

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Maria Correa Ferreira**

**MELHORIA DO PROCESSO DE DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE  
UMA CORRETORA DE SEGUROS ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
BSC**

**Porto Alegre  
2009**

**Maria Correa Ferreira**

**MELHORIA DO PROCESSO DE DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE  
UMA CORRETORA DE SEGUROS ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
BSC**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão das Operações Logísticas.**

**Orientadora: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck**

Porto Alegre  
2009

**MARIA CORREA FERREIRA**

**MELHORIA DO PROCESSO DE DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE  
UMA CORRETORA DE SEGUROS ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
BSC**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão das Operações Logísticas.**

Conceito Final \_\_\_\_\_.  
Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

**Orientadora** – Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck - UFRGS

## RESUMO

Atualmente, com o alto grau de competitividade estabelecido no mercado de seguros, como também a elevação da exigência das Companhias Seguradoras quanto à rentabilidade dos seus segurados, torna-se imprescindível a implantação de um sistema de gestão estratégico eficaz nas Corretoras de Seguros, para que desta forma, estejam preparadas para a concorrência do mercado. Assim, o objetivo deste trabalho é utilizar o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão para a construção de um mapa estratégico, através dos objetivos estratégicos e indicadores levantados em entrevistas aplicadas com alguns colaboradores de uma corretora de seguros. Visando, uma melhoria no desempenho e um crescimento em longo prazo com o envolvimento de todos os setores da empresa. O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso. Este trabalho foi dividido em algumas etapas, que foram: o levantamento bibliográfico sobre sistemas de desempenho, especificamente o BSC; a determinação dos instrumentos de coleta de dados; a escolha da empresa e dos entrevistados; o desenvolvimento do estudo de caso com a coleta de dados e a criação do BSC para a empresa estudada. Desta forma, com a construção do mapa estratégico do BSC e sua posterior análise, o principal objetivo encontrado para a empresa estudada, entre os nove objetivos levantados, foi o de prover soluções sob medida para cada tipo de cliente de acordo com suas necessidades e que poderão ser monitorada através do percentual de resultado e do faturamento originado da comercialização e aplicação dos serviços, indicadores estes também levantados na pesquisa efetuada. Dessa maneira, este trabalho contribuiu para a melhoria do processo decisório estratégico da empresa, através do esclarecimento dos objetivos estratégicos da empresa e dos indicadores para poder monitorá-los, a fim de atingir os resultados almejados e também propondo sugestão para a elaboração do Balanced Scorecard na empresa.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Seguro.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Glossário de Planejamento estratégico .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – o modelo do Balanced Scorecard .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 – Mapa estratégico.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 1 – Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2 – Objetivos estratégicos.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 – Indicadores .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 – Mapa estratégico da etapa inicial da análise (elaborado pela pesquisadora).....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 – Críticas ao mapa estratégico da pesquisadora .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5 – Mapa estratégico da empresa .....</b>	<b>32</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC - *Balanced Scorecard*

PIB - Produto Interno Bruto

RCF-DC - Responsabilidade Civil – Desaparecimento de Carga

RCTR-C - Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>12</b>
2.1 OBJETIVOS PRINCIPAIS .....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
3.1 PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS.....	13
3.2 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	16
3.3 BALANCED SCORECARD.....	17
3.4 INDICADORES .....	19
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
4.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	22
4.2 COLETA DE DADOS.....	23
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	24
<b>5 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>25</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
<b>5.1.1 Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>26</b>
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RESULTANTES.....	27
5.3 INDICADORES ENCONTRADOS PARA CADA OBJETIVO .....	28
5.4 O BSC PARA A EMPRESA ESTUDADA .....	30
<b>5.4.1 Mapa Estratégico Inicial (da pesquisadora).....</b>	<b>30</b>
<b>5.4.2 Mapa estratégico final da empresa.....</b>	<b>31</b>
<b>5.4.3 Indicadores relacionados a cada Objetivo da empresa estudada.....</b>	<b>33</b>
<b>6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A forte concorrência, gerada pela globalização e pela abertura de mercado, aumentou o desafio das empresas em se perpetuar com lucratividade. Uma gestão bem organizada e um bom planejamento estratégico tornaram-se ferramentas indispensáveis na busca do sucesso. E no planejamento estratégico, o desenvolvimento da missão institucional é fundamental. A missão é o primeiro passo no processo e, juntamente com os valores e com a visão, serve como um direcionador no estabelecimento das metas em uma empresa (RIBEIRO et al., 2008).

Neste contexto, é necessário buscar alternativas para a melhoria do processo decisório estratégico, que segundo Mintzberg (apud NASCIMENTO; FAÇANHA, 2008), a definição de processo decisório é “o conjunto de ações e fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estímulo que requer ação e termina com uma decisão”, sendo que o conceito de decisão é definido pelos mesmos autores como um “comprometimento específico para uma determinada ação”.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que todas as organizações criam valor diferenciado e sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis – capital humano; banco de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis a necessidades dos clientes, relacionamento com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura. Constatou-se há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

Desta forma, Kaplan e Norton constatarem que o Balanced Scorecard é uma poderosa ferramenta gerencial, considerado como um sistema de gestão estratégica. No entanto, para que exerça o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem concentrar-se na estratégia da organização, como ela espera criar valor sustentável no futuro. Assim, ao projetar um Balanced Scorecard, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo. Sem a descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgá-la com facilidade entre si e

compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem o alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias no novo ambiente de competição global, desregulamentação, soberania dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente capital humano e da informação. Sem dúvida a maioria das empresas não são bem sucedidas na implementação da estratégia. Em contraste com esta marca negativa, as empresas que adotaram o Balanced Scorecard como pedra fundamental de seus sistemas gerenciais superaram essa tendência negativa. Implementaram novas estratégias com eficácia e rapidez. Usaram o Balanced Scorecard para descrever suas estratégias e depois interligaram seus sistemas gerenciais ao Balanced Scorecard e, por conseguinte, à estratégia (CANEPA, 2006). Dessa maneira, demonstraram um princípio fundamental do Balanced Scorecard: O que se pode medir, se pode gerenciar. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Neste contexto, Zilber e Brancalião (2008) destacam que um dos segmentos da economia mais competitivos e com acirrada concorrência é o setor de seguros, onde uma diferença em produtos pode significar a obtenção de vantagem competitiva. Estas empresas estão inseridas em mercados globalizados e mais competitivos, comunicação integrada, regulação menos restritiva, modelos atuariais mais complexos, consumidores mais alertas e combativos, e de enormes oportunidades para os que entenderem as transformações e queiram contribuir para moldar uma nova história para o seguro. Conforme Mello e Fumero (2008), não basta prever o futuro; mais importante é criá-lo. Assim, Levitt (1981 apud VIEIRA; RIBAS; SILVA, 2008, p. 4), “complementa que produtos intangíveis, como seguros, raramente podem ser comprovados ou testados por antecipação, bem como requerem especial atenção para assegurar a fidelidade do cliente”.

Vale ressaltar que entre as colunas de sustentação do desempenho de cada um dos segmentos da economia está o Seguro, um especial serviço de grande amplitude. Formado por três componentes que dão à formatação da atividade – o financeiro, o social e o jurídico – o seguro tem obtido um destacado crescimento, nos últimos anos. Historicamente, a operação de seguros no Brasil movimentou durante muito tempo algo em torno de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) sendo que em 2003 consolidou-se como o maior mercado de seguros da América Latina, ultrapassando o México (2º colocado) em 33% dos prêmios arrecadados: o Brasil arrecadou US\$ 14,565 bilhões em prêmios, o que

representa 2,7% do PIB, contra US\$ 10,920 bilhões do México e encontrando-se agora em 7º lugar entre os países da América Latina. Para se ter uma idéia em países como o Japão a arrecadação é de 12% e nos Estados Unidos de 9%. Já na relação prêmio per capita está em 10º lugar, o que também demonstra seu amplo potencial de crescimento. O mercado segurador nacional é composto atualmente de: 168 companhias seguradoras, assim distribuídas:

- 86 Seguradoras de todos os ramos;
- 21 Sociedades de Capitalização;
- 55 Entidades de Previdência Privada Aberta;
- 06 Entidades de Crédito e Garantias;
- 2.600 Operadoras de Plano de Saúde;
- 71.600 Corretores de Seguros (EDUCAR PRA PROTEGER, 2009).

