

**BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA NO SECTOR PÚBLICO EMPRESARIAL DO ESTADO
ANGOLANO: CRIAÇÃO DE UM MODELO DO BSC PARA A EMPRESA DE
ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO**
**THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN
THE ANGOLAN STATE-OWNED ENTERPRISE SECTOR: CREATION OF A
BSC MODEL FOR THE HUAMBO WATER AND SANITATION COMPANY**
**EL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL
SECTOR PÚBLICO EMPRESARIAL DEL ESTADO ANGOLEÑO: CREACIÓN DE UN
MODELO DE BSC PARA LA EMPRESA DE AGUA Y SANEAMIENTO DE HUAMBO**

Alfredo Andrade Teixeira de Lima

Universidad Internacional Iberoamericana, Angola

[alfredo.lima@pesquisa.unic.co.ao] [<https://orcid.org/0009-0002-4484-0485>]

Información del manuscrito:

Recibido/Received: 05/05/2026

Revisado/Reviewed: 17/08/2026

Aceptado/Accepted: 08/09/2026

RESUMO

Palavras-chave:

Balanced Scorecard, sector público, gestão estratégica, missão.

Tal como as empresas privadas, as empresas públicas recorrem igualmente a instrumentos de gestão estratégica com vista à promoção da eficiência na gestão. Distinguem-se, contudo, pela natureza da definição e do cumprimento dos seus objectivos. No sector público, todas as actividades devem reflectir-se na satisfação dos clientes e demais stakeholders. O presente trabalho tem como objectivo conceber e propor a implementação de um modelo de Balanced Scorecard (BSC) e do respectivo mapa estratégico, enquanto ferramenta de gestão estratégica para a Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH-E.P.). Na abordagem do problema foi adoptada uma metodologia de natureza qualitativa, tendo sido utilizadas fontes primárias e secundárias como técnicas de recolha de dados. Para o desenho do BSC aplicável à EASH-E.P., verificou-se a necessidade de ajustar as perspectivas originais apresentadas por Kaplan e Norton, acrescentando-lhes a missão como quinta perspectiva do modelo. O modelo desenvolvido por Niven constituiu a base conceptual para a elaboração do BSC desta empresa. A missão da EASH-E.P. foi posicionada no topo da visão estratégica do BSC, estabelecendo comunicação com as restantes perspectivas. Adicionalmente, à perspectiva dos clientes foi integrada a dos stakeholders, sendo ambas analisadas de forma conjunta. Para a implementação do modelo proposto, foram desenvolvidos quatro processos de

	gestão estratégica: tradução da visão, comunicação e alinhamento, planejamento do negócio, e, por fim, feedback e aprendizagem.
	ABSTRACT
Keywords: Balanced Scorecard, public sector, strategic management, mission.	Just like in private companies, public companies also use strategic management instruments to promote management efficiency. They are distinguished, however, by the nature of the definition and fulfillment of their objectives. In the public sector, all activities must be reflected in the satisfaction of customers and other stakeholders. The present work aims to design and propose the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) model and the respective strategic map, as a strategic management tool for the Huambo Water and Sanitation Company (EASH-E.P.). In approaching the problem, a qualitative methodology was adopted, using primary and secondary sources as data collection techniques. For the design of the BSC applicable to EASH-E.P., there was a need to adjust the original perspectives presented by Kaplan and Norton, adding the mission as the fifth perspective of the model. The model developed by Niven constituted the conceptual basis for the elaboration of this company's BSC. The mission of EASH-E.P. it was positioned at the top of the BSC's strategic vision, establishing communication with the remaining perspectives. Additionally, the perspective of customers was integrated with that of stakeholders, both being analyzed together. To implement the proposed model, four strategic management processes were developed: vision translation, communication and alignment, business planning, and, finally, feedback and learning.
	RESUMEN
Palabras clave: Balanced Scorecard, sector público, gestión estratégica, misión.	Al igual que las empresas privadas, las empresas públicas recurren también a instrumentos de gestión estratégica para promover la eficiencia en la gestión. Sin embargo, se distinguen por la naturaleza de la definición y el cumplimiento de sus objetivos. En el sector público, todas las actividades deben reflejarse en la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas (stakeholders). El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y proponer la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés) y su correspondiente mapa estratégico, como herramienta de gestión estratégica para la Empresa de Agua y Saneamiento de Huambo (EASH-E.P.). Para abordar el problema, se adoptó una metodología de naturaleza cualitativa, utilizando fuentes primarias y secundarias como técnicas de recopilación de datos. Para el diseño del BSC aplicable a la EASH-E.P., se constató la necesidad de ajustar las perspectivas originales presentadas por Kaplan y Norton, incorporando la misión como una quinta perspectiva del modelo. El modelo desarrollado por Niven sirvió de base conceptual para la elaboración del BSC de esta empresa. La misión de la EASH-E.P. se situó en la cúspide de la visión estratégica del BSC, estableciendo una conexión con las demás perspectivas. Asimismo, la perspectiva de los stakeholders se integró con la de los clientes, analizándose ambas de manera conjunta. Para la implementación del modelo propuesto, se desarrollaron cuatro procesos de gestión estratégica: traducción de la visión, comunicación y alineación, planificación del negocio y, finalmente, retroalimentación y aprendizaje.

Introdução

A hostilidade dos mercados de concorrência perfeita em que estão inseridas as empresas, fazem delas grandes competidoras. A estratificação positiva só é garantida quando as empresas usam métodos que garantem a sua continuidade e lucratividade. A academia tem evoluído, dando suporte às empresas com descobertas e inovações, sendo o Balanced Scorecard (BSC) um exemplo disto.

O contexto social e económico de Angola está a exigir dos gestores públicos maior responsabilidade na gestão da coisa pública. A prestação de contas está a ser uma realidade gradual. Espera-se que os agentes económicos sejam mais exigentes.

Outro aspecto importante que deve ser levantado e que obriga aos gestores a utilização de ferramentas de gestão estratégica é a limitação orçamental associada às necessidades ilimitadas. O BSC já mostrou a sua eficiência quando adaptado às instituições privadas, porém, tal como afirma Salomão (2013, p.i) “[...] grande parte das organizações privadas e públicas têm vindo a adoptar uma metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional chamada Balanced Scorecard – BSC. Contudo, devido as diferenças existentes na forma de actuação de um organismo público e de um privado, torna-se necessário proceder à adaptação ao sector público.”

