao nível da própria implementação do BSC assim como ao nível das perspectivas, nomeadamente o facto da iniciativa de implementação do BSC não partir da Administração; a utilização do BSC unicamente como ferramenta de controlo de uma pequena parte da estratégia (não permitindo traduzir a missão e a estratégia de forma coerente); a não compreensão por parte dos colaboradores dos conceitos e benefícios subjacentes ao BSC; e a dificuldade em obter informação necessária para a implementação do BSC.

Dhingra (2006), por sua vez, apresentou quatro estudos de caso realizados no setor bancário relativos ao papel do BSC na execução da estratégia. O autor encontrou quatro importantes barreiras na execução da estratégia: a baixa compreensão da estratégia por parte da força de trabalho; a falta de incentivos vinculados à execução da estratégia; a não vinculação do orçamento à execução da estratégia; e o reduzido tempo despendido pelos executivos na discussão da estratégia. Estas barreiras, e a necessidade de aumentar as receitas mediante uma política de vendas e serviços centrada nos clientes, de desenvolvimento de novos produtos para penetrar em novos mercados e segmentos, de enfatizar as competências centrais, de criar um alinhamento na organização, e de criar vantagens competitivas, motivaram a implementação do BSC nas organizações. O primeiro caso (*Wells Fargo Online Financial Services*) implementou o BSC com o objetivo de conseguir obter um desempenho favorável em novos mercados e no seu novo negócio *online*, sincronizando a estratégia com as operações diárias, reduzindo os custos e aumentando a eficácia no sistema de divulgação de informação. Já o *Bank of Tokyo-Mitsubishi* implementou o BSC como uma ferramenta para construir o alinhamento estratégico, articulando as estratégias das diferentes unidades, partilhando os objetivos no meio envolvente da organização e compreendendo a estratégia. Por sua vez, a *Northwestern Mutual* apresentou o BSC para enfatizar as suas competências básicas e conhecer as novas procuras do mercado, aumentando o conhecimento das necessidades dos clientes e aumentando a participação e aprendizagem dos empregados. Por último, destaca-se o *T. Rowie Trice* que aplicou o BSC para melhorar os processos de seleção, consolidação e comunicação de medidas de desempenho e das decisões empresariais, com vista a que todos os colaboradores da entidade conheçam e percebam o que é o mapa estratégico e o seu contributo no resultado global da empresa.

Por outro lado, Ballvé e Amat (2006) analisaram como o BSC contribui para um alinhamento adequado da estratégia, apresentando a experiência de distintas

organizações entre as quais o *Citibank* que desenvolveu um BSC com o objetivo de avaliar o desempenho e desenhar um novo sistema de incentivos a fim de modificar o comportamento dos gestores e diretores. O BSC possibilitou a inclusão de indicadores financeiros, de aplicação da estratégia, do nível de satisfação de clientes, de controlo e compromisso pessoal. Além disso, a organização procurou o alinhamento do BSC corporativo com os sistemas de incentivos das sucursais e a concentração de esforços na comunicação e implementação da estratégia.

Wongkaew (2007) apresentou a implementação do BSC num banco tailandês como uma iniciativa levada a cabo pela gestão de topo em 1996. O banco utilizou um enfoque *top-down* para implementar o BSC, ou seja, inicialmente foi desenvolvido ao nível corporativo e posteriormente ao nível operacional. Os membros da organização interpretaram e responderam ao BSC de modo distinto, sobretudo no que concerne ao alinhamento vertical, à integração funcional e à planificação estratégica. Assim, para alguns membros, o BSC é uma ferramenta que permite comunicar a estratégia aos níveis operacionais e aumentar a compreensão respeito à sua contribuição para os objetivos corporativos, enquanto para outros membros, o BSC é sobretudo uma ferramenta de coordenação entre distintas unidades funcionais e de desenvolvimento do plano estratégico e dos indicadores chave de desempenho. O BSC integrou-se com outras ferramentas de gestão já utilizadas na organização e foi reconstruído ao longo do tempo. A organização promoveu o BSC como um sistema multidimensional de gestão estratégica que permitiu traduzir a estratégia em ação (e não tanto como um sistema de medição de desempenho). As quatro perspetivas clássicas foram adotadas no desenvolvimento do mapa estratégico e estabeleceram-se relações causais entre elas (embora não se tenha verificado estatisticamente a sua validade). Os benefícios do BSC foram questionados por alguns membros (que passaram a ignorar o BSC) sobretudo devido ao tempo excessivo na recolha de dados sobre o desempenho atual da organização e a existência de outros sistemas na organização que já proporcionavam alguns dos dados fornecidos pelo BSC.

Em Portugal, Cirinà (2009) realizou um estudo de caso, em 2009, com o objetivo de propor um BSC, assim como o respetivo mapa estratégico, para uma instituição bancária: o Banco BPI. O banco utilizou as quatro perspetivas defendidas pelos divulgadores do modelo, nomeadamente as perspetivas financeira, de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. No estudo são destacadas as dificuldades que foram obtidas no decorrer da elaboração do BSC, nomeadamente a dificuldade em perceber com clareza as relações de causa e efeito. Não obstante, o autor destaca que com a aplicação do BSC ao Banco BPI é possível a existência de uma maior ligação entre os diversos aspectos do negócio em termos de relações causais, sendo mais clara a contribuição de cada vertente para o resultado final. Assim, o BSC poderá constituir uma mais valia para se ter uma visão integrada do negócio, encadeando a informação que se encontra, regra geral, dispersa, em relações de causa e efeito, e clarificando melhor a contribuição de cada aspeto do negócio para o sucesso global da atividade.