Dentro do mercado de seguros o ramo de seguro de transportes é um dos mais tradicionais no mercado brasileiro. Em 2006, o seu faturamento alcançou o montante de R\$ 1,5 bilhão de receita, dividido, sobretudo em quatro negócios. Inicialmente, temos aqueles seguros destinados aos proprietários das mercadorias: seguro de transportes nacionais (obrigatório, a partir de certo valor e para determinados riscos) e internacionais. Neste caso, as coberturas mais usuais são contra roubo, acidentes, quebra, etc. Em seguida, os seguros cujas coberturas protegem a responsabilidade das transportadoras, primeiro, o seguro obrigatório contra acidentes (RC Transportes) e o seguro contra desvio de carga (roubo, etc.), denominado RC Desvio de Carga (GALIZA, 2007). O Seguro Transporte Nacional é para o dono da carga, que é obrigatório. O RCTR-C (Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga), também obrigatório, deve ser feito pela empresa de transporte, mas cobre apenas prejuízos pelos quais o próprio transportador seja responsável, como colisão, capotamento e abalroamento. O terceiro, também feito pelas transportadoras, é opcional: RCF-DC (Responsabilidade Civil – Desaparecimento de Carga) (CENTRO DE CUSTOS & FORMAÇÃO DE PREÇOS, 2009).

De maneira geral, para Yang (apud MACEDO; BARBOSA; DAL-CIM, 2008) no mundo, o mercado de seguros tem caminhado no sentido de impor as seguradoras uma mudança de suas ações estratégicas a fim de reduzir custos, com a manutenção ou melhoria da qualidade dos serviços prestados. Então, tornam-se imprescindíveis para os gestores, ferramentas que possam mostrar o posicionamento de suas organizações em relação aos competidores, no que diz respeito à capacidade de responder e se adaptar ao ambiente em transformação. Desta forma, influenciado diretamente no modo de atuação das Corretoras de Seguros.

No caso do transporte rodoviário de carga, o corretor de seguros, de acordo com Gameiro e Caixeta Filho (2002), apresenta uma função ainda mais evidente que em outros ramos, seja pelas características naturais desse seguro, seja pelo fato de que esse indivíduo também acaba desenvolvendo um papel de orientação às formas de gerência de risco adotada pelos transportadores. Certamente essas duas funções estão intimamente relacionadas, mesmo porque a oferta dos seguros pode estar condicionada à adoção de alguns desses procedimentos. No momento, contudo, o que deve ficar claro é que a existência de um serviço de qualidade na corretagem é fundamental para o desenvolvimento da atividade de transporte de carga.

Corretor de seguros é um profissional do ramo securitário certificado, no Brasil, pela Escola Nacional de Seguros e com registro na SUSEP (Superintendência de Seguros Privados). Pode atuar tanto como autônomo, pessoa física, quanto com uma pessoa jurídica, em uma corretora de seguros. O corretor de seguros deve garantir que as duas partes, seguradora e segurado, cumprirão com as obrigações pré estabelecidas na apólice. É um agente fundamental no combate a fraudes. Para evitá-las, as seguradoras lançam questionários diversificados, buscando inúmeras informações que podem agravar o risco ou não. Quanto menores os agravantes, mais desconto o segurado recebe. Caso as informações concedidas na confecção da apólice sejam inverídicas, a seguradora tem o direito de não indenizar o segurado, caso o agravante omitido tenha sido o causador do sinistro. (WIKIPEDIA, 2009). Apesar de ter obrigações com a Companhia Seguradora, o principal dever do corretor é prestar um bom serviço ao segurado, seu cliente. (FAIWICHOW SEGUROS, 2009).

Dentro deste cenário, fica visível a necessidade de “um mapeamento das estratégias da empresa e dos indicadores para monitoramento da execução das mesmas que permita observar como está a retenção de seus clientes rentáveis e o gerenciamento da prospecção de novos clientes”. Este processo de mapeamento deve envolver todos os setores da empresa buscando maximizar os seus resultados.

## **2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Dentro do contexto e questão de pesquisa acima descrita, os objetivos desta pesquisa são apresentados a seguir.

### **2.1 OBJETIVOS PRINCIPAIS**

O objetivo principal desta pesquisa é construir um conjunto de indicadores estratégicos para controle do desempenho de uma corretora de seguros no mercado de seguros.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

- Identificar uma metodologia ou sistema de medida de desempenho que permita monitorar as estratégias e proporcionar melhoria contínua do processo decisório estratégico nas organizações;
- Identificar os indicadores para o controle de desempenho já existentes no mercado ou na literatura;
- Criar o mapa estratégico com os objetivos e indicadores para a empresa estudada.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será descrita a fundamentação teórica sobre conceitos de processo decisório estratégico, de sistemas de medidas de desempenho, da metodologia *Balanced Scorecard*, de Indicadores de Desempenho, mais especificamente, aqueles orientados para empresas corretoras de seguros. Também serão descritos alguns conceitos do que seja transporte de cargas e seguros requeridos para o mesmo, com a intenção de fazer o leitor compreender melhor o contexto para o qual será construído o conjunto de indicadores.

#### 3.1 PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS

Para Mintzberg et al. (2006, p. 79):

É a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas de uma empresa que vão posicioná-la em seu ambiente e dar-lhe identidade, poder para mobilizar suas forças e possibilidade de sucesso no mercado. É a inter-relação de um conjunto de metas e políticas que cristaliza, a partir da realidade sem forma do ambiente de uma empresa, um conjunto de problemas que uma organização pode juntar e resolver. O que você está fazendo, em resumo, nunca é significativo a não ser que você possa dizer ou indicar que está fazendo isso porque a qualidade da ação administrativa e a motivação que lhe dá poder não podem ser avaliadas sem conhecer a relação com o objetivo.

As estratégias empresariais dão conta dos “caminhos” definidos pelo planejador e sua equipe para “mover” a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, através das oportunidades e ameaças detectadas em seu plano. Assim sendo, definem “o que” as pessoas envolvidas na gestão do negócio deverão realizar ao longo dos próximos cinco anos para que a empresa (variáveis controláveis) se transforme a contento e seja capaz de atingir seus objetivos (BORN, 2007, p. 200).

Ainda na visão do autor, o processo de planejamento estratégico dá conta dos principais movimentos pelos quais uma empresa necessita passar no sentido de fazer pleno uso desta ferramenta de gestão empresarial. Basicamente, pode ser dividido em duas etapas: a formulação e a implementação das estratégias. Na fase da formulação, diversos autores concordam sobre a necessidade da existência de dois momentos distintos: a análise, ou estudo acerca da situação, incluindo projeções de diferentes variáveis e a tomada de decisão estratégica, gerando, assim, o plano a ser implementado. Uma vez formulados e

comunicados, os planos devem ser implementados de maneira a gerarem os resultados esperados. A implementação, por sua vez, inclui a execução, o controle e avaliação, e é a etapa que conclui o processo de planejamento, retroalimentando-o de informações (BORN, 2007).

O planejamento estratégico, conforme Oliveira (2005), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, considerando as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo Graeml (2000, p. 99):

O planejamento estratégico busca um comprometimento com o longo prazo e um vínculo com fatores organizacionais que vão além da simples medição de desempenho por meio de índices financeiros. No entanto, em face das exigências e da cobrança de resultados de curto prazo, acaba-se, muitas vezes, por valorizar objetivos departamentais menores, que se sobrepõem aos objetivos globais da empresa, criando um vazio entre a estratégia e sua implementação.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, na concepção de Oliveira (2005, p. 68) são as seguintes:

- Diagnóstico estratégico: essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Pode ser dividida em cinco etapas básicas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;
- Missão da empresa: neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico;
- Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”;

- Controle e avaliação: nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Dentro do que permite a realidade brasileira, para Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001), é necessário adaptar o processo de planejamento estratégico de forma a otimizar as vantagens e minimizar as desvantagens observadas em cada escola de pensamento. Assim, apresenta a seguir o glossário para formulação do plano estratégico, conforme Figura 1.