O Sector Público abrange duas categorias distintas: Sector Público Administrativo e Sector Empresarial do Estado, sendo este o objecto de estudo deste artigo. Actualmente as organizações públicas necessitam e são mais receptíveis a mudanças na gestão, com implementação de modelos de gestão estratégica, independentemente do seu objecto social.

O BSC é ajustável ao contexto em que está inserida a organização, mas, tal como apresentam Cislighi e Filho (2006, p.1) “o BSC não garante o sucesso ao enfrentar as responsabilidades dos gestores e nem a satisfação das expectativas dos stakeholders. Existem alguns pré-requisitos na sua utilização que restringem o escopo das organizações que podem beneficiar-se do BSC.” Disto é fundamental fazer uma análise interna e dos Recursos Humanos que compõem a organização.

O Sector Empresarial do Estado (SEE), tal como as empresas privadas, deve tratar de todas as externalidades com atenção, de modo a garantir a continuidade sustentada, satisfazendo com eficiência as necessidades colectivas. Com a adopção das 4 perspectivas originais do BSC, apresentadas por Kaplan e Norton (Financeira, Clientes, Processos Internos, bem como Aprendizagem e Crescimento), espera-se melhores resultados, financeiros e não financeiros deste sector.

“O Balanced Scorecard (BSC) é reconhecido, quer no mundo académico quer no mundo empresarial, como uma das mais poderosas ferramentas de Contabilidade de Gestão Estratégica” (Quesado e Rodrigues, 2009). O BSC é um instrumento de gestão estratégica que pressupõe que, para o alcance dos objectivos as empresas devem utilizar indicadores financeiros e não financeiros, sendo estes a base para o alcance da máxima empresarial (criar valor aos accionistas).

O presente artigo tem como objectivo desenhar e propor a implementação de um modelo de BSC e o respectivo mapa estratégico como ferramenta de gestão estratégica para a Empresa de Água e Saneamento do Huambo.

As mudanças que se impõem com a implementação do BSC na Empresa de Água e Saneamento do Huambo, garantem o aumento da eficiência na gestão. Após alinhados os resultados, o BSC permite fazer uma previsão e a avaliação dos resultados, sendo

actualmente uma ferramenta de gestão estratégica muito utilizada e respeitada no planeamento, medição de desempenho e definição de estratégia.

Método

A pesquisa leva à aplicação de vários métodos. Quanto à abordagem do problema é imprescindível a utilização de métodos e desenhos de corte qualitativo. Toda a informação merecerá análise subjectiva partindo do objectivo. Segundo Canastra et. al., (2015) o paradigma qualitativo privilegia a mobilização de instrumentos/técnicas de recolha e análise de dados. Por isso, observação naturalista, a entrevista, a discussão de grupos, pesquisa documental e a análise de conteúdo, são as técnicas mais usadas pelos investigadores.

A pesquisa qualitativa exige o cumprimento de um conjunto estruturado de procedimentos metodológicos. No presente trabalho, adoptam-se os quatro processos propostos por Rodrigues (2014).

Em primeiro lugar, a fase preparatória, que consiste na definição do enquadramento teórico do tema em análise, bem como no planeamento das acções futuras e na concepção do desenho da investigação. Em segundo lugar, o trabalho de campo, que possibilita o acesso à informação da entidade em estudo e a recolha sistemática de dados.

Segue-se a fase analítica, responsável pela redução, organização e transformação dos dados recolhidos, permitindo a obtenção de resultados e a verificação das conclusões. Por fim, a fase informativa corresponde à elaboração e apresentação do relatório final de investigação.

Este encadeamento metodológico é igualmente corroborado por abordagens mais recentes, que sublinham o carácter sistemático, reflexivo e iterativo da investigação qualitativa, particularmente na articulação contínua entre recolha, análise e interpretação dos dados (Braun & Clarke, 2021).

As fontes primárias e secundárias, serviram como técnicas ou instrumentos de colectas de dados a serem utilizados neste trabalho. Segundo Kauark et. al. (2010, p.60), as fontes primárias são os documentos que gerarão análises para posterior criação de informações. As fontes secundárias são as obras nas quais as informações já foram elaboradas.

Para este trabalho destacam-se as seguintes fontes primárias:

- A observação, de modo a identificar os processos internos;
- A entrevista semiestruturada aos responsáveis do departamento de Contabilidade/Finanças, Comercial e Recursos Humanos, permitiu a recolha de informações relativas às perspectivas financeira, de clientes bem como, a de aprendizagem e crescimento, e suas relações com as demais perspectivas. Foi possível também fazer o levantamento de alguns processos internos.

As fontes secundárias utilizadas foram:

- Decreto Executivo Conjunto n.º 8/14 de 9 de Janeiro;
- Decreto Executivo Conjunto n.º 230/18 de 12 de Junho;
- Orçamento Anual de 2020;
- Relatório e Contas de 2020;
- Relatório da Direcção de Produção.

A análise destes documentos permitiu a contextualização da empresa, a recolha de informações relativas ao plano de actuação, assim como a análise conjunta das

perspectivas do BSC adicionada à missão da EASH-E.P. Não foi possível obter informações contabilísticas mais recentes, o que foi justificado pelo facto de a empresa não ter, no momento da realização do estudo, as contas dos restantes exercícios auditadas, o que inviabilizou a sua publicação.

Na fase preparatória, fez-se o levantamento bibliográfico, recorrendo-se a diversas fontes de informação. O Método Histórico, associado à pesquisa descritiva e exploratória garantiram a base para a análise do estudo de caso. Estas metodologias também foram úteis na avaliação da perspectiva financeira, percebendo a importância dos orçamentos no BSC das empresas públicas.

Implementação do BSC

Para a implementação do Balanced Scorecard (BSC), existem diversas metodologias e procedimentos internos. Destacam-se os três passos fundamentais associados ao processo de mudança inerente ao BSC, unfreeze, change e sustain, os quais se articulam com os objectivos estratégicos definidos (Kaplan & Norton, 2010, apud Costa, 2015, p. 32).

Na primeira fase, unfreeze, ocorre a mobilização organizacional, durante a qual são definidos os elementos estruturantes da gestão estratégica, nomeadamente a missão, a visão, os valores e o mapa estratégico. Esta etapa visa preparar a organização para a mudança, promovendo o alinhamento inicial entre os actores organizacionais.