Mais recentemente, um estudo de caso realizado por Geada *et al.* (2012) num banco português, apresenta a evolução do BSC para o chamado *Value Balanced Scorecard* (VBSC) com a implementação deste modelo estratégico num novo canal de distribuição eletrónico, destacando a medição e monitorização de todas as variáveis controláveis, e respetivos fatores internos e externos capazes de levar uma organização ao sucesso, e a interligação dos pilares “aprendizagem-crescimento” e “avaliação de desempenho”, aliado também aos detalhes do mercado e a uma forte análise financeira. O VBSC é a adequação do BSC “ao efetivo modelo de negócios, cujo termo “valor” está relacionado com a utilidade de um determinado produto ou serviço em satisfazer a necessidade do

cliente” (Geada *et al.*, 2012: 66). Através deste modelo foram destacados os objetivos, as metas, os valores ideais, a frequência com que os objetivos são controlados, as iniciativas, os responsáveis e os riscos de cada uma das perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Também em Portugal, Xavier (2012) estudou o controlo de gestão nas instituições financeiras e a aplicabilidade do BSC numa instituição financeira que opera a nível regional (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Torres Vedras). A inexistência de indicadores não financeiros, capazes de aferir sobre o cumprimento dos objetivos; a inexistência de informação desagregada sobre os gastos e rendimentos; a inexistência de objetivos específicos de avaliação da *performance* dos colaboradores; e a falta de um sistema de avaliação do desempenho organizacional, motivaram a implementação do BSC naquela instituição. O autor destaca que o BSC contribui para diversos aspectos, em concreto, para o processo de comunicação e divulgação dos objetivos estratégicos aos diversos níveis da organização, para o processo de planeamento e definição de metas de desempenho, uma vez que afeta a definição de iniciativas e planos de ação para o cumprimento dos objetivos, assim como para a afetação de recursos às diferentes iniciativas, conduzindo à sua implementação.

Al-Najjar e Kalaf (2012) realizaram um estudo com o fim de se compreender como o BSC é desenvolvido e aplicado como sistema de avaliação do desempenho de um grande banco local, sediado no Iraque, concluindo que o BSC é um conceito que não é conhecido dentro do setor bancário e que são utilizados como meios de avaliação do desempenho os relatórios mensais, trimestrais e anuais, destacando o facto de o banco depender de medidas financeiras como o ROI (*Return on Investment*), liquidez, rácio de alavancagem financeira e taxa de rendibilidade, para avaliar o seu desempenho.

Glykas (2013) propõe, no âmbito de um estudo de caso realizado em duas instituições bancárias, um *software* de gestão para desenvolver, simular e analisar os indicadores contidos no mapa estratégico do BSC.

Panicker e Seshadri (2013) procuraram compreender como o BSC pode ser desenvolvido e aplicado para avaliar o desempenho de um banco comercial estrangeiro a operar na Índia no período 2009-2012, propondo relações de causa e efeito entre os indicadores não financeiros e as dimensões financeiras inerentes ao BSC. Por sua vez, Albright e Burgess (2013) estudaram, tendo como base os conceitos do BSC, a relação entre o sistema de recompensas e a avaliação de desempenho dos empregados de cinco instituições bancárias diferentes. Concluíram que o BSC permite captar de forma equilibrada medidas consideradas estrategicamente relevantes que são utilizadas para avaliar o desempenho individual e da unidade de negócios, podendo influenciar o sistema de recompensas da organização.

Recentemente, Öztürk e Coskun (2014) estudaram o impacto da implementação do BSC na gestão do desempenho estratégico da indústria bancária, concluindo que é mais vantajoso preparar um BSC para os bancos, através de uma abordagem holística, do que simplesmente apresentar relatórios sobre o desempenho financeiro da organização. Neste sentido, Tominac (2014) considera que medir a eficiência dos bancos é um aspecto importante da gestão dos mesmos e o BSC, como ferramenta ou metodologia da contabilidade de gestão, ajuda a alcançar a harmonia e manutenção de processos-chave dos bancos. Assim, realizou um estudo com o objetivo de contribuir para a compreensão de como o BSC é desenvolvido e aplicado na avaliação do desempenho dos bancos comerciais. Os resultados mostraram uma relação entre a dimensão não-financeira e a dimensão financeira do BSC. Não obstante, sublinha que a implementação do modelo BSC nos bancos não é simples devido à tradição existente de concentração apenas em indicadores e relatórios financeiros.

Vagizova e Klaas (2014) abordam o problema da formação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável numa organização de crédito, propondo um modelo, dependente dos componentes do BSC, capaz de determinar a posição do banco e a formação da estratégia. A vantagem deste modelo consiste na possibilidade de detetar e definir uma direção para que as instituições de crédito alcancem um estado estável e desenvolvam a sua posição competitiva. Para os autores, o modelo proposto permite também comparar a posição do banco em relação aos seus concorrentes e, portanto, tomar medidas oportunas para aumentar a sua estabilidade e a manutenção dos recursos disponíveis.

Finalmente, Ibrahim (2015) apresentou um estudo, realizado em 21 bancos nigerianos, com o objetivo de investigar a utilização do BSC como uma técnica para aceder ao desempenho das organizações do setor bancário. O estudo conclui que os bancos nigerianos se basearam fortemente em medidas de desempenho financeiro, seguido por medidas de desempenho do cliente como técnicas para avaliar o seu desempenho. O autor recomenda que os bancos nigerianos devem reforçar os seus sistemas de medição de desempenho, equilibrando as suas medidas de desempenho nas quatro perspetivas do BSC.