Conceito	
<b>Planejamento Estratégico</b>	É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.
<b>Negócio</b>	É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.
<b>Missão</b>	É a razão de existir da empresa no seu Negócio.
<b>Princípios</b>	São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão.
<b>Análise do Ambiente</b>	É um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.
<b>Visão</b>	É a explicitação do que se visualiza para a empresa.
<b>Objetivos</b>	São resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.
<b>Estratégia Competitiva</b>	É o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio.

**Figura 1 – Glossário de Planejamento estratégico**  
 Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001, p. 31).

### 3.2 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

O sistema de medida de desempenho, conforme Moreira (1996), é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições, aos processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características de desempenho para cada nível gerencial interessado. Segundo o mesmo autor, num sistema de medidas de desempenho, as informações necessárias não caem simplesmente na cabeça dos dirigentes. Elas devem ser planejadas, desenvolvidas e implantadas. A natureza, o grau de detalhes e de precisão, a periodicidade dessas medidas devem estar de acordo com o que seus usuários precisam; talvez elas possam ser expressas de forma simples e afixadas em lugares visíveis, sem nenhuma sofisticação, ou talvez exijam cálculos elaborados e relatórios específicos.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21):

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseada no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

Em administração, segundo Yuen (apud ZAGO et al., 2008, p. 23):

As medidas de desempenho fornecem o *feedback* gerencial necessário para tomada de decisão. O mesmo autor acrescenta uma forma de monitorar o desempenho, bem como o efeito das estratégias e planos; diagnosticar problemas; dar suporte às tomadas de decisão; direcionar e guiar para as operações; facilitar motivação e comunicação. As medidas de desempenho também facilitam a identificação do estágio atual e um entendimento da evolução. Yuen (2006) destaca, ainda, a existência de duas modalidades de medidas: as tangíveis e as intangíveis. As medidas de desempenho tangíveis são medidas diretas, tais como o total dos custos e o número de entregas; enquanto as medidas intangíveis são indiretas, como atitudes, eficiência e capacidades dos serviços, *goodwill* e reputação.

Na opinião de Graeml (2000), para definição dos medidores que serão utilizados é necessária uma boa compreensão dos objetivos da empresa. O conjunto final de medidores escolhidos é uma tentativa de captura da informação estratégica mais importante, que é a forma como os clientes da empresa a vêem em face da concorrência. Por isso, pode ser mais fácil chegar a um acordo sobre quais são os objetivos estratégicos da empresa do que

definir os medidores a serem utilizados para avaliar como estão o desempenho da empresa na busca de seu atingimento. Segundo o mesmo autor, uma das grandes vantagens da utilização de balanced Scorecard e de outros medidores não financeiros é que eles podem concentrar-se em problemas atuais e, assim que estes forem resolvidos, ser substituídos por outros medidores, que sejam então relevantes.

### 3.3 BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997) criaram o BSC na década de 90. Para eles o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard preserva as medidas financeiras tradicionais. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O balanced scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard.

Visando ao melhor entendimento do Balanced Scorecard por parte dos colaboradores de uma organização, ele pode ser entendido, de uma forma mais objetiva, em duas dimensões, segundo Herrero Filho (2005):

- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização;
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders.

Para Souza, Ferreira e Gosling (2008, p. 1):

O BSC – Balanced Scorecard pode ser considerado como um modelo de avaliação e performance empresarial, sendo que a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. O modelo é baseado na definição de indicadores relativos aos processos de um modelo de administração e de busca pela maximização dos resultados, em função de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Trata-se de um sistema de gestão em que o administrador deve definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

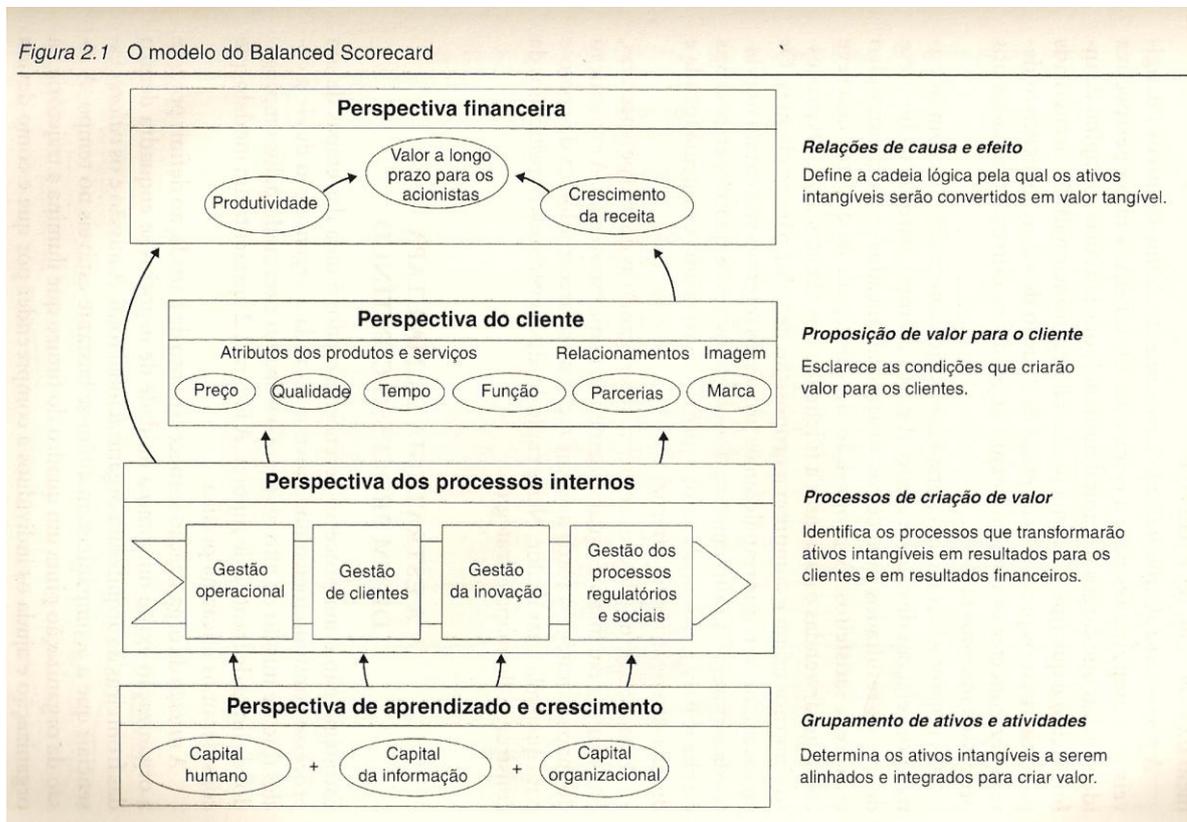
Diante das mudanças rápidas e contínuas da era da informação e do conhecimento, Pereira, Lunkes e Rosa (2008) afirmam que as organizações têm a necessidade de mudar o enfoque do planejamento, antes somente baseado na contabilidade tradicional, para a gestão estratégica onde é possível antecipar as mudanças do mercado; onde os modernos sistemas de mensuração possibilitam verificar os resultados financeiros, satisfação dos clientes, a inovação dos produtos, serviços e processos internos e o crescimento e aprendizado dos empregados.

O Balanced Scorecard é um sistema bastante adequado para a gestão da estratégia da empresa, porque ele considera que esta deve estar sempre agindo para manter sua vantagem competitiva. Operacionalmente, o sistema introduz alguns novos processos na rotina da organização, que são a tradução da visão da empresa, comunicação e conexão, planejamento do negócio e aprendizagem e realimentação (GRAEML, 2000, p. 100).

O mapa estratégico do Balanced Scorecard (Figura 1) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A *perspectiva financeira* descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custos por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. A *perspectiva do cliente* define a proposição de valor para os clientes alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 32).

As perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultado. A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exercem o maior impacto sobre a estratégia e a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nas quatro

perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004).



**Figura 2 – o modelo do Balanced Scorecard**  
 FONTE: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

### 3.4 INDICADORES

Chen e Chen (apud GOLDONI; OLIVEIRA. 2007, p. 4):

Afirmam que os indicadores financeiros focam no retorno sobre o investimento, no valor presente líquido, no retorno do conhecimento, entre outros. Nota-se que os indicadores financeiros são mais adequados quando utilizados como indicadores de resultado, pois eles não avaliam as fases do processo, mas o resultado final, ou seja, o resultado financeiro. Já os indicadores não financeiros utilizam frequência, tempo e quantidades.

