

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2023-02-22

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Piedade, O. & Alturas, B. (2011). Implementação do balanced scorecard numa companhia de seguros de assistência. In Rocha, Á., Gonçalves, R., Cota, M. P., Reis, L. P. (Ed.), 6th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2011). Chaves, Portugal: IEEE.

Further information on publisher's website:

<https://ieeexplore.ieee.org/xpl/conhome/5962051/proceeding>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Piedade, O. & Alturas, B. (2011). Implementação do balanced scorecard numa companhia de seguros de assistência. In Rocha, Á., Gonçalves, R., Cota, M. P., Reis, L. P. (Ed.), 6th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2011). Chaves, Portugal: IEEE.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Implementation of a Balanced Scorecard in a Assistance Insurance Company

Orlando Piedade (ISCTE-IUL)

ISCTE School of Technology and Architecture
Av. das Forças Armadas
1649-026 LISBOA, Portugal
e-mail: opiedade@gmail.com

Bráulio Alturas (ISCTE-IUL)

ISCTE – Lisbon University Institute, ADETTI-IUL
Av. das Forças Armadas
1649-026 LISBOA, Portugal
e-mail: braulio.alturas@iscte.pt

Abstract — This paper presents an analysis for the practical implementation of a tool using the Balanced Scorecard method (BSC) an insurance company for assistance. The main result of this work is to design a set of performance indicators, as well as a strategic map in order to support the implementation of the BSC methodology based tool capable of measuring strategic alignment by identifying and communicating the strategy, developing action plans to enable monitor, manage and use data to improve company performance.

Keywords — *Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Indicators, Perspectives, Performance, Framework, Strategic alignment.*

I. INTRODUCTION

We analyzed an assistance insurance company whose primary purpose is call center management, with the aim of developing a tool, using the Balanced Scorecard (BSC) method to:

- Promote and assess the strategic alignment between the different departments and the overall objectives of the company;

- To assess its performance in various areas and easily have a view of past performance by financial indicators, their current situation, external view from the perspective of customers or internal through the perspective of internal processes and ultimately, through the perspective of learning and growth has a future vision.

We privileged the analysis of reality and objectives of the company and benchmarking, not only in relation to direct competitors but also in relation to the traditional sector (general insurance companies).

To know the reality of the company, interviews were made to managers and it was analyzed what is currently done in terms of performance monitoring, and also took into account the main guidelines of the company's strategy, which allowed to define more the correct development of the work, based on the following steps:

- Evaluation of the organization
- Definition of strategic themes

- Choice of perspectives and setting goals
- Definition of performance indicators and their metrics
- Development of the strategy map

II. LITERATURE REVIEW

A. *The Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard (BSC) é uma solução para as empresas implementarem e assegurarem um sistema com várias dimensões de medida do desempenho organizacional, de forma alinhada com a estratégia definida, que possibilita identificar o que realmente cria valor e sustenta o nível de competitividade, bem como possibilita uma actuação mais rápida e eficaz ao nível de gestão.

O BSC reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência e entre as perspectivas internas e externas [1].

Ainda de acordo com Kaplan e Norton, o conjunto de indicadores devem ser escolhidos de modo coerente com a missão, visão e estratégia da organização num processo de desdobramento top down, isso transforma o BSC num importante instrumento de gestão capaz de comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas, planear, estabelecer metas, alinhar iniciativas estratégicas, melhorar a comunicação e aprendizagem estratégica.

A divisão dos objectivos em quatro perspectivas: Aprendizagem e crescimento, Processos internos, Clientes e Económico-Financeira numa relação de causa e efeito são essenciais no que concerne ao sucesso das métricas.

B. *The General Objectives and Perspectives of BSC*

Os objectivos gerais são a linha orientadora para todos objectivos departamentais e sectoriais de todas unidades, isto é, têm de estar alinhados com estes.

Vamos admitir a seguinte linha de orientação:

- Melhorar o modelo de governação;
- Aumentar produtividade interna, aumentar os níveis de eficiência dos processos e reduzir os custos com os sinistros;

- Rigor e selectividade na relação com os clientes; e,
- Aumentar quota de mercado através da produção acima da média.

