



Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Companhia de Seguros de Assistência – Análise para Implementação
do *Balanced Scorecard*

Orlando da Glória da Silva Piedade

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia Informática – Gestão do Conhecimento

Orientador:
Doutor Bráulio Alturas, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2010

AGRADECIMENTOS

Os meus primeiros agradecimentos vão para Todos os que contribuíram e apoiaram, de forma directa ou indirecta, para que a elaboração desta Dissertação fosse possível. Especialmente gostaria de agradecer:

Ao meu orientador, Professor Doutor Bráulio Alturas, que se prestou a orientar esta Dissertação, tendo-me apenas conhecido aquando da primeira reunião. A ele, os meus mais sinceros agradecimentos.

À Inter Partner Assistance, por ter aberto a porta de todos os departamentos e serviços e permitir a recolha de todas informações necessárias. Ao Sr. Marc Veisen, administrador, por ter avaliado a realização deste trabalho, pelo tempo disponibilizado e apoio prestado concretamente na revisão dos conteúdos. À Ana Amaral, Ana Cristina Matinhos e Nuno Abrantes pelo tempo gasto a rever as várias versões da Dissertação. Aos demais colegas da Inter Partner Assistance que, de forma directa ou indirecta, apoiaram a iniciativa.

À minha mãe Irene pela grandeza de espírito num momento particularmente difícil da sua vida, por compreender a minha ausência abdicando do cuidado e carinho que ela tanto precisa porque acredita na recompensa e por tudo. Aos restantes familiares e amigos pelo incentivo e compreensão, por acreditarem que era possível atingir o objectivo.

À minha filha Márcia, pelo pai ausente que muitas vezes fui, por aceitar mesmo sem compreender as minhas ausências nas horas que deveriam ser de brincadeira e acompanhamento, por aceitar que não posso acompanhá-la ao parque mesmo estando presente e pela obediência.

Finalmente, um agradecimento especial à Aida pelo apoio e compreensão que sempre teve.

Orlando Piedade

RESUMO

Este trabalho é uma análise para implementação prática de uma ferramenta utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) na companhia de seguros de assistência – Inter Partner Assistance. Por um lado o autor faz uma análise do conceito, as suas potencialidades enquanto metodologia para a implementação da estratégia nas organizações e, por outro lado, analisa a companhia, as suas potencialidades e objectivos.

A sua implementação vai permitir que a companhia utilize não apenas indicadores da perspectiva económico-financeiros, mas também, outras informações ligadas a diferentes perspectivas para medir a performance, tais como: perspectiva de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Estes elementos vão permitir ainda à companhia avaliar melhor a sua performance, sendo um importante instrumento de apoio para alcançar os objectivos definidos.

O desenvolvimento do presente trabalho assenta na revisão bibliográfica, uma breve análise ao estado actual da indústria seguradora com particular destaque para a vertente de seguros de assistência e as características particulares da própria companhia. Relativamente a esta última, as informações de suporte são: relatório anual de actividade, plano de acção, *budgets* e entrevistas aos órgãos de administração da companhia.

O principal resultado deste trabalho é a concepção de uma *Framework* para suportar a implementação da ferramenta baseada na metodologia BSC, capaz de aferir alinhamento estratégico, através da identificação e comunicação da estratégia, desenvolvimento de planos de acção que permita acompanhar, gerir e utilizar os dados para melhorar a performance da companhia.

Palavras chave:

Balanced Scorecard, Estratégia, Objectivos, Indicadores, Perspectivas, Performance, *Framework*, Alinhamento estratégico.

ABSTRACT

This work is an analysis for practical implementation of a tool using the Balanced Scorecard (BSC) methodology in the insurance company for assistance - Inter Partner Assistance. On the one hand the author analyzes the BSC concept, its potential as a methodology to implement strategy within organizations and on the other hand, looks at the company, its capabilities and objectives.

Its implementation will allow the company to use not only the economic and financial indicators perspective but also other information related to different perspectives to measure performance, such as: customer perspective, internal processes and learning and growth. These elements will allow the company to better evaluate its performance and is an important support tool for achieving the objectives.

To develop the present work, the author draws upon literature review, a brief analysis of the current state of the insurance industry with particular emphasis on aspects of safe care, and the special features of the company itself. About the last one, the support information are: annual activity report, action plan, budgets and interviews to the managers of the company.

The main result of this work is to design a framework to support the implementation of the BSC methodology based tool, able to check strategic alignment, through the identification and communication strategy, develop action plans which would monitor, manage and use data to improve company performance.

Keywords:

Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Indicators, Perspectives, Performance, Framework, Strategic Alignment.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE QUADROS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
LISTA DE ABREVIATURAS	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 ENQUADRAMENTO	9
1.2 TEMA DO ESTUDO	10
1.3 OBJECTIVOS	10
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
1.5 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 O BALANCED SCORECARD: CONCEITO E EVOLUÇÃO	12
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	14
2.3 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	18
2.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	28
2.5 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	31
3 COMPANHIAS DE SEGUROS	35
3.1 A INDÚSTRIA SEGURADORA	35
3.2 INTER PARTNER ASSISTANCE.....	36
4 BSC INTER PARTNER ASSISTANCE	39
4.1 AVALIAÇÃO DA REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO	39
4.2 ANÁLISE SWOT	39
4.3 DEFINIÇÃO DE TEMAS ESTRATÉGICOS	42
4.4 PERSPECTIVAS E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
4.5 DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO E SUAS MÉTRICAS	48
4.6 CRIAR PLANO DE ACÇÃO	57
4.7 IMPLEMENTAÇÃO.....	58
4.8 ACOMPANHAR E GERIR	59
4.9 UTILIZAR A INFORMAÇÃO DO SCORECARD PARA AVALIAR E MELHORAR A PERFORMANCE.....	60
5 RESULTADOS	60
6 CONCLUSÃO	62
6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES	62
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
6.3 TRABALHOS FUTUROS.....	64
7 BIBLIOGRAFIA	66
8 ANEXOS	A

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores da perspectiva financeira.....	20
Quadro 2 – Indicadores da perspectiva dos Clientes.....	22
Quadro 3 – Indicadores da perspectiva de Processos Internos.....	23
Quadro 4 – Indicadores da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	25
Quadro 5 – Análise SWOT.....	40
Quadro 6 - Missão, Valores e Visão.....	42
Quadro 7 – Objectivos e iniciativas da companhia.....	46
Quadro 8 - Objectivos por perspectivas e temas estratégicos.....	48
Quadro 9 – Definição de indicadores de desempenho e suas métricas.....	50
Quadro 11 - Relação de causa-efeito do quadro 7.....	52
Quadro 12 – BSC corporativo da IPA.....	53
Quadro 13 – F1 / Resultado líquido.....	A
Quadro 14 – F2/Custos totais de exploração.....	B
Quadro 15 - F3/ Desvio do orçamento.....	C
Quadro 16 - F4/ Taxa de crescimento do volume de negócios.....	D
Quadro 17 - C1/Quota de mercado.....	E
Quadro 18 - C2/ Índice de satisfação dos clientes.....	F
Quadro 19 - C3/ Taxa de cumprimento de SLA's.....	G
Quadro 20 - C4/ Número de novos clientes.....	H
Quadro 21 - C5/Taxa de renovação de contratos.....	I
Quadro 22 - I1/ Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos parceria.....	J
Quadro 23 - I2/ Índice de reclamação.....	K
Quadro 24 - I3/ Tempo médio de resposta aos pedidos.....	L
Quadro 25 - I4/ Número de novas ideias implementadas.....	M
Quadro 26 - I5/ Grau do cumprimento das normas.....	N
Quadro 27 - I6/Grau de maturidade dos processos.....	O
Quadro 28 - A1/ Produtividade colaborador.....	P
Quadro 29 - A2/ Taxa de realização do plano TI.....	Q
Quadro 30 - A3/ Índice de <i>turnover</i>	R
Quadro 31 - A4/ Índice de absentismo.....	S
Quadro 32 - A5/ Índice de participação na vida da empresa.....	T
Quadro 33 - A6/Horas de formação por colaborador.....	U

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do BSC Fonte: Análise do autor	13
Figura 2 – Ciclo PDCA. Fonte: António, 2006	16
Figura 3 – Análise SWOT Fonte: adaptado de Russo 2006.....	17
Figura 4 – Enquadramento do conceito do BSC	18
Figura 5 – Proposta de valor para o cliente, fonte: Apontamentos da unidade curricular <i>Business Intelligence II</i> , Professora Elsa Cardoso.....	21
Figura 6 – Criação de valor para cliente Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton.....	22
Figura 7 – Processo de promoção da produtividade de colaboradores, fonte: Adaptado de Kaplan e Norton.....	24
Figura 8 – Mapa estratégico, criação de valores através da relação de causa-efeito.....	26
Figura 9 - Exemplo de Mapa Estratégico, fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004..	27
Figura 10 – Esquema de modelo do BSC.....	39
Figura 11 - Mapa estratégico da IPA sem indicadores	56
Figura 12 - Mapa estratégico da IPA com indicadores estratégicos.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

BI – *Business Intelligence*

B2C - (*Business to consumer*)

CFROI – *Cash-Flow Return on Investment*

CVA – *Cash-Values Added*

DARQ – Departamento de Administração Recursos e Qualidade

DAS – Departamento de Assistência

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Projectos

DFIN – Departamento Financeiro

EVA – *Economic Value Added*

FCS – Factor Crítico de Sucesso

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

RCI – Rentabilidade do Capital Investido

RCP – Rentabilidade de Capitais Próprios

RPA – Resultados por Acção

RV – Rendibilidade das vendas

RVC – Rendibilidade Vendas/Clientes

SLA – *Service Level Agreement*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologias de Informação

TDB – *Tableau de Board*

VA – Valor Acrescentado

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

O interesse pelo desenvolvimento deste tema surgiu logo nas primeiras aulas da unidade curricular de *Business Intelligence II* (BI) em 2008, quando se tomaram os primeiros contactos com o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC). A familiarização com o conceito fez com que se soubesse das suas potencialidades como ferramenta para implementar estratégia e avaliação de desempenho de gestão. Na empresa onde o autor desenvolve actividade profissional a ferramenta utilizada é *Tableau de Board* (TDB) e, de algum tempo para cá, tem havido interesse da empresa na implementação da ferramenta BSC, daí a ideia de colaborar no desenvolvimento do projecto porque com isso têm-se a possibilidade de, por um lado, aprofundar os conhecimentos, por outro lado, participar na implementação prática deste instrumento.

A implementação deste instrumento não tem por objectivo corrigir problemas ou lacunas, pois ambos TDB e BSC são instrumentos de gestão com características muito comuns, como refere João Russo "... apesar das diversas críticas, o BSC representa uma evolução positiva sobre o TDB e outros quadros de comando/avaliação de desempenho..." (Russo, 2006). Estes dois instrumentos são semelhantes e podem-se apresentar como complementares, mas nunca confundidos. Se por um lado o TDB é um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, elaboração de diagnósticos e tomadas de decisões de curto prazo, o BSC é uma solução para as empresas implementarem e assegurarem um sistema com várias dimensões de medição 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 uma actuação mais rápida e eficaz ao nível de gestão. São estes princípios que fundamentam o interesse da empresa no desenvolvimento deste instrumento, sua relevância na adopção de outros indicadores para além do financeiro, a interligação entre as várias perspectivas e os seus objectivos, numa base de relação causa-efeito, bem como o alinhamento estratégico dos indicadores de performance.

Com o desenvolvimento deste projecto pretende-se deixar patente a forma interligada como a empresa deve funcionar, ou seja, independentemente das suas próprias preocupações, todos os departamentos devem estar alinhados com o sentido que orienta a organização.

Companhia de Seguros de Assistência.

O desenvolvimento de um *BSC* numa determinada empresa tem características próprias, tem de ter em conta a sua missão, visão, valores, a estratégia definida, os factores críticos de sucesso, etc. O presente caso diz respeito a uma companhia de seguros de assistência em viagem, nomeadamente à **Inter Partner Assistance**, pertencente à **holding AXA ASSISTANCE** que é parte integrante do **Grupo AXA**, um dos maiores grupos internacionais de Seguros e Protecção Financeira.

1.2 Tema do Estudo

O tema de estudo proposto neste projecto é a análise de uma Companhia de Seguros de Assistência – para Implementação do *Balanced Scorecard*. Trata-se de uma companhia cuja principal vocação é gestão de *Call Center*, através da *framework* de controlo de gestão estratégica – *BSC*, com as suas quatro perspectivas – económico-financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento com base nos seus objectivos.

1.3 Objectivos

Os objectivos deste estudo são:

- Analisar as condições para o desenvolvimento de uma ferramenta, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* para promover e aferir o alinhamento estratégico entre os diferentes departamentos e os objectivos globais da companhia.
- Propor uma *Framework* que suporte a implementação, avaliação e comunicação do desempenho da companhia tendo em conta a sua estratégia e manter o controlo da sua execução.

Esta ferramenta de controlo de gestão vai permitir à companhia aferir a sua performance em várias áreas e facilmente ter uma visão da performance passada, através dos indicadores financeiros, da sua situação actual, tendo uma visão externa através da perspectiva de clientes ou interna através da perspectiva dos processos internos e finalmente, através da perspectiva de aprendizagem e crescimento ter uma visão futura.

O modelo de implementação proposto tem por base o alinhamento estratégico suportado na realidade e objectivos da companhia e *benchmarking*, não só em relação aos concorrentes directos mas também em relação ao sector tradicional (companhia de seguros generalista).

1.4 Relevância do estudo

Estamos a assistir a tamanha e acelerada revolução no sector de seguros tradicional, que é inevitável o acompanhamento e adaptação das companhias de seguros de assistência. Se no passado a utilização dos indicadores económico-financeiros eram suficientes, hoje, apesar de toda sua importância, permitem apenas conhecer a performance passada. Cada vez mais é preciso conhecer como estão as relações com os clientes assim como saber aquilo que está a ser feito ou deve-se fazer para os servir da melhor forma, em resumo, a situação actual. Para além desta visão do passado e do presente é preciso ter em atenção a forma como a companhia deve aprender e crescer, ou seja, a companhia tem a necessidade de adoptar outros indicadores para além dos económico-financeiros que lhe permita fazer interligação entre as várias perspectivas e objectivos numa relação de causa-efeito bem como o alinhamento estratégico dos indicadores de performance.

1.5 Formulação do problema e questões de investigação

Conforme foi referido na nota introdutória, o desenvolvimento deste projecto não tem por objectivo corrigir problemas ou lacunas porque a ferramenta que é utilizada neste momento pela empresa – *TDB* e o *BSC* podem ser complementares. O que se pretende é 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, propomos uma *framework* que permita avaliar este alinhamento. O alinhamento visa reflectir o equilíbrio entre os diferentes departamentos da companhia e assim, poder-se observar a interacção desejada.

Com base na observação agora feita, a questão principal que se levanta é: todos os departamentos estão alinhados com os objectivos gerais e estratégicos da companhia?

Para além desta levanta-se uma segunda questão: quais são os métodos utilizados para medir o sucesso dos departamentos? Finalmente, quais são os factores que mais contribuem para o sucesso ou insucesso dos departamentos?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *O Balanced Scorecard: Conceito e evolução*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan, professor na Universidade de Harvard e pelo consultor David Norton. Nos anos 90 do século XX, conduziram uma investigação encomendada por uma dúzia de empresas com objectivo de explorar novos métodos para medir a performance das organizações. O estudo foi encomendado com base na crença crescente de que medir a performance apenas com base nos indicadores financeiros era insuficiente para uma gestão empresarial moderna. Estavam convencidos que depender apenas de indicadores financeiros para medir a performance estava a afectar as suas capacidades para criar valor. Discutiram uma série de alternativas possíveis mas, todas elas assentes na perspectiva de medir o desempenho de toda organização.

Os diversos artigos publicados por Robert Kaplan e David Norton descrevem situações como a importância de saber identificar os processos que são realmente estratégicos para cada organização, ilustram a utilidade do BSC na tradução e implementação de estratégia.

A nova ferramenta, resultado do estudo encomendado, foi baptizada de *Balanced Scorecard*. Foram muitas as empresas que a usaram e tiveram resultados imediatos, Kaplan e Norton descobriram que estas organizações não estavam apenas a usar o *Scorecard* para complementar as medidas financeiras com os controlos de desempenho futuro, mas também, estavam a comunicar as suas estratégias através das medidas seleccionadas para o BSC.

O BSC é uma *framework* que visa melhorar a eficácia da gestão estratégica. É baseado na recomendação do uso conciso de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras para auxiliar na tomada de decisões. Parte da visão e missão da organização e tem por base os objectivos estratégicos que vê a sua materialização no mapa estratégico da organização.

O BSC é uma ferramenta de gestão de performance que permite às organizações conduzirem as suas estratégias. Pode suportar duas aplicações de gestão distintas: controlo de gestão e controlo estratégico, para ser efectivo, o BSC precisa reflectir no seu desenho as questões que sublinham cada uma destas duas aplicações de gestão (2GC – Active management 2008).

Companhia de Seguros de Assistência.

“When an organization includes both financial and non-financial indicators together in a sheet, it is called a balanced scorecard” (Pandey, 2005).

O BSC é um conjunto de medidas cuidadosamente seleccionadas, derivadas da estratégia da organização. As medidas seleccionadas para o BSC representam a ferramenta para os líderes usarem na comunicação com o resto da organização e os *stakeholders* externos, indicadores de desempenho e resultado, para que a organização alcance a sua missão e o seu objectivo estratégico. O BSC é visto como um sistema de medição, um sistema de gestão estratégica e uma ferramenta de comunicação.

“I see this tool as three things: measurement system, strategic management system, and communication tool” (Niven, 2002).

Na sua implementação deverá cobrir toda a organização, desde o nível mais elevado ao nível mais baixo, alinhamento entre o negócio e as unidades de negócio. O desdobramento do *Scorecard*, de qualquer unidade funcional, departamento ou mesmo de cada colaborador na organização deverá estar ligado com a estratégia corporativa e consequentemente alinhado com o BSC corporativo.

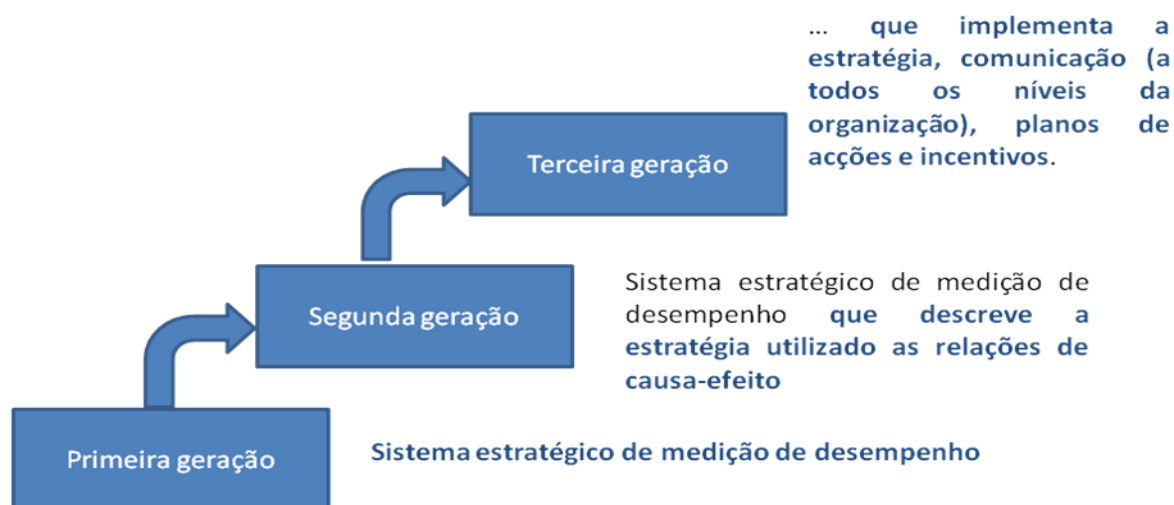


Figura 1 – Evolução do BSC Fonte: Análise do autor

A chamada terceira geração do *BSC* é fruto do refinamento do desenho das duas gerações anteriores, com recursos destinados a dar uma maior funcionalidade e relevância estratégica. É composto por uma mistura da estrutura, desenho, métodos e recomendações. Agora representa uma metodologia comprovada e fiável para implementação estratégica.