Desta forma, sem que sejam estabelecidas metas e objetivos para o negócio, este caminha sem direção. Todavia, de nada adianta existirem os objetivos se não houver formas de verificar seu atingimento. É por isso que se procura definir indicadores, para auxiliar na avaliação do que a empresa está conseguindo realizar aquilo que se propõe. Afinal, gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontam para os resultados pretendidos (GRAEML, 2000). Dentro deste contexto, Pontes et al. (2008 p. 5):

Afirmam que os indicadores têm sido utilizados para mensurar o desempenho de inúmeras atividades produtivas. A evolução das metodologias de gestão pela qualidade foi acompanhada de uma crescente necessidade de coletar, tabular e analisar dados a fim de identificar desvios e racionalizar processos.

Eccles e Pyburn (apud ZAGO et al., 2008) destacavam, ainda, que uma das maiores limitações das medidas financeiras é a lentidão dos indicadores, isto é, é o resultado de ações gerenciais e desempenho organizacional e não o efeito. Para eles, os indicadores mostram as conseqüências de decisões já tomadas, fazendo pouco para predizer o desempenho futuro, uma vez que não fornecem muita orientação de que e como deve ser feito.

Assim, a chance de sucesso na execução das estratégias cresce com a capacidade da organização em eliminar as barreiras existentes. Visando um excelente desenvolvimento das organizações e uma completa implementação das estratégias elaboradas, Kaplan e Norton (2004) propuseram um instrumento de gestão que consiste num conjunto de indicadores, que possibilitam o desenvolvimento satisfatório da estratégia elaborada. Este instrumento é denominado de *Balanced Scorecard* (BSC), que busca o alinhamento das ações do dia a dia com as estratégias definidas. Visa também traduzir a missão, visão e estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidores de desempenho que servem de base para a gestão estratégica. Em resumo o que o BSC propõe é uma maneira eficaz e eficiente de se mensurar o quanto às estratégias estão sendo atingidas e quais os pontos que precisam ser percebidos para que mantenham a estratégia no rumo correto (NASCIMENTO; CAVENAGHI, 2008).

Cabe ressaltar, que para Ruas (2003, p. 8):

Estes indicadores devem ser separados e escolhidos de acordo com as seguintes características: podem ser medidas de resultados, que não passam de indicadores de ocorrência (lagging indicators), refletindo se as grandes estratégias e os resultados de curto prazo foram atingidos; podem ser também medidas de vetores de crescimento (leading indicators), ou seja, são indicadores de tendência, visando identificar oportunidades ou ameaças para a empresa na sua busca pela criação de valor. Em todas as perspectivas, deve haver um equilíbrio entre estes dois tipos de indicadores, além da clara ligação com as ações estratégicas. Caso os indicadores de ocorrência sejam negligenciados, corre-se o risco da organização se perder em programas de melhoria localizados que não geram valor final. Por outro lado, se superestimados, corre-se o risco de surgirem dúvidas quanto à forma de se atingir os resultados esperados.

Desta forma, conforme Zago (2002, p. 46) “pode-se dizer que os indicadores são definidos como funções que permitem obter informações sobre medidas relacionadas a um produto, processo ou sistema ao longo do tempo”.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, visando o atingimento dos objetivos propostos.

Para este trabalho foi escolhido o método de estudo de caso, pois esta é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo – o processo de planejamento estratégico – dentro de um contexto da vida real (empresa de seguros), especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

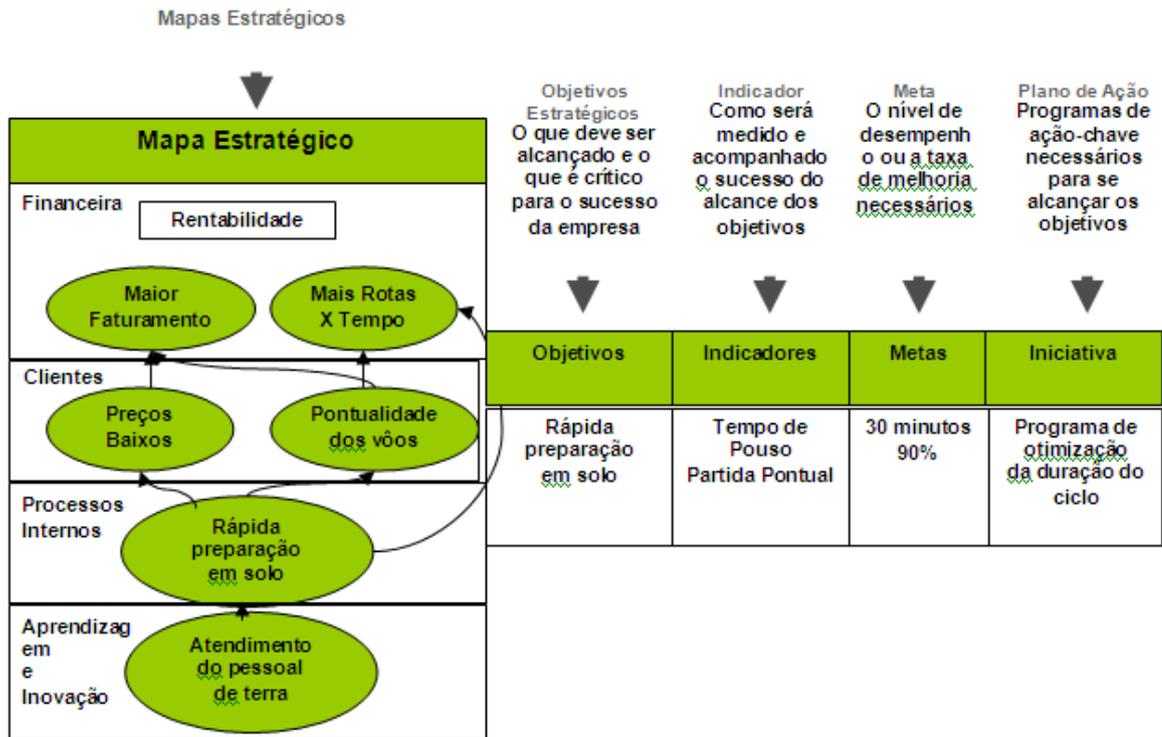
As etapas deste trabalho foram: (a) levantamento bibliográfico sobre sistemas de desempenho, especificamente o BSC; (b) desenvolvimento do instrumentos de coleta de dados; (c) seleção da empresa e dos entrevistados; (d) desenvolvimento do estudo de caso com a coleta de dados; e, (e) criação do BSC para a empresa estudada.

### 4.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento de pesquisa, semi-estruturado (YIN, 2005), conforme descrito abaixo. Na primeira parte do levantamento de dados as seguintes questões foram colocadas para a equipe da corretora:

- (1) Quais os objetivos estratégicos da empresa?
- (2) Quais indicadores seriam interessantes para monitorar cada objetivo?

Este instrumento foi utilizado para obter um conjunto único de objetivos e indicadores na visão dos entrevistados. Com estes elementos definidos, a pesquisadora classificou os objetivos e respectivos indicadores em perspectivas do BSC, gerando um diagrama de mapa estratégico conforme exemplo apresentado na Figura 3, abaixo.



**Figura 3 – Mapa estratégico**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Esta segunda parte do instrumento foi utilizada para que cada entrevistado verificasse a classificação dada pela pesquisadora previamente e colocasse a relação de impacto entre os objetivos em cada perspectiva, buscando obter o BSC final da empresa estudada.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A seleção da empresa foi por conveniência uma vez que a pesquisadora trabalha na empresa estudada, com isso proporcionando uma facilidade ao acesso das informações e aos colaboradores da corretora (YIN, 2005).

Para os procedimentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais. Foram seis entrevistados, o superintendente, quatro gerentes de contas e um técnico de transporte. As entrevistas tiveram duração entre meia hora e uma hora. Abaixo Quadro 1 com o perfil dos entrevistados.