Estudo empírico

Objetivo

O principal objetivo do estudo levado a cabo é o de propor a implementação de um BSC numa instituição bancária portuguesa de âmbito regional (agência bancária), procurando desenvolver um esboço de um *scorecard*, e do correspondente mapa estratégico, com as respetivas perspetivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas, proporcionando algumas ideias acerca da importância e características que o BSC pode desempenhar na gestão deste tipo de organizações ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor.

A relevância da instituição bancária na sua área geográfica de atuação (norte do país), o crescimento verificado ao longo dos anos e a disponibilidade demonstrada pela mesma para a realização deste tipo de estudo foram as principais razões que motivaram a seleção da mesma.

Por questões de anonimato de confidencialidade de dados/estratégia não será divulgado o nome da referida instituição.

Metodologia

Para a realização do estudo a que nos propusemos optamos pela investigação qualitativa, nomeadamente pelo estudo de caso, mediante a realização de uma entrevista à funcionária responsável pelo planeamento e controlo de gestão da instituição. Tal escolha deve-se, principalmente, à possibilidade de reunir informações numerosas e detalhadas, de maneira a apreender a totalidade de uma situação por meio de técnicas de recolha de dados que compreendem análises documentais, observações *in loco* e entrevistas.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por analisar as ações de um modo holístico e por uma examinação aprofundada dos dados em questão (Vieira *et al.*, 2009). Para Mazzotti e Gewandsnajder (2004), a pesquisa qualitativa possui uma diversidade e flexibilidade, não admitindo regras precisas. Por outro lado, Yin (2005) afirma que, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em muitas situações para contribuir com o

conhecimento já adquirido dos fenômenos individuais organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além dos demais relacionados. Segundo o autor (2003), o estudo de caso permite investigar um fenômeno no seu ambiente real quando as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não são evidentes, utilizando-se múltiplas fontes de evidência.

A entrevista teve lugar nas instalações dos serviços administrativos da agência bancária, no dia 20 de agosto de 2014, com duração de 2 horas e meia com o objetivo de entender como era avaliado o desempenho da instituição, os instrumentos que utilizavam para medir o desempenho e que indicadores são levados em consideração na sua avaliação. Para além da entrevista, foram consultados vários documentos, facultados pela agência bancária, nomeadamente: Demonstrações Financeiras (e respetivos anexos); Relatórios Financeiros; Relatórios Comerciais, Relatório de Gestão e Plano de Atividades. Tais documentos revelaram-se importantes para a obtenção de informação necessária à implementação do BSC, sobretudo ao nível da enumeração/exemplificação dos indicadores estratégicos.

Necessidade de implementação do BSC na agência bancária

Como resultado da entrevista realizada e da análise dos documentos foi possível obter um conjunto de informações pertinentes sobre a agência bancária, nomeadamente que: um dos *handicaps* identificados ao nível da comunicação interna é a pouca informação e articulação entre os diferentes departamentos; para controlar o desempenho não existe qualquer ferramenta ou plataforma específica em que se consiga inserir os dados, que calcule a percentagem de desempenho e que interligue todos os departamentos; a apresentação essencialmente de relatórios financeiros assim como de relatórios comerciais; a excessiva concentração em indicadores financeiros; a elaboração de questionários bianuais para medir a satisfação dos colaboradores assim como para medir a satisfação dos clientes através do número e tipo de reclamações; a existência de um sistema de avaliação anual designado “avaliação 360º” (que consiste na avaliação aos colaboradores através da avaliação a pares, auto-avaliação e avaliação das chefias) e de um sistema de avaliação da eficácia da formação; a avaliação mensal dos funcionários são pela percentagem de concretização dos objetivos individuais e pela percentagem de concretização de objetivos anuais por agência; e a apresentação da informação essencialmente através do *Microsoft Excel*.

Em virtude desta análise, conclui-se que ao nível da comunicação interna destaca-se a pouca informação e articulação entre os diferentes departamentos uma vez que existe dificuldade na comunicação e divulgação do trabalho realizado por cada área. Face ao exposto, entendemos que o BSC terá um papel importante, nomeadamente no que diz respeito às relações de causa e efeito visto que consegue interligar os diferentes departamentos, para que com o trabalho diário dos colaboradores, em conjunto, consigam que a estratégia da instituição seja levada a cabo. Desta forma, o BSC permitirá que toda a organização esteja envolvida, que todo o pessoal esteja concentrado nos objetivos estipulados e possibilitará que a estratégia chegue a todo o pessoal do *front office*, na medida que cada colaborador sabe o que está a fazer e a razão do mesmo, percebendo que o seu contributo terá influência nas diversas perspetivas em que o BSC assenta.

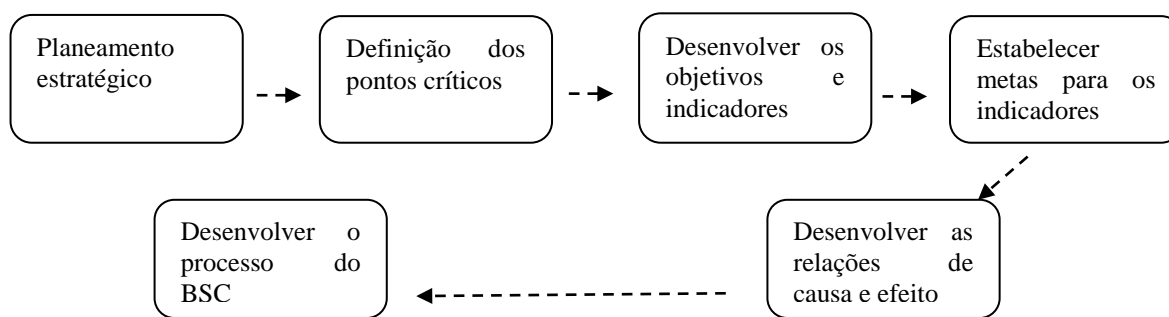
Proposta de BSC

No processo de implementação do BSC, a instituição deverá inicialmente realizar um planeamento estratégico numa perspetiva de longo prazo. Nesta fase é feita uma análise quer ao ambiente interno, ou seja, aos valores, missão, visão, objetivos e cultura, quer ao ambiente externo, como por exemplo, concorrentes, distribuidores, fornecedores e