A terceira geração do *BSC* é sustentada por cinco conceitos chave que variam em função da abordagem que cada órgão de gestão da organização faz, isto é, podem ter

Companhia de Seguros de Assistência.

timing e encadeamentos diferenciados mas, os princípios são de organizações focadas na estratégia.

Relação (traduzir a estratégia em termos operacionais): medida que visa esclarecer se as intervenções de gestão estão ligadas aos resultados estratégicos e às actividades previstas para alcançar os objectivos.

Causalidade (alinhamento para criar sinergias): este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio de acordo com a visão organizacional, com objectivo de assegurar entendimento das acções necessárias para atingir o objectivo estratégico.

Aprendizagem (fazer da estratégia um processo contínuo): utilização de *feedback* e intervenção para identificar formas de melhorar o desempenho.

Domínio (transformar a estratégia em tarefa de todos): assegurar o consenso de modo que todos tenham ideia clara daquilo que deve ser feito, que as tarefas do quotidiano sejam conduzidas com objectivo de contribuir para êxito, que todos estão totalmente envolvidos no processo e é clara a responsabilidade de produzir resultados.

Comunicação (liderança executiva para mobilizar a mudança): fornecer informações claras e precisas sobre os objectivos estratégicos e prioridades. Um programa de BSC bem sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata apenas de um projecto de avaliação, mas sim, de um projecto de mudança.

2.2 Estratégia Empresarial

2.2.1 Visão missão e valores

Visão é aquilo que a empresa se quer tornar no futuro, isto é, aspirações de longo prazo, logo, é a pedra basilar para formulação da estratégia. Sendo aquilo que a empresa pretende ser no futuro ela tem de se comprometer a cumpri-la de modo a ser bem sucedida. A visão deve ser reformulada ou porque foi alcançada ou então porque, tendo em conta a dinâmica do mercado se encontra desajustada.

Missão é a razão da existência da organização, é na missão que está implícita a forma como a organização e os seus membros se devem comportar. A organização encontra legitimação da sua actuação na sociedade na sua missão, isto é, compreende o que a organização está a tentar alcançar, quem a organização está a tentar servir e finalmente como é que os vai servir. Os valores têm um sentido mais amplo, são valores que

Companhia de Seguros de Assistência.

perduram no tempo e que fazem parte da cultura da organização e representam crenças muitas vezes visíveis no dia-a-dia da organização¹.

2.2.2 Factores críticos de sucesso (FCS)

Factor crítico de sucesso define algo que é fundamental para alcançar com sucesso um determinado objectivo. Falar de factores críticos de sucesso implica falar de factores aplicáveis a todos os concorrentes, que podem ter impacto na actividade das organizações que competem no mesmo ramo de actividade e o controlo destes pontos devem estar ao alcance das organizações, ou seja, podem ser contornados.

A organização insere-se num mercado altamente competitivo e dinâmico, precisa estar atenta ao meio envolvente, o factor crítico de sucesso sofre alterações ao longo do tempo. Precisam rever com alguma regularidade o seu plano operacional e os objectivos estratégicos para que possa alcançar os seus objectivos de longo prazo.

Conforme refere Russo (2006), cada sector de actividade contém determinados factores críticos de sucesso comuns às várias empresas/organizações que aí operam. No entanto, a evolução dos mercados pode modificá-los, pelo que as empresas deverão estar atentas aos processos de mudança nas suas actividades.

Refere ainda que a primeira fase de análise estratégica, deve contemplar um diagnóstico da situação da organização que identifique a sua posição no sector de actividade em que se insere, as suas competências nucleares e as suas possibilidades de desenvolvimento, bem como a situação actual do seu sector e a possível evolução do mesmo. Esta pesquisa agora referida pode ser efectuada com recurso a diferentes modelos de análise da posição da empresa no seu meio envolvente. Destacam-se a título de exemplo, a análise SWOT (determinação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente externo) e o modelo das cinco forças de Porter (identificação das forças estruturais do sector que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, as barreiras ao surgimento de novos concorrentes, a pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre os actuais competidores).

Conforme refere António (2006), a questão já não se coloca apenas ao nível do posicionamento mas também ao nível do movimento, atendendo a constante transformação, podemos ter em atenção o ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Act, Check*) introduzido por Deming, para poder acompanhar a dinâmica do mercado.

¹ Apontamentos da unidade curricular *Business Intelligence II*, Professora Elsa Cardoso



Figura 2 – Ciclo PDCA. Fonte: António, 2006

Ter em atenção os factores críticos de sucesso é fundamental para o sucesso da estratégia e para alcançar os objectivos quer sejam eles de longo ou curto prazo.

Kaplan e Norton (2006) identificam cinco princípios chave para o alinhar as medidas de desempenho nas organizações e o sistema de gestão estratégica:

- ❖ Mobilização – Promover mudança através da liderança executiva;
- ❖ Tradução da estratégia – traduzir a estratégia em termos operacionais;
- ❖ Alinhamento da organização – alinhar a organização à estratégia;
- ❖ Motivação dos empregados – motivar para que todos façam da estratégia seu trabalho;
- ❖ Gestão – fazer com a estratégia seja um processo contínuo.

2.2.3 Análise “SWOT”

SWOT (“*Strengths*”: forças ou pontos fortes, “*Weaknesses*”: fraquezas ou pontos fracos, “*Opportunities*”: oportunidades e “*Threats*”: ameaças). Conforme foi referido anteriormente, esta análise ajuda a conhecer melhor a organização e o seu meio envolvente através do relacionamento entre os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, ao mesmo tempo que estamos a analisar as áreas de cliente, financeiras, concorrentes, colaboradores, infra-estrutura serviços e mercados. Também deve ter-se em atenção a formulação de sugestões. Conforme refere Russo (2006), esta análise deve fundamentar-se não só no conhecimento dos líderes/dirigentes de topo e de outros elementos da empresa/organização mas também na opinião de especialistas (externos) que sejam conhecedores dos mercados analisados. Dá uma visão global do estado actual da organização e perceber o seu potencial futuro, para o BSC é um elemento muito importante porque os objectivos são de longo prazo acompanhados regularmente e com iniciativas de curto prazo com objectivo de corrigir desvios ou alterações que possam ser verificadas no contexto de actuação, quer sejam eles de natureza tecnológica, económica, social ou legal. De salientar a necessidade de conduzir esta análise de forma

precisa e cuidada porque é um instrumento importante para que a organização/empresa tenha o máximo de informações, mais actuais, e mais próximas da realidade possível.

Análise Swot	Positivos	Negativos
	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Ameaças	Sugestões	Sugestões

Figura 3 – Análise SWOT Fonte: adaptado de Russo 2006

2.2.4 *Benchmarking*

Benchmarking pode ser definido como sendo um processo contínuo e sistemático de análise e avaliação das melhores práticas, produtos, serviços e actividades em relação aos concorrentes directos e também a outros sectores ou ramos de actividade.

A essência do *benchmarking* consiste em estar atento ao que se passa no mercado, independentemente do nível de concorrência ou ramo de actividade e procurar sempre que possível, aproveitar oportunidades de negócio ou adopção das melhores práticas. Pode servir também como ponto de referência para estabelecer comparação e definir indicadores para medir a performance, por exemplo. Pode ainda ser um processo de investigação, oportunidade e melhoria continua. Aplica-se não só em relação ao exterior mas também ao nível interno.

É preciso ter em atenção que um produto pode ser bom para uma determinada organização, mas isso não significa que seja bom para todas. A filosofia deve assentar na diferenciação e adaptar quer sejam os produtos, serviços ou melhores práticas à realidade de cada organização atendendo a aspectos como a cultura e a estratégia.

Podemos dizer que há uma ligação entre o planeamento estratégico e o *benchmarking*. A definição da estratégia implica conhecer ambiente onde a organização se encontra, o *benchmarking* facilita esta tarefa atendendo ao fluxo contínuo de informação de novas informações que podem ser obtidas com esta prática (Camp, 1993).

2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

2.3.1 BSC – Sistema de avaliação de desempenho organizacional

A vertente económico-financeira é apenas uma pequena parte das preocupações das organizações. A informação que fornece apresenta-se limitada como ferramenta de informação ou de avaliação. Fornece sim aos gestores indicações acerca dos factos passados. Uma avaliação que integra indicadores financeiros e não financeiros, objectivos de curto, médio e longo prazo, relacionados entre si através da relação de causa-efeito e tendo como referencial o objectivo estratégico da organização, fornece uma visão integrada do desempenho organizacional. O BSC consegue conjugar todos estes factores e tem por objectivo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

2.3.2 As quatro perspectivas do BSC

O modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton faz uma divisão dos objectivos em quatro perspectivas: Aprendizagem e crescimento, Processos internos, Clientes e Financeira.

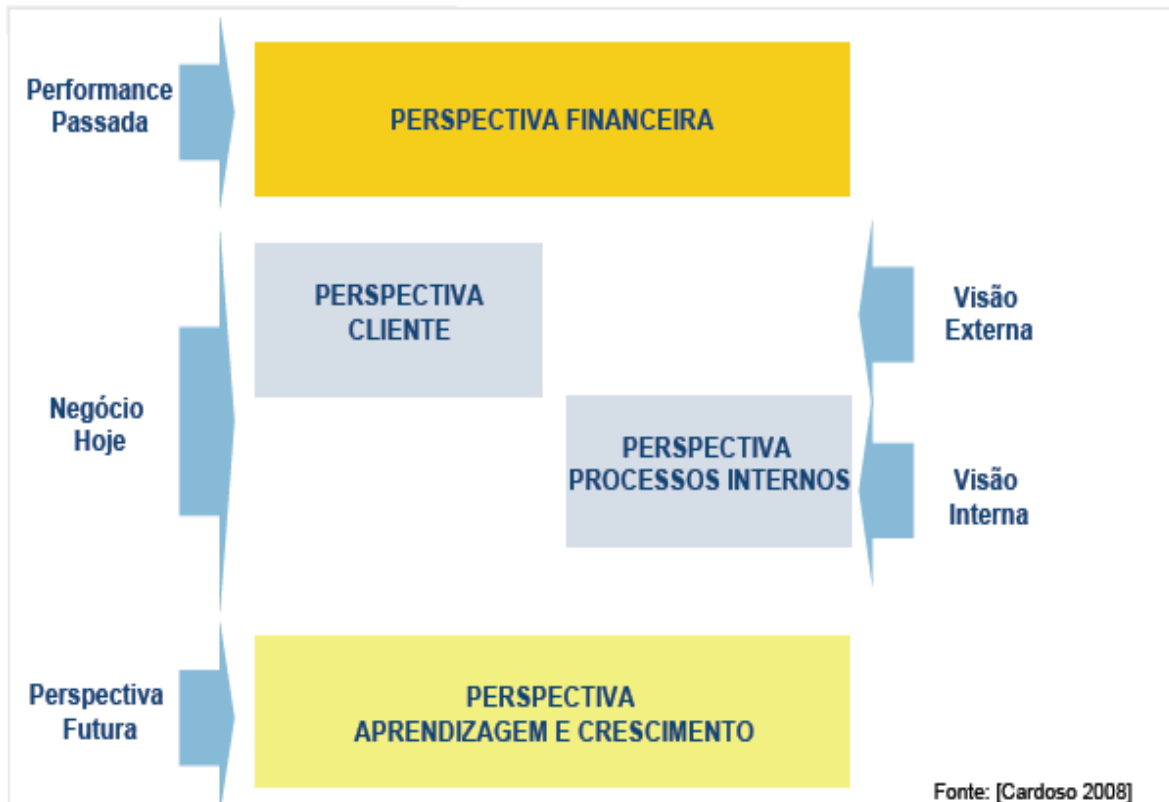


Figura 4 – Enquadramento do conceito do BSC

Perspectiva económico-financeira

Os autores da metodologia indicam que os dados 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. Nelas confluem todas as outras perspectivas devido as relações de causa-efeito em que o BSC é construído. É nesta perspectiva que ficam reflectidos os resultados das acções desenvolvidas em todas as outras perspectivas, por isso, são fundamentais as correcções dos desvios que eventualmente podem ser verificados durante os desenvolvimentos das outras perspectivas.

Conforme refere Niven (2002), 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.

A perspectiva financeira retrata a organização sob o ponto de vista dos accionistas, que esperam lucrar com os investimentos realizados na mesma. Kaplan e Norton (2001), citados por Russo (2006), consideram que o incremento de valor das empresas para os seus accionistas depende de dois aspectos, crescimentos dos proveitos e produtividade.

O crescimento dos proveitos pressupõe incremento dos proveitos em novos clientes e clientes actuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços.

A produtividade actua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos activos, reduzir as necessidades de capitais para um determinado nível de actividade.

Kaplan e Norton (1996) defendem que os objectivos definidos na perspectiva financeira vão servir de foco aos objectivos e medidas definidas nas outras perspectivas do *scorecard* que, através de uma cadeia de relações de causa e efeito, vão determinar o desempenho financeiro, isto é, o resultado financeiro é o reflexo do desempenho obtido nas outras perspectivas.

A perspectiva económico-financeira essencialmente retrata o passado da organização, e como tal não informa sobre o que actualmente se está a passar e muito menos as acções necessárias para o futuro e a potenciação dos activos intangíveis.

Companhia de Seguros de Assistência.

Segundo Madeira (2000), citado por Russo (2006) - Os indicadores financeiros representam os objectivos a longo prazo, isto é, visam gerar o retorno do capital investido no negócio. No entanto, devem ser seleccionados para o BSC em função da estratégia adoptada, habitualmente relacionada com a fase do ciclo de vida da actividade em que a organização se encontra: crescimento, maturidade ou declínio.

De um modo geral todos os objectivos e medidas do BSC devem ter como referencial os objectivos financeiros, isto é, ligados à concretização de objectivos financeiros.

Jordana et al. citado por Russo (2006) propõem como medidas de desempenho económico-financeiro, um conjunto de indicadores de acordo com três factores críticos.

Quadro 1 – Indicadores da perspectiva financeira

Factores críticos	Indicadores de desempenho
Crescimento: Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais.	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimento de volume de negócios
Rentabilidade: Capacidade de gestão de activos e resultados.	RCI – Rentabilidade do Capital Investido RCP – Rentabilidade de Capitais Próprios RV – Rendibilidade das vendas RPA – Resultados por Acção Resultados Líquidos/Meios Libertos
Criação de valor: Capacidade de criação de valor para o accionista.	EVA – Economic Value Added CVA – Cash-Values Added CFROI – Cash-Flow Return on Investment VA – Valor Acrescentado

Fonte: Russo (2006:37)

Perspectiva de Cliente

Conforme referimos anteriormente, a perspectiva financeira retrata a performance passada da organização, a perspectiva de clientes em combinação com a perspectiva de processos internos retrata a situação actual da organização. Nesta perspectiva procede-se à identificação de segmentos de mercado e negócios, outra tarefa passa pela rentabilização de clientes e também tê-los satisfeitos e felizes.

Na perspectiva de clientes traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretendem servir e a natureza dos indicadores utilizados (Russo, 2006). Os indicadores seleccionados devem responder a duas questões que Niven (2002) considera fundamentais: quais são os nossos clientes alvo? Qual é a nossa proposta de valores para os servir? Kaplan, citado por Russo, 2006 quando refere "*core*

Companhia de Seguros de Assistência.

measurement group” e “*customers value propositions*”, revela na prática as mesmas preocupações.

Proposta de valor, para o cliente, representa os indicadores indutores do resultado que a empresa espera obter dos clientes.

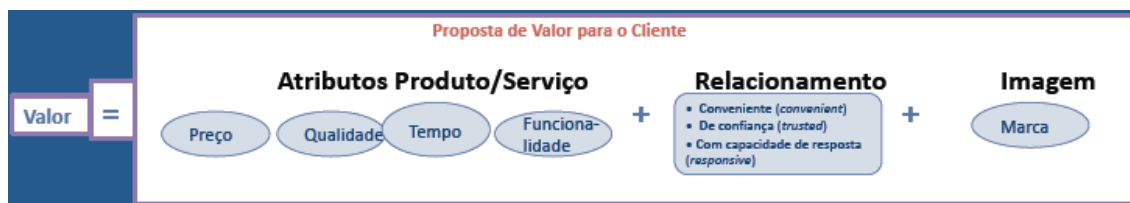


Figura 5 – Proposta de valor para o cliente, fonte: Apontamentos da unidade curricular *Business Intelligence II*, Professora Elsa Cardoso

A celeridade de prazos de entrega, qualidade dos nossos produtos e serviços, preços atractivos, disponibilidade no pós-venda, são indicadores nos quais a organização se apoia para construir a forma como será vista pelos seus clientes. A organização na sua proposta de valor para cliente, deve fazer com que os seus produtos e/ou serviços se destaquem da concorrência de modo a trazer valor acrescentado e adaptar-se às necessidades dos seus clientes. É igualmente importante a organização desenvolver *performance drivers* que irão conduzir as melhorias nestes indicadores (*lags*) de sucesso de cliente (Niven, 2002).

Segundo Kaplan e Norton (2001), citado por Niven (2002) e Russo (2006), 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*” (Kaplan e Norton, 1996).