Colaborador	Cargo	Escolaridade	Tempo de empresa	Idade
E1	Superintendente	Administração de empresas com especialização em Diplomacia Empresarial	26 anos	45
E2	Gerente de contas	Administração de empresas com especialização em Marketing	16 anos	34
E3	Gerente de contas	Administração de empresas	23 anos	43
E4	Gerente de contas	Tecnologia de Administração (em andamento - termino 2010/02)	12 anos	36
E5	Gerente de contas	Segundo Grau Completo	27 anos	53
E6	Técnico de Transporte	Segundo Grau Completo	19 anos	40

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

As entrevistas ocorreram no período de 11 de setembro até 18 de setembro. Cada entrevista durou em torno de uma hora e foi anotada.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados utilizou a técnica de análise de conteúdo. Primeiramente, foram analisadas todas as respostas obtidas através da questão 1 (Quais os objetivos estratégicos da empresa?) sendo enumerados todos os objetivos citados pelos entrevistados. Em casos onde foram encontrados objetivos comuns, estes foram transformados em um só objetivo. Desta forma, chegou-se a nove objetivos específicos, apresentados no Quadro 2, no capítulo 5.

Da mesma forma, em um segundo momento da análise, os indicadores foram enumerados e relacionados aos seus objetivos estratégicos. Com estes resultados foi possível a elaboração do mapa estratégico para a empresa estudada com base nos dados coletados dos entrevistados, considerando as convergências e divergências de opiniões.

Por fim, o mapa estratégico encontrado pela pesquisadora foi retornado aos entrevistados para confirmação dos resultados e para obtenção conjunta das relações de causa e efeito entre os objetivos e os seus respectivos indicadores.

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A GPS é uma corretora de seguros especializada no transporte de cargas. A empresa revolucionou o conceito de proteção à carga ao criar, uma série de produtos e serviços feitos sob medida para atender às demandas de um setor em constante expansão. Reconhecida atualmente como uma provedora de soluções logísticas que agregam valor ao transporte, reduzem custos e oferecem mais credibilidade e segurança à atividade.

Nascida com o objetivo de repor as perdas recorridas no transportes de cargas, decorrentes de acidentes ou roubos, através de corretagem de seguros, a empresa percebeu que poderia ir além. O primeiro passo foi reduzir as perdas, adotando medidas que ajudam a evitá-las, reduzindo os riscos com o uso consistente de informações e tecnologia. A gestão eficaz de riscos causa impacto direto tanto no preço final do produto, e portanto, em sua competitividade, quanto na imagem da empresa, quando estão envolvidas questões ambientais e de responsabilidade social

Para continuar crescendo nessa direção, a empresa contou com um aliado fundamental: a tecnologia. Seus profissionais procuram estar sempre em dia com as mais modernas soluções e, quando elas não estão disponíveis, têm o compromisso de desenvolvê-las. O maior banco de dados sobre motoristas, veículos e proprietários do Brasil, é um ótimo exemplo da combinação perfeita entre tecnologia e expertise. Assim como este, todos os produtos e serviços ajudam a tornar o transporte de cargas no Brasil, uma atividade mais segura, lucrativa e transparente. Essa é a filosofia que está por trás de soluções como o monitoramento de veículos via satélite; sistema de averbação eletrônica; o acompanhamento via internet do ciclo do transporte; e o sistema que oferece controle total no processo de pagamento de frete, pedágio e combustível, por meio de um cartão de débito pré-pago. Esses e outros produtos fazem da corretora uma empresa indispensável, quando se pensa em transportar cargas no país.

Atualmente a corretora conta com 31 filiais espalhadas pelo Brasil, tendo sua matriz situada na cidade de São Paulo.

### 5.1.1 Missão, Visão e Valores

A empresa tem como missão, prover soluções integradas em seguros, gerenciamento de riscos e informações logísticas que promovam o aumento da eficiência na cadeia logística, respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável e proporcionando maior valor nos negócios de nossos clientes.

A visão da empresa é composta dos itens abaixo:

- Superar as expectativas dos nossos clientes, com produtos e serviços inovadores, gestão de alta qualidade, credibilidade e confiança, preços competitivos, atendimento eficaz e personalizado;
- Estimular a cultura de alto desempenho, profissionalismo e comprometimento de nossos colaboradores com os valores em que acreditamos;
- Buscar o papel de líder dentro da necessidade de uma direção empresarial engajada nas questões sócio-ambientais através do crescimento sustentado e da lucratividade adequada aos nossos acionistas.

Os valores da corretora estão enumerados a seguir:

1. Integridade - compromisso com as normas vigentes e com a ética em todos os negócios em que atuamos;
2. Valorização Profissional - buscamos oferecer os mais altos padrões de qualidade aos nossos clientes e valorizar o potencial de nossos colaboradores;
3. Foco nas necessidades e desejos de nossos clientes;
4. Responsabilidade Social - acreditamos na necessidade crescente da humanização nas relações das empresas com as comunidades onde atuam.

## 5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RESULTANTES

Os objetivos estratégicos têm por finalidade fornecer a direção a ser tomada pela empresa, considerando sua estratégia. O principal objetivo encontrado para a empresa estudada foi “Prover soluções sob medida para cada tipo de cliente e de acordo com suas necessidades”. Isto pode ser explicado porque esta empresa está sempre buscando conhecer a real necessidade de seus clientes, para desta forma fornecer um serviço que proporcione satisfação e supere suas expectativas.

Três outros objetivos considerados importantes pela maioria dos entrevistados estão associados a clientes no que diz respeito à captação, satisfação e rentabilidade. A necessidade de existir estes objetivos deve-se ao fato de que a captação de novos clientes gera o aumento da carteira de clientes, a satisfação faz com que estes clientes sejam retidos e para gerar rentabilidade estes clientes devem possuir um baixo coeficiente de sinistralidade, visto que este coeficiente influencia diretamente no poder de negociação da corretora junto às companhias seguradoras, quanto às condições de seguro fornecidas aos clientes, como também no percentual de comissão a ser recebido pelo corretor. Porém, depende da corretora gerenciar com eficiência sua carteira de clientes para que consiga mantê-los com coeficiente de sinistralidade bom e por sua vez torná-los rentáveis.

E, dois outros objetivos que também se destacaram encontram-se associados à inovação e à alianças estratégicas. Considerando que o mercado de corretoras é bastante competitivo torna-se evidente a necessidade de se criar vantagem competitiva que pode ser atingida através da inovação oferecendo as mais modernas soluções e formando parcerias que venham agregar valor ao serviço fornecido.

Abaixo Quadro 2 com os objetivos estratégicos apresentados pelos entrevistados. Através deste quadro foi possível verificar a convergência de opiniões para determinar os objetivos estratégicos da empresa.

<b>Objetivos Estratégicos Levantados</b>	<b>Entrevistado</b>
Atingir empresas saudáveis na sinistralidade, que reflita no percentual de comissão na negociação com as Cias. Seguradoras	E1
Captação de novos clientes, principalmente de grande porte	E2, E4
Maior rentabilidade dos clientes	E2, E4
Agilidade na prestação de serviços	E1
Satisfação do cliente	E5, E6
Ser inovadora e líder	E1, E3
Alto grau de conhecimento dos colaboradores dos produtos e serviços oferecidos pela empresa	E6
Prover soluções sob medida para cada tipo de cliente e de acordo com suas necessidades	E1, E3, E5
Desenvolver alianças estratégicas	E3, E4

**Quadro 2 – Objetivos estratégicos**

### 5.3 INDICADORES ENCONTRADOS PARA CADA OBJETIVO

Os indicadores são um tipo de medidores utilizados para verificar o desempenho de uma empresa, a fim de monitorar o atingimento dos resultados almejados e com isso podendo efetuar correção, caso seja identificado algum desvio que não esteja gerando valor final. Foi notório ao longo das entrevistas que é mais fácil definir os objetivos estratégicos do que os indicadores para monitoração de cada um dos objetivos apresentados. Os indicadores apontados para o principal objetivo encontrado para a empresa estudada - Prover soluções sob medida para cada tipo de cliente e de acordo com suas necessidades - foram percentual de resultado, faturamento e nível de satisfação dos colaboradores. Através do percentual de resultado mede-se se a adequação das soluções para a real necessidade do cliente está gerando um alto nível de satisfação do cliente, com o acompanhamento do faturamento podemos monitorar se a solução oferecida está gerando retorno financeiro para a empresa e com o controle do nível de satisfação dos colaboradores podemos verificar o empenho e comprometimento dos mesmos para prover as soluções sob medida aos clientes. Notamos que para cada objetivo estratégico foram apresentados mais de um indicador. Porém os objetivos não mais importantes ou menos importantes pelo número de indicadores que possuem e sim pelo impacto que geram na estratégia da empresa.