clientes. Uma vez realizada esta análise deverá ser feito um levantamento dos pontos críticos da instituição. Seguidamente é necessário selecionar os objetivos considerados mais relevantes assim como os indicadores que possibilitem medir tais objetivos e distribuí-los pelas distintas perspectivas do BSC. Já numa quarta fase é necessário que se estabeleçam metas específicas para que se consiga medir se os objetivos definidos foram cumpridos com sucesso. Após estabelecer metas para os indicadores, é fundamental relacionar os indicadores que descrevem a estratégia através de relações de causa e efeito e, por último, implementar o BSC apostando num contínuo processo de *feedback* para que a qualquer momento possam existir mudanças que possibilitem uma melhoria nos objetivos e metas previamente definidos.

Na figura 1 apresentamos uma proposta de fases de implementação do BSC na agência bancária objeto de estudo.

Figura 1: Proposta de fases de implementação



Fonte: Elaboração própria.

O modelo que propomos tem como objetivo avaliar a *performance* de todos os níveis da entidade e servir como uma ferramenta que acompanhe os resultados e que apoie a tomada de decisões. O BSC será constituído tendo por base as quatro perspetivas clássicas defendidas por Kaplan e Norton (1992): financeira; de clientes; dos processos internos; e de aprendizagem e crescimento. Para cada uma das perspetivas foram definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Os objetivos traduzem, quantitativa e qualitativamente, a estratégia da organização. Os indicadores ou medidas transmitem como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo definido, devendo ser consistentes entre si. As metas dizem respeito ao nível de desempenho que é esperado ou taxa de melhoria solicitada para cada indicador. Estas metas podem ser alteradas de forma a ajustarem-se aos objetivos. Finalmente, as iniciativas estratégicas não são mais do que os planos de ação que têm que ser desenvolvidos em virtude das metas fixadas ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1997).

Atendendo a que a agência bancária tem como missão oferecer as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos clientes, tendo por base um alargado leque de produtos e serviços, os objetivos da perspetiva financeira estão diretamente influenciados pelas condições de mercado bem como pelas empresas concorrentes. Desta forma, é importante que se aposte numa estratégia de crescimento do negócio e da rentabilidade para se obter e manter uma boa posição estratégica em relação aos concorrentes. Assim, os objetivos propostos assentam na redução dos custos, aumento do volume de negócios, aumento e retenção de clientes, bem como no aumento do

resultado anual. Tais objetivos, poderão ser medidos consoante os custos operacionais, custos por cliente, volume de negócio total, percentagem de clientes fidelizados, clientes com volume externo, resultado líquido e comissões (Quadro 1).

Quadro 1: Perspetiva Financeira

| Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas Estratégicas |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reduzir os custos administrativos | Custos operacionais Custos por cliente | 10% | Impressão frente e verso Reutilização de papel como rascunho Utilização de tinteiros recicláveis Criação de arquivo digital Criação de um registo de controlo de material requisitado por agência e por colaborador |
| Aumentar o volume de negócio | Volume de negócio total | 20% | Campanhas de angariação de novos clientes (por ex.: atribuição de prémios de adesão, taxas competitivas, kits família, cartão associado, protocolos com entidades locais) |
| Aumentar e reter clientes de valor | % de clientes fidelizados Clientes com volume extremo | ≥ 69% 2% | Dinamização de Campanhas Atrativas Atendimento personalizado Produtos adaptados a todo o tipo de clientes <i>Cross selling</i> (venda cruzada) |
| Aumentar o resultado anual | Resultado Líquido e Comissões | 10% | Aumento de produtos/serviços por cliente Redução de crédito mal parado Redução das taxas de operações ativas (depósitos a prazo) |

Fonte: Elaboração própria.

A perspetiva de clientes é aquela que se foca em criar satisfação para os mesmos de maneira sustentável, proporcionando-lhes qualidade no atendimento e preços apelativos de forma a reter os clientes existentes e captar novos clientes. A agência bancária oferece valor aos seus clientes, principalmente através da elevada qualidade no serviço prestado e nos produtos oferecidos, do atendimento qualificado e da confiabilidade da marca. É através destes atributos que a instituição espera expandir os seus serviços e produtos, sustentar a sua carteira de clientes e ser reconhecida no mercado. Assim, na perspetiva de clientes definem-se vários objetivos, nomeadamente: o reforço da notoriedade e reputação social, o incremento da confiança, a avaliação da perceção do preço e o aumento da rapidez na resposta. Para se atingirem estes objetivos será necessário desenvolver alguns indicadores como o número de novos clientes, número de clientes reativados, número de contactos médios por cliente, número de reuniões presenciais, número de reclamações e índice de satisfação do cliente (Quadro 2).