Segue-se a fase change, que assegura a implementação da estratégia, através da comunicação e operacionalização das diferentes perspectivas do BSC, sustentadas na visão e na estratégia previamente delineadas pela organização.

Por fim, a fase sustain corresponde à institucionalização das mudanças introduzidas, integrando-as nos processos quotidianos da organização. Nesta etapa, procura-se garantir a continuidade e consolidação das práticas estratégicas adoptadas, conforme refere Costa (2015, p. 33), ao destacar que esta fase “diz respeito à forma como as mudanças trazidas são integradas nos processos do dia-a-dia da empresa”.

Kaplan e Norton (1996, p.75) Há vários anos, introduzimos o conceito de um Balanced Scorecard para motivar e medir o desempenho da unidade de negócio. O Scorecard, com quatro perspectivas, financeira, cliente, processo de negócios interno e aprendizagem e crescimento. Estas perspectivas forneceram uma imagem equilibrada do desempenho operacional actual, bem como os impulsionadores do desempenho futuro.

Inicialmente Kaplan e Norton fizeram uma abordagem de cada perspectiva do BSC, com a definição dos objectivos e metas, tinham como propósito passar informações interligadas e de interdependência, a que chamaram de relação causa-efeito.

Segundo Pinto (2009, p.51) “o principal enfoque do BSC, nesta fase inicial, estava na criação de um novo conceito de medição, onde entravam valores intangíveis, para além dos financeiros, possibilitando às empresas visionárias as suas estratégias de longo prazo, articulando com decisões de curto prazo.”

Com o passar dos anos e, com as experiências das empresas que implementaram o BSC, Kaplan e Norton na publicação do artigo Linking the Balanced Scorecard to Strategy, apresentaram outra visão de cada perspectiva tornando mais robustas, com o incremento dos conceitos de indicadores e iniciativas, permitindo uma avaliação mais completa do BSC.

Várias métricas são adaptadas na perspectiva financeira para o alcance da máxima empresarial. Essa perspectiva para Silva (2023, p.15) “traduz quem investiu na empresa e que espera a maximização do respectivo retorno. As medidas entre outras, podem ser: rentabilidade das vendas, o cash flow, a liquidez e a criação de riqueza através de

indicadores como o EVA (earning value added).” Todos os outros indicadores e rácios financeiros podem servir para análise da perspectiva financeira.

A perspectiva cliente pretende dar resposta à seguinte pergunta: como devemos ser vistos pelos nossos clientes? Para isso é necessário alargar as métricas com vista a passar informações necessárias à organização.

Tal como as outras perspectivas, à perspectiva processos internos devem ser acoplados várias medidas, de entre elas destacamos: práticas de trabalho, custos, taxas de desperdício, ciclo de vida do produto, qualidade, produtividade, parcerias, inovação. Alguns autores identificam também como processos internos, a gestão de aprovisionamento e o método ABC.

Finalmente a perspectiva Aprendizagem e crescimento, é uma fonte de criação de valor sustentável nas organizações, fundamentalmente pela sua análise de longo prazo, no investimento do capital humano e no sistema de tecnologias de informação, acompanhando sempre o contexto e habilitando para as novas exigências.

Resultados

A Empresa de Águas e Saneamento do Huambo – E.P., abreviadamente EASH-E.P., pertencente ao Sector Público Empresarial do Estado, foi criada pelo Decreto Executivo conjunto n.º 8/14 de 9 de Janeiro, com a necessidade de empresarialização da gestão e exploração dos sistemas de abastecimento público de água e de saneamento, tendo em vista a sua optimização, no quadro da consolidação das políticas do Estado em matéria de serviço de abastecimento de água e de saneamento. A EASH-E.P., tem por objectivo a gestão e exploração de sistemas de abastecimento de água, saneamento de águas residuais na Província do Huambo, pode exercer, directamente ou em associação com terceiros.

O plano estratégico da EASH-E.P. foi definido aquando da sua criação, por via do Decreto Executivo Conjunto n.º 8/14, de 9 de Janeiro. Nesse âmbito, a gestão da empresa elaborou um plano de negócios com o objectivo de operacionalizar e dar suporte à materialização do referido diploma legal.

MISSÃO

A EASH-E.P., tem por missão conceber, construir, explorar e gerir Sistemas de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais, num quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental, desenvolvendo um grupo empresarial forte e de elevada competência, capaz de responder com eficácia, aos grandes desafios que actualmente se colocam no Sector de Águas e Ambiente.

VISÃO

Concretizar políticas públicas e objectivos nos domínios de Abastecimento de Água e ambiental a nível Provincial;

Promover a universalidade, a continuidade da qualidade de serviços, garantindo auto-sustentabilidade dos Sistemas de Abastecimento de Água e a protecção dos valores ambientais.

VALORES

Garantir a sustentabilidade da utilização dos recursos naturais e preservação da Água, enquanto recurso estratégico essencial à vida, equilíbrio e melhoria da qualidade ambiental;

Melhorar a qualidade de vida e promoção do bem-estar das pessoas, através da equidade no acesso aos serviços de Água Segura.

A EASH-E.P., conforme já caracterizada, é uma empresa integrada no Sector Empresarial Público, o que implica a necessidade de adaptar a designação original das perspectivas do Balanced Scorecard, tal como propostas por Kaplan e Norton.

Neste contexto, a organização orienta-se por uma versão do BSC ajustada aos serviços públicos e às entidades sem fins lucrativos. Assim, a missão assume-se como a quinta perspectiva do modelo, posicionando-se no topo da visão estratégica da EASH-E.P., sendo suportada pela sua visão e pelos seus valores.

Segue-se a perspectiva do cliente, que, no contexto do sector público, pode ser entendida como utentes, comunidade ou beneficiários dos serviços prestados, nomeadamente no domínio do abastecimento de água da rede pública e do saneamento.

As perspectivas financeira e processos internos, são apresentadas ao mesmo nível, passando informações úteis às perspectivas do topo. Ao passo que, a perspectiva aprendizagem e crescimento sustenta as demais, dando o suporte necessário para o desenvolvimento e aplicabilidade do Balanced Scorecard na EASH-E.P., como analisaremos, mas adiante.