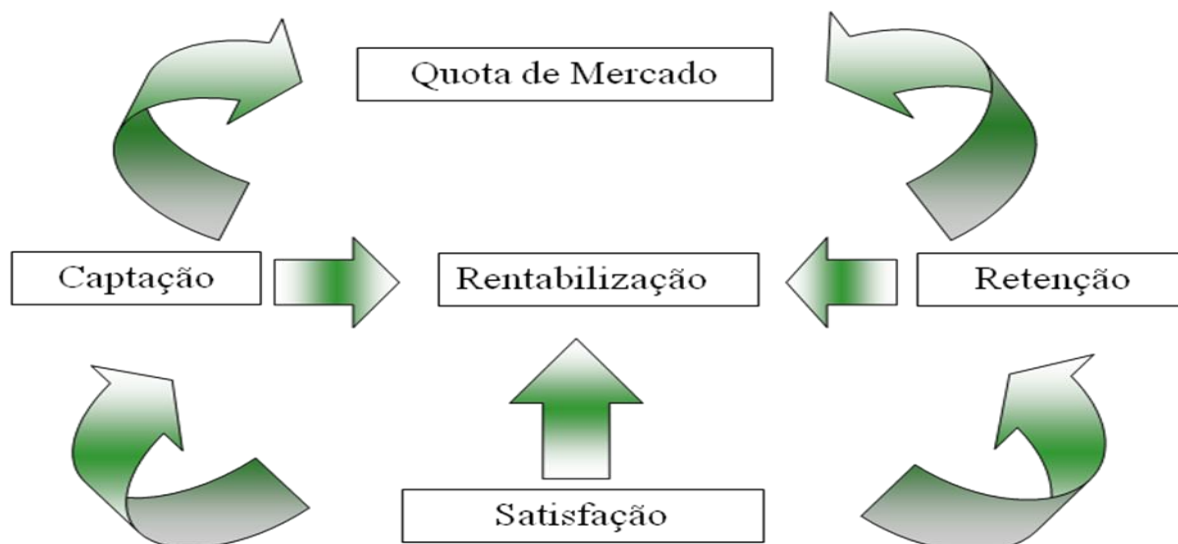


Figura 6 – Criação de valor para cliente Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton

Jordan et al. sugere um conjunto de indicadores para esta perspectiva.

Quadro 2 – Indicadores da perspectiva dos Clientes

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa.	EVA – <i>Economic Value Added</i> . RVC – Rendibilidade Vendas/Clientes.
Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes. Tempos de entrega/serviço. Cumprimento dos prazos de entrega.
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais.	Quota de mercado. Volume de negócios com novos clientes.
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais.	Crescimento Volume Negócios dos clientes actuais. Nº <i>Repeat buyers</i> /Nº Clientes ano.

Fonte: Russo (2006:41)

Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC deve identificar os processos internos críticos para que a organização alcance a excelência, isto é, atendendo à relação de causa-efeito, nesta perspectiva a organização identifica os processos críticos para atingir os objectivos das perspectivas de clientes e financeira. Assim sendo, esses processos permitem que haja propostas de valor, atractivas, que promovam a retenção de clientes em segmentos alvo e conseqüente materialização com retornos financeiros excepcionais (Kaplan e Norton, 1996).

Companhia de Seguros de Assistência.

Nesta perspectiva, o BSC tem por objectivo dinamizar na organização comportamento proactivo através da incorporação de componente inovadora. Isso deve reflectir a capacidade da organização para adicionar valor à actividade com cliente para que a relação com o mesmo não acabe com a venda do produto/fornecimento de serviço. Estas acções permitem à organização identificar o que correu bem e conhecer melhor as necessidades do cliente.

Segundo Russo (2006), nesta perspectiva, os gestores concentram a sua atenção nas actividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objectivos financeiros da empresa, para satisfação dos accionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências fundamentais, através das quais se poderão diferenciar da concorrência e especificar os respectivos indicadores. Estes indicadores devem reflectir os processos organizacionais que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente.

Indicadores nesta perspectiva, são utilizados para monitorar a eficácia de processos críticos na organização, que devem, através de níveis de excelência superiores, prestar valor aos seus clientes, de acordo com os recursos existentes.

Quadro 3 – Indicadores da perspectiva de Processos Internos

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções.	- Lead Time/Tempo de ciclo - Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor.	- Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	- Taxa de rejeições - Conformidades
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.	- Produtividade - Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Russo (2006:45)

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Esta perspectiva é a pedra basilar em termos da capacidade da organização para dar respostas aos objectivos das outras perspectivas, isto é, capacidade de continuar a melhorar e criar valor, a forma como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar

Companhia de Seguros de Assistência.

para que possa atingir os seus objectivos estratégicos. Esta ideia encontra sustentação no capital humano, no capital da informação e no capital organizacional. Aliás, estas são as três categorias de activos intangíveis essenciais para implementação de qualquer estratégia.

Os indicadores definidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento são realmente molas propulsoras das outras três perspectivas ou seja, a efectivação e o sucesso de objectivos definidos nas outras três perspectivas dependem e muito da execução criteriosa e bem sucedida dos objectivos definidos nesta. O BSC sustenta objectivos ambiciosos de crescimento a longo prazo, realça a importância de investir no futuro e não só nas áreas tradicionais. Isto é, promover o crescimento das capacidades individuais e da organização.

Os objectivos individuais devem estar alinhados com os objectivos departamentais e estes com os objectivos da organização. Isso permite melhorar os processos e o desempenho para o cliente. Esta melhoria começa com os colaboradores da linha da frente, são eles os que estão mais próximos do cliente, são fundamentais os seus conhecimentos relativamente aos processos internos e a consciência do impacto financeiro das suas decisões, daí a importância da qualidade e quantidade de informações que têm.

Alinhar os objectivos individuais aos departamentais e estes com os da organização implica ter em conta três indicadores focados nos colaboradores: satisfação, produtividade e retenção. A exigência passa pela formação, reciclagem constante dos colaboradores e a qualidade do ambiente social.

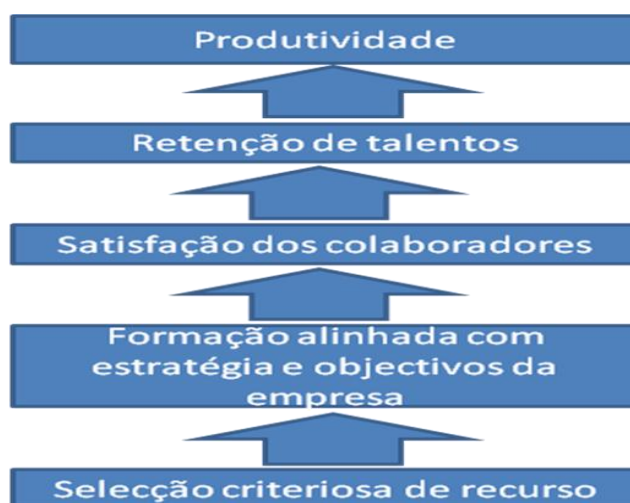


Figura 7 – Processo de promoção da produtividade de colaboradores, fonte: Adaptado de Kaplan e Norton

Companhia de Seguros de Assistência.

Na essência eles são as fundações nas quais o “edifício” BSC é construído. Certamente vai se descobrindo algumas lacunas entre a infra-estrutura actual da organização, competência dos colaboradores, sistemas de informação e o nível necessário para atingir os resultados (Niven, 2002).

Kaplan considera três indicadores principais no que se refere aos colaboradores: satisfação, a retenção e a produtividade.

- ❖ **Capital Humano** - a prontidão estratégica mede-se verificando se os colaboradores têm o nível e competência adequados para desenvolver os processos críticos na estratégia.
- ❖ **Capital da informação** - a prontidão estratégica de capital da informação é a medida de quão bem a infra-estrutura e aplicações TI suportam a estratégia dos processos internos críticos.
- ❖ **Capital organizacional** – determinar a prontidão do capital organizacional envolve, em primeiro lugar, a identificação das mudanças requeridas pela nova estratégia. E, separadamente identificar e medir o estado da prontidão de: cultura organizacional, liderança, alinhamento e objectivo das equipas. A prontidão estratégica está relacionada com conceito de liquidez, quanto maior for a prontidão, mas rapidamente contribui para gerar liquidez.

Quadro 4 – Indicadores da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas.	- Nº de novas ideias aproveitadas. - Nº de novos produtos e serviços.
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	- Índice de satisfação do pessoal. - Montante de prémios e incentivos.
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	- Nº de colaboradores qualificados. - Nº de horas de formação.
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	- Nº de postos de trabalho informatizados. - Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador.

Fonte: Russo (2006:49)

Para fazer a ligação desses activos intangíveis com a estratégia e a performance da organização, foi desenvolvido o mapa estratégico.

2.3.3 Mapa Estratégico e as relações de causa-efeito

A implementação do BSC pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionado, em cada perspectiva e entre as várias perspectivas, os objectivos com os indutores de desempenho. Para realizar a implementação referida, recorre-se à elaboração dum esquema designado **Mapa Estratégico** da Organização (Russo, 2006).

O mapa estratégico fornece um quadro que ilustra a forma como a estratégia liga activos intangíveis ao processo de criação de valores.

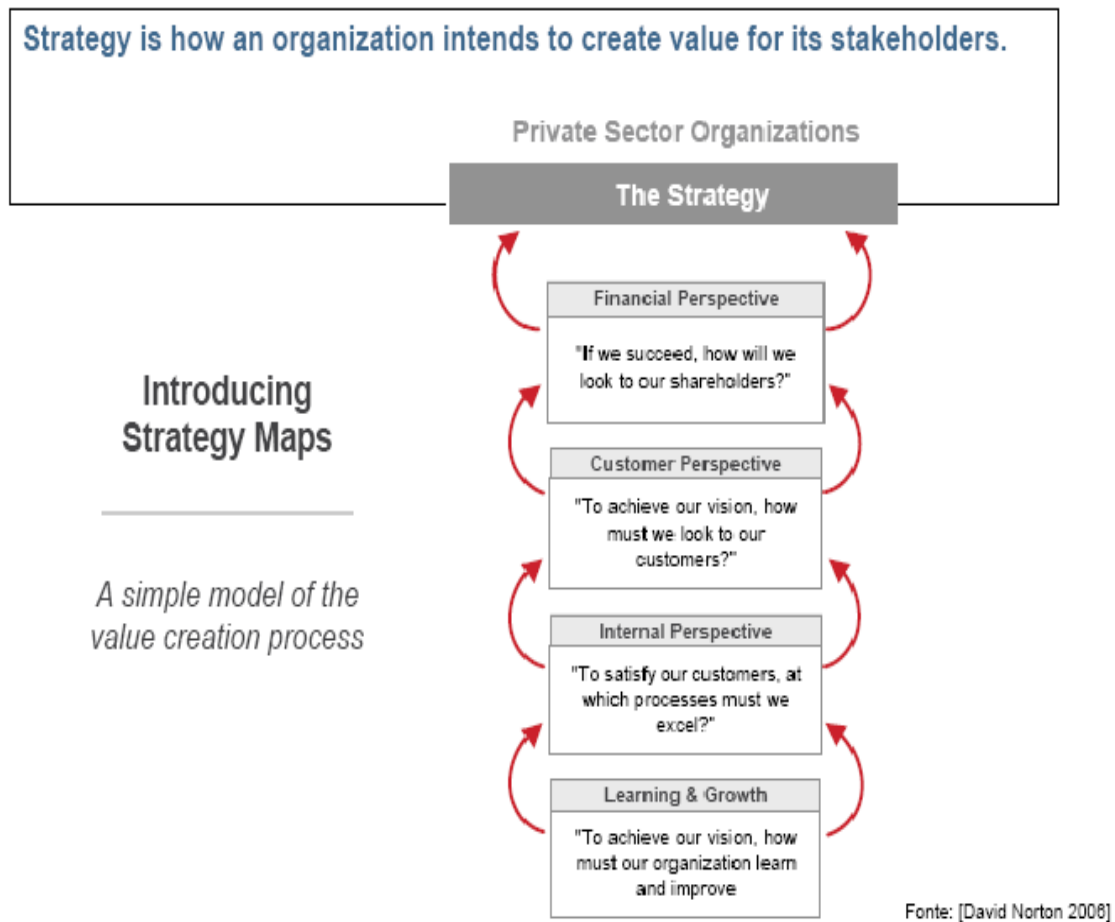


Figura 8 – Mapa estratégico, criação de valores através da relação de causa-efeito

A relação de causa-efeito permite analisar a causa dos resultados verificados e simultaneamente definir um sistema de alerta, deve ligar os objectivos aos respectivos indicadores chave que permitem aferir o desempenho da organização.

É uma forma simplificada e rápida de representar visualmente os objectivos críticos que guiam o desempenho da organização e as relações entre os mesmos.

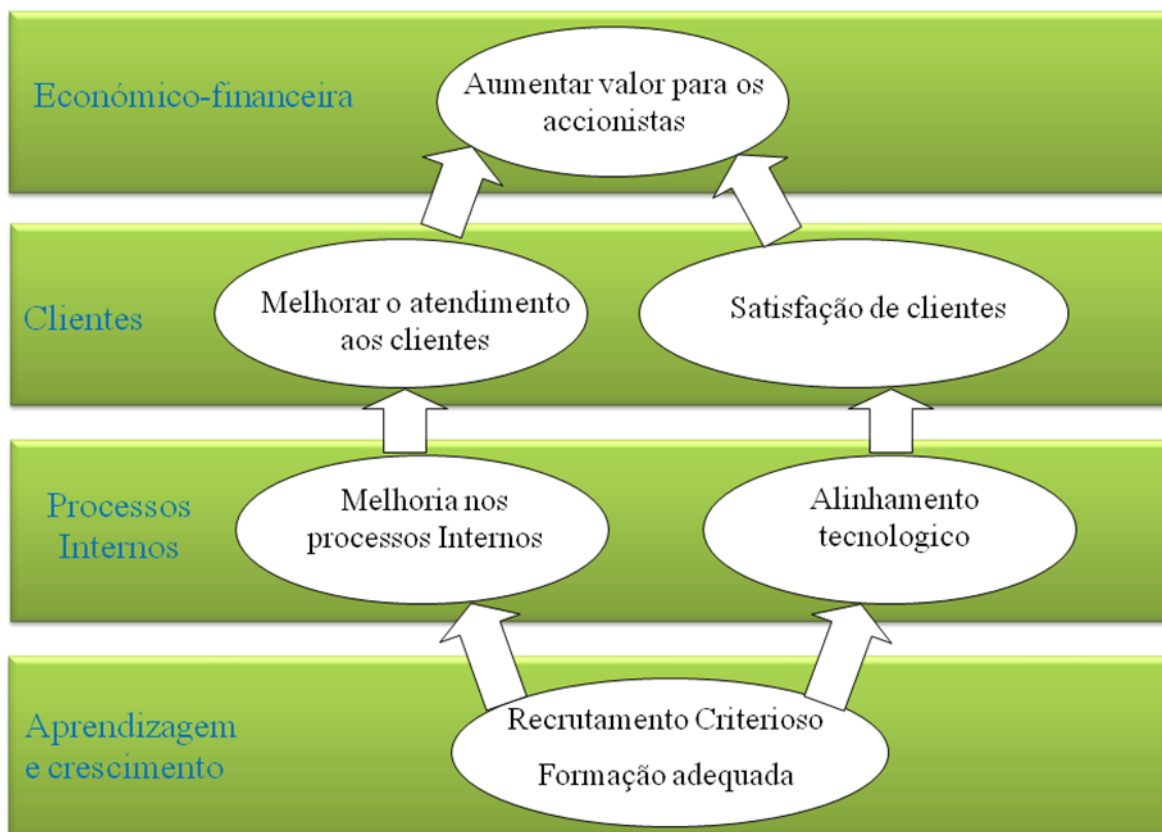


Figura 9 - Exemplo de Mapa Estratégico, fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004

Os indicadores de tendência (lead indicators) devem ser combinados com os indicadores de desempenho (lag indicators) de forma a desenvolver uma correcta estratégia para a unidade de negócios, de modo a atingir um melhor desempenho financeiro.

O objectivo rentabilidade é o topo, a meta onde se pretende chegar no exemplo agora apresentado, para que este seja alcançado é preciso assegurar o bom desempenho de todos outros indicadores, a começar pela qualificação dos empregados e o correcto uso das tecnologias, são indicadores da primeira perspectiva (aprendizagem e desenvolvimento), estes servirão por sua vez de indutores que possibilitarão a obtenção dos indicadores referidos na camada de nível seguinte. Assim sucessivamente até alcançar o objectivo definido no topo.

Kaplan e Norton (1992: 77/78), Brewer e Speh (2000:84) citado por Russo (2006) referem que se o sucesso nas três perspectivas não financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que a estratégia é defeituosa ou mal implementada e que os gestores necessitam de rever as origens das vantagens competitivas da organização, ou que foram definidos incorrectamente os objectivos e indicadores não financeiros que conduzem ao sucesso financeiro.

2.4 Implementação da estratégia

2.4.1 Alinhamento do BSC com a estratégia

Com a utilização do BSC, os gestores deixam de olhar apenas para os indicadores de curto prazo para avaliar a performance da organização. O BSC permite introduzir quatro novos processos de gestão que, separadamente e em combinação, contribuem para a ligação dos objectivos estratégicos de longo prazo com as acções de curto prazo:

- **Traduzir a visão** – Ajuda os gestores a construir o consenso em torno da visão e objectivos estratégicos da organização.
- **Comunicar e “ligar”** – permite o gestor comunicar a sua estratégia para toda a organização e estabelecer ligação com objectivos departamentais e pessoais. Tradicionalmente os departamentos são avaliados pela performance financeira, e os incentivos individuais associados às metas financeiras de curto prazo. O *Scorecard* fornece aos gestores um meio para assegurar que todos os níveis da organização compreendem a estratégia de longo prazo e ambos, objectivos departamentais e individuais, estão alinhados com a estratégia.
- **Planeamento do negócio** – facilita a organização no processo de integração dos seus planos de negócios e financeiros. Quando o gestor utiliza objectivos ambiciosos estabelecendo-os como medidas de base no BSC para alocar recursos e definir prioridades, ele pode empreender e coordenar apenas aquelas iniciativas que orientam os seus objectivos estratégicos de longo prazo.
- **Aprendizagem e *feedback*** – capacitam a organização para aquilo que se denomina de aprendizagem estratégica. Com o BSC no centro do sistema de gestão, a organização pode monitorar resultados de curto prazo das três perspectivas adicionais, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. O *scorecard*, assim, permite que as organizações possam modificar as suas estratégias de modo a reflectir a aprendizagem em tempo útil.

2.4.2 Alinhamento estratégico

Alinhamento estratégico é o trabalho que deve ser desenvolvido para assegurar sinergias entre equipas, processos, unidades de negócio e parceiros estratégicos.

Kaplan e Norton, de uma forma simplificada, definem a estratégia como ponto focal do sistema de gestão, identificam o alinhamento como parte explícita do processo de gestão e a liderança executiva como condição necessária para o sucesso da execução da

Companhia de Seguros de Assistência.

estratégia. Gestão estratégica é sinónimo da gestão da mudança, sem uma liderança executiva forte, mudança construtiva não é possível.

O desenvolvimento de um BSC deve sempre começar pelos elementos de topo da organização mas, todos os níveis hierárquicos devem ser envolvidos até aos mais baixos dentro da organização, assim, compreenderão a estratégia e a forma como as suas acções individuais contribuem para alcançar o objectivo geral da organização. Isto é, haver um alinhamento “*top down*” onde a os órgãos de topo compartilham a visão e a estratégia com toda a organização assim como com todos os *stakeholder* e o BSC permite esse alinhamento.

(...) The net result is the ability to align all units, processes, and systems of an organization to its strategy (Kaplan & Norton 2006:259).

A estratégia é formulada no topo, mas deve ser execução ao nível mais baixo (...) se os colaboradores não a compreendem ou se não estiverem motivados para alcançá-la, ela está condenada a falhar (Kaplan & Norton 2006:261).

O alinhamento do capital humano é efectivo quando o objectivo dos colaboradores, formação e os incentivos ficam alinhados com a estratégia do negócio. A comunicação da estratégia e vinculação de todos é fundamental para criar sinergias entre todas as partes, quando todos compreendem a estratégia de negócio a longo prazo e sabem quais são as acções necessárias a desenvolver, os esforços individuais e das diferentes unidades de negócio alinham-se aos processos necessário para alcançar o objectivo da organização.

Jordan et all (2007) asseguram que este processo de gestão conduz os gestores à comunicação da sua estratégia a toda a organização, estabelecendo uma ligação entre os objectivos globais e departamentais. Realçam ainda a importância da comunicação no processo de implementação estratégica porque envolve e cria uma espécie de cumplicidade entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo alinhamento estratégico.

Numa primeira fase a acção a ser desenvolvida é a comunicação e a sensibilização para que todos compreendam a importância da sua contribuição e o papel a desempenhar. Ultrapassada esta fase é preciso traduzir os objectivos estratégicos de nível mais alto em objectivos de unidades de negócio e pessoais, e, finalmente, criar os sistemas de incentivo e compensação ligados ao cumprimento dos objectivos.

2.4.3 A implementação da estratégia e a responsabilidade social

A interdependência entre as organizações e a sociedades pode ser analisada com as mesmas ferramentas utilizadas para analisar posições competitivas e desenvolver estratégia. Desta forma, as organizações podem estabelecer uma agenda de responsabilidade social afirmativa que produza máximo benefício social assim como ganhos para o negócio.

No contexto competitivo as organizações não podem actuar em todos os domínios, portanto, a tarefa é identificar as áreas de contexto social com maior valor estratégico. A organização deve fazer um mapeamento das responsabilidades sociais e escolher, cuidadosamente, uma ou algumas iniciativas sociais que terá maior valor partilhado: com benefício para ambos, a sociedade e a própria competitividade.

No artigo “*Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach*”, Sardinha and Reijnders (2005) propõem uma *framework* que faz ligação entre os objectivos estratégicos ambientais e a sustentabilidade, referências de desempenho e formato de avaliação de desempenho, enquanto especifica as características de gestão e indicadores de desempenho.

O formato do BSC foi baseado nos objectivos específicos, iniciativas, medidas e realizações mencionadas pelos entrevistados e/ou divulgadas pela companhia.

As quatro perspectivas foram definidas da seguinte forma:

A primeira perspectiva – mostram as conclusões pertinentes à questão “quais são os principais aspectos ambientais e sociais, as consequências financeiras e a contribuição para criação de valores, tendo em conta os seus principais objectivos estratégicos ambientais e sociais?”

Inclui objectivos específicos, medidas, iniciativas, realizações e categorias relacionadas com a governação, tendências, questões sociais e ambientais, aspectos financeiros e ainda as questões do sector de actividade.

A segunda perspectiva – descreve conclusões pertinentes à questão “que aspectos ambientais e sociais devem a empresa ter em atenção e medir para se adequar aos elementos internos e externos e os seus principais objectivos estratégicos ambientais e sociais?”.

Refere-se à categoria de indicadores tais como ética empresarial, práticas laborais, e as relações com a sociedade em geral.

Companhia de Seguros de Assistência.

A terceira perspectiva – responde à questão “que processos internos e externos que a companhia possui e medidas relativamente às questões ambientais e sociais e os aspectos financeiros para alcançar o seu principal objectivo estratégico?” Refere-se a categoria de indicadores relacionados com o sistema e estrutura de gestão, utilização das ferramentas de gestão e tecnologias, produtos/serviços e transporte.

A quarta perspectiva – responde à questão “que aprendizagens e competências de inovação a companhia tem em atenção, que medidas relevantes para ambiente e estratégia social e os aspectos financeiros daí proveniente”. Inclui categoria de indicadores tais como sinergias entre as diferentes áreas da própria empresa e outras empresas, formação, pesquisa e desenvolvimento.

2.5 Metodologia de implementação do BSC

Não existe um modelo exacto ou definido para desenvolver um BSC, existem apenas alguns princípios de base definidos pelos criadores da metodologia, e que ainda assim variam em função da abordagem que cada consultor ou órgão de gestão faz, isto é, podem ter *timing* e encadeamentos diferenciados para ajustar da melhor forma à realidade em questão.

Seguir uma abordagem mais ajustada com a realidade da empresa pressupõe o conhecimento profundo que resulta de uma análise global da mesma. Esta análise permite conhecer a abordagem que melhor conduz a empresa aos seus objectivos. O envolvimento da administração de topo é fundamental para o sucesso dum projecto desta natureza tendo em conta a necessidade de participação de todos e a necessária mudança organizacional.

Os objectivos deste estudo são:

- Analisar as condições para o desenvolvimento de uma ferramenta, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* para promover e aferir o alinhamento estratégico entre os diferentes departamentos e os objectivos globais da companhia.
- Propor uma *Framework* que suporte a implementação, avaliação e comunicação do desempenho da companhia tendo em conta a sua estratégia e manter o controlo da sua execução.

Esta ferramenta de controlo de gestão vai permitir à companhia aferir a sua performance em várias áreas e facilmente ter uma visão da performance passada, através dos indicadores financeiros, da sua situação actual, tendo uma visão externa através da

Companhia de Seguros de Assistência.

perspectiva de clientes ou interna através da perspectiva dos processos internos e finalmente, através da perspectiva de aprendizagem e crescimento ter uma visão futura. O modelo de implementação proposto tem por base o alinhamento estratégico suportado na realidade e objectivos da companhia e *benchmarking* não só em relação aos concorrentes directos mas também em relação ao sector tradicional (companhia de seguros generalista).

Neste caso em particular, tratando-se de uma avaliação para o desenvolvimento de uma ferramenta, utilizando a metodologia BSC para promover e aferir o alinhamento estratégico entre os diferentes departamentos e os objectivos globais da companhia e, finalmente, propor uma *Framework* que suporte a implementação, avaliação e comunicação do desempenho da companhia tendo em conta a sua estratégia e manter o controlo da sua execução. O trabalho consiste essencialmente em entrevistar os seus gestores, analisar tudo aquilo que é feito actualmente e conhecer as grandes linhas orientadoras da sua estratégia para que seja possível propor a implementação da metodologia assente nas seguintes etapas:

- Avaliação da organização
- Definição de temas estratégicos
- Escolha das perspectivas e definição de objectivos
- Desenvolvimento do mapa estratégico
- Definição de indicadores de desempenho e suas métricas
- Criar plano de acção
- Implementação
- Acompanhar e gerir
- Utilizar a informação do *scorecard* para avaliar e melhorar a performance.

Avaliação da organização: nesta etapa uma das actividades é identificar os problemas da organização. Através da análise *SWOT*, analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização nas áreas de cliente, financeira, dos concorrentes, colaboradores, infra-estrutura, serviços e mercados. Esta análise permite obter uma visão global do estado actual da organização e perceber o seu potencial futuro.

Definir ou clarificar as bases para missão, visão e estratégia, seleccionar e formar a equipa, comprometer os gestores para com uma gestão orientada por objectivos e com

Companhia de Seguros de Assistência.

base na avaliação de desempenho e desenvolver o plano de projecto para construção e implementação do *BSC*.

Definição de temas estratégicos: definição da missão e visão da organização bem como a criação da proposta de valor para o cliente, identificar os temas estratégicos definindo de forma genérica as grandes áreas de destaque de negócio para que a visão da organização passe a ser um esforço operacional através da definição de estratégia de negócio.

Escolha das perspectivas e definição de objectivos: selecção das perspectivas do *BSC*, definição dos objectivos estratégicos e categorização dos objectivos pelos temas estratégicos e perspectivas.

Desenvolvimento do mapa estratégico: envolve a identificação da relação de causa e efeito entre os objectivos e o desenho do mapa estratégico de modo que estas relações sejam comunicadas a todos os níveis da organização.

Definição de indicadores de desempenho e suas métricas: envolve a definição de métricas de resultado, métricas de acção e a definição de metas expectáveis. Os destaques vão para os indicadores críticos, a verificação de equilíbrios entre indicadores de resultado e de acção (*lag e lead*), inclui pelo menos um indicador por objectivo e também limitação o número de indicadores.

Criar plano de acção – envolve identificação de iniciativas (projectos implementados com o objectivo de avaliar o rumo estratégico e testar as hipóteses estratégicas formuladas), definição de critérios de selecção e monitorização das iniciativas, desenvolvimento de planos de implementação e definição dos critérios de avaliação do impacto das iniciativas

Implementação - Recolha e transformação de dados em informação, tendo sempre em atenção a qualidade e verificar a validade dos mesmos porque o valor da informação é determinado por estes dois factores. Atribuição de responsabilidade de modo a aumentar a confiança na informação de performance e promover a integridade. Selecção de um Sistema de Informação e informatizar os dados para ajudar na recolha, transformação e disponibilização da informação de desempenho, comunicar a informação de performance à gestão e utilização da informação para construir conhecimento.

Acompanhar e gerir – o *BSC* é um instrumento dinâmico, por isso, é preciso fazer um acompanhamento ao longo do tempo. As informações produzidas por este instrumento de gestão podem mostrar que o caminho que se está a seguir não é o que melhor define a estratégia. Quando assim é, torna-se necessário analisar o porquê das coisas.

Utilizar a informação do *scorecard* para avaliar e melhorar a performance - A associação da performance ao orçamento é feita ao nível das iniciativas e tem um impacto directo no desenvolvimento das operações. A melhoria do valor da informação de performance é um processo contínuo que integra por exemplo a procura de novas formas de apresentação da informação, avaliar periodicamente a adequabilidade das métricas utilizadas para garantir que as medidas correctas estão a ser usadas, procurar novos indicadores de acção, monitorar a qualidade dos dados e garantir uma comunicação eficaz. A avaliação dos resultados face aos objectivos definidos poderá originar acções/iniciativas correctivas na estratégia, processos e planos de incentivos, permitindo que a organização aprenda.

3 COMPANHIAS DE SEGUROS

3.1 A indústria seguradora

Nos últimos anos tem-se vivido um período particularmente difícil na indústria seguradora, isso deve-se a uma conjugação de vários factores, o principal é a conjuntura económica global com particular incidência no mercado de capitais e 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 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.

Os sinais mais visíveis estão na forma como as estratégias são definidas o que lhes permite responder da melhor forma às novas exigências, quer sejam elas provenientes dos accionistas, da entidade reguladora ou do mercado de capitais, exigindo maior transparência no cumprimento do quadro legal e até mesmo no controlo interno. As novas tecnologias têm sido um importante instrumento de auxílio, pois permitem mais facilmente ir ao encontro das exigências dos consumidores, optimização dos recursos humanos e a exploração de novos canais de distribuição.

Responder a todas estas exigências configura uma gestão mais abrangente e correcta, com uma estratégia bem definida, processos devidamente articulados no sentido de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e posicionar-se no mercado.

A definição dos limites de risco é uma matéria da maior relevância para os seguradores, regra geral, têm a tarefa de repartir os riscos com outras entidades (resseguros), seja por estar em risco capital significativo, por questões de serviços especializados (assistência) ou por outro motivo qualquer.

O presente trabalho encontra o seu fundamento na prestação dum serviço especializado no qual seguradores tradicionais recorrem ao resseguro, transferindo parcial ou totalmente os riscos contratados com os clientes. Ficam as companhias de assistência encarregues de representar o seu cliente directo. Neste caso, obrigam-se a fazer prestação em espécie, muitas vezes em conjunto com outras indemnizações e a restituição dos gastos. Mas, o aspecto mais importante e também a parte mais visível da sua actividade centra-se na celeridade ou carácter imediato das suas acções.

3.2 *Inter Partner Assistance*

3.2.1 Apresentação

A **INTER PARTNER ASSISTANCE (IPA)**, legitima a sua actuação garantindo as soluções práticas para as necessidades das Pessoas e bens dos seus Clientes, individuais ou colectivos, seja de natureza accidental, seja em consequência das exigências e/ou solicitações da vida moderna.

A IPA capacita-se e obriga-se de uma forma absoluta a estar à disposição das pessoas, mediante solicitação, para as tranquilizar, compreender e organizar os serviços que melhor se adaptem à natureza das suas necessidades, quer estejam em viagem, ausentes do seu domicílio habitual ou mesmo no seu local de residência permanente.

A prestação de assistência pressupõe a existência de um contrato prévio, onde as partes se comprometem, por um lado a pagar um prémio de seguro (Cliente) enquanto que a outra parte (Segurador), compromete-se a colocar à disposição do beneficiário, sempre que este se encontrar em dificuldade fruto de uma situação fortuita, ajuda imediata em função das garantias contratadas, mas a IPA independentemente da existência ou não do contrato prévio, tendo em conta a sua missão, presta as ajudas necessárias quando estas são solicitadas, ficando a cargo do beneficiário os custos do serviço prestado.

A IPA pertencente à *holding* AXA ASSISTANCE que é parte integrante do grupo AXA, um dos maiores grupos de Seguros e Protecção Financeira.

A IPA - Sucursal (PORTUGAL) iniciou a sua actividade há quase quatro décadas, marcou o arranque da Assistência em Portugal e ocupa uma posição de destaque no mercado de Seguros de Assistência. Com o estatuto de Segurador explora os Ramos Assistência, nas suas diversas vertentes, e Protecção Jurídica, bem como presta outros serviços jurídicos.

A nível internacional, o grupo tem cerca de 4 dezenas de escritórios próprios e centrais de alarme, abertos 24/24 horas, 365 dias/ano. O grupo tem como uma das suas principais preocupações a qualidade dos serviços prestados, por isso, está empenhado na implementação das Normas ISO 9000. Obteve a certificação em 1997 em França, Holanda e Taiwan, em 1998 no Brasil, Espanha e Reino Unido, em 1999 na Bélgica, em 2000 na Polónia, Portugal e Argentina, em 2001 no México, em 2002 na Itália, Turquia, Colômbia e Austrália, em 2004 na Grécia e em 2005 na Tailândia.

Companhia de Seguros de Assistência.

O volume de facturação da IPA – Sucursal (PORTUGAL) consiste fundamentalmente em prémios de resseguro, sendo complementado com o seguro directo e a prestação de serviços. Beneficiam dos seus serviços mais de 1,7 milhões de pessoas que geram uma média anual de mais de 250 mil intervenções. (2009)

O Processo de Prestação de Serviços de Seguros de Assistência (abreviadamente Processo de Assistência) é traduzido nos seus tipos específicos de dossiers (actividades):

- Assistência Técnica
- Assistência Lar
- Assistência Lifestyle/Informações
- Assistência Médica
- Switch Call Center
- Telemarketing

O Processo de Prestação de Serviços Jurídicos de Sinistros e de Seguros de Protecção Jurídica (abreviadamente Processo Jurídico) é traduzido nos seus tipos específicos de dossiers (actividades):

- Representação Carta Verde
- Representação 5ª Directiva Automóvel
- Protecção Jurídica Auto
- Protecção Jurídica Habitação (Lar, Familiar, Condomínio e Comércio)
- Protecção Jurídica Outros (Acidentes de Trabalho, Trabalhadores Independentes, Caçadores e Embarcações de Recreio)
- Defesa e Reclamação

3.2.2 Colaboradores

O grupo AXA ASSISTANCE tem ao seu serviço cerca de 7 mil colaboradores permanentes, uma rede de mais de 60 mil fornecedores qualificados, além de mais de 600 médicos prontos a intervir e 6.500 correspondentes para cobertura nos países onde não tem escritórios próprios. Dispõe ainda dum potencial linguístico de mais de 20 idiomas e faz 7 milhões de intervenções anuais.

Em Portugal, a IPA tem uma estrutura apoiada em cerca de 130 colaboradores, mais de 1/3 trabalham em regime de horário por turnos no grupo de atendimento permanente,

Companhia de Seguros de Assistência.

24/24 horas. Dispõe ainda dos serviços de uma equipa de mais de meia dezena de médicos que, para além do tempo que permanecem diariamente na Companhia, estão afectos e coordenam a actividade diária de um grupo de outros médicos e entidades clínicas permanentemente disponíveis para o serviço de Assistência.

IPA dispõe também de uma rede nacional de cerca de 500 prestadores de serviços, cuja gestão é da sua responsabilidade e que obedece a critérios de selecção e avaliação. Os critérios de avaliação são controlados através da análise de Inquéritos de Qualidade, solicitados aos clientes, sobre os serviços prestados.

3.2.3 Clientes

A IPA possui dois tipos de clientes:

- Clientes Directos com os quais estabelece relações contratuais; e
- Clientes Indirectos que são os clientes dos Clientes Directos e os beneficiários dos serviços prestados.

A IPA privilegia a relação de parceria com os seus Clientes Directos, numa óptica de sucessos e de fidelização estratégica. Neste contexto, a IPA actua em todos os principais mercados que necessitam da sua oferta de serviços, procurando soluções inovadoras em todas as áreas da vida quotidiana.

É preocupação constante da IPA estar atenta e agir de acordo com as necessidades actuais e futuras dos seus Clientes directos e indirectos.

O Sistema de Gestão da Qualidade da IPA está orientado para o Cliente. Para assegurar esta orientação, a IPA aposta num serviço de atendimento personalizado, dispondo de colaboradores e fornecedores qualificados, competentes e profissionais, aptos a fornecer serviços de valor acrescentado para o Cliente.

A IPA também assegura, através do processo de medição, análise e melhoria, que os seus processos de realização se desenvolvem eficazmente, de modo a garantir que os requisitos estabelecidos pelo Cliente directo são cumpridos.

É objectivo da IPA não só satisfazer as necessidades dos Clientes, mas também aumentar os seus níveis de satisfação.

4 BSC INTER PARTNER ASSISTANCE

4.1 Avaliação da realidade da organização

A missão, visão, valores, factores críticos de sucesso e a estratégia a prosseguir são factores que determinam a característica do BSC a implementar numa determinada organização. Neste caso, 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.

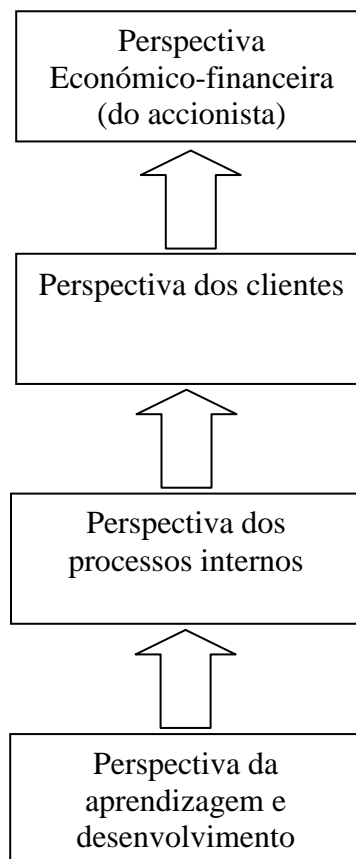


Figura 10 – Esquema de modelo do BSC

4.2 Análise SWOT

Esta análise é 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. Este ramo de actividade beneficia de barreiras à entrada de novos concorrentes, contam ainda com o

facto dos produtos e serviços prestados beneficiarem de características quase particulares tendo em conta a sua natureza.

Quadro 5 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT		Envolvente externa (mercado)	
		Oportunidades	Ameaças
		Mercado turismo e lazer B2C (envelhecimento da população com poder de compra)	Elevado poder negocial dos clientes
		Área de saúde Mercado de animais de estimação	Potencial integração vertical a jusante dos prestadores
		Sugestões	
Situação da Empresa	Pontos fortes	Experiência no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Integração a montante através de aquisições e parcerias principalmente nas regiões críticas; • Evitar dependência única e exclusiva dos produtos tradicionais; • Parceria para promover melhoria contínua conjunta; • Eficácia dos canais de comunicação, disponibilização de informações transparentes e úteis para a gestão de clientes.
		Reconhecimento da qualidade de serviços prestados baseado na Certificação da Norma ISO 9000	
		Geo-cobertura da rede de prestadores, nacional e no estrangeiro	
		Boa infra-estrutura tecnológica de suporte (segurança, fiabilidade, eficiência operacional) que leva a um reduzido tempo de gestão de processos	
		Regras financeiras claramente definidas ao nível do grupo	
		Departamento de desenvolvimento de novos negócios	
	Pontos fracos	Forte dependência da rede de prestadores de serviços	
		Fazer parte de um grupo que integra um dos concorrentes dos seus clientes actuais e potenciais	
		Autonomia limitada ao nível das decisões estratégicas e de investimento	
		Ausência de rede médica	
		Elevado custo de estrutura que limita competição pelo preço	

a) **Pontos Fortes**, a IPA pertencente a uma holding que é parte integrante de um dos maiores grupos de Seguros e Protecção Financeira, iniciou a sua actividade em Portugal há quase quatro décadas, marcou também o arranque da Assistência no nosso país. Por isso acumula uma larga experiência no mercado.

O Grupo está empenhado na implementação das Normas ISO 9000 a nível internacional, a sucursal portuguesa obteve a certificação em 2000 como forma de reconhecimento da qualidade dos seus produtos, serviços e processos.

Geo-cobertura da rede de prestadores tanto a nível nacional como no estrangeiro. A empresa tem ainda uma boa infra-estrutura tecnológica de suporte ao seu negócio

com elevados níveis de segurança, fiabilidade, eficiência operacional que leva a um reduzido tempo de gestão de processos. Ao nível do grupo, a empresa conta com regras financeiras claramente definidas, sabendo à partida a sua margem de manobra.

Tendo em conta a política da empresa, esta criou um departamento para desenvolvimento de novos produtos com objectivo de estar na vanguarda, quer nas necessidades dos clientes como na liderança do mercado.

- b) **Pontos Fracos**, apesar da geo-cobertura da rede de prestadores tanto ao nível nacional como no estrangeiro, a IPA tal como todos os seus concorrentes depende e muito da disponibilidade dos seus prestadores e parceiros espalhado pelos mais diversos pontos estratégicos no país e no estrangeiro.

Tendo em conta a natureza dos produtos e serviços prestados, a IPA tem como principais clientes grupos financeiros e companhias de seguros que operam no mercado nacional. Uma vez que a empresa integra um grande grupo financeiro, nem sempre isto é visto como vantagem competitiva, tendo em conta similaridades dos produtos e serviços.

Como parte integrante de uma multinacional, as regras financeiras apesar de claras, apresentam limitações o que pode tirar algum poder competitivo à IPA Portugal.

A IPA durante décadas de actividade em Portugal deu pouca importância à assistência médica por isso, apresenta hoje uma fraqueza na área de rede médica.

A organização apresenta um elevado custo de estrutura o que a impossibilita de competir pelos preços baixos em todas as áreas de negócio.

- c) **Oportunidades**, tendo em conta o envelhecimento da população com poder de compra, é uma oportunidade emergente na área de turismo e lazer o *B2C (Business to consumer)*. A IPA é parte integrante de um dos maiores grupos de protecção financeira ao nível mundial, e, apesar da fraqueza da rede médica e consequentemente experiência limitada neste domínio, o mercado da Saúde deve ser visto como uma prioridade para os próximos tempos.

Cada vez mais as pessoas têm tendência a terem menos filhos ou em muitos casos a não terem mesmo qualquer filho, como companhia, têm adoptado animais de estimação para onde canalizam toda sua atenção. Logo, é importante analisar este

Companhia de Seguros de Assistência.

mercado e compreender uma forma de colaborar com os donos na melhor forma de tratar os seus animais.

- d) **Ameaças**, este é um mercado onde o leque de clientes para além de ainda não ser muito diversificado, eles têm grande poder negocial.

Sugestões: A organização deve apostar na integração a montante através de aquisições e parcerias principalmente nas regiões críticas. Regiões críticas são aquelas onde existe de algum modo, falta de prestadores, neste caso é importante estabelecer parcerias com os prestadores locais no sentido de garantir prioridade em relação aos demais concorrentes. São igualmente regiões críticas, aquelas que apresentam maior volume de actividade, neste caso, a estratégia deve ser a de aquisição, prevenindo desde logo situações de estrangulamento e ao mesmo tempo assegurar um bom encaixe financeiro.

Deve ainda apostar na parceria tecnológica com os principais prestadores (com maior volume de trabalho) de modo a promover melhoria contínua e a satisfação do cliente através de prestação de serviços rápidos e de elevada qualidade.

Promover diversificação de produtos mas ter sempre em atenção eventual falta de experiência, fazer estudo aprofundado de modo a conhecer os benefícios e os problemas que são característicos.

Alargar de forma gradual e criteriosa os horizontes no mercado saúde de modo a conhecer as particularidades do mesmo, desenvolver recursos tanto humanos como infra-estrutura organizacional que permita ocupar posição de referência no mercado.

4.3 Definição de temas estratégicos

4.3.1 Visão, Missão e Valores

Quadro 6 - Missão, Valores e Visão

Visão	Balanced Scorecard	<i>Imagem do Futuro</i>
Valores		<i>Princípios orientadores</i>
Missão		<i>Porque é que existimos</i>

A IPA é parte integrante da *holding* AXA ASSISTANCE, partilha assim da mesma visão, missão, valores e estratégia.

Companhia de Seguros de Assistência.

Tendo em conta esta partilha, a **missão** da IPA é garantir soluções práticas na área de Seguros de Assistência, baseado na proximidade com os clientes, individuais ou colectivos:

- Seja em situações de sinistros;
- Seja em consequência das exigências ou solicitações da vida moderna.

A IPA para prosseguir a sua missão, apoia-se num quadro de colaboradores motivados, com formação adequada para prestar serviços aos clientes, suportado nas melhores práticas do mercado.

Ao levar a cabo a sua missão, a IPA agrega, ainda que de forma subjacente, as quatro perspectivas do BSC. 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 consequentemente cria valores para os accionistas.

Para cumprir a sua missão, a IPA desenvolveu as suas competências traduzidas na definição da sua vocação (em Portugal e no estrangeiro):

- Gestão de *call center* 24 horas por dia e 365 dias por ano;
- Desenvolvimento e gestão de rede de fornecedores profissionais e especializados;
- Gestão eficaz e eficiente de sinistros e prestações em espécie;
- Controlo dos custos de saúde e engenharia médica.

A IPA valoriza a proximidade com os clientes, por isso, declarou três princípios orientadores, que são **valores** certamente conhecidos pela totalidade dos colaboradores:

Disponível – Contribuímos para dignidade e bem-estar dos nossos clientes, para que possam desenvolver as suas actividades profissionais ou de lazer com toda confiança;

Dedicado – Estamos atentos às necessidades e interesses dos clientes, cada cliente com suas necessidades é único e merece uma dedicação exclusiva;

Fiável – Pautamos o nosso comportamento por critérios de ética profissional e de conduta irrepreensível. Apresentamo-nos fiáveis para os clientes.

Não devemos esquecer que os clientes confiam-nos aquilo que de mais precioso possuem: protecção da sua família, da sua saúde e dos seus bens. Por isso, em 2005, o grupo AXA definiu, ao nível mundial, um projecto denominado Ambição 2012, que

Companhia de Seguros de Assistência.

prevê tornar a AXA a empresa preferida de clientes, accionistas e colaboradores. Entre as estratégias por trás desse objectivo comum está a melhoria da qualidade e da diversidade das redes prestadores de serviços, reestruturação de processos e forte investimento na formação com objectivos, proporcionar melhorias na produtividade e sinergias. O grupo pretende também, concentrar esforços no fortalecimento da sua marca ao nível internacional e na criação de novos produtos, adaptados às expectativas de clientes que procuram uma relação exclusiva e personalizada.

Por isso, integrado no espírito do grupo, a **visão** da IPA Portugal, **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.**

A IPA valoriza a dinâmica de melhoria contínua, cordialidade e proactividade estão sempre presentes na relação com os clientes e isso traduz-se na melhoria permanente do serviço prestado. O tratamento de reclamações visa encontrar nelas oportunidades de melhoria. A filosofia de melhoria contínua levada à prática pela companhia, implica implementação das melhores práticas com objectivo de limitar falhas, assegurar rigor na informação de modo a garantir melhores decisões. Melhores decisões implicam satisfazer o cliente, cumprir o prazo acordado e racionalizar os recursos tornando assim a companhia cada vez mais competitiva.

4.3.2 Definição de temas estratégicos

A materialização desta política, 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.

Através do plano denominado “*Ambição 2012*” o grupo definiu de forma clara a sua visão, esta encontra-se devidamente alinhada 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:

Companhia de Seguros de Assistência.

- **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 consequente 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.

4.4 *Perspectivas e definição de objectivos estratégicos*

Atendendo as especificidades de cada mercado, levanta-se a seguinte questão:

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

Aquilo que é mais valorizado pelos nossos clientes e potenciais clientes na escolha de um parceiro para prestação deste tipo de serviço é 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 estabelecemos os factores críticos de sucesso para cada uma das perspectivas. Assim, garantimos o alinhamento dos factores críticos de sucesso com a estratégia, a visão, os valores e a missão.

No quadro seguinte, estão descritos de uma forma resumida os grandes objectivos da companhia e as iniciativas para a sua concretização.

Quadro 7 – Objectivos e iniciativas da companhia

Objectivos	Iniciativas
Aumentar o volume global de negócios	Fazer novos contratos de reparação Directa Lar Obter novos contratos na área da saúde. Aumentar volume de negócios nas áreas dos serviços às pessoas
Aumentar a rentabilidade	Obter redução significativa dos custos externos da assistência ao veículo através da renegociação com a rede – melhorias operacionais. Melhorar a rentabilidade de alguns contratos detectados como deficitários ou de margem reduzida Aumentar as taxas de desempanagem sobre as avarias em Portugal. Reduzir o rácio de gastos gerais
Ter os melhores indicadores de qualidade do mercado	Atingir grau de satisfação revelada pelos inquéritos da qualidade de: <ul style="list-style-type: none">• Atendimento Assistência 97%;• Atendimento Jurídico 94%;• Escolha de fornecedor 94%;• Processo Jurídico 87%. Atender 90% das chamadas até 20 segundos. Tempo de chegada de reboque ao local até 45 minutos. Reduzir percentagem de reclamações fundamentadas. Atingir grau de simpatia de 97%.
Melhorar o ambiente social e ajudar a progressão de carreira dos colaboradores	Reduzir o rácio de <i>turnover</i> para valores igual ou inferior a 12%. Atingir 35 horas de formação anual por colaborador. Atingir taxa de participação no <i>Scope</i> de 90%.

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.

Os indicadores são orientados para avaliar o desempenho e orientar os seus programas de aperfeiçoamento. Estes têm em atenção a estratégia delineada, a informação para os delinear pode ser obtido através dos mais variados dados e diversas fontes que podem ser linha de orientação estratégica, relatórios anuais, a evolução do mercado e da própria instituição, instrumento de gestão ou ainda estudo de mercado.

É verdade que os indicadores podem ter origens bastante variadas, mas há um que é fundamental: os responsáveis. Estes devem ser entrevistados de modo a dar a conhecer de forma mais detalhada o que se pretende com o BSC, na altura, verifica-se o alinhamento e o conhecimento da missão, visão, valores e estratégia da organização.

Uma das mais-valias que o BSC apresenta é a comunicação dos objectivos e medidas a todos os colaboradores, por isso, os objectivos e medidas devem ser tradutores da estratégia a implementar.

- **Perspectiva económico-financeira**

Tomar medidas que promovam redução de custos, aumentar receitas e gerar continuamente valor para os accionistas são objectivos para esta perspectiva.

- Aumentar valor para os accionistas
- Reduzir custos
- Aumentar rentabilidade

- **Perspectivas de clientes**

Diversificar as áreas de actuação e alargar base de clientes, fidelizar, aumentar satisfação dos clientes e melhorar competitividade são as estratégias nesta perspectiva.

- Aumentar satisfação dos clientes
- Aumentar carteira de clientes

Companhia de Seguros de Assistência.

- Quota de mercado
- Retenção de clientes

- **Processos Internos**

Nesta perspectiva, dinamizar e rendibilizar a actividade das áreas de negócio através da optimização de processos, inovar, desenvolver cultura de melhoria contínua é o objectivo.

- Aumentar parceria geoestratégica
- Melhorar a eficiência dos processos
- Manter a certificação ISO 9000
- Inovar
- Melhorar qualidade de serviço/produto

- **Aprendizagem e crescimento**

Nesta perspectiva, a estratégia assenta na 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.

- Melhorar produtividade
- Aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores
- Aumentar competência dos colaboradores
- Consolidar alinhamento IT

4.5 Definição de indicadores de desempenho e suas métricas

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.

De seguida, apresentam-se os indicadores seleccionados, a escolha teve como base orientação dos objectivos estratégicos agora definidos. Resulta do agrupamento de várias medidas que foram recolhidas.

Quadro 8 - Objectivos por perspectivas e temas estratégicos

Perspectivas/objectivos estratégicos	Indicadores	Tema estratégico
Perspectiva financeira		
Reduzir custos	Custos totais de exploração	CP
	Desvio ao orçamento	CP
Aumentar rentabilidade	Taxa de crescimento do volume de negócios	CP
Aumentar valor para os accionistas	Resultado líquido	CP
Perspectiva de clientes		
Aumentar satisfação dos clientes	Índice de satisfação de clientes	IC, IQ
	Taxa de cumprimento de SLA's	IQ
Quota de mercado	Quota de mercado	CP
Retenção de clientes	Taxa de renovação	CP
Aumentar carteira de clientes	Número de novos clientes	CP
Perspectiva de processos internos		
Aumentar parcerias geoestratégicas	Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos posição privilegiada	MR
Melhorar a eficiência dos processos	Grau de maturidade dos processos	IQ
Manter a certificação ISO 9000	Grau do cumprimento das normas	IQ
Inovar	Número de novas ideias implementadas	IQ
Qualidade de produto/serviço	Índice de reclamações	IQ
	Tempo médio de resposta	IQ
Aprendizagem e crescimento		
Aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores	Índice de <i>turnover</i>	MR
	Índice de absentismo	MR
	Índice de participação na vida da empresa	MR
Aumentar as competências dos colaboradores	Horas de formação por colaborador	MR
Melhorar produtividade	Produtividade por colaborador	MR
Consolidar alinhamento IT	Taxa de realização do plano IT	IQ

CP – Crescimento dos proveitos

IQ – Inovação e qualidade

MR – Maximizar relacionamento com colaboradores/prestadores

IC – Intimidade com clientes

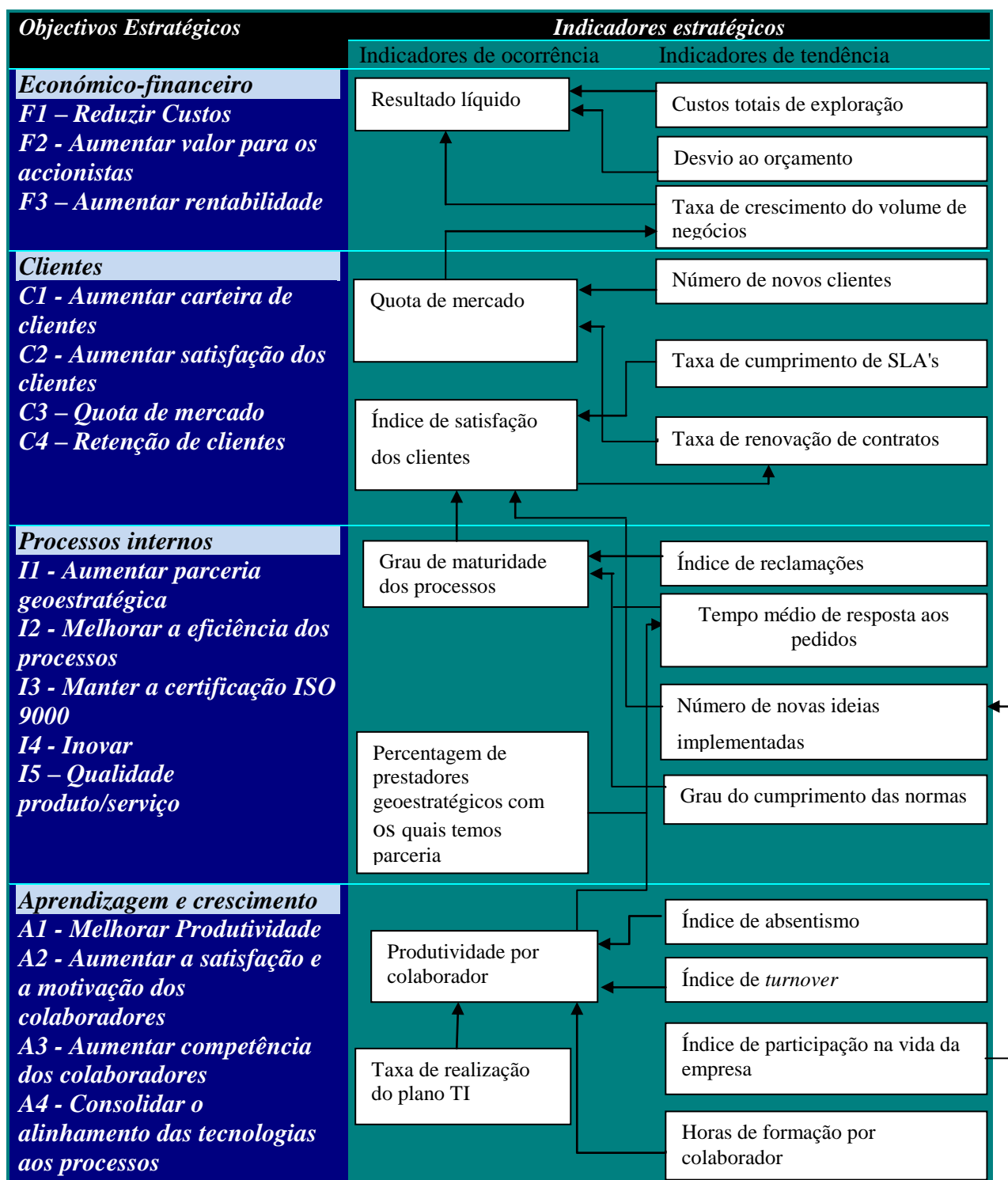
Quadro 9 – Definição de indicadores de desempenho e suas métricas

	Objectivos	Indicadores	Unid.	Polaridade	Lead/Lag
Perspectiva económico-financeira	Reduzir custos	Custos totais de exploração	€	Menor melhor	Lead
		Desvio ao orçamento	%	Menor melhor	Lead
	Aumentar valor para os accionistas	Resultado líquido	€	Maior melhor	Lag
	Aumentar rentabilidade	Taxa de crescimento do volume de negócios	%	Maior melhor	Lead
Perspectiva de clientes	Aumentar satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	%	Maior melhor	Lag
		Taxa de cumprimento de SLA's	%	Menor melhor	Lead
	Quota de mercado	Quota de mercado	%	Maior melhor	Lead
	Aumentar carteira de clientes	Número de novos clientes	Unid.	Maior melhor	Lead
	Retenção de clientes	Taxa de renovação	%	Maior melhor	Lead
Perspectiva de processos internos	Aumentar parcerias geoestratégicas	Percentagem de prestadores geoestratégicos com OS quais temos parceria	%	Maior melhor	Lag
	Qualidade produto/serviço	Índice de reclamações	%	Menor melhor	Lead
		Tempo médio de resposta aos pedidos	Minutos	Menor melhor	Lead
	Inovar	Número de novas ideias implementadas	Unid.	Maior melhor	Lead
	Melhorar a eficiência dos processos	Grau de maturidade dos processos	%	Maior melhor	Lead
	Manter a certificação ISO 9000	Grau do cumprimento das normas	%	Maior melhor	Lead
Aprendizagem e crescimento	Aumentar satisfação e a motivação dos colaboradores	Índice de <i>turnover</i>	%	Menor melhor	Lead
		Índice de absentismo	%	Menor melhor	Lead
		Índice de participação na vida da empresa	%	Maior melhor	Lead
	Aumentar as competências dos colaboradores	Horas de formação por colaborador	Horas	Maior melhor	Lead
	Melhorar produtividade	Produtividade por colaborador	%	Maior melhor	Lag
	Consolidar alinhamento das tecnologias aos processos	Taxa de realização do plano TI	%	Maior melhor	Lag

Quadro 10 – Quadro resumo dos objectivos e indicadores por perspectiva

Objectivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Indicadores de ocorrência	Indicadores de tendência
<p>Económico-financeiro</p> <p>F1 – Reduzir Custos</p> <p>F2 - Aumentar valor para os accionistas</p> <p>F3 – Aumentar rentabilidade</p>	<p>f1 - Resultado líquido</p>	<p>f2 - Custos totais de exploração</p> <p>f3 - Desvio ao orçamento</p> <p>f4 - taxa de crescimento do volume de negócios</p>
<p>Clientes</p> <p>C1 - Aumentar satisfação dos clientes</p> <p>C2 – Quota de mercado</p> <p>C3 - Aumentar carteira de cliente</p> <p>C4 – Retenção de clientes</p>	<p>c1 - Quota de mercado</p> <p>c2 - Índice de satisfação dos clientes</p>	<p>c3 - Taxa de cumprimento de SLA's</p> <p>c4 – Número de novos clientes</p> <p>c5 – Taxa de renovações de contratos</p>
<p>Processos internos</p> <p>I1 - Aumentar parceria geoestratégica</p> <p>I2 - Melhorar a eficiência dos processos</p> <p>I3 - Manter a certificação ISO 9000</p> <p>I4 - Inovar</p> <p>I5 – Qualidade produto/serviço</p>	<p>i1 – Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos parceria</p>	<p>i2 - Índice de reclamações</p> <p>i3 - Tempo médio de resposta aos pedidos</p> <p>i4 - Número de novas ideias implementadas</p> <p>i5 – Grau de cumprimento das normas</p> <p>i6 - Grau de maturidade dos processos</p>
<p>Aprendizagem e crescimento</p> <p>A1 – Melhorar Produtividade</p> <p>A2 - Aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores</p> <p>A3 - Aumentar competência dos colaboradores</p>	<p>a1 – Produtividade colaborador</p> <p>a2 – taxa de realização do plano TI</p>	<p>a3 - Índice de <i>turnover</i></p> <p>a4 - Índice de absentismo</p> <p>a5- Índice de participação na vida da empresa</p> <p>a6 - Horas de formação por colaborador</p>

Quadro 11 - Relação de causa-efeito do quadro 7



Apresenta-se de seguida o BSC Corporativo da IPA (Quadro 12) seguido do Mapa Estratégico (Figura 11)

Quadro 12 – BSC corporativo da IPA

BALANCED SCORECARD CORPORATIVO	
<i>Perspectiva Económico-Financeira</i>	
Objectivo	(F1) Aumentar valor para os accionistas
Descrição do objectivo	Gerar continuamente valor para o grupo através de melhorias de desempenho das operações.
Indicadores	Resultado líquido
Acções	Rentabilizar os negócios existentes Reduzir Custos Aumentar carteira de clientes
Objectivo	(F2) Reduzir custos
Descrição do objectivo	Reduzir os custos de operação e aumentar produtividade
Indicadores	Custos totais de exploração Desvio ao orçamento
Acções	Melhorar o Rácio de Gastos Gerais Melhorar a eficiência dos processos
Objectivo	(F3) Aumentar rentabilidade
Descrição do objectivo	Promover crescimento do volume de negócios
Indicadores	Taxa de crescimento do volume de negócios
Acções	Identificar novas oportunidades de negócio Aumentar receitas com penetração em novos mercados Rentabilizar clientes existentes
<i>Perspectiva do Cliente</i>	
Objectivo	(C1) Aumentar satisfação dos clientes
Descrição do objectivo	Melhorar os níveis de relacionamento com os clientes, demonstrando o cumprimento ou superação do acordo nos SLA's.
Indicadores	Índice de satisfação dos clientes Taxa de cumprimento de SLA's
Acções	Aumentar visitas a clientes Incentivar visita de clientes às instalações da companhia Grau de satisfação através dos inquéritos da qualidade
Objectivo	(C2) Quota de mercado
Descrição do objectivo	Aumentar quota de mercado.
Indicadores	Quota de mercado
Acções	Melhorar a atenção aos clientes Campanhas de <i>marketing</i> Realizar acções de <i>marchandising</i>
Objectivo	(C3) Aumentar carteira de clientes
Descrição do objectivo	Aumentar o número e a base de clientes
Indicadores	Número de novos clientes
Acções	Captação de novos clientes

	Campanhas de <i>marketing</i>
Objectivo	(C4) Retenção de clientes
Descrição do objectivo	Promover satisfação de clientes para que estes não tenham necessidade de mudança
Indicadores	Taxa de renovação
Acções	Reduzir o tempo das chamadas em espera Reduzir tempo de chegada de reboque ao local Reduzir percentagem de reclamações fundamentadas
Perspectiva dos Processos Internos	
Objectivo	(I1) Aumentar parceria geoestratégica
Descrição do objectivo	Estabelecer parcerias com prestadores localizados nas zonas críticas
Indicadores	Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos parceria
Acções	Proporcionar o crescimento das operações de integração vertical
Objectivo	(I2) Melhorar a eficiência dos processos
Descrição do objectivo	Adequar os processos de negócio, garantindo a sua conformidade com as melhores práticas identificadas
Indicadores	Grau de maturidade dos processos
Acções	Promover automatização nos processos Seleccção criteriosa de prestadores Implementar sistema de gestão por objectivo
Objectivo	(I3) Inovar
Descrição do objectivo	Promover geração de ideias inovadoras aplicáveis ao negócio e garantir a sua implementação
Indicadores	Número de novas ideias implementadas
Acções	Acções do Departamento de Desenvolvimento de Projectos Sistema de caixa de sugestões
Objectivo	(I4) Manter a certificação ISO 9000
Descrição do objectivo	Garantir que os processos e serviços prestados estão conforme a norma
Indicadores	Grau do cumprimento das normas
Acções	Desenvolvimento e manutenção do processo da qualidade promovendo melhoria contínua Auditorias interna aos processos
Objectivo	(I5) Qualidade produto/serviço
Descrição do objectivo	Apostar na melhoria contínua com objectivo de melhor servir os clientes e ganhar vantagem competitiva
Indicadores	Índice de reclamações Tempo médio de resposta aos pedidos
Acções	Criação do departamento da qualidade Implementação do sistema de gestão da qualidade Sistema de gestão e resolução de reclamações de clientes
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	

Objectivo	(A1) Melhorar Produtividade
Descrição do objectivo	Aumentar produtividade por colaborador através do estímulo às suas potencialidades
Indicadores	Produtividade por colaborador
Acções	Desenvolver competência dos colaboradores através da formação Promover trabalho em equipa
Objectivo	(A2) Aumentar a satisfação e a motivação dos colaboradores
Descrição do objectivo	Proporcionar aos colaboradores oportunidades adequadas de participação no sentido de estimular o sentido de pertença e auto-estima.
Indicadores	Índice de <i>turnover</i> Índice de absentismo Índice de participação na vida da empresa
Acções	Realização do <i>Scope</i> e <i>Miniscope</i> Definição de critérios de selecção e recrutamento, de avaliação de desempenho, de progressão remuneratória e hierárquica em função dos resultados.
Objectivo	(A3) Aumentar competência dos colaboradores
Descrição do objectivo	Garantir que os colaboradores dispõem de competências e técnicas adequadas para o desempenho das suas funções e colmatar as necessidades verificadas
Indicadores	Horas de formação por colaborador
Acções	Plano de formação alinhado com os objectivos e a estratégia da empresa Identificação do perfil de competências técnicas críticas Politica criteriosa de selecção e renovação de recursos tendo em conta especificidade de funções
Objectivo	(A4) Consolidar o alinhamento das tecnologias aos processos
Descrição do objectivo	Garantir a implementação e aferir os resultados decorrentes das melhorias de SI's identificadas no plano director.
Indicadores	Taxa de realização do plano TI
Acções	Implementação de melhorias identificada para o sistema de apoio ao negócio Elaborar um plano director de SI's para IPA

4.5.1 Desenvolvimento do mapa estratégico

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

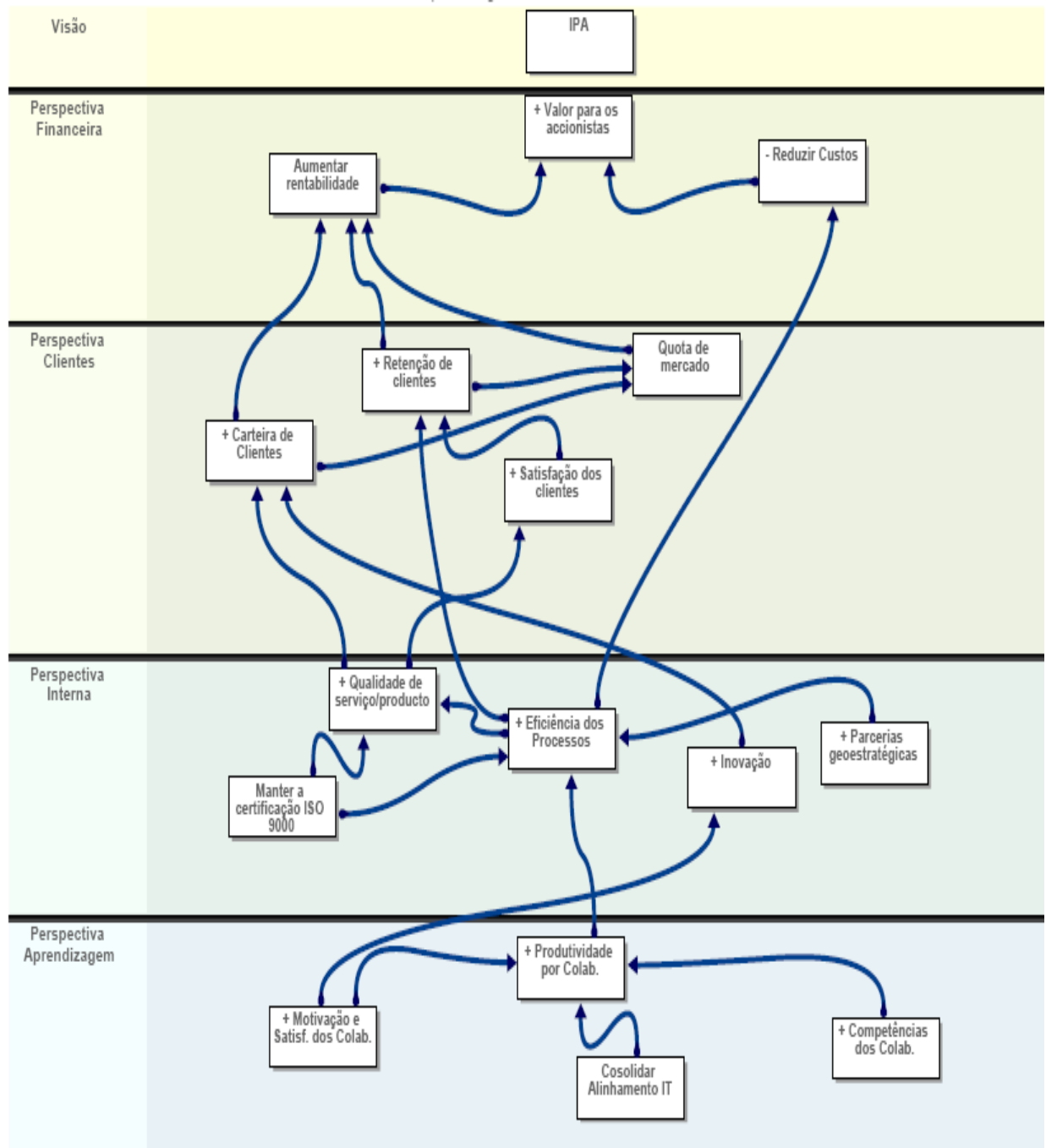


Figura 11 - Mapa estratégico da IPA sem indicadores

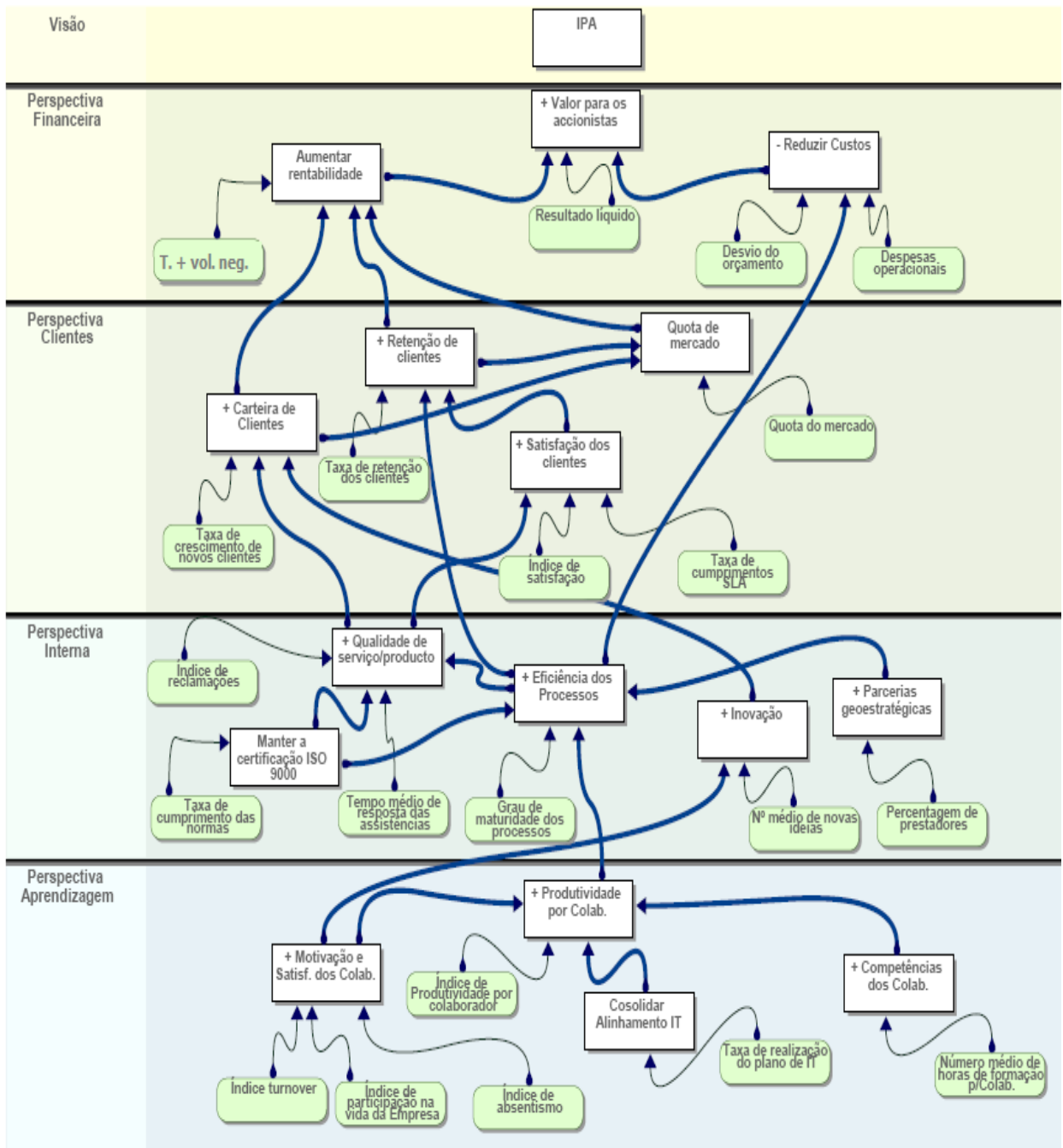


Figura 12 - Mapa estratégico da IPA com indicadores estratégicos

4.6 Criar plano de acção

O projecto é desenvolvido com o objectivo de avaliar a efectivação da estratégia e testar as decisões estratégicas formuladas, é aí que são definidos os critérios de selecção e monitorização das iniciativas para avaliar o impacto das mesmas nos objectivos. Os anexos (quadro 13 a 33), são medidas vistas como necessárias a serem desenvolvidas e estão identificadas:

- As medidas;
- A pessoa ou departamento responsável pelo seu desenvolvimento;
- A estratégia à qual ela está ligada;
- Os objectivos a atingir;
- Se é uma medida de ocorrência ou de tendência;
- A periodicidade com que deve ser medida;
- A unidade de medida;
- As fórmulas de cálculo usadas para atingir os valores pretendidos; e,
- A polaridade para que se perceba a tendência desejada (mais baixa ou mais alta).

Relativamente aos dados convém ter em atenção a disponibilidade, integridade e a fiabilidade, por isso, a sua fonte é importante para que se saiba se os mesmos são de boa qualidade ou não. O ponto de partida, meta e a justificação para os objectivos também estão presentes nestes anexos.

4.7 Implementação

Definidos os objectivos estratégicos e seleccionados os indicadores que irão conduzir a efectivação dos mesmos assim como o plano de acção, é chegada altura da recolha e transformação de dados em informação. Conforme consta nos anexos identificados no plano de acção, a qualidade e validade dos dados são factores a ter em conta para que a implementação seja bem sucedida.

A probabilidade de sucesso na implementação do BSC aumenta assegurando a **Liderança**, isto é, deve ter o *sponsor* da alta direcção para que a sua relevância seja compreendida pela companhia, de modo a facilitar o sucesso na implementação. De igual modo cabe à direcção de topo definir quem vai dirigir o processo e prestar contas regularmente. **Responsabilização** – fixar os responsáveis e a sua participação no cumprimento de objectivos, metas e planos de acção e finalmente, **Comunicação** – a comunicação deve ser incentivada pela gestão de topo para que haja partilha de informação e conhecimento que permita envolver todos os colaboradores da companhia no processo de melhoria estratégica. Assim, aumenta a confiança na informação de performance e promove a integridade. A informatização é importante para ajudar na recolha, transformação e disponibilização da informação de desempenho, comunicar a informação de performance à gestão e utilização da informação para construir conhecimento.

Companhia de Seguros de Assistência.

A IPA é uma empresa de dimensão média e não dispõe de avultados recursos económicos, materiais, temporais e humanos, nesta primeira fase feita a análise de custo/benefício a solução passa pela implementação de um único BSC – BSC corporativo, sem grandes complexidades com utilização de medidas comuns, abrangentes, mensuráveis, controláveis, simples de gerir e comparar.

Os objectivos estratégicos da companhia estão bem definidos e de forma prévia, são conhecidos os responsáveis pela sua concretização. Tratando-se de uma experiência piloto tendo em conta que actualmente a companhia utiliza TDB, a sua implementação será feita sem recursos ao software específico, vão ser utilizadas folhas de cálculo. Recurso a *software* beneficia a implementação da ferramenta, mas no primeiro ano quer seja para evitar investimentos avultados ou mesmo para evitar atrasos no projecto, este recurso fica agendado para segunda fase do projecto. Os progressos alcançados vão ser avaliados, o resultado que virá a ser produzido no primeiro ano que vai dar lugar ao plano operacional do ano seguinte vai determinar o recurso ou não a uma ferramenta especializada na gestão de BSC. Independentemente da ferramenta utilizada, espera-se que a sua implementação venha a facilitar a informação essencial relativa ao desempenho da companhia em todas as perspectivas definidas como base, pois é fundamental na tomada das melhores decisões em tempo útil.

4.8 Acompanhar e gerir

Atendendo ao dinamismo do BSC, o seu acompanhamento ao longo do tempo é fundamental pois de nada serve a sua implementação se a organização não tirar partido das informações proporcionadas pelo mesmo. A implementação de um instrumento desta natureza está sujeito a sucesso ou insucesso, só com devido acompanhamento a organização pode chegar à conclusão se de facto a ferramenta está a trazer vantagens, isto é, se o caminho que está a seguir é o que melhor define a estratégia. Com isso, saber se há ou não a necessidade de reformular a estratégia e/ou ajustar os passos ou mesmo abandonar o modelo inicialmente traçado.

Atendendo a relação de causa-efeito, os resultados se não forem os desejados, não podemos alterar as medidas por si só. É necessário um estudo para chegar à razão dos resultados verificados.

4.9 Utilizar a informação do scorecard para avaliar e melhorar a performance

Uma das principais vantagens da implementação de uma ferramenta desta natureza é a avaliação da performance organizacional e a comunicação dos resultados a todos os níveis. Com a melhoria do valor da informação de performance, que é um processo contínuo, a organização dispõe de elementos para procurar novas formas de apresentação da informação para que ela chegue aos que dela necessitem mais fácil e rapidamente, avaliar periodicamente a adequabilidade das métricas utilizadas para garantir que as medidas correctas estão a ser usadas, procurar novos indicadores de acção, monitorar a qualidade de dados e garantir uma comunicação eficaz. A avaliação dos resultados face aos objectivos definidos poderá originar acções/iniciativas correctivas na estratégia, processos e planos de incentivos, permitindo que a organização aprenda.

4.10 Resultados

Nos primeiros capítulos, o autor faz o enquadramento teórico e a caracterização do sector segurador para ajudar quem tem contacto pela primeira vez com o tema para:

- Por um lado perceber a dinâmica desta ferramenta na gestão actual porque permite criar relações entre as diversas medidas identificadas como necessárias de forma concertada. Permite ainda conhecer o rumo e a forma como as metas vão ser atingidas;
- Por outro lado fazer um breve enquadramento do sector em causa, análise das várias envolventes com impacto no desenvolvimento de um BSC.

Conforme já foi sublinhado por diversas ocasiões ao longo do trabalho, o objectivo do mesmo é analisar as condições para implementação de uma ferramenta baseada na metodologia BSC e propor uma *framework* que suporte a mesma. Logo, o resultado é basicamente fruto da análise da actual visão, missão, valores e a estratégia da companhia, seu enquadramento tendo em conta as características da metodologia que suporta o desenvolvimento da ferramenta.

A análise feita ao longo deste trabalho destaca a importância dos indicadores não económico-financeiros, propicia condições para que estes sejam tratados ao mesmo nível, com as mesmas ferramentas e assumir as mesmas preponderâncias porque são igualmente importantes.

Companhia de Seguros de Assistência.

Outro aspecto importante revelado com o desenvolvimento deste trabalho é a forma de comunicar a missão, visão, valores e a estratégia da companhia bem como o alcance da mesma. A implementação de uma ferramenta desta natureza implica mudanças e aberturas para que todos possam contribuir e perceber o alcance do seu contributo. O autor não pode dizer que há falta de comunicação e/ou abertura na IPA, mas é preciso um trabalho de fundo para que cada colaborador se sinta parte integrante dos projectos desenvolvidos na companhia, ajudar a mentalizar que a comunicação que circula e os dados disponíveis são de facto o que está em desenvolvimento na companhia e cada colaborador tem a sua quota-parte. Mostrar de forma inequívoca o impacto das acções de cada colaborador no resultado final, naquilo que a companhia é actualmente e o que pretende ser no futuro, isto é, a contribuição de cada um para alcançar a visão.

5 CONCLUSÃO

5.1 Principais conclusões

O BSC é um importante instrumento para as empresas porque consegue agregar em si uma estrutura, um sistema de comunicação, de medição e um processo. É uma estrutura que traduz a estratégia através das quatro perspectivas base (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento). Isto é, um sistema de posicionamento global dentro da organização que permite visionar não só o desempenho financeiro, como também os outros desempenhos que devem ser tidos em conta, nomeadamente, o desempenho na óptica dos clientes, na óptica dos processos internos e na óptica da aprendizagem e crescimento. Permite a comunicação entre a gestão de topo e os colaboradores através dos objectivos definidos com a materialização destes. A medição é sustentada pelo desempenho actual face à meta. Finalmente é um processo que tem no centro os colaboradores e fomenta mudança organizacional.

Conforme refere David Norton, o BSC dá às organizações uma forma de descrever e converter a sua estratégia numa série de medidas. A partir daí as organizações podem ligar a estratégias às suas acções e isso implica:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais para que todos a entendam;
- Alinhar a organização em torno da estratégia;
- Fazer da estratégia um trabalho de todos;
- Fazer com que a estratégia seja um processo contínuo, promover a adaptação constante da organização e maximizar a aprendizagem.

O envolvimento de todos os colaboradores tem de ser mais do que mera manifestação de intenção para que seja clara a contribuição de cada um ou de cada departamento para os objectivos da organização. Actualmente, grande parte de valores criados nas organizações são criados através de activos intangíveis – o BSC descreve e quantifica esses activos, promove um envolvimento responsável a todos os níveis da organização.

Relativamente à IPA, o autor expõe nos parágrafos seguintes as conclusões do trabalho, fruto da observação e análise realizada.

Os objectivos inicialmente propostos foram atingidos:

- Analisar as condições para o desenvolvimento de uma ferramenta, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* para promover e aferir o alinhamento

Companhia de Seguros de Assistência.

estratégico entre os diferentes departamentos e os objectivos globais da companhia;

- Propor uma *Framework* que suporte a implementação, avaliação e comunicação do desempenho da companhia tendo em conta a sua estratégia e manter o controlo da sua execução.

A companhia encontra-se numa fase expansão da sua actividade, procura de outros mercados e diversificação de produto/serviço que lhe permita encontrar alternativas aos produtos tradicionais que têm margem cada vez mais reduzida. Isso faz com que tenha necessidade de reflectir sobre a sua estratégia no sentido de adoptar mecanismos adequados à sua concretização. Assim, na incursão pelo mercado, a IPA tem que demonstrar que de facto tem melhor solução para necessidade dos seus clientes porque consegue apresentar estruturas humanas e funcionais para prestar serviços de forma eficaz e eficiente com valor acrescentado para o cliente. Para isso, é preciso ter uma estratégia, implementá-la e garantir a sua execução.

Este trabalho está assente na primeira fase do projecto de implementação e consiste na definição dos objectivos, indicadores, metas e acções que resulta na construção de um BSC preliminar para companhia. Ao mesmo tempo, decorrem trabalhos de análise para selecção de uma ferramenta informática para suportar a implementação do BSC.

Este projecto visa a reformulação do sistema de controlo de gestão, assegurar a integração entre o processo de reflexão estratégica e o processo de controlo de execução e fomentar uma reflexão periódica sobre a estratégia da empresa. Tendo em conta que é um processo *top-down* na formulação e *botton-up* na execução, espera-se a todos os níveis um debate sobre a missão, visão, valores e a estratégia da companhia e a verificação de consenso e compromisso entre todos quanto aos objectivos, indicadores e acções.

5.2 Limitações do estudo

Durante o desenvolvimento deste estudo tivemos algumas dificuldades.

Em primeiro lugar destaca-se o factor tempo – de modo a aferir o rigor necessário para um trabalho desta natureza, impõe-se ouvir todos os responsáveis da companhia, promover e alargar o debate e a divulgação a todos os níveis da organização. Tendo em conta a limitação de tempo, este debate não foi promovido, o debate com os responsáveis não foi tão alargado quanto se impõe, quer seja pela limitação temporal

Companhia de Seguros de Assistência.

quer seja pela dificuldade de conseguir reuni-los todos de uma só vez por questões de agenda.

Outra dificuldade sentida prende-se com a falta de familiarização com o conceito, os seus objectivos e potencialidades enquanto metodologia para implementação de uma ferramenta para medir o desempenho de gestão e as vantagens para a companhia com a sua implementação.

Apesar de haver manifesto interesse da companhia na implementação desta ferramenta, a mesma não faz parte da agenda imediata e isto implicou o desenvolvimento paralelo deste projecto e as actividades profissionais do autor. Para além disso, verificou-se alguma indisponibilidade dos responsáveis para debater o tema.

Actualmente, a maior relevância recai sobre os indicadores económico-financeiros, durante o desenvolvimento deste trabalho, tendo em conta o seu objectivo, analisar as condições para implementação e propor uma *framework* para suportar a implementação, o autor teve alguma dificuldade para encontrar o consenso necessário na definição dos indicadores não financeiros que comportam os objectivos das outras perspectivas (não financeiras).

5.3 Trabalhos futuros

Este trabalho baseou-se na análise da actual situação e orientações estratégicas da IPA, para, a partir daí, propor a *framework* que suporte a implementação do *balanced scorecard* corporativo. Estes objectivos foram atingidos, mas o alcance pode ser ainda maior, por isso, o autor sugere como possíveis linhas de investigação futura:

Conforme o autor referiu no ponto 4.7, a implementação desta ferramenta é uma experiência piloto, será feita sem recursos ao software específico, vão ser utilizadas folhas de cálculo. Tendo em conta que recurso a *software* beneficia a implementação da ferramenta, a segunda fase do projecto, depois de analisados os reais benefícios para companhia, passa pelo estudo e aquisição de um *software* específico para o BSC. Convém ter em atenção o preço de aquisição que ainda é elevado, para além de este exigir pessoal com formação específica para tirar partido das suas funcionalidades. Todavia, poderá ser uma boa ocasião para negociar a aquisição de *software* BSC ao abrigo do acordo de empresas estabelecido com fornecedores como a Microsoft, por exemplo.

A título de exemplo, referem-se alguns desses fornecedores de *software* BSC e os respectivos nomes dos programas:

Companhia de Seguros de Assistência.

- Microsoft Grandes Empresas - *Business Intelligence*
- Primavera – *Primavera Business Intelligence*
- Quidgest - *QBS*
- SAP Portugal – *SAP Enterprise Strategic Management*

Depois de ver consolidada a primeira fase do projecto, que engloba detectar falhas de implementação, o modo como a mesma ocorreu e verificar a utilização eficaz e eficiente do BSC corporativo, é chegada altura de apostar no desdobramento do *scorecard* para que cada área dentro da companhia, composta por uma equipa de trabalho, que produza um serviço específico tenha um BSC, alinhado com o corporativo.

A realização deste trabalho permitiu traduzir a estratégia da companhia em objectivos, indicadores e acções. Isto é, com base na estratégia da companhia, estabeleceram-se objectivos de forma mais detalhada e indicadores para sua medição. Para concretização dos objectivos, associaram-se um conjunto de acções já identificadas no plano de negócios, sendo que também se identificaram novas acções necessárias. O objectivo da companhia é que o BSC forneça um sistema de informação de gestão que permita monitorar e avaliar a execução da estratégia e aprendizagem estratégica.

6 BIBLIOGRAFIA

ANTÓNIO, Nelson, (2006), **Estratégia Organizacional: Do posicionamento ao Movimento**, Lisboa: Edições Silabo.

BERNARDO, José Manuel, (2009), *O balanced scorecard* como moderno instrumento do controlo de gestão, TOC 108 - Março 2009

BREWER, Peter C. e Thomas W. Speh (2000), “**Using Balanced Scorecard to measure supply chain performance**”, in *journal of Business Logistics*, Vol. 21, Nº 1, pp. 75-93.

CAMP, Robert C., (1993), **Benchmarking O caminho da Qualidade**, São Paulo, Pioneira.

FIDELIDADE GRUPO SEGURADOR, (1990) Gabinete de Documentação e Informação - **Seguro de assistência**. Lisboa: Fidelidade Grupo Segurador, (Caderno Técnico; 1).

JORDAN, Hugues, João Carvalho das Neves e José Azevedo Rodrigues (2007), “**O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores**” 7ª Edição em Áreas Editora.

JOSÉ MARIA, Pedro, (2004), **O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público**, Informação & Informática, Nº 28 – 2004.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1992),” **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**”. Jan. – Feb. 1992, in *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (1996), “**The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action**” - *Harvard Business Review*.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (2001), “**Transforming the Balanced Scorecard from Performing Measurement to Strategic Management: Part I**”, *Accounting Horizons*, pp. 87-104.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (2004), **Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard** 2nd Edition

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (2004) *Strategy Maps: “Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”*. Harvard Business School Press

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (2005), **Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System**

Companhia de Seguros de Assistência.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton (2006), “**Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**” - Harvard Business Review.

Lawrie, Gavin and Cobbold, Ian, (2004), **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard**, 2GC Limited.

Lawrie, Gavin and Cobbold, Ian, (2002), **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, (2GC Conference Paper Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002)

MADEIRA, Paulo J. (2000), “**Balanced Scorecard: Um novo sistema de avaliação**”. 2000, in *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*; nº 413, pp. 49-52.

NIVEN, Paul R. (2002). **Balanced Scorecard step by step**, New York: John Wiley & Sons, Inc.

PANDEY, I M, (2005), *Balanced Scorecard: Myth and Reality* (VIKALPA • VOLUME 30 • NO 1 • JANUARY - MARCH 2005)

PIGANEAU, Bénédicte (1993), **L'assistance aux personnes en difficulté**. Paris: PUF.

PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R. (2006), **Strategy & Society, the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**.

RIVERO ALÉMAN, Santiago, (1998), **Seguro turístico y de asistencia en viaje: ordenación y contratación**. Barcelona: Casa Editorial Bosch, 1998

RUSSO, João (2006). **Balanced scorecard para PME**, Lisboa: Editora Lidel

SARDINHA, Idalina Dias and REIJNDERS, Lucas (2005) - **Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach**

2GC, (2008) - FAQ Answer: **What is a “state of the art” Balanced Scorecard design?**, acedido em 12 de Setembro de 2010 em, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ1b.pdf>

7 ANEXOS

Quadro 13 – F1 / Resultado líquido

Perspective: Económico-Financeira	Measure Number/Name: F1 / Resultado líquido	Owner: DFIN
Strategy: Melhorar produtividade interna e Rentabilizar os negócios existentes		Objective: Aumentar valor para os accionistas
Description: Resultado líquido anual que se obtém através da diferença entre despesas e receitas		
Lag/Lead: Lag	Frequency: Mensal	Unit Type: €
Polarity: Quanto maior, melhor		
Formula: Diferença entre proveitos e custos		
Data Source: Provém da Demonstração de Resultados		
Data Quality: Elevada - provém do sistema informático		Data Collector: Departamento Financeiro
Baseline:		Target:
Target Rationale: A efectivação deste resultado permite aumentar valor para os accionistas.		
Initiatives:		
<ol style="list-style-type: none"> 1- Investir em automatização de processos de trabalho com vista à obtenção de melhorias significativas de produtividade 2- Analisar rentabilidade de contratos e decidir sobre melhorias identificadas para melhorar a rentabilidade 3- Obter redução significativa dos custos externos através da renegociação com a rede 		

Quadro 14 – F2/Custos totais de exploração

Perspective: Económico-Financeira	Measure Number/Name: F2/Custos totais de exploração	Owner: DFIN
Strategy: Melhorar produtividade interna	Objective: Reduzir custos	
Description: Custos totais de exploração é um indicador importante porque pode fornecer informações acerca da percentagem de gastos gerais distribuídos por serviços ou departamentos. Pode-se ainda desagregar a informação e saber qual ou quais afecta mais os custos de um produto ou serviço.		
Lag/Lead: Lead	Frequency: Trimestral	Unit Type: €
Polarity: Quanto menor, melhor		
Formula: Custos de exploração/produto ou serviço		
Data Source: Provêm da demonstração financeira		
Data Quality: Elevada – provêm do sistema informático	Data Collector: Departamento financeiro	
Baseline:	Target:	
Target Rationale: Os custos de exploração são factores com maior preponderância no custo final dos produtos/serviços. A sua redução permite aumentar competitividade e a rentabilidade da companhia.		
Initiatives:		
<ol style="list-style-type: none"> 1- Identificar subcontractações mais significativas e renegociar condições contratuais no sentido de reduzir gastos gerais 2- Estudos para diminuição de custos 3- Melhorar eficiência dos processos 		

Quadro 15 - F3/ Desvio do orçamento

Perspective: Económico-Financeira	Measure Number/Name: F3/ Desvio ao orçamento	Owner: DFIN
Strategy: Melhorar produtividade interna	Objective: Reduzir custos	
Description: Este indicador mede qual a percentagem média dos desvios verificados nos projectos desenvolvidos pela companhia sejam eles internamente ou com recurso ao <i>outsourcing</i> .		
Lag/Lead: Lead	Frequency: Trimestral	Unit Type: €
Polarity: Quanto menor, melhor		
Formula: Resultado Líquido real menos Resultado Líquido orçamentado		
Data Source: Provêm da análise financeira de projectos		
Data Quality: Elevada – provêm do sistema informático	Data Collector: Departamento financeiro	
Baseline:	Target:	
Target Rationale: Melhorar a execução financeira de projectos para evitar impactos na qualidade e preço dos produtos/serviços		
Initiatives: <ol style="list-style-type: none"> 1- Promover a qualidade da informação económico-financeira em históricos 2- Assegurar na análise de dados económico-financeiros 3- Assegurar conhecimento/experiência no negócio para obter previsões consistentes 4- Garantir o cumprimento dos objectivos/acções conducentes à realização do orçamento 		

Quadro 16 - F4/ Taxa de crescimento do volume de negócios

Perspective: Económico-Financeira	Measure Number/Name: F4/ Taxa de crescimento do volume de negócios		Owner: DC
Strategy: Obter novos contratos	Objective: Aumentar rentabilidade		
Description: Este indicador permite ter uma visão rápida e abrangente do volume de negócios em comparação com períodos anteriores e também em relação aos objectivos traçados.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Trimestral	Unit Type: €	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Diferença percentual em relação ao período homólogo.			
Data Source: Provêm do departamento financeiro			
Data Quality: Elevada – Provêm do sistema informático		Data Collector: Departamento Financeiro	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Taxa de crescimento do volume de negócio permite criar maior valor para os accionistas.			
Initiatives:			
<ul style="list-style-type: none"> 1- Identificar novas oportunidades de negócio 2- Aumentar receitas com penetração em novos mercados 3- Implementar produtos novos em clientes existentes 			

Companhia de Seguros de Assistência.

Quadro 17 - C1/Quota de mercado

Perspective: Clientes		Measure Number/Name: C1/Quota de mercado		Owner: DC
Strategy: Obter novos contratos e Rentabilizar os negócios existentes			Objective: Quota de mercado	
Description: A dinamização deste indicador vai permitir o aumento de quota de mercado				
Lag/Lead: Lag	Frequency: Semestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior, melhor	
Formula: Valores da IPA a dividir pelo valor do mercado no seu conjunto				
Data Source: Departamento Comercial com base em dados oficiais publicados pelo Instituto de Seguros de Portugal e pela concorrência				
Data Quality: Elevada			Data Collector: Departamento Comercial	
Baseline:			Target:	
Target Rationale: Aumentar quota de mercado permite aumentar volume de negócios da companhia				
Initiatives:				
<ul style="list-style-type: none"> 1- Melhorar a atenção aos clientes 2- Campanhas de <i>marketing</i> 3- Realizar acções de <i>marchandising</i> 				

Quadro 18 - C2/ Índice de satisfação dos clientes

Perspective: Clientes	Measure Number/Name: C2/ Índice de satisfação dos clientes		Owner: DARQ
Strategy: Melhorar qualidade de produto/serviço		Objective: Melhorar qualidade de produto/serviço	
Description: Este indicador mede o grau de satisfação dos clientes, a recolha destas informações permite identificar as satisfações e insatisfações dos clientes.			
Lag/Lead: Lag	Frequency: Trimestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior satisfação de clientes, melhor
Formula: Quantificada cada resposta, soma-se e divide-se pelo número total de respostas.			
Data Source: Inquérito da qualidade realizado telefonicamente e questionário enviado para morada dos clientes			
Data Quality: Média – depende da sensibilidade de cada cliente em relação aos serviços		Data Collector: Inquérito da qualidade	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Analisar o grau de satisfação dos clientes permite saber se estamos a cumprir os objectivos da qualidade e é uma excelente oportunidade de identificar aspectos/acções de melhoria.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação de processos de trabalho para redução de tempo de resposta a clientes (rapidez de resposta) 2. Assegurar mais competências na rede de prestadores (aumentar eficácia) 3. Simpatia no atendimento e na prestação de serviço 			

Quadro 19 - C3/ Taxa de cumprimento de SLA's

Perspective: Clientes		Measure Number/Name: C3/ Taxa de cumprimento de SLA's		Owner: DARQ
Strategy: Melhora qualidade de produto/serviço			Objective: Melhora qualidade de produto/serviço	
Description: O cumprimento de SLA's é fundamental. A qualidade de serviço passa pelo seu cumprimento porque é a parte de contrato de serviço entre as partes no qual o nível de prestação de serviço é definido formalmente.				
Lag/Lead: Lead		Frequency: Trimestral	Unit Type: %	Polarity: Valores elevados, maior cumprimento
Formula: Percentagem de reclamações fundamentadas e respostas ao inquérito da qualidade baseado no cumprimento SLA's				
Data Source: Inquérito da qualidade e reclamações fundamentadas				
Data Quality: Média atendendo a subjectividade na análise aos processos			Data Collector: Inquérito da qualidade	
Baseline:			Target:	
Target Rationale: Analisar o grau de cumprimento SLA's permite saber se estamos a cumprir o acordo estabelecido com os clientes.				
Initiatives:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de satisfação através dos inquéritos da qualidade 2. Análise às reclamações fundamentadas 3. Escutar gravações aleatoriamente 4. Análise aleatória de processos 				

Quadro 20 - C4/ Número de novos clientes

Perspective: Clientes		Measure Number/Name: C4/ Número de novos clientes		Owner: DC
Strategy: Obter novos contratos		Objective: Aumentar carteira de clientes		
Description: Um cliente directo pode representar algumas centenas de milhares de clientes indirectos daí o impacto que tem ganhar ou perder um cliente.				
Lag/Lead: Lead	Frequency: Semestral	Unit Type: Unidades	Polarity: Mais clientes, melhor	
Formula: Soma de novos clientes				
Data Source: Departamento Comercial				
Data Quality: Elevada		Data Collector: Departamento Comercial		
Baseline:		Target:		
Target Rationale: Garantir novos clientes é uma das vias para atingir outros objectivos como aumentar quota de mercado ou volume de negócios				
Initiatives:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover qualidade de produto/serviço 2. Promover inovação virada para novos produtos/serviços 3. Campanhas de <i>marketing</i>/relações públicas 				

Quadro 21 - C5/Taxa de renovação de contratos

Perspective: Clientes	Measure Number/Name: C5/Taxa de renovação de contratos		Owner: DC
Strategy: Rentabilizar os negócios existentes	Objective: Retenção de clientes		
Description: Percentagem de renovações de contratos, permite medir a satisfação de clientes. Tem impacto directo no volume de negócios			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Anual	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior, Melhor
Formula: Somatório de contratos renovados/somatório de contratos vencidos			
Data Source: Provém do Departamento Comercial			
Data Quality: Elevada - provém do Sistema Informático		Data Collector: Departamento Comercial	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Percentagem de renovações permite medir a satisfação de clientes e a qualidade dos nossos produtos/serviços com impacto directo no volume de negócios			
Initiatives:			
<ul style="list-style-type: none"> 1 - Atender 90% das chamadas até 20 segundos 2 - Tempo de chegada do reboque ao local até 45 minutos 3 - Reduzir a percentagem de reclamações fundamentadas 4 - Atingir 97% no grau de simpatia 			

Quadro 22 - I1/ Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos parceria

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: I1/ Percentagem de prestadores geoestratégicos com os quais temos parceria		Owner: DDP
Strategy: Melhorar qualidade de produto/serviço		Objective: Aumentar parceria geoestratégica	
Description: Identificar zonas críticas e estabelecer parceria com os melhores prestadores é importante porque isso pode significar por um lado encaixe financeiro e por outro vantagem competitiva			
Lag/Lead: Lag	Frequency: Anual	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Divide-se o número total de prestadores estratégicos com os quais temos parceria pelo número total de prestadores identificados como sendo estratégicos			
Data Source: Departamento de Desenvolvimento de Projectos			
Data Quality: Média – imbuído de algum subjectivismo, tendo em conta aquilo que é considerado parceiro estratégico		Data Collector: Serviço de rede	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Uma actividade desta natureza ter uma boa rede de prestadores é fundamental e a identificação de zonas críticas e estabelecer posição privilegiada pode ter reflexos directos na qualidade de serviço prestado			
Initiatives:			
1. Operações de integração vertical			

Quadro 23 - I2/ Índice de reclamação

Perspective: Processos Internos		Measure Number/Name: I2/ Índice de reclamação		Owner: DARQ
Strategy: Melhorar qualidade de produto/serviço		Objective: Melhorar eficiência dos processos		
Description: Melhorar o serviço prestado aos clientes. Pretende-se que não haja reclamações ou quando elas existirem que não sejam fundamentadas.				
Lag/Lead: Lead	Frequency: Trimestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto menor, melhor	
Formula: Divide-se o número total de reclamações fundamentadas pelo número total de processos abertos.				
Data Source: Departamento de Administração e Qualidade				
Data Quality: Elevada, provém do Sistema Informático		Data Collector: Departamento de Administração Recursos e Qualidade		
Baseline:		Target:		
Target Rationale: Aquilo que se pretende é prestar cada vez melhor serviço ao cliente, cada reclamação fundamentada de clientes é encarada como uma oportunidade de melhoria.				
Initiatives:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar eficiência nos processos produtivos 2. Desenvolver ações para promover melhoria da qualidade de produtos/serviços 				

Quadro 24 - I3/ Tempo médio de resposta aos pedidos

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: I3/ Tempo médio de resposta aos pedidos		Owner: DAS
Strategy: Melhorar produtividade interna		Objective: Qualidade de produto/serviço	
Description: Este indicador mede o tempo médio de resposta aos pedidos, pretende-se que este tempo seja cada vez menor sem prejuízo na qualidade do serviço. Nesta actividade o tempo de resposta é fundamental.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Mensal	Unit Type: Minutos	Polarity: Quanto menor, melhor
Formula: O tempo conta-se a partir do momento que o cliente entra em contacto com os serviços até recolher todas informações necessárias. Para os processos de assistência, há uma outra contagem que tem a ver com o tempo que os meios solicitados demoram a chegar junto ao cliente.			
Data Source: Sistema de supervisão de <i>call center</i> (CCS)			
Data Quality: Elevada, provém do Sistema Informático		Data Collector: Departamento de Assistência	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Um dos requisitos fundamentais na altura da realização dos contratos é o tempo médio de resposta, tem grande impacto na qualidade final do serviço prestado tendo em conta a natureza da actividade.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de tempo máximo para chamadas em espera 2. Estabelecimento de tempo máximo para recolher informações necessárias para prestação de serviço 3. Estabelecimento de um tempo máximo para que os meios solicitados cheguem junto ao cliente 			

Quadro 25 - I4/ Número de novas ideias implementadas

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: I4/ Número de novas ideias implementadas		Owner: DARQ
Strategy: Rentabilizar os negócios existentes e Melhorar produtividade interna		Objective: Inovar	
Description: Este indicador dá ênfase a situações que ainda não tenham sido verificadas, faz com que os colaboradores estejam presentes nas grandes decisões da companhia e que possam também de certo modo definir o rumo a seguir.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Anual	Unit Type: Unidades	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Somatório de novas ideias aceites e implementadas			
Data Source: Departamento de Administração e Qualidade			
Data Quality: Média		Data Collector: Departamento de Administração Recursos e Qualidade	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: fazer com que os colaboradores tragam informações que possam ser úteis para melhorar qualidade de produtos/serviços			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de caixa de sugestões 2. Acções de <i>Scope</i> e <i>MiniScope</i>² 			

² Acções desenvolvidas anualmente para “medir” o ambiente social. *Scope* é desenvolvido ao nível do grupo e *MiniScope* diz respeito apenas a Portugal. Apesar de ter como objectivo medir o ambiente social, são muitas as vezes que daí resultam sugestões de melhoria.

Quadro 26 - I5/ Grau do cumprimento das normas

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: I5/ Grau do cumprimento das normas		Owner: DARQ
Strategy: Melhorar qualidade de produto/serviço		Objective: Manter a certificação ISO 9000	
Description: A certificação é o reconhecimento da conformidade dos processos produtivos da companhia, é importante a sua manutenção por um lado atendendo à filosofia de melhoria contínua, por outro lado a manutenção do reconhecimento público. A realização da auditoria interna da qualidade visa antecipar e detectar falha nos processos por isso, menos falhas encontradas indicam um maior cumprimento das normas.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Anual	Unit Type: Unidade	Polarity: Mais normas cumpridas, melhor
Formula: Somatório das não conformidades verificadas no processo de auditoria interna da qualidade			
Data Source: Departamento da administração e qualidade			
Data Quality: Média – Provém da auditoria interna da qualidade		Data Collector: Departamento da Administração Recursos e Qualidade	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: O acompanhamento e sucessivo ajuste deste indicador permite antecipar a auditoria externa aos processos com vista à renovação da certificação			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e manutenção do processo da qualidade promovendo melhoria contínua 2. Auditoria interna aos processos 			

Quadro 27 - I6/Grau de maturidade dos processos

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: I6/Grau de maturidade dos processos	Owner: DARQ
Strategy: Melhorar produtividade interna	Objective: Melhorar a eficiência dos processos	
Description: Este indicador trata a conjugação de diversos factores do processo produtivo de modo a medir a maturidade do processo produtivo instalado		
Lag/Lead: Lead	Frequency: Trimestral	Unit Type: %
Polarity: Quanto maior, melhor		
Formula: Conjugação de resultados verificados noutras áreas		
Data Source: Departamento de Administração Recursos e Qualidade		
Data Quality: Média	Data Collector: Departamento de Administração recursos e Qualidade	
Baseline:	Target:	
Target Rationale: A eficiência dos processos que suportam os diferentes serviços determina o grau de maturidade dos processos como um todo.		
Initiatives:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover automatização nos processos 2. Selecção criteriosa de prestadores 3. Implementar sistema de gestão por objectivo 		

Quadro 28 - A1/ Produtividade colaborador

Perspective: Aprendizagem e crescimento		Measure Number/Name: A1/ Produtividade colaborador		Owner: DRH	
Strategy: Melhorar a produtividade interna		Objective: Melhorar produtividade			
Description: Dotar todos os colaboradores de formação adequada e disponibilizar as ferramentas informáticas necessárias ao desempenho das suas actividades para que deles possa obter a maior produtividade.					
Lag/Lead: Lag		Frequency: Mensal		Unit Type: %	
Polarity: Quanto maior, melhor					
Formula: Depende da actividade desempenhada					
Data Source: Departamento de Recursos Humanos					
Data Quality: Média				Data Collector: Departamento de Recursos Humanos	
Baseline:				Target:	
Target Rationale: Aumentar produtividade por colaborador permite rentabilizar os recursos e aumentar a produtividade interna					
Initiatives:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Associar a produtividade por colaborador à avaliação anual de desempenho 2. Plano de incentivo associado à produtividade 3. Assegurar ambiente propício a sugestões para melhoria da produtividade 					

Quadro 29 - A2/ Taxa de realização do plano TI

Perspective: Processos Internos	Measure Number/Name: A2/ Taxa de realização do plano TI		Owner: DSI
Strategy: Melhorar produtividade interna	Objective: Consolidar o alinhamento das tecnologias aos processos		
Description: As tecnologias de informação são importantes tanto ao nível da produtividade interna como ao nível da produtividade por colaborador. O alinhamento das mesmas com a estratégia corporativa e a efectivação das medidas planeadas tem impacto no atingir das metas.			
Lag/Lead: Lag	Frequency: Trimestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Divide-se o total das medidas efectivadas pelo número total de medidas planeadas			
Data Source: Departamento de Sistemas de Informação			
Data Quality: Elevada		Data Collector: Departamento de Sistemas de Informação	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: O alinhamento das mesmas com a estratégia corporativa e a efectivação das medidas planeadas tem impacto no atingir das metas.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir que os requisitos definidos no plano respondem exactamente às necessidades dos utilizadores 2. Assegurar a implementação dos requisitos de forma faseada com acompanhamento dos utilizadores com prioridade para os mais urgentes. 			

Quadro 30 - A3/ Índice de *turnover*

Perspective: Aprendizagem e crescimento	Measure Number/Name: A3/ Índice de <i>turnover</i>		Owner: DRH
Strategy: Melhorar ambiente social	Objective: Aumentar satisfação e a motivação dos colaboradores		
Description: Desenvolver acções promover retenção de capital humano, isto é, criar condições para motivar e manter ao serviço da companhia os melhores colaboradores.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Semestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto menor, melhor
Formula: Divide-se o número total de saídas/dispensas pelo número total de colaboradores			
Data Source: Departamento de Recursos Humanos			
Data Quality: Alta, provém do sistema informático		Data Collector: Departamento de Recursos Humanos	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Reduzir o índice de <i>turnover</i> permite por um lado manter ao serviço da companhia os melhores recursos e por outro lado dá noção do ambiente social, isto é, se as pessoas sentem-se satisfeitas na companhia.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver acções que promovam bom ambiente social por exemplo, <i>outdoor</i> 2. Desenvolver acções que criem espírito de pertença dos colaboradores 3. Selecção criteriosa de recursos e formação adequada 			

Quadro 31 - A4/ Índice de absentismo

Perspective: Aprendizagem e crescimento		Measure Number/Name: A4/ Índice de absentismo		Owner: DRH	
Strategy: Melhorar ambiente social		Objective: Aumentar satisfação e motivação dos colaboradores			
Description: O objectivo é evitar que a razão da ausência do colaborador seja falta de motivação por qualquer razão. As faltas prejudicam não só a equipa de trabalho como também a qualidade do serviço que é prestado ao cliente					
Lag/Lead: Lead		Frequency: Mensail		Unit Type: %	
Polarity: Quanto menor, melhor					
Formula: Número de dias trabalhados a dividir pelo número de dias expectável de trabalho.					
Data Source: Departamento de Recursos Humanos					
Data Quality: Elevada provém de sistema informático				Data Collector: Departamento de recursos humanos	
Baseline:				Target:	
Target Rationale: reduzir este índice evita prejuízos para qualidade de serviço prestado ao cliente assim como equipa de trabalho como um todo.					
Initiatives:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer reflectir na avaliação anual de desempenho a assiduidade e pontualidade 2. Desenvolver acções de sensibilização para que os colaboradores percebam o impacto das suas ausências no normal funcionamento do trabalho e das equipas 					

Quadro 32 - A5/ Índice de participação na vida da empresa

Perspective: Aprendizagem e crescimento	Measure Number/Name: A5/ Índice de participação na vida da empresa		Owner: DRH
Strategy: Melhorar ambiente social	Objective: Aumentar satisfação e a motivação dos colaboradores		
Description: O objectivo é aumentar a auto-estima e o sentimento de pertença dos colaboradores			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Semestral	Unit Type: %	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Número total de participantes nas actividades promovidas pela empresa pelo número total de colaboradores			
Data Source: Departamento de Recursos Humanos			
Data Quality: Média		Data Collector: Departamento de Recursos Humanos	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: Com aumento da auto-estima e o sentimento de pertença dos colaboradores conseguimos aumentar a motivação e tem repercussões na retenção e produtividade por colaborador.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação do sistema de caixa de sugestões 2. Actividades diversas desenvolvidas pela empresa 3. Realização anual de <i>Scope</i> e <i>MiniScope</i> 			

Quadro 33 - A6/Horas de formação por colaborador

Perspective: Aprendizagem e crescimento	Measure Number/Name: A6/Horas de formação por colaborador		Owner: DRH
Strategy: Melhorar a produtividade interna	Objective: Aumentar competência dos colaboradores		
Description: O objectivo é dotar os colaboradores de formação adequada, alinhada com os objectivos globais da companhia, para o desempenho das suas actividades.			
Lag/Lead: Lead	Frequency: Anual	Unit Type: Horas	Polarity: Quanto maior, melhor
Formula: Horas de formação por colaborador			
Data Source: Departamento de Recursos Humanos			
Data Quality: Média		Data Collector: Departamento de Recursos Humanos	
Baseline:		Target:	
Target Rationale: É fundamental que os colaboradores tenham formação adequada aos postos e funções que desempenham.			
Initiatives:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um número mínimo de horas de formação por ano 2. Assegurar que as formações administradas visam melhorar a produtividades dos colaboradores 3. Assegurar que o plano de formação está alinhado com os objectivos estratégicos da companhia 			