Quadro 2: Perspetiva de Clientes

| Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas Estratégicas |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reforçar notoriedade e reputação social | Nº clientes reativados Nº clientes novos | 10% 5.000 novos clientes | Envio de panfletos pelo correio Envio de cartas com publicidade para os clientes já existentes Cliente Mistério Associação a causas de solidariedade locais Apoio a instituições locais Criação de bolsas de mérito/ bolsas de estudo Revista mensal para associados |
| Incrementar a confiança dos clientes | Nº contactos médios por clientes Nº de reuniões presenciais Nº de reclamações | 24 contactos/ano 12 contactos/ano < 5% | Oferta de produtos e serviços adaptados a cada cliente Esclarecimento correto e qualificado de dúvidas Resposta às reclamações em tempo útil Resolução dos problemas suscitados pelos clientes |
| Avaliar a perceção do preço/taxas aplicadas por parte do cliente | Índice de satisfação do cliente Nº de reclamações | 85% <5% | Realização de inquéritos anuais de satisfação do cliente Categorização de clientes e adaptação dos serviços e produtos às respetivas categorias Análise e resposta às reclamações |
| Aumentar a rapidez na resposta | Índice de satisfação do cliente Nº de reclamações | 85% <5% | Realização de inquéritos de satisfação a todos os clientes Reduzir o tempo médio de espera (qualificação e formação dos colaboradores, disponibilização de máquinas ATM e balcão 24h, reforço das equipas com maior movimento ao balcão) |

Fonte: Elaboração própria.

Os objetivos inerentes à perspetiva de processos internos são aqueles que levam a organização a atingir a criação de valor ao cliente e ao acionista. São eles que ditam em que processos a organização se deve concentrar e obter melhorias, ou seja, onde se deve focar para atingir a excelência no alcance dos objetivos das perspetivas de clientes e financeira. Assim, nesta perspetiva, os objetivos assentam na redução do risco operacional, na melhoria da eficiência comercial e no aumento da qualidade do serviço prestado, predominando os indicadores de erros operacionais, número de visitas a clientes, número de parcerias estratégicas, certificação do sistema de gestão da qualidade pelos manuais da qualidade, assim como o número de não conformidades verificadas na Auditoria Interna (Quadro 3).

Quadro 3: Perspetiva de Processos Internos

| Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas Estratégicas |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reduzir o risco operacional | Erros operacionais | <10% | Implementação de um sistema de registo de erros por área/ colaborador com reporte mensal Identificação das necessidades de formação/formação adaptada a cada colaborador Análise dos resultados dos inquéritos de satisfação do cliente Análise dos resultados das visitas “cliente mistério” |
| Melhorar a eficácia comercial | Nº de visitas a clientes Nº de parcerias estratégicas | 1.200 anuais/total agências 4/ano | Fornecer informação de novidades ao cliente ou eventuais produtos ou serviços já procurados pelo mesmo |
| Aumentar a qualidade do serviço prestado | Certificação do sistema de gestão da qualidade pelos manuais da qualidade Nº de não conformidades verificadas na Auditoria Interna | Renovada < 2/ auditoria | Implementação e cumprimentos dos procedimentos definidos para cada área Cumprimento de todos os requisitos exigidos pela norma ISO 2011 Realização de 10 auditorias anuais |

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, os objetivos inerentes à perspetiva de aprendizagem e crescimento são aqueles que dão sustentabilidade a todos os indicadores das demais perspetivas, pois é através do acompanhamento de aspetos sobre o capital humano e de informação dentro da empresa que os objetivos em relação aos processos internos, clientes e acionistas se podem sustentar ao longo do tempo. Numa empresa de serviços como é o caso da agência bancária em estudo ainda se torna mais evidente a importância de criar indicadores para ativos intangíveis, fundamentais para o sucesso do negócio. Assim, na perspetiva de aprendizagem e crescimento destacam-se os objetivos de investimento na formação dos colaboradores, avaliação do desempenho de cada colaborador assim como o aumento na motivação e satisfação dos colaboradores, tendo como indicadores o número de horas de formação por ano e por colaborador, percentagem de concretização do plano de formação, questionários de avaliação 360º e inquéritos de satisfação com o clima laboral (Quadro 4).

Quadro 4: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

| Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas Estratégicas |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investir na formação dos colaboradores | Nº de horas de formação/colaborador /ano % de concretização do plano de formação | 35h/colaborador/ anual 90% | Desenvolver protocolos com entidades formadoras Levantamento das necessidades de formação e elaboração de um plano de formação anual Avaliação da eficácia da formação Registo e acompanhamento do número de horas de formação por colaborador |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Avaliar o desempenho de cada colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho a carecer de bastante progressão (A) - Desempenho aceitável, com carência de progressão (B) - Desempenho que genericamente correspondeu às exigências funcionais (C) - Desempenho que correspondeu plenamente, ou até que evidenciou resultados superiores nalgumas competências (D) - Desempenho que superou as exigências funcionais (E) - Desempenho que superou bastante as exigências funcionais (F) - Desempenho de elevada relevância (G) | <p>Questionários de Avaliação 360° (anual)</p> | <p>A: 0%</p> <p>B: 1%</p> <p>C: 15%</p> <p>D: 28%</p> <p>E: 40%</p> <p>F: 15%</p> <p>G: 1%</p> | <p>Implementação de um registo de abertura de contas, valores depositados, realização de seguros e de campanhas vendidas</p> |
| <p>Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores</p> | <p>Inquéritos de satisfação com o clima laboral (ordenado/ambiente físico/funções/relação com a chefia/ relação com os pares/ possibilidade de progressão na carreira/sistema de recompensas)</p> | <p>Atribuição de nível de satisfação “Bom” por 85%</p> | <p>Implementação de um sistema claro e objetivo de atribuição de prémios e promoções</p> <p>Reuniões trimestrais para <i>feedback</i> (ponto de situação)</p> <p>Criação de grupos de trabalho</p> <p>Atividades extra-laborais para colaboradores e famílias</p> <p>Portal de sugestões</p> <p>Jornal digital interno</p> |

Fonte: Elaboração própria.