Outro objetivo que apresentou mais de dois indicadores foi a “Captação de novos clientes, principalmente de grande porte”. Os indicadores apresentados para o controle deste objetivo foram quantidade de visitas aos clientes, como também a qualidade das visitas monitorada pelo retorno positivo dessas visitas e também pode ser acompanhado através dos prêmios pagos que com as novas captações aumentam o faturamento.

Desenvolver alianças estratégicas é outro objetivo que apresentou mais de um indicador para seu monitoramento, que são: conquista de novos mercados e nível de qualidade no atendimento, pois não basta somente captar novos clientes é necessários que eles tragam retorno positivo para a empresa e nível de qualidade no atendimento que através das parcerias se está buscando uma melhoria.

A seguir apresenta-se o quadro mostrando a convergência dos entrevistados para determinados indicadores.

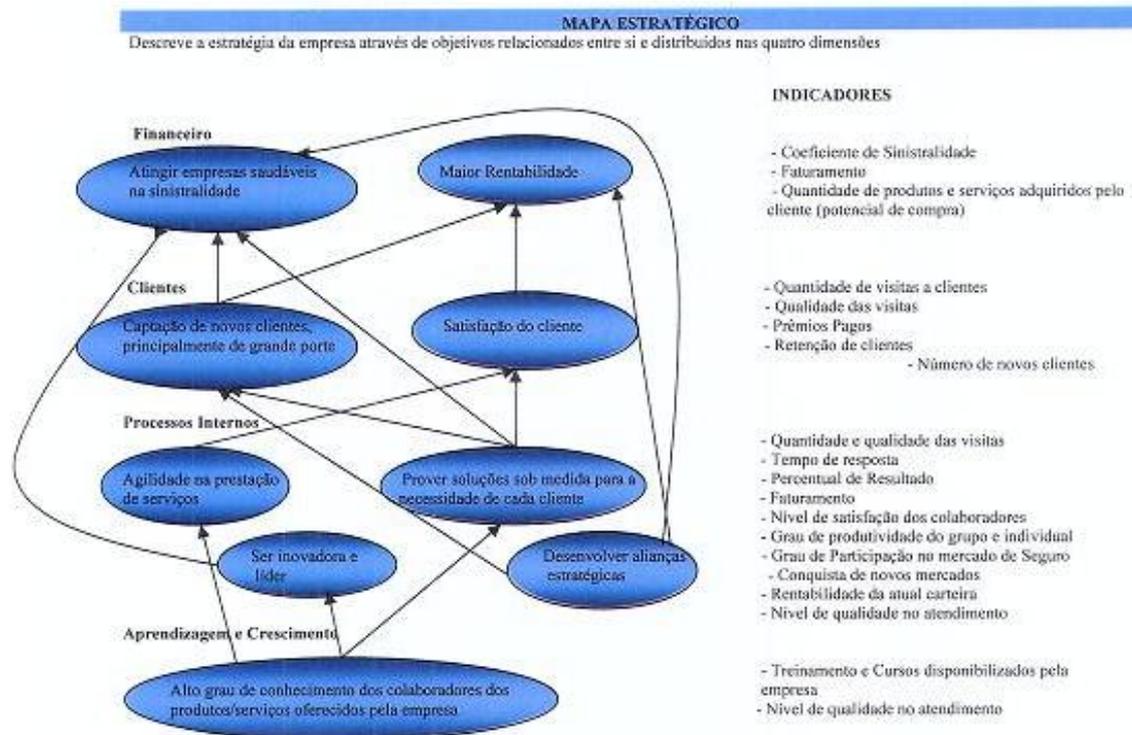
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Entrevistado</b>
Atingir empresas saudáveis na sinistralidade, que reflita no percentual de comissão na negociação com as Cias. Seguradoras	Coefficiente de sinistralidade Faturamento	E1 E1
Captação de novos clientes, principalmente de grande porte	Quantidade de visitas aos clientes Qualidade de visitas Prêmios pagos Quantidade de produtos e serviços adquiridos pelo cliente. (potencial de compra)	E2 E2 E2, E4 E2, E4
Maior rentabilidade dos clientes	Coefficiente de sinistralidade	E2, E4
Agilidade na prestação de serviços	Quantidade e qualidade de visitas aos clientes Tempo de resposta	E1 E1
Satisfação do cliente	Retenção de Clientes Número de novos clientes	E5 E5, E6
Ser inovadora e líder	Grau de produtividade do grupo e individual Grau de participação no mercado de seguro	E1 E3
Alto grau de conhecimento dos colaboradores dos produtos e serviços oferecidos pela empresa	Treinamento e curso disponibilizados pela empresa Avaliação de desempenho	E6 E6
Prover soluções sob medida para cada tipo de cliente e de acordo com suas necessidades	Percentual de resultado Faturamento Nível de satisfação dos colaboradores	E1 E3 E5
Desenvolver alianças estratégicas	Conquista de novos mercados Nível de qualidade no atendimento	E3 E4

**Quadro 3 – Indicadores**

## 5.4 O BSC PARA A EMPRESA ESTUDADA

Nesta etapa, apresenta-se o mapa estratégico criado pela pesquisadora com base nos dados coletados nas entrevistas individuais e analisados. Posteriormente, este mapa foi entregue a cada entrevistado para os mesmos efetuarem seus comentários.

### 5.4.1 Mapa Estratégico Inicial (da pesquisadora)



**Figura 4 – Mapa estratégico da etapa inicial da análise (elaborado pela pesquisadora)**

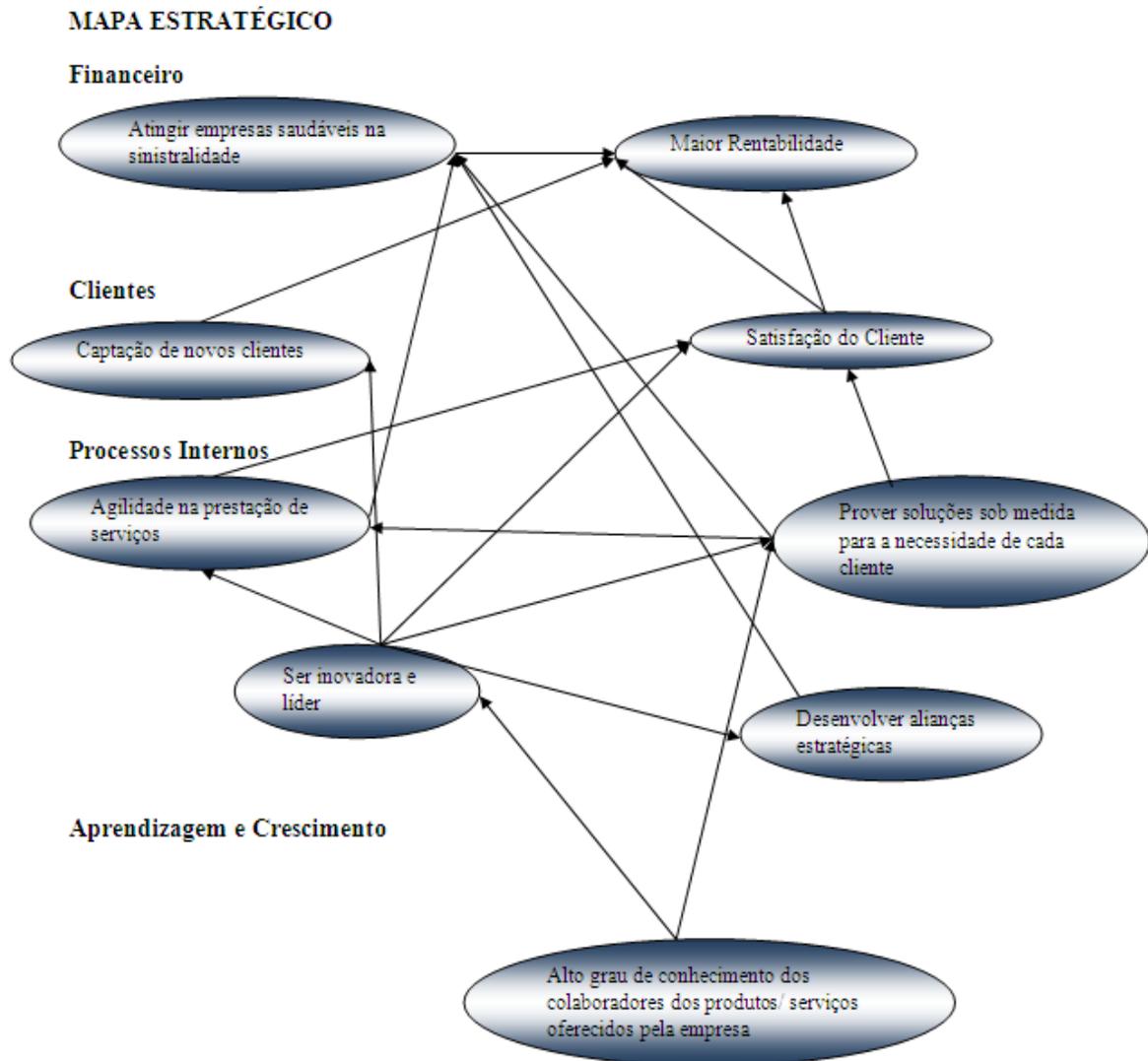
Após a apresentação do Mapa Estratégico inicial elaborado pela pesquisadora surgiram algumas críticas que estão relatadas no Quadro 4 abaixo.