Cada um destes objectivos, em termos macro, enquadra-se perfeitamente em cada uma das quatro perspectivas do BSC, a saber, perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, perspectiva de Processos Internos, perspectiva de Clientes e perspectiva Económico-Financeira.

Tratando-se de objectivos macro, estes serão subdivididos em objectivos detalhados com os indicadores que forem seleccionados para monitorizar e efectivar os mesmos.

O primeiro objectivo em termos gerais é melhorar o modelo de governação. Mas como? Através do mapeamento dos sinistros, perceber a forma como se manifestam, adoptar medidas de controlo e assimilar essas medidas, ou mesmo a capacidade de acompanhar e mudança acelerada imposta pelo ambiente cada vez mais competitivo.

Para que haja melhoria efectiva e sustentada no modelo de governação, é preciso desenvolver uma cultura de **aprendizagem e crescimento** que abrange todos os níveis da organização. Em primeiro lugar é preciso definir de forma criteriosa a política de recrutamento e formação devidamente alinhada com os objectivos gerais da companhia. O conhecimento é orientado à acção [2], logo é preciso promover acções alinhadas com objectivos estratégicos.

A melhoria dos **processos internos** é directamente influenciada pela gestão do conhecimento. Kaplan e Norton [1] defendem que as acções que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes partem dos colaboradores da linha da frente, pois são eles que estão mais próximos dos processos e dos clientes da organização. É neste contexto que importa disponibilizar informações adequadas, incentivar e monitorizar o número de sugestões e inovações propostas e efectivadas por esses colaboradores.

O propósito da perspectiva de **clientes** é identificar o segmento de mercado que se pretende servir e o consequente alinhamento deste com a natureza dos indicadores a utilizar [3]. Por isso, quanto maior for a quantidade de informações recolhidas acerca dos clientes melhor. Nas interações com os clientes, o conhecimento acerca do mesmo é importante de modo a fornecer informações precisas e evitar as que possam ser desnecessárias ou desajustadas às necessidades dos mesmos. Por outro lado, estabelecer uma relação de sinergia com clientes ajuda a perceber as suas necessidades e mais facilmente, encontrar soluções para as satisfazer.

Os indicadores seleccionados devem responder a duas questões que Niven [4] considera fundamentais: quais são os nossos clientes alvo? Qual é a nossa proposta de valores para os servir?

Segundo Kaplan e Norton [5], as empresas diferenciam as suas propostas de valor seleccionando entre excelência operacional, intimidade com o cliente ou liderança por produto.

Relativamente à criação de valor para o cliente por parte das organizações, Kaplan e Norton defendem a existência de um grupo de medidas essenciais na perspectiva de clientes no seu modelo de balanced scorecard que servem para avaliar o desempenho da estratégia, “A perspectiva de clientes permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade – com segmentos específicos de clientes e mercado” [1].

Os autores da metodologia indicam que os dados **económico-financeiros** continuam a ser importantes. Trata-se da perspectiva de nível superior nas organizações com fins lucrativos, é a que mais atenção chama quando se faz análise a situação de uma organização porque é essencial para o seu sucesso. É nesta perspectiva que ficam reflectidos os resultados das acções desenvolvidas em todas outras perspectivas, por isso, são fundamentais as correcções dos desvios que eventualmente se verifiquem durante os desenvolvimentos das outras perspectivas.

Conforme refere Niven [4], as medidas nesta perspectiva fornecem informações se a execução das estratégias detalhadas através das medidas levadas a cabo nas outras perspectivas estão a conduzir à melhoria dos resultados. Podemos focar toda a energia e capacidades na melhoria da satisfação do cliente, qualidade, tempo de resposta ou em quaisquer outros aspectos, mas sem indicações dos seus efeitos no retorno financeiro, o valor acrescentado é limitado.