Mapa estratégico

O papel dos mapas estratégicos prende-se com o fornecimento de uma representação visual sólida, completa e integrada dos objetivos críticos da organização e das principais

relações que se estabelecem entre eles, evidenciando as relações de causa e efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados, criando um modelo mental comum, na equipa de gestão, centrado no que realmente é fundamental. Estes mapas representam uma estrutura onde cada indicador do BSC é parte integrante de uma cadeia de relações de causa e efeito, como tal, auxiliam no entendimento e comunicação da estratégia, dos processos e sistemas, definem o processo de criação de valor e facilitam a implementação do BSC. Ao mesmo tempo, mostram como converter as iniciativas e os recursos, bem como a cultura organizacional proveniente do conhecimento, das crenças e valores das pessoas que formam as equipas de trabalho da organização, em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2004).

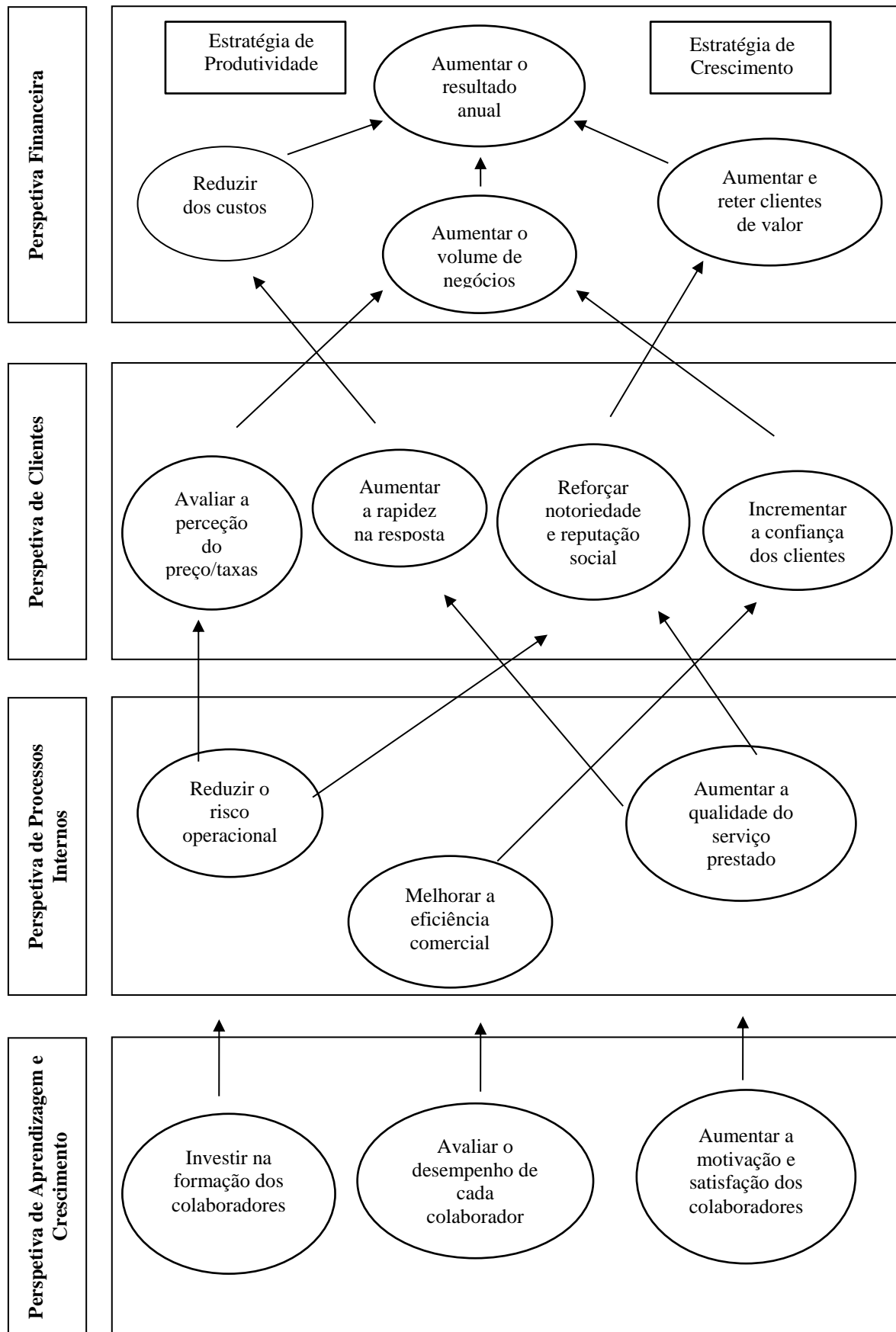
No caso concreto em estudo, entendemos que o investimento na formação dos colaboradores permite que haja um aumento do número de contratos efetuados com sucesso que, por sua vez, proporcionará uma maior confiança por parte dos clientes na medida em que os mesmos poderão futuramente efetuar novos contratos, o que conduzirá a um aumento dos resultados. Para além disso, colaboradores mais motivados e satisfeitos na realização das suas tarefas, permitem que haja um aumento da qualidade dos serviços prestados, reduzindo prováveis falhas existentes, o que contribuirá para a reputação social da instituição com vista à angariação de novos clientes e no consequente aumento do volume de negócios.