A missão, como a quinta perspectiva do BSC nas empresas públicas, deve proporcionar informações necessárias para o desenvolvimento das restantes perspectivas do Balanced Scorecard (Cliente, Financeira, Processos internos, bem como, Aprendizagem e Crescimento). “A missão deve ser o principal foco e, portanto, deve estar no topo do modelo, ao passo que, os objectivos, metas e restantes componentes da organização revelam-se cruciais para o êxito da missão.” (Correia, 2021, p.15)

A EASH-E.P., tem por missão conceber, construir, explorar e gerir Sistemas de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais, num quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental, desenvolvendo um grupo empresarial forte e de elevada competência, capaz de responder com eficácia, aos grandes desafios que actualmente se colocam no Sector de Águas e Ambiente.

A análise analítica da Missão da EASH-E.P., remete-nos a algumas limitações na gestão estratégica da empresa, quando analisado em conjunto com as demais perspectivas, fundamentalmente pela perspectiva financeira. Outra condição é a apresentada no art.º 24º, Capítulo III, do Decreto Executivo Conjunto n.º 8/14 de 9 de Janeiro, a intervenção do Executivo na gestão da EASH-E.P.

A EASH-E.P., é a única empresa que faz a captação, tratamento, distribuição e comercialização de água na província do Huambo, pertencente ao Sector Empresarial do Estado. Devido à sua importância e actuando no mercado numa situação de privilégios, monopolistas e, percebendo a importância dos utentes/comunidade/clientes, é imposto um desafio à gestão da empresa. No sector público, no caso, Empresarial do Estado, todas as actividades da empresa devem reflectir-se na satisfação dos clientes/stakeholder.

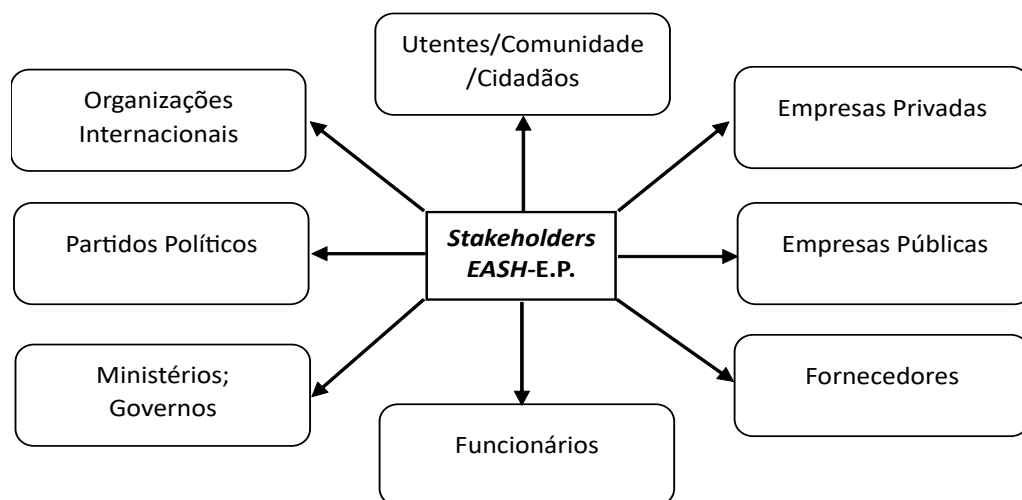
Vários autores debatem-se na possibilidade desta perspectiva cliente/stakeholder, ser dividida em duas, surgindo assim uma sexta perspectiva isolada, stakeholder. Pinto (2009, p.163) “nesta situação, surgem duas hipóteses: a perspectiva stakeholder poderá estar posicionada a um nível superior ao dos clientes, ou estar ao mesmo nível.”

Ao passo que Bucci (2005) apresenta quatro dimensões dos stakeholder, como partícipes da comunidade, a destacar:

1. Capacidade de resposta (cidadão como cliente);
2. Prestação de contas (cidadão como proprietário);
3. Protecção (cidadão como sujeito às leis);
4. Engajamento (cidadão como parceiro).

Para este caso de estudo, congregamos esta perspectiva. Porém, destacaremos os stakeholder envolvidos na EASH-E.P., tal como mostra a figura abaixo:

Figura 1
Stakeholders da EASH-E.P.



A empresa de Água do Huambo, controla 57.836 ligações, correspondente ao mesmo número de clientes/utentes, distribuídos em três municípios, especificamente, Huambo, Caála e Ekunha.

O número total de contratos/utentes que se beneficiam com os serviços abastecimento de água é maior que 57.836, pois, os utentes Girafa correspondem aos camiões cisternas, não existe um controlo do número de utentes pela empresa, os mesmo não efectivam um contrato formal.

Está em curso obras de ampliação da rede de água, financiadas pelo Banco Mundial, que vai permitir mais 21.000 ligações, o mesmo número de famílias beneficiadas.

Tabela 1
Perspectiva de Clientes/Stakeholders da EASH-E.P.

Perspectiva Cliente/Stakeholders Como deve ser visto a EASH-E.P., pelos clientes/utentes? Como a EASH-E.P., vai criar valor aos Stakeholders?			
Objectivos	Indicadores	Metas	Acções
Aumentar o nº de contratos.	Número de novos contratos.	21.000 contratos.	*Informar os contemplados (actividade contínua). *Formalizar os contratos Girafas.
Assumir os custos de ligações.	Ligações e contadores.	<21.000 ligações	Campanha de sensibilização
Retenção de clientes (fidelização)	*Inquérito de satisfação; *Rapidez no atendimento (nº de minutos/horas);	*Amostra significativa e aleatória; *Atendimento: 3 minutos/cliente; *Problemas técnicos: 2 horas no máximo.	*Inquéritos físicos e electrónicos (balcão e página web). *Apoio aos clientes; *Supervisão no atendimento e à brigada móvel.
Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Nº de clientes satisfeito/ Nº total de clientes (valor em %)	Maior que 50%	Monitorizar os clientes mensalmente
Melhorar a qualidade da água.	*Identificar as causas; *Intervenção rápida em caso de ruptura nas condutas de água.	*Garantir que todas as novas ligações disponham da qualidade necessária; *Gradualismo, começar pelos consumidores de 1 das captações de água.	*Brigadas móvel de supervisão; *Teste de qualidade da água às zonas abrangidas;

A análise desta perspectiva terá como base, informações recolhidas na entrevista ao Director do departamento de Contabilidade/Finanças e, análise aos seguintes documentos: Relatório de Conta de 2020 e o Orçamento Anual de do mesmo período. Informações mais recente não foram disponibilizadas.