C. *The Insurance Industry*

Nos últimos anos tem-se vivido um período particularmente difícil na indústria seguradora, isso deve-se a uma conjugação de vários factores, cujo principal é a conjuntura económica global com particular incidência no mercado de capitais, sem fazer referência aos grandes sinistros. Este panorama obrigou as companhias a reverem as suas estratégias, passaram a adaptar-se a uma nova realidade, privilegiando a rentabilidade em vez de adoptarem uma política expansiva ou centrarem-se na procura de novos âmbitos de actuação. Esta necessidade de adaptação conduziu a algumas mudanças, podemos falar de uma revolução na estratégia e gestão das companhias, aliás, como acontece também noutros sectores de actividade.

Para além desses aspectos, a pressão competitiva é hoje mais intensa do que nunca e atendendo a que os produtos se apresentam com qualidade quase uniforme, obriga as companhias a encontrarem formas para se diferenciarem entre si e com isso aumentar os seus níveis de competitividade.

Verifica-se hoje todo um conjunto de mudanças extremamente aceleradas que obrigam as companhias a uma dinâmica de adaptação interna, muitas vezes em ruptura com as práticas e conceitos do passado. Novas abordagens implicam muitas vezes, redesenhar todo o processo instalado para conseguir melhorias sejam elas ao nível da qualidade de serviços e/ou produtos, redução de custos ou mesmo na rapidez dos serviços. Isso pode implicar a reconfiguração de todo negócio, procurando por exemplo tirar partido das potencialidades das tecnologias de informação. Isso implica em primeiro lugar assumir o que deve ser feito e depois como

fazer. É um processo complexo dirigido no sentido top-down, levanta questões relacionadas com a razão da sua execução ou mesmo até da forma como está a ser feita. A pressão competitiva e os avanços da tecnologia vão exigir revisão contínua dos processos de negócio.

III. METHODOLOGY

O que se pretende com este estudo é definir uma forma de aferir um alinhamento estratégico entre todos os departamentos da companhia, independentemente dos seus objectivos, para que estejam bem alinhados com a estratégia e objectivos gerais. Para isso, foi utilizada uma *framework* que permitiu avaliar este alinhamento. O alinhamento visa reflectir o equilíbrio entre os diferentes departamentos da companhia e assim, pode-se observar a interacção desejada.

O principal resultado deste trabalho é a concepção de um conjunto de indicadores de desempenho, bem como de um mapa estratégico, a fim de suportar a implementação da ferramenta baseada na metodologia BSC. Para isso utilizou-se a metodologia proposta por Kaplan e Norton, tendo-se começado pela avaliação da organização, seguindo-se a definição de temas estratégicos, depois foi feita a escolha das perspectivas e definição de objectivos, seguiu-se a definição de indicadores de desempenho e suas métricas, e finalmente foi desenvolvido o mapa estratégico.

IV. IMPLEMENTATION

A. Organização Evaluation

Nesta etapa, através da análise SWOT, identificou-se as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização nas áreas de cliente, financeira, dos concorrentes, colaboradores, infra-estrutura, serviços e mercados. Isso permitiu obter uma visão global do estado actual da organização e perceber o seu potencial futuro.

Esta análise foi resultado de uma reflexão realizada pelos gestores da companhia, envolveu todas áreas funcionais com o objectivo de encontrar soluções que eliminem ou minimizem as desvantagens e potenciem os pontos fortes da companhia no sentido de ganhar vantagens competitivas e aproveitar oportunidades no mercado.

Foi ainda definida e clarificada as bases para missão, visão e estratégia tendo em conta que trata-se de uma companhia de seguros de assistência que orienta os seus objectivos para motivação dos colaboradores, satisfação dos clientes, qualidade de produto/serviço e resultados para os accionistas, cuja visão é: ...ser reconhecida como companhia de assistência com melhor qualidade de serviço ao nível nacional, ser a empresa preferida dos clientes, colaboradores e com melhores resultados para os accionistas.

Da análise feita a sua missão, reparou-se que a companhia agrega, ainda que de forma subjacente, as quatro perspectivas do BSC. Isto é, para garantir soluções práticas na área de seguros, precisa ter uma equipa de colaboradores altamente especializada e qualificada, isso pressupõe a aprendizagem e crescimento para poder materializar esta prática (processos internos). Proximidade com os clientes é a proposta de valor da companhia, bem conseguida, fideliza os clientes, tira maior

proveito dos mesmos e conseqüentemente cria valores para os accionistas.

B. Defining Strategic Themes

A semelhança do ponto anterior, identificou-se os temas estratégicos, o que permitiu definir de forma genérica as grandes áreas de destaque de negócio que suportam a visão da organização para que se passa fazer dele um esforço operacional através da definição de estratégia de negócio.

Realçou-se a importância da materialização desta política porque permite à companhia efectivar a sua proposta de valor, proximidade com o cliente, através da criação e aumento de valores, o que se traduz na intimidade com os mesmos. Esta é uma proposta a médio prazo e consiste em expandir, aprofundar e redefinir as relações com os clientes.

O grupo desenvolveu um programa denominado “Ambição 2012” onde definiu de forma clara a sua visão e o conseqüente alinhamento com a missão. Na prática, esta declaração deixa bem claro para todos, o caminho a seguir rumo aos objectivos, isto é, estratégias conducentes à concretização da referida ambição cujos objectivos são: Crescer (volume de negócio), ser rentável (ser lucrativa), conquistar satisfação de clientes, fornecedores e dos empregados (ser a Empresa preferida).

De uma forma sistemática e resumida, as linhas orientadoras da estratégia para o grupo para o próximo triénio são:

- Obter novos contratos – aumentar volume de negócio e proporcionar um crescimento sustentado;
- Rentabilizar os negócios existentes – aumentar a rentabilidade e passar a ser um grupo ainda mais rentável;
- Melhorar a produtividade interna;
- Desenvolver ferramentas de melhorias e controlo da qualidade – ter os melhores indicadores de qualidade do mercado e com isso ganhar satisfação dos clientes e fornecedores;
- Encontrar acções de melhoria, implementar e medir o impacto – melhorar o ambiente social e promover a progressão na carreira dos colaboradores e com isso obter satisfação dos empregados.

Para atingir esses objectivos, a estratégia passa por ganhar novos contratos para atingir o volume de negócio desejado, melhorar a rentabilidade global através rentabilização dos negócios existentes e melhoria da produtividade interna, desenvolver ferramentas de melhoria e controlo da qualidade com objectivo de ter os melhores indicadores de qualidade do mercado e finalmente, para melhorar o ambiente social e ajudar a progressão na carreira dos colaboradores, encontrar acções de melhoria, implementar e medir o impacto.

A administração assume a relevância estratégica dos recursos humanos e materializa-a nas acções de formação profissional orientadas às necessidades específicas de cada colaborador ou equipa. Essas acções de formação visam melhorar as qualificações e capacidades dos colaboradores e a conseqüente orientação para qualidade do serviço.

O levantamento de competências e exigências das diferentes áreas, com objectivo de, por um lado promover a mobilidade e polivalência, por outro lado aproveitar melhor as competências, são também acções que a organização desenvolve de forma estratégica.

As acções desenvolvidas junto dos colaboradores contemplam ainda a avaliação de desempenho e incentivos, em função dos objectivos estratégicos. O sistema de incentivo é de natureza variável, isto é, em função de desempenhos efectivos.

Por outro lado, o recrutamento e selecção de colaboradores estão direccionados para excelência, através de formação integrada com propósito de aumentar a qualidade do desempenho de forma a proporcionar o cumprimento dos objectivos propostos.

C. Selecting Perspectives and Goal Setting

Atendendo as linhas orientadoras da estratégia para o grupo, procedeu-se a selecção das perspectivas do BSC, definição dos objectivos estratégicos e categorização dos objectivos pelos temas estratégicos e perspectivas.

Ainda baseado nas linhas orientadoras da estratégia para grupo, teve-se em conta as especificidades do mercado para formular a seguinte questão:

- Quais as vantagens competitivas que devemos potenciar em cada uma das perspectivas do BSC?

Análise ao mercado indica que os potenciais clientes privilegiam na escolha de um parceiro para prestação deste tipo de serviço a prontidão de resposta aos pedidos de assistência, isto é, intervenção rápida e eficiente com consequências na satisfação dos seus clientes.

Esta valorização dada pelos clientes e potenciais clientes é a pedra basilar quando se estabelece os factores críticos de sucesso para cada uma das perspectivas. Assim, consegue-se garantir o alinhamento dos factores críticos de sucesso com a estratégia, a visão, os valores e a missão.

Tendo isso em atenção definiu-se os seguintes temas estratégicos:

- Estratégia de inovação e qualidade para criar posição privilegiada na disputa de novos clientes e fidelização de clientes.
- Maximizar o relacionamento com os colaboradores/prestadores de modo a alcançar vantagens em relação à concorrência e a optimização dos recursos.
- Excelência operacional relacionamento baseado na estratégia de intimidade com os clientes, com objectivo de conhecer e antecipar as suas necessidades.
- Crescimento dos proveitos para aumentar valor para os accionistas.

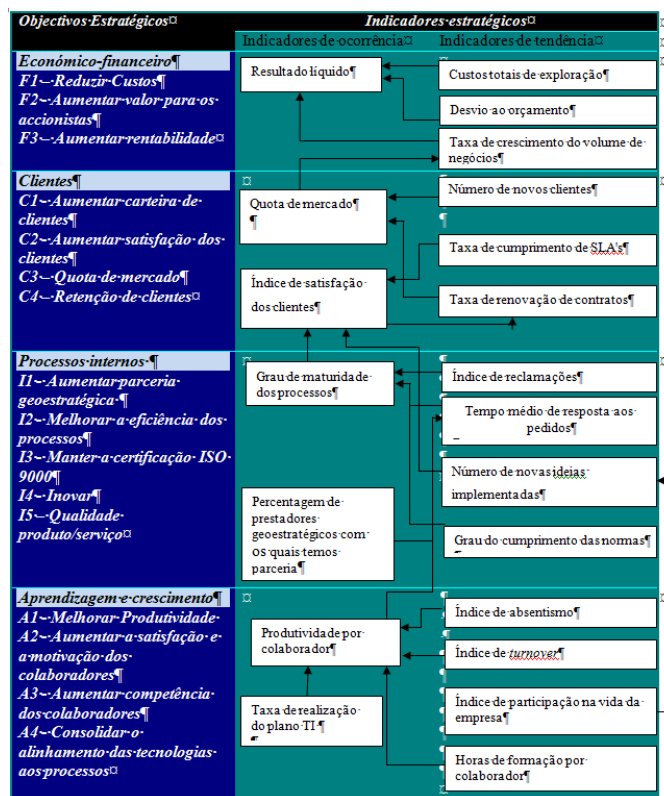
A etapa seguinte foi fazer reflectir em cada perspectiva do BSC os grandes temas estratégicos. Isto é, para Perspectiva Económico - Financeira tomar medidas que promovam redução de custos, aumentar receitas e gerar continuamente valor para os accionistas. Para Perspectivas de clientes, diversificar as áreas de actuação e alargar base de clientes, fidelizar, aumentar

satisfação dos clientes e melhorar competitividade. Perspectiva de Processos Internos, dinamizar e rendibilizar a actividade das áreas de negócio através da optimização de processos, inovar, desenvolver cultura de melhoria contínua. Finalmente, na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento promover melhoria da gestão dos recursos humanos através de reconhecimento de desempenho de pessoas e equipas, ajustar competências, alinhar os recursos com os objectivos estratégicos aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores.

D. Performance Indicators and their Metrics

Conforme foi referido anteriormente, o processo de selecção dos indicadores teve em atenção se a medida está ligada aos objectivos, se é possível quantificá-los de forma objectiva (percentagem, unidade, valor), se são indicadores de acção ou indicadores de resultado (Lead e Lag), se os dados estão disponíveis, se os resultados obtidos são perceptíveis para que todos possam avaliar se são bons ou maus e quais as suas implicações na relação de causa-efeito, isto é, se há equilíbrio entre os indicadores. Como resultado obteve-se o seguinte quadro que demonstra a relações entre os indicadores nas diferentes perspectivas

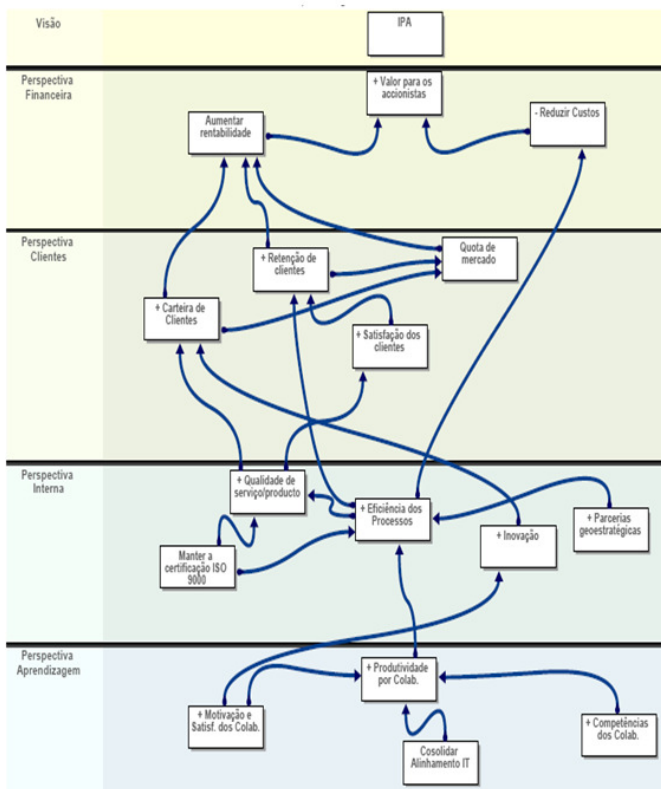
TABLE 1 - PERFORMANCE INDICATORS



E. Strategic Map Development

Definidos os objectivos e os seus indicadores, é altura de identificar a relação de causa-efeito entre os objectivos, o desenho do mapa estratégico visa facilitar a comunicação das relações entre os objectivos a todos os níveis da organização.

TABLE 2 - STRATEGIC MAP



V. CONCLUSIONS

To achieve the broad strategic objectives we pursue a number of initiatives carefully selected and monitored. For this we have identified:

- Measures;
- The person or department responsible for development;
- The strategy to which it is linked;
- The objectives to be achieved;
- If it is a measure of occurrence or trend;
- The frequency with which must be measured;

- The unit of measurement;
- The calculation methods used to achieve the desired values, and,
- The polarity in realizing the desired trend (lower or higher).

In this case, it is a medium sized company and has no substantial economic resources (materials, time and human), it was decided by implementation of a single BSC – corporate BSC, without great complexity, with the use of common measures comprehensive, measurable, manageable, simple to manage and compare.

Its implementation will be made without the use of specific software, will be used spreadsheets. Using a simple model aims to find a quick way to present information and make it reaches those who need it more easily, periodically assess the adequacy of the metrics used to ensure that the right measures are being used, new look action indicators, monitor data quality and ensure effective communication.

This is the first phase of the implementation project and consists of defining the objectives, indicators, targets and actions resulting in the construction of a preliminary BSC. In the second phase will use specific software such as the BSC designer that allows the monitoring of performance indicators.

REFERENCES

- [1] Robert S. Kaplan e David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action" - Harvard Business Review, 1996.
- [2] I. Nonaka e H. Takeuchi, Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- [3] João Russo, Balanced scorecard para PME, Lisboa: Editora Lidel, 2006.
- [4] Paul R. Niven, Balanced Scorecard step by step, New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- [5] Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performing Measurement to Strategic Management: Part I", Accounting Horizons, pp. 87-104, 2001.