Por outro lado, a certificação do sistema de gestão da qualidade pelos manuais de qualidade e o número de não conformidades verificadas na auditoria interna permitem uma maior rapidez nas respostas fornecidas por parte dos colaboradores que, por sua vez, reduzem os custos operacionais e os custos por cliente, assim como a redução do risco operacional (como por exemplo, as falhas detetadas e os erros prioritários ao nível do *back office* e dos seguros) que contribuirá a que reputação social da instituição seja favorável e, consequentemente, que os preços dos produtos ou serviços sejam atrativos para os clientes, de forma a possibilitar um aumento e retenção de clientes de valor. Por sua vez, ter clientes mais confiantes e com uma imagem favorável da instituição incrementará a compra de mais produtos ou serviços e contribuirá para o aumento do volume de negócios, assim como para o aumento do resultado global da organização. Para além destas componentes, a rapidez na resposta e o preço são aspectos muito valorizados por parte do cliente na procura dos produtos ou serviços da organização.

Finalmente, os objetivos dos acionistas passam, a maior parte das vezes, por estratégias de produtividade, assim como por estratégias de crescimento, com vista a que haja um aumento do volume de negócios, a redução dos custos, o incremento do crescimento e, uma vez mais, o aumento do resultado global. É através de colaboradores bem formados que as falhas, bem como todos os erros prioritários existentes, podem ser minimizados e assim os clientes acabam por confiar mais e contribuir para a estratégia de produtividade e para a estratégia de crescimento da organização. Outros aspectos contribuirão para um favorável resultado global na perspetiva financeira, nomeadamente a definição do desempenho (por exemplo, os questionários de avaliação 360°), que permitirá que os colaboradores se concentrem nos erros ou nas falhas detetadas no decorrer das suas tarefas e melhorem a sua execução, refletindo-se numa melhoria da eficiência comercial e na confiança por parte dos clientes que permitirá o aumento e retenção de clientes de valor. Para além da avaliação 360° também se pode destacar o papel das auditorias realizadas ao longo do ano, com vista a destacar as falhas ou erros realizados e a melhorar a reputação social da mesma, com o intuito de reter clientes já existentes e captar novos clientes.

A figura 2 representa a proposta de mapa estratégico para a agência bancária, demonstrando os diferentes objetivos das distintas perspetivas, relacionados entre si através de relações de causa e efeito.

Figura 2: Proposta de mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria.

Conclusão

O BSC foi uma das ferramentas que ganhou uma grande notoriedade nos últimos anos, tanto derivado das publicações dos professores de *Harvard*, Kaplan e Norton, como pelos variados exemplos de sucesso de empresas multinacionais que com a implementação desta ferramenta conseguiram combater ciclos negativos de rentabilidade (Russo, 2009).

Diversas são as organizações que inovam de modo a que todos os colaboradores ajudem no cumprimento dos objetivos e saibam realmente qual é a estratégia a implementar. Este fator é um aspeto essencial do BSC, em qualquer tipo de organização, sobretudo em entidades bancárias. Tal como as restantes organizações, as instituições bancárias sentem necessidade de implementar processos de mudança, tanto ao nível da gestão como ao nível dos sistemas de informação, de forma a alinhar os seus recursos humanos com os objetivos organizacionais previamente definidos. O BSC é uma ferramenta essencial para medir o desempenho organizacional e para gerir a estratégia da organização, tornando-a operacional. Um dos objetivos mais importantes do BSC é fornecer aos gestores uma visão geral do desempenho organizacional através de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, que têm por base diferentes perspetivas.

O estudo empírico que realizamos possibilitou a elaboração de uma proposta de BSC, assim como do respetivo mapa estratégico, para uma instituição bancária portuguesa de âmbito regional. O estudo permitiu definir os objetivos, indicadores necessários para avaliar o desempenho, metas e iniciativas estratégicas, alertando para as vantagens que do mesmo podem advir para a organização, nomeadamente a existência de metas específicas que permitirão uma análise mais concreta do desempenho dos colaboradores, a colaboração de todos para o cumprimento dos objetivos da instituição e a comunicação dos mesmos a todos os níveis hierárquicos. Entendemos que a proposta apresentada é o principal contributo deste trabalho já que consideramos que após a sua colocação em prática permitirá reunir informações acerca das vantagens e desvantagens que poderão surgir e assim permitir aos gestores tomar decisões de melhoria ou correções que se confirmem necessárias.

Os resultados do estudo realizado devem ser entendidos mediante algumas limitações. A principal limitação está associada ao facto de se tratar apenas de um esboço de um BSC para uma agência bancária e, como tal, não ter sido testado. Também não podemos esquecer as limitações inerentes à metodologia de investigação utilizada, por exemplo, a impossibilidade de generalizar os resultados e o facto das respostas se basearem em perceções e conhecimento das características da organização por parte dos inquiridos, podendo existir na organização outras pessoas com opiniões distintas. Assim, devemos atender à divergência e subjetividade na interpretação das questões formuladas e à limitação financeira e temporal enfrentada, que levou este estudo a se restringir a apenas uma instituição de âmbito regional.

Apesar da utilização de abordagens qualitativas na investigação em contabilidade e controlo de gestão ter sido objeto de um desenvolvimento significativo, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas sociais, as críticas e limitações do método relacionam-se com a possível falta de rigor e subjetividade por parte do investigador resultante da sua proximidade com o objeto de estudo e com a reduzida base para realizar generalizações estatísticas (Vieira *et al.*, 2009; Yin, 2003).

Dadas as limitações apontadas, existe uma variedade de investigações que poderiam ser desenvolvidas. Assim, em investigações futuras seria importante ter uma noção, através, por exemplo, do recurso à metodologia do inquérito por questionário, da taxa de implementação desta ferramenta no setor bancário português, das principais

dificuldades e benefícios derivados da sua implementação, destacando-se os fatores críticos de êxito ou fracasso organizacional, realizando-se uma abordagem mais quantitativa.

O facto de o BSC ser relativamente recente no nosso país, associado à importância crescente do tema no contexto empresarial moderno, suscita muitas outras questões que podem ser exploradas na realização de trabalhos futuros, nomeadamente a extensão do estudo a outro tipo de organizações e ao contexto internacional para aferir sobre o seu impacto na cultura, estrutura e gestão de uma organização. Por outro lado, durante a revisão bibliográfica, constatamos a existência de lacunas entre a determinação dos objetivos estratégicos da organização e a formulação de indicadores estratégicos. Desta forma, parece-nos importante desenvolver pesquisas no sentido de encontrar métodos estruturados capazes de resolver este problema e desenvolver sistemas capazes de estabelecer, quantitativamente, as correlações de causa e efeito entre os indicadores estratégicos da organização. Seguindo a linha de pensamento de vários autores, sugere-se também que seja explorada a possibilidade de criação de outras perspetivas, evidenciando os possíveis objetivos estratégicos e indicadores a serem utilizados nessas novas perspetivas.

Referências Bibliográficas

Albright, T.; Burgess, C. (2013), “Best Practices of High-Performing Employees: Rewards and Performance in a Balanced Scorecard Environment”, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 24, No. 6, pp. 59-65.

Al-Najjar, S.; Kalaf, K. (2012), “Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 4, pp. 44-53.

APB (Associação Portuguesa de Bancos). (2012), Síntese do Sistema Bancário Português, in http://www.apb.pt/a_apb/apbnews/edicao_no_2/a_primeira_crise_financeira_do_seculo_xxi, acedido em 21-09-2014.

Atkinson, A.; Epstein, M. (2000), “Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard”, *CMA Management*, Vol. 74, No. 7, pp. 22-28.

Ballvé, A.; Amat, O. (2006), “Los Cuadros de Mando como Sistemas Interactivos”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. IV, No. 8, pp. 59-81.

Chang-Soo, K.; Lewis, F. (2004), “The Effects of IT Expenditures on Banks' Business Performance: Using a Balanced Scorecard Approach”, *Managerial Finance*, Vol. 30, No.6, pp. 28-45.

Cirinà, D. (2009), *Balanced Scorecard no Sistema Bancário: Uma Aplicação ao Caso Banco BPI*. Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão de Empresas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Dhingra, A. (2006). “Executing Strategy in the Financial Services Industry: The Key to Competitive Advantage”, *Cost Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 31-39.

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

Geada, F.; Cruz, L.; Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para Atingir a Excelência*, Edições Sílabo, Lisboa.

Glykas, M. (2013), “Fuzzy Cognitive Strategic Maps in Business Process Performance Measurement”, *Expert Systems With Applications*, Vol. 40, No.1, pp.1-14.

Hendricks, K.; Hora, M.; Menor, L.; Wiedman, C. (2012), “Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 29, No.2, pp. 124-138.

Hoque, Z. (2014), “20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research”, *The British Accounting Review*, Vol. 46, No.1, pp. 33-59.

Ibrahim, M. (2015), “Investigating the Use of the Four Perspectives of Balanced Scorecard (BSC) as Technique for Assessing Performance by Nigerian Banks”, *Journal of Accounting and Taxation*, Vol. 7, No.4, pp. 62-70.

Ittner, C.; Larcker, D.; Meyer, M. (2003a), “Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”, *The Accounting Review*, Vol. 78, No.3, pp. 725-758.

Ittner, C.; Larcker, D.; Randall, T. (2003b), “Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No.7/8, pp. 715-741.

Kaplan, R.; Norton, D. (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No.7/8, pp. 150-161.

Kaplan, R.; Norton, D. (2004), *Mapas Estratégicos - Convertendo Activos Intangíveis em Resultados Tangíveis*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Kaplan, R.; Norton, D. (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kaplan, R.; Norton, D. (1997), *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, R.; Norton, D. (1996a), *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kaplan, R.; Norton, D. (1996b), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.1, pp. 75-85.

Kaplan, R.; Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.1, pp. 71-79.

Lorenzetti, K. (2005), *Uma Análise Crítica da Implantação do Balanced Scorecard no Banco HSBC*. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Mazzotti, A.; Gewandsznajder, F. (2004), *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. Editora Pioneira, São Paulo.

Öztürk, E.; Coskun, A. (2014), “A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard”, *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 151-158.

Panicker, S.; Seshadri, V. (2013), “Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study”, *International Journal of Business Research and Development*. Vol. 2, No.2, pp. 35-42.

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel Edições Técnicas, Lisboa.

Silva, C. (2010), *O Sistema Bancário Português: Eficiência e Outras Propostas de Valor*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Tominac, S. (2014), “Possibilities of Balanced Scorecard Application in Commercial Banks”, *International Journal of Scientific Research*, Vol. 3, No.10, pp. 119-121.

Vagizova, V.; Klaas, J. (2014), “Formation of Sustainable Development Strategy of Credit Organizations Based on Balanced Scorecard”, *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 11, No.1, pp. 87-96.

Vieira, R.; Major, M.; Robalo, R. (2009), “*Investigação Qualitativa em Contabilidade*”, in Major, M.; Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora, Lisboa, pp. 131-163.

Wongkaew, W. (2007), “*Management Accounting Change: A Field Study of Balanced Scorecard Translation in the Thai Financial Services Organisation*”, 5th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, 8-10 July, Auckland.

Xavier, L. (2012), *O Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras e a Aplicabilidade do Balanced Scorecard numa Instituição Financeira a Nível Regional*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Yin, R. (2005), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Bookman, Porto Alegre, Brasil.

Yin, R. (2003), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, California.