O ano de 2020 foi atípico em todas as organizações, devido a pandemia da Covid-19. Dos diversos impactos, destacamos o Resultado Líquido negativo em 2020 que se prolongou até 2021. Outro destaque incidiu sobre o orçamento anual, tal como mostra o quadro resumo abaixo:

Tabela 2

Quadro Resumo do Orçamento Anual de 2020

Descrição	Estimado	Real	Diferença
Rendimentos	559.397.627,30	279.577.479,19	-279.820.148,11
Despesas	530.014.906,36	203.382.076,05	326.632.830,31
Balanço	29.382.720,94	76.195.403,14	----

Nota. Orçamento Anual da EASH-E.P. 2020

Como observamos na tabela acima, houve uma queda abrupta dos rendimentos, o que implicou ajuste nas despesas, fazendo com que muitas rubricas estimadas não fossem realizadas.

O orçamento anual é feito com base na estimativa de consumo de água. Para o I trimestre de 2023, a estimativa de consumo de água, em metros cúbicos (m³), está representada na tabela abaixo:

Tabela 3

Consumo de água em m³

Contratos/Utentes		Estimativa de Consumo de Água em m ³		
		Janeiro	Fevereiro	Março
Pré-pagos		47.977	44.467	60.231
Pós-pago	Domésticos	194.299	162.325	385.739
	Avença	267.420	269.150	274.990
Chafariz		----	----	----
Girafa		----	----	----
Total		<509.696	<475.942	<720.960

A estimativa de consumo no I trimestre de 2023, apresenta alguma sazonalidade, devido a vários factores, de entre eles a capacidade de produção nos períodos em causa, que abordaremos com mais detalhes no tema seguinte (perspectiva processos internos).

O tarifário de consumo por metros cúbicos de água, está regulado no Decreto Executivo Conjunto n.º 230/18 de 12 de Junho (ver anexo IV). O tarifário está estratificado por zona e por categorias tarifárias. Para a Província do Huambo, o tarifário varia de 86 kwanzas/m³ de água para os contratos domésticos sociais, mais tarifa fixa mensal de 200kz, a 128 kwanzas/m³ para os contratos Indústria, mais tarifa fixa mensal de 1.350kz

Tabela 4
Perspectiva Financeira da EASH-E.P.

Perspectiva Financeira			
Como controlar os custos na EASH-E.P., mediante a eficiência na gestão e os limites Orçamentais?			
Objectivos	Indicadores	Metas	Ações
Resultado líquido positivo.	DR (proveito>custos)	RL>0	*Projecção real do Orçamento Anual. *Exigibilidade de pagamento.
Taxa de crescimento das vendas.	$(Vendas_n - Vendas_{n-1}) / Vendas_{n-1}$	TCV>0	Incluir no Orçamento Anual
Melhorar a Gestão Orçamental.	*Orçamento Anual mais robusto e analítico. *Valores estimados – valor real	Estimativa = Real	*Incluir no Orçamento as receitas provenientes dos contratos Girafa, Chafariz e de Inscrição de novos clientes *Discriminar a rubrica “outros” – despesas com o pessoal e de funcionamento;
Exigibilidade de pagamento do abastecimento de água.	m ³ pagos/m ³ total consumido (em %)	Rácio pagamento/consumo = 0 Rendimentos Estimado ≤ Rendimentos Real	*Políticas de cobrança eficiente. *Sensibilização e posterior exigibilidade legal de pagamento.
Facturação de acordo a água em m ³ consumida	Leitura dos contadores	100% contratos pós-pagos - domésticos	Brigada móvel proactiva

Após definidos os objectivos estratégicos nas perspectivas Cliente/Stakeholders e Financeira da EASH-E.P., surge a necessidade de alinhar com os processos internos e identificar os processos que se ajustam com a realidade da empresa, de modo a obtenção dos resultados desejados para a comunidade que servem.

O quadro abaixo, demonstra a captação/produção, tratamento e distribuição de água da EASH-E.P., no período de Março a Maio de 2023:

Tabela 5
Captação, tratamento e distribuição de água da EASH-E.P.

Descrição	Período		
	Março	Abril	Maio
Capacidade de Produção de Água (m ³ /mês)	1.719.969	1.574.486	1.680.289
Captação Total de Água (m ³ /mês)	1.225.278	1.227.328	1.198.839
Distribuição total de água (m ³ /mês)	1.167.712	1.032.445	1.285.074
Água consumida (Estimativa em m ³ /mês)	720.960	----	----
Horas/média de funcionamento ETA (por dia)	14	14	15
Horas/média de distribuição (por dia)	14,95	13,73	15,05

Podemos observar pelos dados da tabela, desvios desde a capacidade de produção até ao consumo final. Aproximadamente 38% da água distribuída no mês de Março representa percas técnicas e comerciais, o mesmo reflecte-se nos distintos períodos. Aproximadamente 42% da capacidade de produção de água, chega a ser consumida. As percas técnicas e comerciais são justificadas pelas rupturas nas condutas, fugas e abstenções de pagamento.

Tabela 6*Perspectiva Processos Internos da EASH-E.P.*

Perspectiva Processos Internos			
Quais os processos que EASH-E.P., deve ser excelente para a satisfação dos clientes/ <i>Stakeholders</i> e a eficiência no orçamento?			
Objectivos	Indicadores	Metas	Acções
Retirar gradualmente os contratos por avença para domésticos.	Montagem contadores pré-pagos e pós-pagos.	5% por mês.	Incluir no orçamento.
Inovação tecnológica	Envio de notificações (mensagens e emails) automatizadas aos clientes/utentes	100%	*Dinamizar o software <i>Aquamatrix</i> ; *Website dinâmico e interactivo
Cadastrar todos os clientes	Nº de Clientes/Utentes	100%	*Inserir na base de dados <i>Aquamatrix</i> e <i>Lapis</i> *Website com ligação aos softwares de cadastro;
Melhorar a eficiência da cadeia de produção até ao consumo	*Captação total de água / Capacidade de Produção (em %) *Distribuição total de água / Captação total; (em %) *Água consumida / Distribuição total de água. (em %) *Nº de horas de funcionamento e de distribuição/dia	*Aproximar a 0 (zero); *Média de horas de funcionamento e distribuição 20h/dia	*Calcular e identificar as causas por cada rácio; *Avaliar as razões; *Incluir no Orçamento Anual.
Calcular o custo de captação/produção por unidade (m ³) de água	Despesas de produção / nº de m ³ de água produzida	100% das águas produzidas.	*Identificar os custos de produção (matéria prima, mão de obra e gastos gerais de produção/captação) *calcular o rácio com a captação total de água. *Incluir Orçamento
Eficiência na prevenção, manutenção e reparação dos equipamentos.	Nº de intervenções por técnicos	100% dos problemas identificados	*Proatividade; *Rapidez na actuação; *Avaliação de desempenho individual.