<b>Entrevistado</b>	<b>Considerações</b>
E1	Concordou com as relações apresentadas, apenas criticou o layout do mapa que na sua concepção deve colocar os balões mais longe um do outro, somente usar linhas retas e colocá-lo a página no formato de paisagem.
E2	Discordou dos objetivos da perspectiva financeira, pois considera que para ser perspectiva financeira deve abranger operações/ ações da empresa que estão diretamente ligadas ao caixa da empresa. Como por exemplo, prazo de pagamento maior, refinanciamento de dívidas, caso haja e diminuição das despesas correntes. Desta forma, entende que os objetivos apresentados na perspectiva financeira deveriam estar na perspectiva do cliente.
E3	Acredita que o mapa tem que partir do princípio do objetivo ‘ser inovadora e líder’ e com base neste objetivo relacionar os demais.
E4	Relacionou o objetivo ‘atingir empresas saudáveis na sinistralidade’ com ‘agilidade na prestação de serviços’, pois na sua concepção sinistro bem atendido é igual a prejuízo reduzido. Considera também que a captação de empresas de grande porte nem sempre geram rentabilidade, podem gerar muitos prejuízos.
E5	Concordou com as relações, apenas enumerou as relações mais importantes.
E6	Não alterou nada. Achou tudo bem claro e concordou com as relações apresentadas.

**Quadro 4 – Críticas ao mapa estratégico da pesquisadora**

#### **5.4.2 Mapa estratégico final da empresa**

Considerando todas as críticas dos entrevistados foi elaborado um novo mapa estratégico. O que tornou esta etapa mais difícil foi o fato de que cada entrevistado priorizou questões diferentes na análise do mapa elaborado pela pesquisadora. Para um dos entrevistados a crítica foi apenas no layout que deveria ser mais espaçado para a melhor visualização, outro entrevistado focou mais na relação dos objetivos estratégicos com a perspectiva onde estavam sendo enquadrados, discordando em alguns pontos do mapa apresentado pela pesquisadora. Os demais entrevistados deram mais atenção as relações dos objetivos estratégicos entre si e nas quatro perspectivas. Mas dentro de um contexto geral, as concordâncias foram maiores que as discordâncias, gerando um mapa bem similar ao apresentado anteriormente aos entrevistados, conforme podemos visualizar na Figura 5 abaixo.



**Figura 5 – Mapa estratégico da empresa**

No mapa (Figura 5) é possível encontrar a relação de causa e efeito entre o objetivo “alto grau de conhecimento dos colaboradores” da perspectiva de aprendizagem e crescimento com os objetivos da perspectiva de processos internos “ser inovadora e líder” e “prover soluções sob medida para a necessidade de cada cliente”. Isto pode ser explicado pelo fato de que o mercado de corretagem depende do conhecimento do corretor em operações diferenciadas de forma a atrair mais clientes. Isto pode ser confirmado se observarmos que o objetivo de inovação e liderança está relacionado diretamente à captação de novos clientes, pois em mercados competitivos é isto que faz com que os clientes optem por uma ou outra empresa.

Também percebemos esta relação de causa e efeito entre o objetivo “satisfação do cliente” da perspectiva de clientes com os objetivos da perspectiva de processos internos “agilidade na prestação de serviços”, “ser inovadora e líder” e “prover soluções sob medida para a necessidade de cada cliente”, como também com o objetivo da perspectiva financeira de “maior rentabilidade”. Isto fica evidente, pois para a corretora de seguros o seu produto é o serviço prestado ao cliente, desta forma, para conseguir proporcionar a satisfação dos clientes é necessário possuir excelência no atendimento, inovação e soluções sob medidas, ocasionando um retorno financeiro. Isto pode ser verificado se analisarmos que o objetivo “maior rentabilidade” está diretamente relacionado com o objetivo “atingir empresas saudáveis na sinistralidade”, pois o coeficiente de sinistralidade da carteira de clientes da corretora influencia diretamente no percentual de comissão aplicado pela Companhia Seguradora. E por sua vez, o objetivo “atingir empresas saudáveis na sinistralidade” está diretamente relacionado com o objetivo “desenvolver alianças estratégicas” da perspectiva processos internos, pois através das alianças é possível otimizar o coeficiente de sinistralidade, minimizando os riscos.

#### **5.4.3 Indicadores relacionados a cada Objetivo da empresa estudada**

Os indicadores encontrados em comum acordo com os entrevistados, os quais deverão permitir monitorar o atingimento de cada objetivo assim que o BSC for implementado e suas metas, são os seguintes:

##### **Perspectiva Financeira**

Objetivo “Atingir empresas saudáveis na sinistralidade” → Coeficiente de sinistralidade;

Objetivo “Atingir empresas saudáveis na sinistralidade” → Faturamento mensal (percentual de comissão da corretora);

Objetivo “Maior Rentabilidade” → coeficiente de sinistralidade.

### **Perspectiva de Clientes**

Captação de novos clientes, principalmente de grande porte → Quantidade de novos produtos e serviços adquiridos pelo cliente do mix de produtos/serviços oferecidos pela empresa (potencial de compra);

Captação de novos clientes, principalmente de grande porte → Quantidade de visitas a clientes;

Captação de novos clientes, principalmente de grande porte → Qualidade das visitas;

Captação de novos clientes, principalmente de grande porte → Prêmios pagos pelos clientes;

Satisfação do cliente → Retenção de clientes;

Satisfação do cliente → Número de novos clientes.

### **Perspectiva de Processos Internos**

Agilidade na prestação de serviços → Quantidade e qualidade das visitas;

Agilidade na prestação de serviços → Tempo de Resposta;

Prover soluções sob medida para a necessidade de cada cliente → Percentual de resultado;

Prover soluções sob medida para a necessidade de cada cliente → Faturamento, oriundo da comercialização e aplicação dos serviços;

Ser inovadora e líder → Grau de produtividade do grupo e individual;

Ser inovadora e líder → Grau de participação no mercado de seguro;

Desenvolver alianças estratégicas → Conquista de novos mercados;

Desenvolver alianças estratégicas → Nível de qualidade no atendimento.

**Aprendizagem e Crescimento**

Alto grau de conhecimento dos colaboradores dos produtos/serviços oferecidos pela empresa → Nível de satisfação dos colaboradores;

Alto grau de conhecimento dos colaboradores dos produtos/serviços oferecidos pela empresa → Treinamento e Cursos disponibilizados pela empresa.