A perspectiva anteriormente analisada, bem como a perspectiva Aprendizagem e crescimento, constituem as acções necessárias para dar suporte aos resultados esperados nas demais perspectivas (missão, cliente/stakeholders e financeira) na EASH-E.P.

Nas diversas abordagens do BSC, feitas por Kaplan e Norton, os autores apresentam a perspectiva Aprendizagem e crescimento com valores intangíveis, dividindo-as em capital humano, capital informação e capital organização.

Tabela 7
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento			
Como a EASH-E.P., pode mudar e melhorar continuamente respondendo às mudanças da comunidade?			
Objectivos	Indicadores	Metas	Acções
Capital Humano	Aumentar as competências de gestão, técnicas, operacionais e de atendimento.	Nº de horas de formações específicas por departamento.	100%
	Desenvolver práticas de higiene e segurança no trabalho	Nº de acidentes/total trabalhadores (%); Nº de doenças ocupacionais/total trabalhadores (%); Nº de trabalhadores sem equipamentos de segurança.	Reduzir próximo de 0 (zero).
Capital Organização	Diminuir e Controlar o Absentismo	Nº de horas de ausência/Nº de horas de trabalho; Nº de actividades desenvolvidas por hora.	Reduzir próximo de 0 (zero). Tabela Comparativa.
	Implementar o BSC como instrumento de gestão estratégica.	RL>0	Cumprimento das acções desenvolvidas no mapa estratégico.
Capital Informação	Potencializar os meios electrónicos disponíveis.	Nº de utentes cadastrados por meio da página web / Nº de utentes total cadastrados; Nº de comunicações interna e externa por meio das TICs (ex.: nº de solicitações por email).	Maior % possível

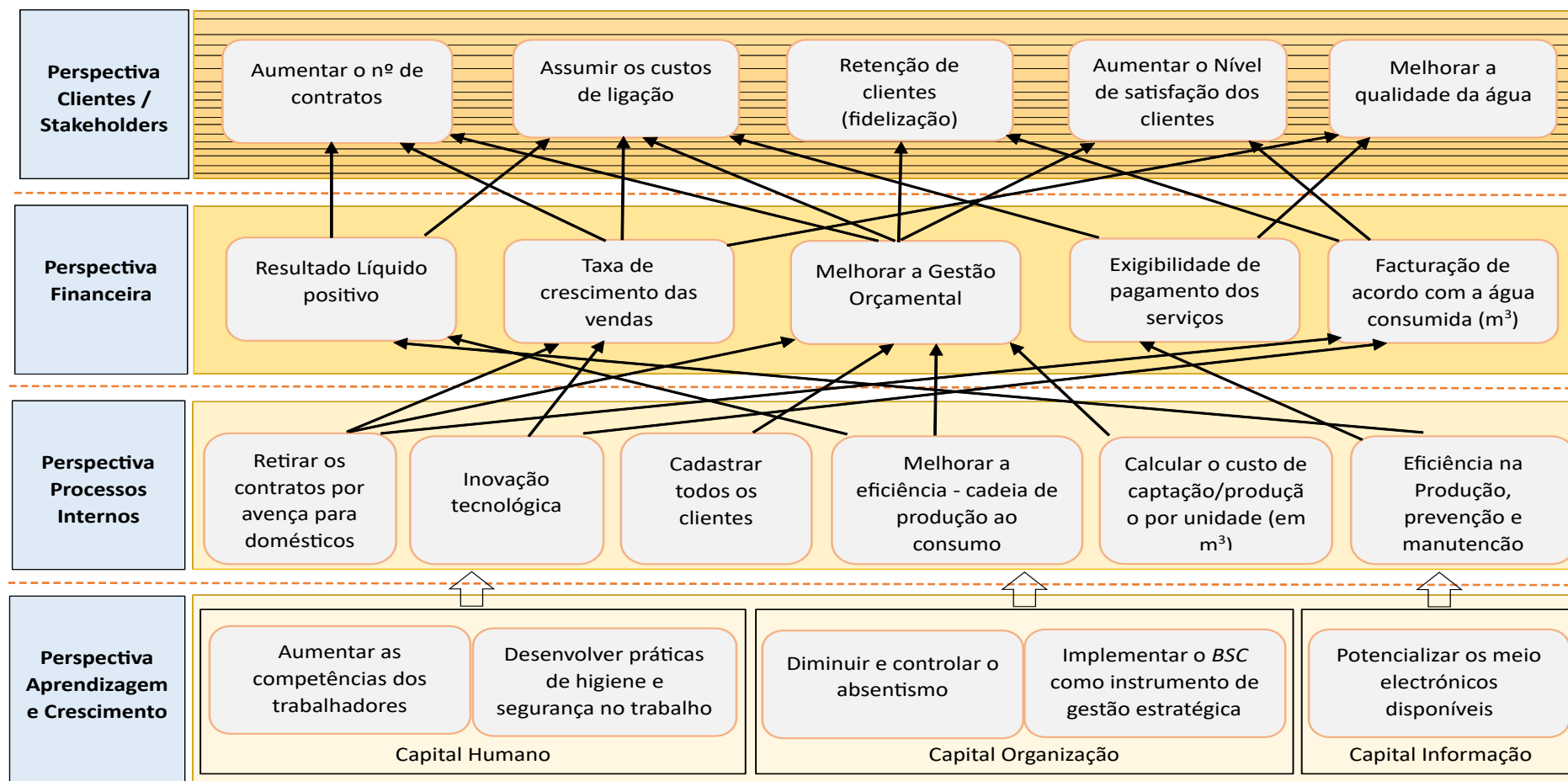
Após analisadas todas as perspectivas do Balanced Scorecard da EASH-E.P., assim como a definição dos seus objectivos, indicadores, metas e as respectivas acções, para a consolidação do BSC, elaborou-se o mapa estratégico. Os dois conceitos estão associados, onde se identificou a relação causa-efeito.

Silva (2023, p.18) “no mapa estratégico (sequência de causa e efeito), tem-se que colaboradores treinados e motivados conduzem à melhor qualidade, que, por seu turno, são a base de clientes satisfeitos, o que, em última instância, maximiza valor para os sócios/accionistas.” Para este caso de estudo, surge uma quinta perspectiva, a missão da EASH-E.P., para tal, terão que convergir todas as outras perspectivas para o alcance da missão e a satisfação dos clientes/stakeholders.

Figura 1

Mapa Estratégico da EASH-EP

Missão: Conceber, construir, explorar e gerir Sistemas de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais, num quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental, desenvolvendo um grupo empresarial forte e de elevada competência, capaz de responder com eficácia, aos grandes desafios que actualmente se colocam no Sector de Águas e Ambiente.



No modelo do Balanced Scorecard, as diferentes perspectivas não funcionam de forma isolada, mas sim de forma integrada e interdependente. Existe uma relação de causa-efeito entre elas, que permite alinhar a estratégia com a execução.

Assim, os objectivos definidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento, assim como o desenvolvimento de competências, a capacitação dos recursos humanos e o reforço dos sistemas de informação, constituem a base para a melhoria da perspectiva dos processos internos. Ou seja, colaboradores mais qualificados e sistemas mais eficientes tendem a otimizar os processos organizacionais, tornando-os mais eficazes e orientados para resultados.

Por sua vez, a melhoria dos processos internos contribui directamente para o alcance dos objectivos das perspectivas de clientes/stakeholders e financeira. Isto traduz-se numa melhor qualidade dos serviços prestados, maior satisfação dos cidadãos e uma utilização mais eficiente dos recursos públicos.

O Balanced Scorecard permite evidenciar que os resultados finais não são alcançados de forma isolada, mas sim como consequência de um encadeamento lógico de acções estratégicas, iniciadas ao nível da aprendizagem e crescimento e materializadas ao longo das restantes perspectivas.

Para a implementação do BSC, há distintas metodologias e procedimentos internos. Destacam-se os “três passos principais na implementação da estratégia através do processo de mudança inerente ao BSC, e que se enquadra nos objectivos propostos: Unfreeze, Change e Sustain.” (Kaplan e Norton, 2010, apud Costa, 2015, p.32)

Na primeira fase, unfreeze, a fase de mobilização em que são delineadas juntamente com o mapa estratégico a missão, os valores e a visão. Na Empresa de Águas e Saneamento do Huambo, os procedimentos institucionais e valores culturais, em muitos casos serão bloqueios nesta fase. Deve-se envolver o pessoal de nível institucional no processo de sensibilização, de modo a descongelar todo o pessoal e identificarem-se com a adopção desta estratégia de gestão, o BSC.

O passo seguinte, o change, garante a comunicação de todas as perspectivas do BSC, apoiadas na base pela visão e a estratégia definida pela empresa. Devem utilizar os diversos canais de comunicação disponíveis, alargando a todos stakeholders, internos e externos. Para a EASH-E.P., por ser uma empresa do sector público, é adicionada uma quinta perspectiva, alocando no topo do mapa estratégico, a missão.

Por último, o sustain, de acordo com Costa (2015, p.33) “diz respeito à forma como as mudanças trazidas são integradas nos processos do dia-a-dia da empresa. Sendo todo este processo é contínuo, reuniões sobre a implementação estratégica, e sobre a própria estratégia têm de continuar a ocorrer, de forma a que a implementação do BSC não seja algo finito, mas antes algo ininterrupto e em constante evolução e melhoria.”

As metodologias de implementação do BSC para o sector privado e público, são as mesmas, porém algumas alterações se impõem ao sector privado. A dependência ministerial, a estrutura hierárquica e a gestão tradicional da EASH-E.P., definem as principais diferenças.

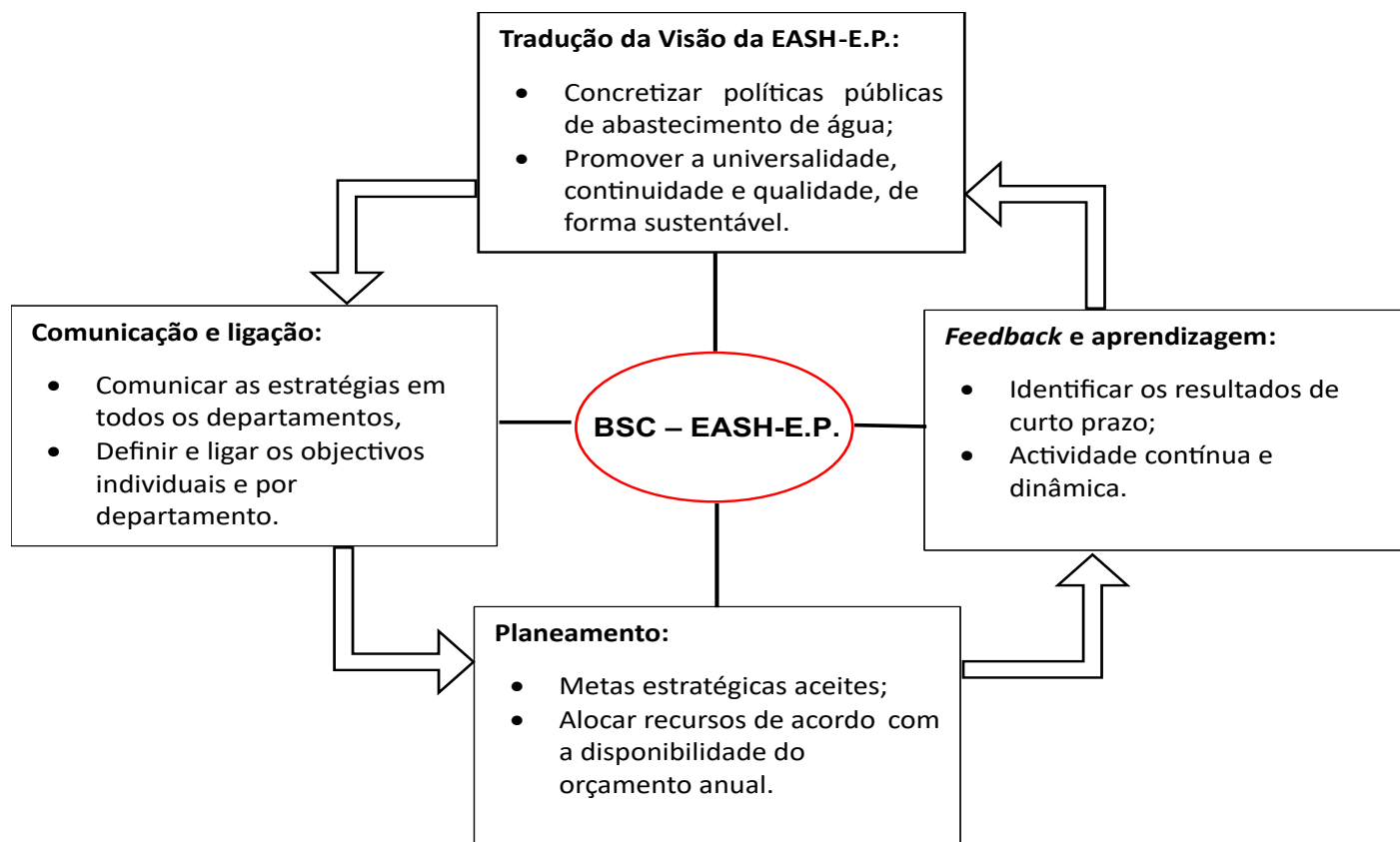
Na implementação do BSC, é fundamental que a comunicação nos distintos departamentos com as actividades desenvolvidas seja fluida. Kaplan e Norton (2006) definem quatro processos de gestão das estratégias para a implementação do BSC:

- 1- Tradução da Visão;
- 2- Comunicação e ligação
- 3- Planeamento do negócio;
- 4- Feedback e aprendizagem.

De acordo com os processos apresentados acima, definiu-se o seguinte modelo para a EASH-E.P., tal como ilustra a figura abaixo:

Figura 2

Processo de gestão estratégica da EASH-E.P.



Considerações Finais

Este trabalho apresenta um modelo de Balanced Scorecard e proposta de implementação para a Empresa de Água e Saneamento do Huambo. Teve como objectivo, desenhar e propor a implementação de um modelo de BSC e o respectivo mapa estratégico como ferramenta de gestão estratégica na empresa em questão. Para dar resposta ao objectivo definido houve necessidade de ajustar as perspectivas originais apresentadas por Kaplan e Norton, adicionando a estas a missão, como a quinta perspectiva do BSC para a EASH-E.P.

O modelo apresentado por Niven foi a base do desenho do BSC para esta empresa, a missão da EASH-E.P. assumiu o topo da visão estratégica do BSC, comunicando com as demais perspectivas. Na hierarquização das perspectivas, a financeira ficou abaixo da perspectiva de clientes/stakeholders, pois no sector público, neste caso, Empresarial do Estado, todas as actividades da empresa devem reflectir-se na satisfação dos clientes/stakeholders, sem comprometer a perspectiva financeira.

As perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento constituíram as acções necessárias para dar suporte aos resultados esperados nas demais perspectivas (missão, clientes/stakeholders e financeira) na EASH-E.P.

Sendo o Balanced Scorecard um instrumento de gestão estratégica, a adopção desta ferramenta na EASH-E.P. vai ilustrar a visão real da empresa e, com alguma facilidade, garantir o cumprimento dos seus objectivos. O BSC permite aos gestores fazerem um enquadramento de que estratégias devem ser adaptadas para o alcance dos seus objectivos, alinhados sempre com as suas perspectivas.

A relação causa e efeito do Balanced Scorecard da EASH-E.P. está representada nos objectivos definidos no mapa estratégico, suportado pelos indicadores, metas e acções de cada perspectiva. Esta relação gera uma cadeia com efeito cascata, pois, todas as perspectivas estão interligadas.

Para a implementação do BSC, na EASH-E.P., desenvolveu-se os quatros processos de gestão estratégica apresentados Kaplan e Norton, tradução da visão, comunicação/ligação, planeamento do negócio, bem como feedback e aprendizagem. Para cada estratégia foram definidas as acções necessárias.

Para os próximos trabalhos de investigação sugere-se avaliar os resultados da implementação do BSC como instrumento de gestão estratégica na EASH-E.P. Também se sugere o estudo de outras empresas de água em Angola, avaliar os objectivos em comum e os que diferem nas distintas perspectivas.

Referências

- Braun, V., & Clarke, S. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Canastra, F., Haanstra, F. e Vilanculos, M. (2015). Manual de Investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique. Instituto Integrado de Apoio à Investigação Científica. (1ª Ed.). Craft Chadambuka.
- Cislaghi, R. e Filho, S. S. L., (2006). Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. In *VI colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul*. Brasil.
- Costa, G. M. S. (2015). A operacionalização, implementação e utilização de um Balanced Scorecard numa Empresa Pública de Serviços – O caso da Águas do Porto, EM. [Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Porto-Portugal].
- Correia, G. F. S. (2021). O Balanced Scorecard no apoio à redução de perdas de água tratada: Estudo de caso numa empresa municipal de distribuição de água. Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Bragança – Portugal.
- Felix, R., Felix, P. P. e Timóteo, R. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público Brasília*, 62 (1), 51-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps. *Strategic Finance*, 27-35. *Harvard Business School Publishing* (617) 783-7587.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Balanced Scorecard. The Strategy Execution Source. *Harvard Business School Publishing*, 10(1).
- Kauark, F. S., Manhães, F. C. e Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático*. Via Litterarum Editora.
- Leal, J. M. M., (2015). Balanced Scorecard – Implementação em Associações Mutualistas Portuguesas. [Trabalho Final de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto].
- Moisés, J. Ch. S. (2018). Proposta de Balanced Scorecard para uma Instituição de Ensino Superior Privada: Uma Aplicação no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. *Revista Sol Nascente*.
- Niven, P. R., (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies - Paul R. Niven - Google Livros

- Pinto, F., (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudanças, Estratégias e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.
- Quesado, P. R. e Rodrigues, L. L., (2009). Factores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contabil*.
- Rodrigues, R. (2014). Búsqueda, selección y gestión de información académica de los nativos digitales: pocas sorpresas y grandes retos educativos. *Digital Education Review*, 26, 39-60.
- Salomão, C. A. T., (2013). *Gestão Estratégica e a Aplicação do Balanced Scorecard ao Sector Público: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Universidade de Lisboa – Portugal.
- Silva, S. S., (2023). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Vida Económica – Editorial, SA. Porto.