## 6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho teve por finalidade construir um conjunto de indicadores estratégicos para controle dos seguros efetivados e não efetivados, visando uma melhoria do processo decisório estratégico de uma corretora de seguros através da metodologia BSC.

Optou-se por aplicar este trabalho com o superintendente da filial Porto Alegre, com os comerciais e com um operacional do setor de transportes, pois são os colaboradores que atuam no seguro de cargas dentro da filial.

Através da metodologia de estudo de caso, primeiramente foram efetuadas entrevistas individuais com os colaboradores da corretora e foram identificados os objetivos estratégicos e indicadores dos mesmos. Com isso, elaborou-se um mapa estratégico da empresa e posteriormente foi apresentado aos entrevistados para efetuarem suas críticas e, desta forma, montar um mapa dentro do ponto de vista dos colaboradores entrevistados. Com isso podendo verificar qual é percepção dos colaboradores quanto aos objetivos estratégicos da corretora de seguros, podendo notar também as divergências e convergências de opiniões e com esta análise conseguir propor melhorias para o processo decisório estratégico da empresa.

Com estas divergências de opiniões tanto na definição dos objetivos estratégicos e indicadores, quanto na elaboração do mapa estratégico, foi possível perceber que a empresa tem dificuldade para definir com clareza para todos os setores da empresa quais são seus objetivos estratégicos.

Portanto, é notório, o quanto o mapa estratégico do Balanced Scorecard traduz com clareza quais são os objetivos estratégicos e seus indicadores, com isso facilitando a definição das metas a serem atingidas, visto que os colaboradores acabam tendo um maior conhecimento do que a empresa busca para seu crescimento. Permitindo que se possa identificar o plano de ação necessário para corrigir as atividades críticas que não estão gerando valor para a empresa de um modo geral.

Com base no que foi analisado através da aplicação da pesquisa, é possível sugerir que a corretora de seguros defina claramente quais são seus principais objetivos estratégicos e com isso elabore um mapa estratégico para cada objetivo, identificando quais são os indicadores, definindo as metas a serem atingidas, como também o plano de ação a ser executado. Este processo deve envolver todos os setores da empresa, a fim de atingir a maximização dos resultados, fundamental num mercado tão competitivo como o de seguros.

## REFERÊNCIAS

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CANEPA, Paola V. **Estruturação de um sistema de medidas de desempenho**: um estudo de múltiplos casos em empresas do setor de distribuição. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CENTRAL DE CUSTOS & FORMAÇÃO de PREÇOS. **Seguros no transporte rodoviário de cargas**. Disponível em: <<http://www.guiadotrc.com.br/lei/seguro.asp>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

EDUCAR PRA PROTEGER. Cultura do Seguro um programa Sincorsp e Sindsegsp. **Sobre seguros**. Disponível em: <<http://www.culturadoseguro.org.br/cultura.asp?Area=SobreSeguros>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

FAIWICHOW SEGUROS. **Qual a função do corretor**. Disponível em: <<http://www.faiwichow.com.br/seguros.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

GALIZA, Francisco. **Evolução numérica do seguro de transportes**. 2007. Disponível em: <<http://www.ratingdeseguros.com.br/pdfs/artigo239.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

GAMEIRO, Augusto H.; CAIXETA FILHO, José V. Administração de seguros no transporte de cargas. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=399&Secao=OPER A/LOGI&Volume=1&numero=1&Ano=2002>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

GOLDONI, Vanessa; OLIVEIRA, M. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas de desenvolvimento de software. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO - ENADI, 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

GRAEML, Alexandre R. **Sistemas de informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégica em ação**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA A. C.; DAL-CIM, S. R. Análise do desempenho de seguradoras no Brasil através do uso de análise envoltória de dados (DEA). In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

MELLO, Pedro C.; FUMERO, Roberta Z. Os “derivativos econômicos” e o mercado de seguros no Brasil: informações econômico-financeiras e previsões macro. **Revista Brasileira Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 87-109, abr./set. 2008.

MINTZBERG, H. et al, **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Daniel A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NASCIMENTO, Luiz G.; CAVENAGHI, Vagner. Gestão estratégica e o Balanced Scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2008. p. 1-25.

NASCIMENTO, Paulo. T. S.; FAÇANHA, Sandra L. de O. Árvore de decisão incompleta: reduzindo a complexidade para acelerar a decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGNOCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, B. D. P.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Alinhando metas operacionais e indicadores estratégicos nas cadeias de suprimento: uma proposta de metas para um centro de distribuição de bebidas sob a perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

PONTES, Andre T. et al. A utilização de indicadores de desempenho no setor de suprimentos hospitalares. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2008. p. 1-13.

RIBEIRO, A. M. et al. missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

RUAS, Edgar B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A - IPT. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1872&Secao=2%C2%BAPWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

SOUZA, Bruno B. P. de S.; FERREIRA, Bruno P.; GOSLING, M. Modelagem matemática do BSC – Balanced Scorecard: adequações aos problemas de convergência e de co-integração nos indicadores desse sistema gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

VIEIRA, P. R. da C.; RIBAS, J. R.; SILVA R. de B. Variáveis determinantes na motivação para a venda de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

WIKIPEDIA A enciclopédia livre. **Corretor de Seguros**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Corretor\\_de\\_seguros](http://pt.wikipedia.org/wiki/Corretor_de_seguros)>. Acesso em: 29 ago. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, C. et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *Balanced Scorecard* (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 1, p. 19-37, 2008.

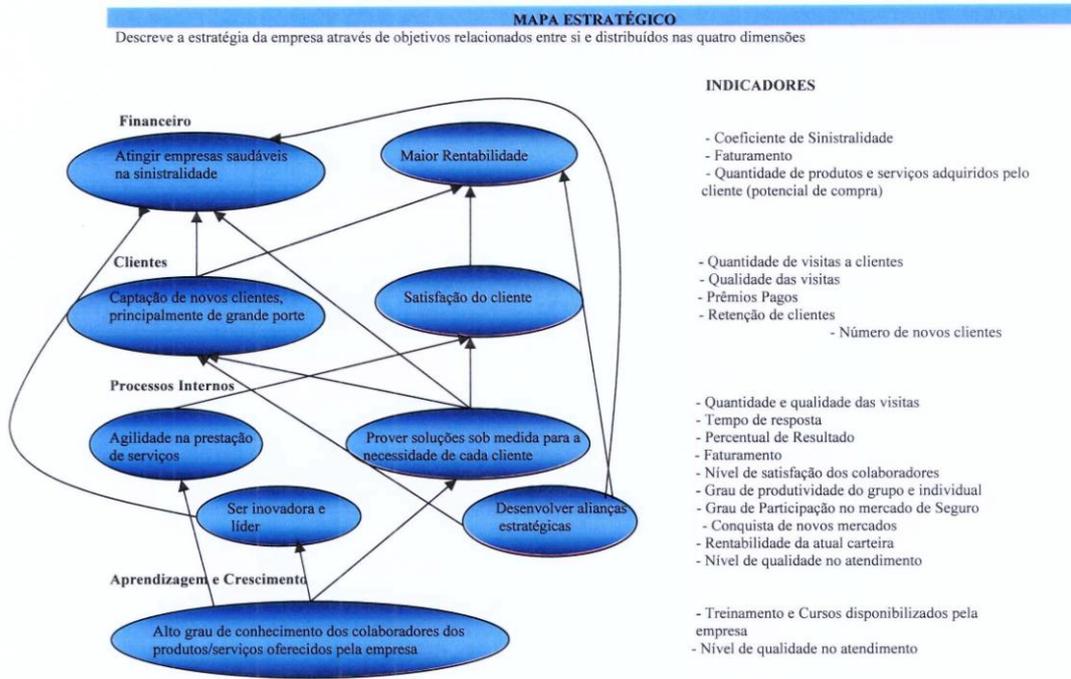
ZAGO, Marlise B. M. **Implantação de planejamento estratégico e conseqüente sistema de medição em empresa têxtil**: estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ZILBER, Silvia N.; BRANCALIÃO, Hermes F. **Da identificação de oportunidades à ação intraempreendedora**: estudo de caso no setor sucroalcooleiro brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

## APÊNDICES



## APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO



COMENTÁRIOS: