

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

ANGELO ALVES VOLTZ

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*  
COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA DE DESEMPENHO  
OPERACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

PORTO ALEGRE – RS

2010

Angelo Alves Voltz

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO  
INSTRUMENTO DE MEDIDA DE DESEMPENHO OPERACIONAL EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Angela Freitag Brodbeck**

Porto Alegre

2010

Angelo Alves Voltz

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO  
INSTRUMENTO DE MEDIDA DE DESEMPENHO OPERACIONAL EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek Muniz – EA / UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Freitag Brodbeck – EA / UFRGS

*Dedico este trabalho aos meus pais, à minha esposa Renata e a todas as pessoas que me apoiaram, mesmo de maneira indireta, para que eu o finalizasse.*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste na elaboração do *Balanced Scorecard*, através dos preceitos determinados por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), de modo que este funcione como sistema de medida da performance operacional na empresa estudada. Para isso, será apresentado o embasamento teórico referente à metodologia do *Balanced Scorecard* e seus desdobramentos. Após, serão avaliados os elementos presentes na estratégia da organização, como missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso e, a seguir, desenvolvidos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, os quais foram elencados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, apresentando relações de causa e efeito que, posteriormente, foram graficamente representadas pelo mapa estratégico. Através desta pesquisa se propõe apresentar quais atividades fundamentais devem ser acompanhadas pelos gestores, visando o sucesso no alcance dos objetivos da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Desempenho Operacional. Indicadores. Estratégia. Corretora de Seguros. SICREDI.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	12
<b>2.1.1 Negócio</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.2 Missão</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.3 Visão</b> .....	<b>13</b>
2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	14
2.3 ANÁLISE SWOT .....	15
2.4 ESTRATÉGIA .....	16
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS .....	20
2.7 BALANCED SCORECARD.....	21
<b>2.7.1 Perspectivas</b> .....	<b>23</b>
2.7.1.1 Perspectiva financeira .....	23
2.7.1.2 Perspectiva dos clientes .....	25
2.7.1.3 Perspectiva dos processos internos .....	26
2.7.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento .....	27
<b>2.7.2 Implantação do Balanced Scorecard</b> .....	<b>28</b>
2.7.2.1 Definição da arquitetura de indicadores (1ª etapa) .....	29
2.7.2.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos (2ª etapa) .....	30
2.7.2.3 Escolha e elaboração dos indicadores (3ª etapa).....	32
2.7.2.4 Elaboração do plano de implementação (4ª etapa) .....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	36

3.2 PESQUISA-AÇÃO .....	37
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
4.1 DELIMITAÇÕES DO NEGÓCIO .....	40
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL .....	41
<b>5 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA A CORRETORA DE SEGUROS SICREDI .....</b>	<b>44</b>
5.1 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD.....	44
<b>5.1.1 Consenso em função dos objetivos estratégicos.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.2 Escolha e elaboração dos indicadores .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.3 Elaboração do plano de implementação.....</b>	<b>46</b>
5.2 MATRIZ DE REFERÊNCIA CRUZADA ENTRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OBJETIVOS.....	46
5.3 MATRIZ DE OBJETIVOS E PERSPECTIVAS.....	48
<b>5.3.1 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3.2 Perspectiva dos processos internos.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.3 Perspectiva dos clientes .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.4 Perspectiva financeira .....</b>	<b>52</b>
5.4 INDICADORES POR OBJETIVO.....	52
<b>5.4.1 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....</b>	<b>52</b>
<b>5.4.2 Perspectiva dos processos internos.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.3 Perspectiva dos clientes .....</b>	<b>56</b>
<b>5.4.4 Perspectiva financeira .....</b>	<b>58</b>
5.5 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO.....	59
<b>6 MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>62</b>
<b>7. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tornou-se lugar comum às empresas pensarem em competitividade com intuito de obter sustentação e sobrevivência em longo prazo. Entretanto, diversas vezes as organizações entendem por competitividade dispor de maior quantidade de produtos, oferecer preços mais baixos e reduzir custos. De fato os fatores acima mencionados são importantes, porém não determinam o poder de concorrência das empresas. Para serem competitivas precisam, concomitantemente, atender aos requisitos de mercado e clientes e aos seus requisitos internos: objetivos estratégicos. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Kaplan e Norton (1997) ratificam essa percepção, afirmando que a maioria das empresas procura qualificar os fatores de competitividade já existentes, mas, por outro lado, não conseguem identificar os processos que realmente são estratégicos, os quais devem apresentar alto nível de eficiência para que a empresa seja bem sucedida.

No cenário de competição atual, não é aceitável gerenciar uma companhia apenas como objeto; é preciso gerenciar todo o negócio: fatores, recursos e influências externas e internas. Nesse sentido, a gestão empresarial se torna cada vez mais complexa, demandando às empresas um posicionamento sólido e bem definido no mercado que, por sua vez, exige técnicas e ferramentas de gerenciamento apropriadas (MÜLLER, 2003).

A partir disso, o planejamento estratégico se impõe como sistema de gestão que pode ser determinante na continuidade ou não das organizações. Contudo, ele por si só não garantirá o sucesso empresarial, pois o mesmo não executa ações, tampouco realiza modificações visíveis dentro da empresa, mas sim, constitui um plano de ideias e intenções que deverão ser adotadas em seus processos operacionais. (KAPLAN E NORTON, 2008).

Mesmo as companhias que conseguem transformar suas inovações em ações efetivas, podem fracassar por não conseguir disseminar adequadamente seu plano estratégico até o nível operacional, ou por não conseguir mensurar a efetividade da execução destas ações.



Partilhando, talvez, desse ponto de vista, os gestores buscam implantar sistemas de medição para avaliar o nível de execução operacional de suas empresas. Esses sistemas terminam se tornando a referência dos executivos, pois os auxilia a tomar decisões cada vez mais rápidas e assertivas, agindo onde o problema realmente está.

O *Balanced Scorecard* se apresenta como alternativa para as empresas integrarem suas atividades operacionais aos seus objetivos estratégicos. Com isso, é permitido aos executivos avaliarem se os processos realizados estão verdadeiramente alinhados com o objetivo maior da empresa, excluindo aqueles desnecessários e, através de indicadores de desempenho, medindo o nível dos demais.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

O presente trabalho será realizado através de pesquisa-ação em uma organização de médio porte, a qual atua no mercado de seguros. Ele tem como objetivo principal avaliar se o modelo de gestão operacional da empresa está em consonância com o seu planejamento estratégico. Sendo assim, faz-se necessário elaborar uma sistemática de gestão de desempenho por indicadores-chaves, visando a avaliar se os processos realizados no atual momento atendem às necessidades empresariais de longo prazo.

Cabe salientar que a organização observada não dispõe de mecanismos de avaliação de desempenho instituídos, os quais teriam condições de mensurar sua *performance*, amplamente falando. Dispõe, apenas, de indicadores financeiros, quais sejam: volume de vendas, rentabilidade, despesas administrativas, etc. .

Dessa forma, torna-se difícil identificar o desempenho geral e a eficiência operacional da empresa.

Após análise preliminar, as seguintes questões foram propostas:

- a) Estão os processos organizacionais contribuindo com os objetivos estratégicos da corporação?
- b) Como identificar os processos críticos de modo a alinhá-los com o planejamento estratégico da empresa?

Para responder a essas perguntas, será sugerida a implantação do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégica utilizando, principalmente, os conceitos dos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997)

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A realidade econômica e financeira das empresas, juntamente com a facilidade de comunicação global, faz com que existam cada vez mais organizações competitivas e consumidores exigentes. Face ao exposto, as empresas são obrigadas a buscar atualização tecnológica para enfrentar esse novo cenário (KAPLAN E NORTON, 2008).

O estudo se faz importante em virtude da dificuldade encontrada dentro das organizações em determinar quais medidas geram efetivamente o resultado esperado e quais medidas dispendem esforços desnecessários.

O viés do procedimento de medição praticado em grande parte das empresas avalia, principalmente, indicadores exclusivamente financeiros, os quais não conseguem responder a algumas questões importantes de seus processos organizacionais. Uma vez que não conseguem monitorar a eficiência de suas operações, as organizações dificilmente conseguirão entender os resultados financeiros encontrados.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 7):

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e

habilidosos, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis.

Diante disso, cresce a necessidade das empresas mensurarem o seu desempenho utilizando a combinação de uma maior quantidade de variáveis. Para isso, é importante que as medidas que serão avaliadas sejam detalhadas, bem como avaliadas no que diz respeito à adequação ao seu planejamento estratégico.

Nesse ponto repousa a oportunidade identificada na empresa observada por este estudo: a ausência de um sistema que quantifique a *performance* de suas operações, de maneira sistêmica e objetiva, encobre processos ineficientes ocasionando perda de tempo, recursos e, conseqüentemente, competitividade.

Faz-se conveniente, então, o uso da metodologia do *Balanced Scorecard* como ferramenta auxiliar na organização e elaboração de seus principais indicadores de desempenho. E, por conseguinte, na conversão de sua estratégia sob a forma de medidas práticas, as quais definirão quantitativamente seus objetivos de médio e longo prazo.

É importante salientar que a escolha da empresa se deve, além do que já foi exposto anteriormente, ao seu interesse em fornecer as informações necessárias para realização deste trabalho e, posteriormente, submetê-lo à avaliação.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver o *Balanced Scorecard* de uma empresa prestadora de serviços do ramo de seguros.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que auxiliarão a atingir o objetivo principal são:

- Determinar objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas definidas pelo *Balanced Scorecard*;
- Definir indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico;
- Criar mapa estratégico da empresa analisada;
- Possibilitar a identificação de processos críticos e/ou não consonantes com os objetivos estratégicos da organização.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Os itens a seguir se referem aos valores da empresa, no que diz respeito ao seu propósito enquanto organização e também sua conduta.

#### 2.1.1 Negócio

Pode-se definir como o objetivo comercial a que a empresa se dedica, ou seja, os produtos e os serviços que irá produzir para a sociedade. Entretanto, essa associação restrita do negócio à produção da organização deve ser feita com cuidado, uma vez que “isso pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças à empresa” (MÜLLER, 2003, p. 44). O autor sugere, ainda, que a definição do negócio deve ser ampliada, destacando os benefícios oferecidos aos consumidores (ver tabela 01).

#### 2.1.2 Missão

É a razão de ser de uma empresa, que, por objetivo, demonstra o que ela está provendo à sociedade. Uma missão bem elaborada define o propósito fundamental e único que a destaca de outras do mesmo segmento. Segundo Hunger e Wheelen (2002), uma declaração de missão revela quem é a empresa e o que ela faz.

Em suma, a declaração de missão de uma empresa deve ter uma ou duas sentenças que demonstrem a razão de ser da mesma, conforme exemplo a seguir:

“Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal” (Google)<sup>1</sup>.

**Tabela 01 – Exemplos de definições de negócios**

Empresa	Negócio	
	Restrito - Produto / Serviço	Amplio – Benefício
Petrobrás	Petróleo	Energia
Hollywood	Filmes	Diversão e cultura
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritórios
Masotti	Móveis	Ambiência
Ford	Tratores	Produtividade agrícola
Philips	Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
Monsanto	Química	Bem estar
IBM	Computadores	Informação
Randon	Veículos/Implementos	Soluções para o transporte
SLC	Máquinas agrícolas	Tecnologia para a agricultura
Arisco	Temperos	Alimentação
Parmalat	Leite	Alimentação
Telesp	Serviços telefônicos	Transporte de informações

Fonte: Muller (2003, p.45)

### 2.1.3 Visão

A visão orienta a organização para metas de médio e longo prazo, criando um compromisso consigo mesma, tendo como objetivo atingir o propósito declarado. Pode-se dizer que é a posição que a empresa pretende ocupar no futuro no seu segmento de atuação.

<sup>1</sup> Disponível em [www.google.com/corporate](http://www.google.com/corporate)

Müller (2003, p.49) resume a visão como “um quadro de onde se quer que a empresa chegue e o que se quer que ela seja” que, segundo Kaplan e Norton (2008, p.40), “deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo”.

A principal diferença entre missão e visão, está relacionada ao que a empresa é e faz e o que a empresa pretende ser, respectivamente. Enquanto a missão identifica o negócio e diz onde a empresa está, a visão é o que se pretende para o negócio e para onde a empresa vai.

## 2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Segundo Rampersad (2004, p.108), os fatores críticos de sucesso são pontos-chaves onde a empresa deve ser excelente, de maneira a exercer sua missão e alcançar sua visão. Em outras palavras, são diretrizes as quais a organização não pode abandonar para poder atingir seus objetivos.

É imprescindível que esses fatores sejam bem definidos pelas empresas, pois possivelmente determinarão seu sucesso ou fracasso. O mesmo autor sugere que façamos algumas perguntas básicas para determinar os fatores críticos de sucesso das companhias:

- Em que se baseia nossa vantagem competitiva?
- De que maneira obtemos lucro?
- Que habilidades e capacidades nos tornam únicos?
- Como controlar nossos processos de negócios básicos para torná-los mais valiosos?
- Como garantir sucesso no futuro?

Os fatores críticos de sucesso deverão ser relacionados às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* sustentando a elaboração dos objetivos, indicadores e metas da empresa.

### 2.3 ANÁLISE SWOT

Pode-se denominar a análise SWOT como o alinhamento da posição estratégica da empresa no contexto onde atua (Muller, 2003). A partir disso, são identificadas suas Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) – daí a sigla SWOT – e criada uma matriz relacionando esses pontos ao ambiente interno (forças e fraquezas) e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças), conforme figura 01:



**Figura 01 – Matriz SWOT**

Fonte: elaborado pelo autor



Conforme Muller (2002, p.70), a partir das informações alocadas em cada quadrante da matriz, é possível extrair um resumo da situação da empresa, por exemplo: uma grande incidência de ameaças associadas aos pontos fracos indica que a empresa necessita sobreviver no mercado e, por outro lado, se a empresa relaciona muitas oportunidades aos seus pontos fortes, demonstra que está em pleno desenvolvimento (ver figura 02).



**Figura 02 – Postura estratégica**  
Fonte: Adaptado de Muller (2002)

## 2.4 ESTRATÉGIA

A estratégia define a ação de uma determinada empresa em um determinado mercado, ou seja, são medidas de caráter prático adotadas para que objetivos da mesma sejam concretizados. Ela pode impactar em diversas dimensões organizacionais, desde melhorias operacionais de curto prazo até iniciativas inovadoras de longo prazo (KAPLAN E NORTON, 2008).

Kaplan e Norton (2004, p.5) definem que “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Entretanto, para atingir seus objetivos e criar valor para seus acionistas, na essência da estratégia a ser adotada deverá constar o desempenho de atividades de maneira diferente do praticado pelos concorrentes (PORTER, 1996).

Como foi elucidado anteriormente, é imprescindível que a estratégia a ser definida esteja em harmonia com os objetivos propostos pela companhia, uma vez que sua definição norteará o desenvolvimento da instituição por um longo período de tempo.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa. Podem estar voltadas à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento ou ao desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa. A combinação delas deve ser feita de forma que todas as oportunidades possíveis sejam aproveitadas e façam uso da estratégia certa no momento adequado.

- Estratégia de sobrevivência: este tipo de estratégia deve ser adotada pela empresa quando não existir outra alternativa para a mesma. Isto é, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada, com muitas dificuldades ou quando apresentam péssimas perspectivas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia como precaução, as consequências podem ser desastrosas, pois numa postura de sobrevivência, normalmente, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas. São ações de sobrevivência a redução de custos (utilizada mais em períodos de recessão) e o desinvestimento (determinada linha de produtos que deixam de ser interessantes e têm sua fabricação extinta);
- Estratégia de Manutenção: neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Entretanto, ela possui uma série de pontos fortes, quais sejam: disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.. Eles foram acumulados ao longo dos anos, possibilitando ao administrador, além de contínua sobrevivência, manter sua posição

conquistada até então. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo dos seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos. Necessita buscar a maximização dos pontos fracos e a minimização dos pontos fortes de seus concorrentes. A estratégia de manutenção é a postura mais indicada quando a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades e a partir dessa situação opte por tomar uma atitude defensiva diante das ameaças;

- Estratégia de Crescimento: nesta situação o ambiente oferece situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Nesse caso, normalmente, o executivo lança novos produtos, buscando o aumento do volume de suas vendas, procede com novas aquisições, etc.. São exemplos as ações de inovação: a empresa detém informações e tecnologias que lhe permitem estar na vanguarda do mercado (*joint venture* e internacionalização);
- Estratégia de Desenvolvimento: existe, neste panorama, uma conjunção de oportunidades e pontos fortes. Face ao exposto, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa através de duas direções: procurar novos mercados e clientes ou desenvolver tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação delas possibilita ao executivo implantar novos negócios no mercado. Um exemplo é o desenvolvimento de capacidades. Ele consiste na associação realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia, mas com alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição de planejamento estratégico é oriunda do conceito de estratégia que, em suma, define-se como pensar antes de agir. Nas empresas não é diferente. Para estarem no lugar e hora certos, os executivos das companhias precisam ter

visão de futuro, não podendo ser surpreendidos por acontecimentos previsíveis e, tampouco, estarem as organizações onde eles atuam despreparadas para suportar imprevistos.

Desse modo, pode-se definir planejamento estratégico como a formulação e o estabelecimento de objetivos operacionais que possibilitarão à empresa alcançar a posição que ambiciona. A definição apresentada por Kaplan e Norton (2008, p. 70) corrobora com o conceito elucidado anteriormente e vai além:

O planejamento da estratégia converte declarações da direção estratégica em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos, que orientam a ação e alinham a organização para a execução eficaz da estratégia.

Faz-se necessário, também, que a organização avalie seu ambiente interno, analisando seus pontos fortes, os fracos e também o ambiente externo, de maneira a perceber as oportunidades e as ameaças existentes ao longo de sua jornada.

Essas avaliações, entretanto, não são vistas como um processo estanque, mas sim, um processo contínuo, conforme Drucker (1984, p.70):

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e, com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Por outro lado, acredita-se que a revisão contínua da estratégia pode ser nociva à empresa, de acordo com Mintzberg (2001, p.135) “as organizações que reavaliam suas estratégias continuamente são como pessoas que reavaliam seus empregos ou casamentos continuamente – nos dois casos, elas vão acabar enlouquecendo ou reduzindo-se a inatividade”.

Para ele, planejamento estratégico “é um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações” Mintzberg (2001, p.135).

A partir dos conceitos apresentados, é possível perceber que mesmo havendo divergências quanto ao processo de realização do planejamento da estratégia, todos defendem um “modo de pensar estratégico” para a tomada de decisões.

## 2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Objetivos estratégicos são os resultados que a organização pretende atingir. Algumas empresas utilizam inicialmente os objetivos como base de seu planejamento estratégico, para depois pensar nas estratégias específicas. Os objetivos se focalizam em indicadores de desempenho que permitem medir os resultados de determinada organização. No processo de definição dos objetivos, é indispensável que sejam criados critérios quantificáveis e que esses possam ser medidos por indicadores, pois dessa forma os resultados podem ser avaliados na etapa de controle (FILHO, 2005).

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a alta diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para que o sucesso empresarial seja atingido. O *Balanced Scorecard* integra três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas e objetivos adequados em todos os níveis. Isso resulta na conexão entre os grupos e garante o alinhamento de toda a organização. Tal processo deve funcionar de maneira satisfatória em cada uma das partes, pois qualquer falha numa das etapas poderá comprometer o funcionamento das demais (FILHO, 2005).

Desse modo, para atingir as metas, deve ser estabelecido um conjunto de ações ou iniciativas que irão constituir a força motriz para o alcance dos objetivos desejados. Uma dessas iniciativas pode ser a criação de programas de ação-chave para alcance dos objetivos estratégicos. Diferentes tipos de ações podem ser adotados dependendo diretamente do foco de cada organização.

Segundo Porter (1989), conhecendo o foco de atuação, a tomada de decisão no que diz respeito a ações estratégicas, táticas e operacionais se torna mais acertada, tornando a empresa mais competitiva, possibilitando à ela atender, de maneira eficaz, às necessidades e expectativas de seus clientes.

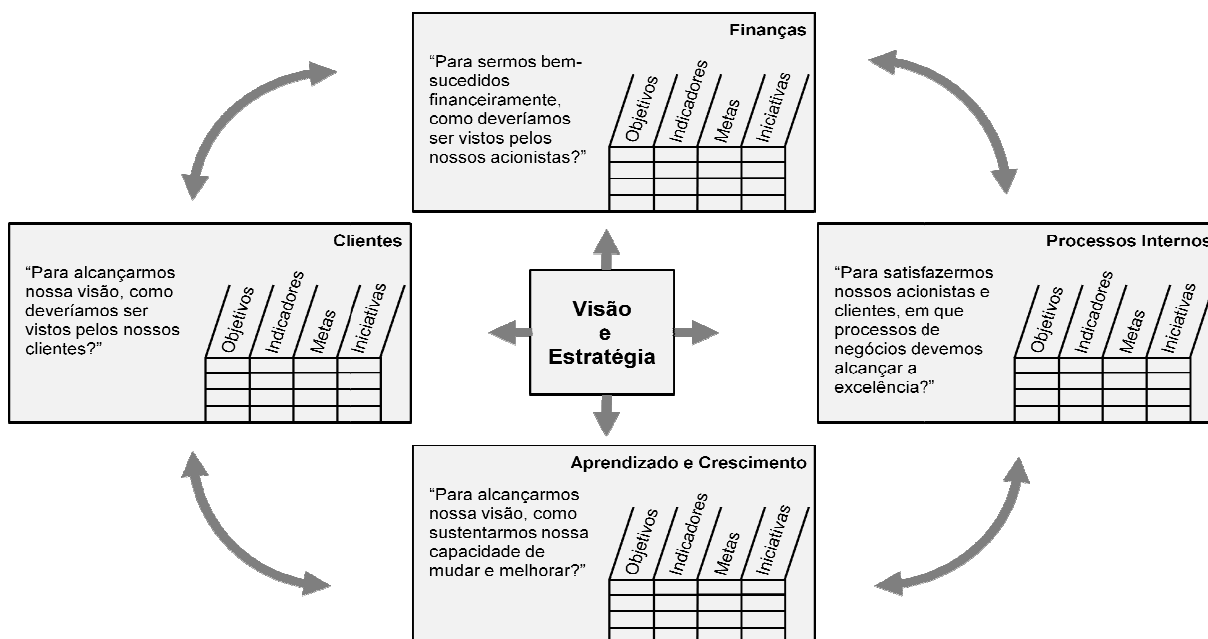
Para o acompanhamento dessas ações os indicadores são excelentes ferramentas, pois refletem a realidade empresarial. Assim, caso dificuldades se façam presente durante a realização das ações, os gestores poderão visualizar as consequências e estabelecer mudanças mais rapidamente.

## 2.7 BALANCED SCORECARD

O seu desenvolvimento se deu a partir de um estudo nomeado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, em 1990, realizado por David Norton e Robert Kaplan. Entretanto, somente em 1992 as idéias de Norton e Kaplan foram organizadas e sintetizadas num artigo publicado na *Harvard Business Review* (edição jan/fev) intitulado *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*.

Nessa publicação, um conceito revolucionário proporcionou uma nova compreensão da visão estratégica dos negócios através de uma ferramenta de gestão que permitia traduzir a estratégia da empresa por meio de indicadores coerentes, financeiros e não-financeiros (PRADO, 2002).

Contudo, os objetivos desse modelo iriam muito além de apenas um conjunto de indicadores, o *Balanced Scorecard* representava uma nova metodologia, voltada à gestão estratégica que visa o gerenciamento da estratégia – de forma contínua e integrada – estimulando melhorias nos processos através do foco estratégico, garantido assim, que os esforços organizacionais sejam corretamente direcionados (ver figura 03).



**Figura 03 – Estrutura do *Balanced Scorecard***

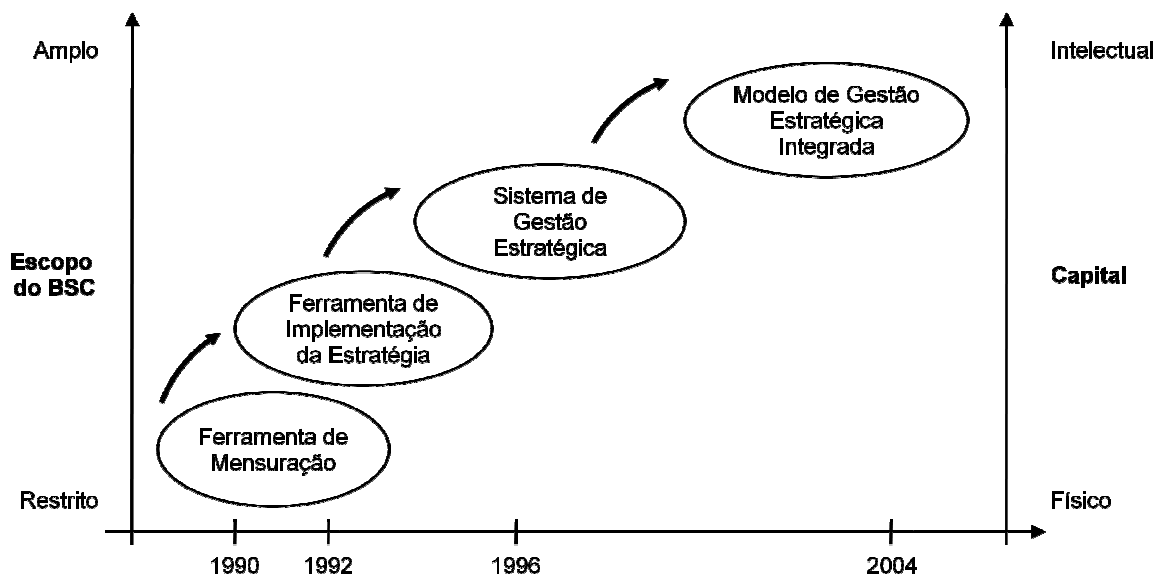
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Para Kaplan e Norton (1997, p.19):

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores de desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* evolui continuamente desde a sua concepção no início dos anos 90, incorporando novos conhecimentos e aprendizados adquiridos nas empresas. Norton e Kaplan possuem um grupo de estudos chamado *Balanced Scorecard Collaborative* ([www.bscol.com](http://www.bscol.com)).

A figura 04 ilustra a evolução do *Balanced Scorecard* desde sua criação.



**Figura 04 – Evolução do conceito do *Balanced Scorecard***

Fonte: Filho (2005, p.27)

### 2.7.1 Perspectivas

Os indicadores do modelo em questão estão divididos em quatro perspectivas – conforme mencionado na definição de Kaplan e Norton (1997) – e inter-relacionados entre si: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada indicador de cada perspectiva são atribuídos objetivos, metas e iniciativas e/ou ações.

A seguir serão apresentadas as quatro perspectivas à luz dos preceitos estabelecidos pelos mentores do *Balanced Scorecard* Kaplan e Norton. Entretanto, serão enfatizadas suas relações de causa e efeito podendo ser mais aprofundadas nas obras dos autores supracitados.

#### 2.7.1.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros são os norteadores dos demais objetivos do *Balanced Scorecard*. Eles devem ser orientadores do desempenho financeiro de



longo prazo da empresa bem como meta estratégica para as outras perspectivas (SOARES, 2001).

Estes objetivos devem estar alinhados com a estratégia da empresa, dependendo da sua situação no mercado. Para Kaplan e Norton (1997), as organizações devem encontrar podem se encontrar em três momentos:

- **Crescimento:** este momento representa o início do ciclo de vida das empresas. Apresentam, nessa fase, produtos com grande potencial de mercado e, por outro lado, alta necessidade de investimentos em infraestrutura (ampliar instalações, implementar sistemas, relacionamento com clientes, etc.). Os objetivos mais indicados para as empresas que se encontram nessa situação são: aumento de vendas e faturamento, visando à expansão no mercado;
- **Sustentação:** nesta fase, as companhias já possuem posição consolidada no mercado. Poderá ser necessário realizar mais investimentos, mas, dessa vez, para que consiga manter sua participação no mercado. Torna-se imprescindível que a empresa tenha preços competitivos e para tanto deve perfazer baixos custos de produção e ótimo aproveitamento de sua capacidade produtiva. Neste momento, “os objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta” (KAPLAN E NORTON, 1997, pag. 51);
- **Colheita:** após a realização de investimentos no aumento capacidade produtiva e otimização da produção, as empresas agora necessitam apenas de investimento para manter sua estrutura. Neste momento, as organizações se tornam altamente dependentes de seus ativos existentes (FILHO, 2005). Os objetivos indicados para as empresas em fase de colheita giram em torno da gestão de caixa: aperfeiçoamento do fluxo de caixa operacional em favor da empresa e redução da necessidade de capital de giro.

É possível afirmar que a definição das medidas de desempenho de um *Balanced Scorecard* está condicionada a situação da organização no mercado. Os

gestores devem tomar o cuidado ao estabelecer os objetivos financeiros de modo a não prejudicar o desenvolvimento da empresa.

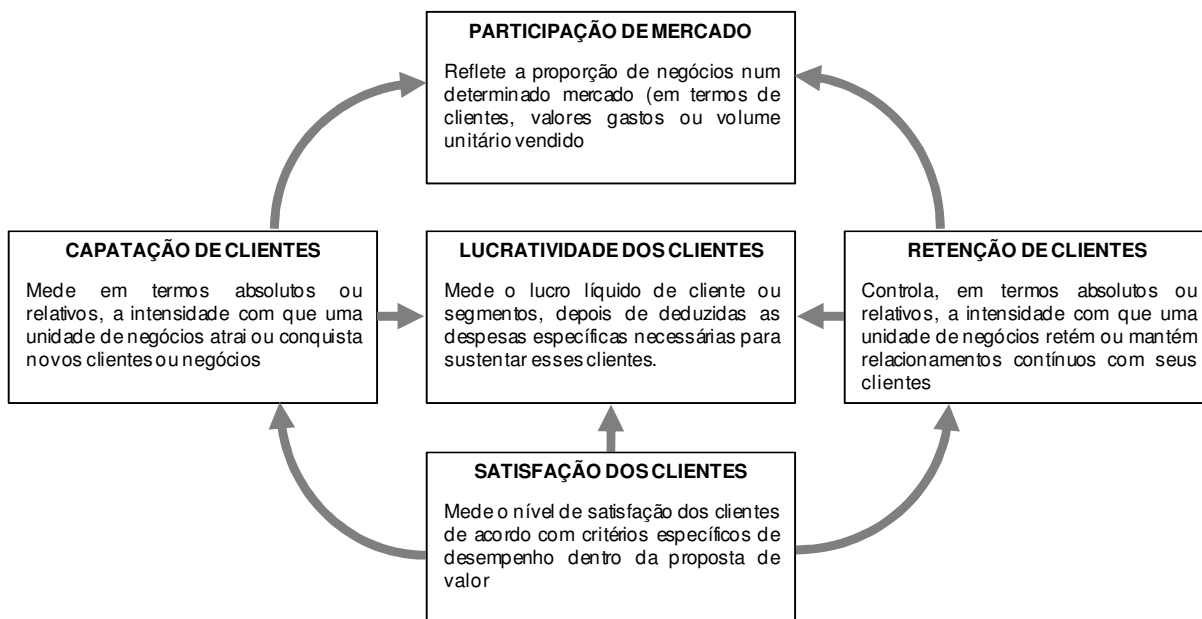
#### 2.7.1.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes representa as fontes que irão compor os componentes relativos à receita dos objetivos financeiros. Através desta perspectiva é possível avaliar dois componentes essenciais para a relação da empresa com seus consumidores: o valor do cliente (sob a ótica da empresa) e o valor percebido (sob a expectativa do cliente).

Para isso, Kaplan e Norton (1997) sugerem um grupo de indicadores essenciais acessíveis a todos os tipos de empresa, quais sejam:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes.

Essas medidas devem ser agrupadas, de maneira a garantir maior lucratividade (ver figura 05).



**Figura 05 – Medidas essenciais**

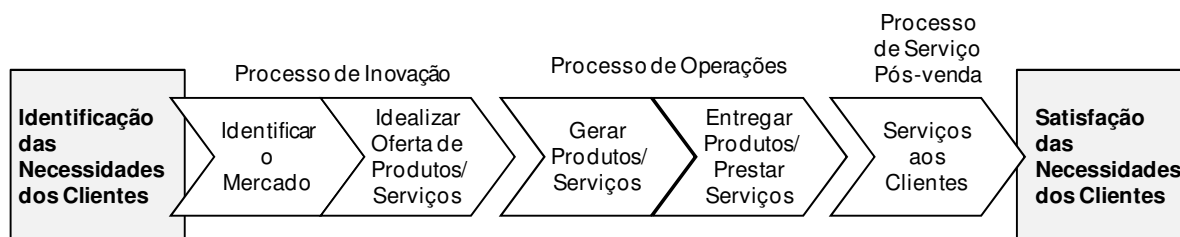
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

### 2.7.1.3 Perspectiva dos processos internos

Após formular os objetivos financeiros e dos clientes, os executivos precisam assegurar que seus processos operacionais sejam capazes de efetivar a realização dos mesmos. Para Filho (2005), esta perspectiva permite mensurar a execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração de gerar valor à empresa e aos clientes e riqueza aos acionistas está sendo realizado com sucesso.

Para que isso aconteça, entretanto, não basta que as empresas reavaliem os processos existentes. Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam aos executivos que a criação de um processo de negócios integrado (ver figura 06) que:

Tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades –, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.



**Figura 06 – Modelo da Cadeira de Valores Genérica**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

#### 2.7.1.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

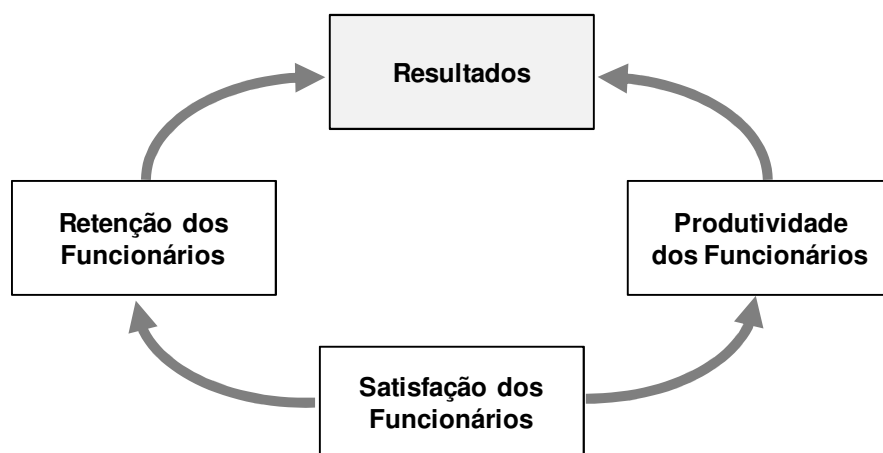
A última perspectiva do *Balanced Scorecard* se refere aos objetivos que propiciarão a infraestrutura necessária à empresa para a obtenção dos resultados nas outras três perspectivas.

Nesta perspectiva, pretende-se avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está sendo realizado de maneira eficiente, possibilitando a criação de novos conhecimentos de modo a contribuir para a criação de valor aos *stakeholders* (FILHO, 2005).

Suas medidas de desempenho podem ser divididas em três categorias inter-relacionadas (ver figura 07):

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

### Indicadores Essenciais



### Vetores



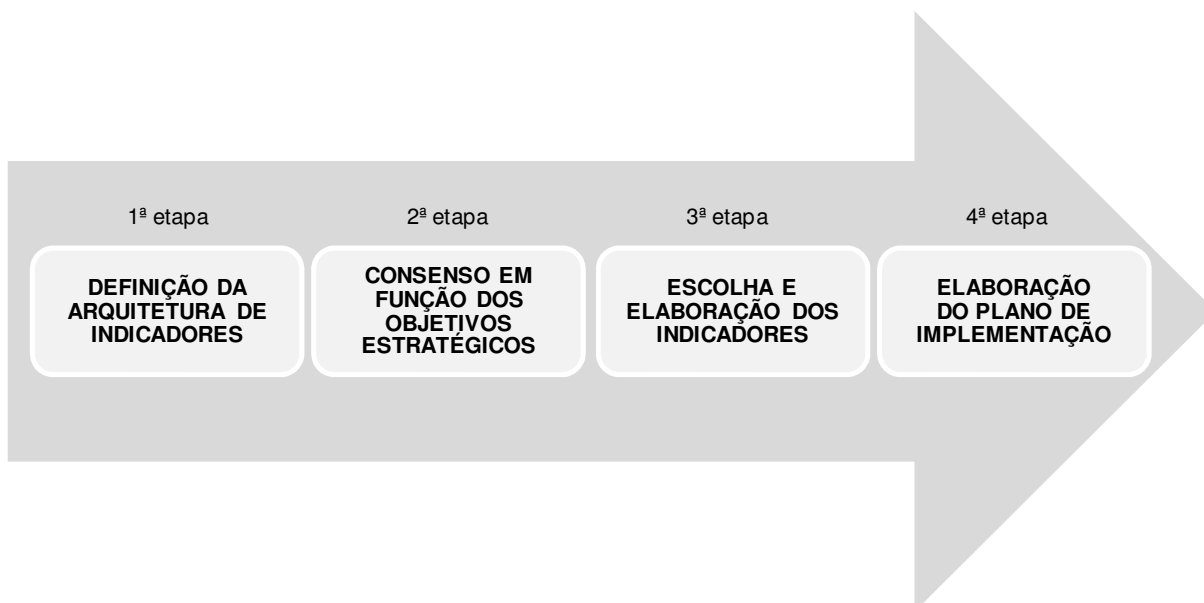
**Figura 07 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

### 2.7.2 Implantação do *Balanced Scorecard*

A aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa-tema deste trabalho será realizada a partir da utilização da metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997).

Este processo é dividido em quatro etapas (ver figura 08) e, se aplicado corretamente, promoverá o comprometimento entre gestores e executores, produzindo um sistema de análise útil à realização dos objetivos programados.



**Figura 08 – Fluxo do Processo de Elaboração do *Balanced Scorecard***

Fonte: elaborado pelo autor

#### 2.7.2.1 Definição da arquitetura de indicadores (1ª etapa)

A primeira parte do processo de elaboração do *Balanced Scorecard* é subdividida em dois momentos: seleção da unidade de negócios e identificação entre a unidade de negócios e a corporação

##### 2.7.2.1.1 Selecionando a unidade adequada

Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do primeiro *Balanced Scorecard* em nível corporativo pode se tornar uma tarefa bastante complexa. Dada tal realidade, é conveniente a escolha de uma unidade organizacional isolada que possua preferencialmente uma cadeia de valor completa, contendo processos de inovação, de vendas, de operações, de produção, etc..

### *2.7.2.1.2 Identificando a relação entre as unidades*

Após a definição da unidade de negócios, é preciso avaliar seu relacionamento com as demais unidades da empresa. Para isso, é necessário analisar:

- se os objetivos financeiros da empresa estão coerentes com os objetivos financeiros corporativos;
- os temas corporativos da unidade (políticas de recursos humanos, relação com o meio ambiente, prática de preços, etc.);
- as relações, propriamente ditas, com as outras unidades (clientes e fornecedores em comum, oportunidades de abordagens integradas, etc.).

Entendem-se necessárias essas ponderações de maneira que não haja otimização de uma unidade em detrimento de outra.

### *2.7.2.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos (2ª etapa)*

A segunda parte do processo abrange três fases: entrevistas com gestores para obtenção de informações estratégicas, síntese das informações obtidas e *workshop* executivo.

#### *2.7.2.2.1 Primeira série de entrevistas*

Nesse momento os gestores receberão um material com informações básicas do *Balanced Scorecard*, contendo: a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Além disso, informações serão solicitadas aos executivos sobre o setor e ambiente competitivo da unidade: concorrentes, produtos, inovações tecnológicas disponíveis, etc..

A seguir, realizam-se entrevistas com os gestores buscando idéias preliminares em função das quatro perspectivas. Além das informações diretas acuradas, é importante que se procure obter citações subjetivas menos óbvias, a fim de respaldar os objetivos e medidas explicados.

Estas entrevistas não precisam seguir uma estrutura específica, podendo fluir livremente. Entretanto, é importante que o entrevistador aborde as mesmas questões com respostas potencialmente iguais a todos os entrevistados, de modo a se obter um resultado mais eficiente.

#### *2.7.2.2.2 Sessão de síntese*

Após a realização das entrevistas, o responsável pela implementação do *Balanced Scorecard* deve consolidar e analisar as respostas alcançadas. Espera-se que o resultado de análise seja uma lista de objetivos classificados nas quatro perspectivas.

É importante que cada objetivo de cada perspectiva contenha uma citação, anônima, dos executivos entrevistados para, como foi mencionado anteriormente, respaldar as metas elencadas.

#### *2.7.2.2.3 Workshop executivo: primeira rodada*

Ao aglutinar as informações coletadas nas entrevistas com os gestores da unidade, é preciso avaliar se os objetivos propostos para as quatro perspectivas



estão em harmonia com a estratégia da organização e, também, se estão interligados nas relações de causa e efeito propostas pela metodologia do *Balanced Scorecard*.

As observações apontadas na fase anterior servirão de base para a abertura do *workshop*. Neste encontro será incentivado o debate sobre os objetivos estratégicos da unidade, até que seja estabelecido um consenso.

O produto deste *workshop* deverá ser uma lista contendo três ou quatro objetivos, juntamente com uma relação de indicadores potenciais para cada perspectiva. Caberá ao responsável pelo projeto de implantação reunir, consolidar e distribuir as conclusões obtidas no encontro. Além disso, deverão ser criados quatro subgrupos, cada um responsável por liderar uma perspectiva.

#### 2.7.2.3 Escolha e elaboração dos indicadores (3ª etapa)

Nesta etapa haverá dois momentos de reunião com os integrantes do projeto de implantação do *Balanced Scorecard*: reuniões nos subgrupos responsáveis por cada perspectiva e o segundo *workshop* executivo.

##### 2.7.2.3.1 Reuniões com subgrupos

Cada subgrupo trabalhará individualmente em sua perspectiva e as reuniões com o responsável pelo projeto terão os seguintes objetivos:

- Aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com o direcionamento dado no primeiro *workshop*;
- Identificar os indicadores mais afinados com a intenção dos objetivos;
- Apontar as fontes de informações para cada indicador relacionado;

- Identificar as relações críticas entre os indicadores da mesma perspectiva e também com os indicadores das demais perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada estratégia é única e específica de uma organização. Entretanto, alguns indicadores são considerados essenciais para qualquer empresa que implemente o *Balanced Scorecard*, conforme segue:

- Os indicadores financeiros essenciais são: retorno sobre o investimento/valor econômico agregado, lucratividade, aumento/*mix* de receita e produtividade de redução de custos;
- As medidas essenciais dos clientes: participação de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes;
- Medidas essenciais de aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e lucratividade por funcionário.

A partir da definição dos indicadores que representem vetores de desempenho para a unidade, espera-se obter das reuniões com os subgrupos:

- Os objetivos de cada perspectiva;
- Os indicadores relacionados para cada objetivo;
- Definição da maneira que os indicadores serão quantificados e apresentados;
- Apresentação gráfica da inter-relação dos indicadores dentro da sua perspectiva e com os indicadores das demais perspectivas.

A partir destes resultados, poderá ser agendado o segundo *workshop* executivo.

#### 2.7.2.3.2 *Workshop executivo: segunda rodada*

No segundo encontro dos responsáveis pela implantação do *Balanced Scorecard* com os executivos da unidade, serão apresentadas as resoluções tomadas pelos subgrupos para análise e reflexão dos participantes.

Neste momento, deverá ser incentivado o comprometimento dos gestores da empresa com os objetivos estratégicos definidos.

#### 2.7.2.4 *Elaboração do plano de implementação (4ª etapa)*

A última etapa do processo de implementação do *Balanced Scorecard* é dividida em três momentos: o desenvolvimento do plano de implantação, o terceiro encontro de executivos e a fase de finalização.

##### 2.7.2.4.1 *Desenvolvimento do plano de implantação*

Os líderes de cada subgrupo formarão um novo grupo de trabalho, que será responsável pela colocação do *Balanced Scorecard* em prática. A nova equipe terá a demanda de determinar como os bancos de dados da empresa irão alimentar as informações que compõem os indicadores e também como as informações do *Balanced Scorecard* irão permear toda a unidade.

A consequência deste processo poderá ser a criação de uma nova ferramenta gerencial ou a compra de uma ferramenta existente. A decisão de desenvolvimento ou aquisição varia de acordo com o porte e/ou necessidade da organização.

#### 2.7.2.4.2 *Workshop executivo: terceira rodada*

Na última reunião dos gestores da unidade serão revisados mais uma vez os objetivos e indicadores de desempenho sugeridos nos outros dois encontros. Além disso, serão validadas as metas estabelecidas pelo grupo de trabalho do item anterior.

Ao final do *workshop*, deverá ser definida a proposta de estabelecimento de um sistema de informações que suporte a implementação do *Balanced Scorecard*, de maneira que possa integrá-lo à filosofia gerencial da unidade.

#### 2.7.2.4.3 *Finalizar o plano de implementação*

Para ser incorporado completamente à filosofia da organização, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da empresa. Kaplan e Norton (1997) recomendam que os gestores comecem a utilizar o *Balanced Scorecard* em até sessenta dias. Entretanto, esse prazo pode ser estendido de acordo com a capacidade tecnológica da empresa.

É importante ressaltar, ainda, que o processo não se esgota na sua implantação. É preciso que os objetivos, indicadores e demais informações sejam revisados periodicamente, de maneira a garantir a adequação da metodologia à realidade da empresa.

### 3 METODOLOGIA

O método científico é um fator de grande importância nas pesquisas sociais, uma vez que, sem ele, os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. Segundo Richardson (1999), o método científico se constitui na forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido através deste método, qualquer pesquisador que vier a repetir a investigação, sob as mesmas circunstâncias, encontrará frutos muito semelhantes.

Para Yin (2001), o método científico de pesquisa pode ser descrito com um conjunto de etapas específicas e claramente definidas para a obtenção de um conhecimento.

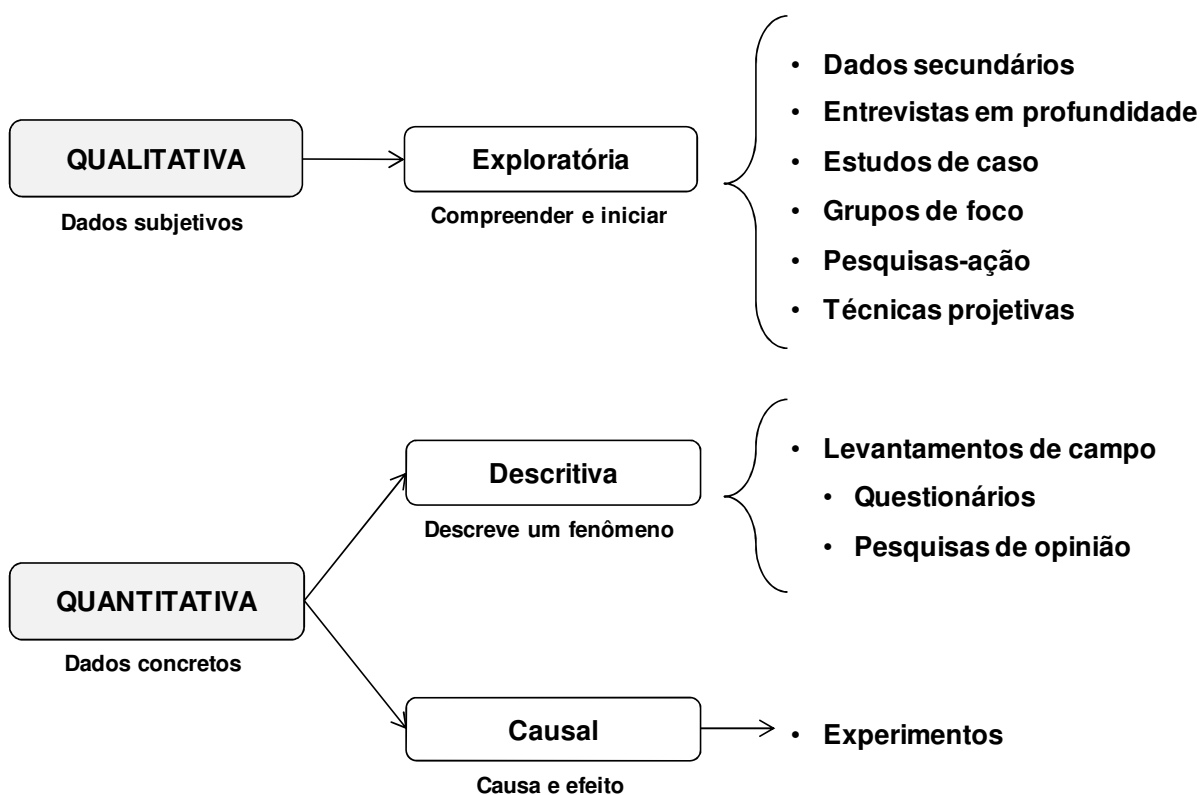
#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, pode-se classificá-las como qualitativas e quantitativas. O objetivo da primeira é obter compreensão da qualidade das razões e motivações focadas, enquanto a outra quantifica as informações e apresenta aos interessados. O método qualitativo se restringe a um universo reduzido, ao passo que o outro busca validar as hipóteses possíveis mediante a utilização de dados estruturados, através da análise de um elevado número de casos.

Mattar (1997) define os tipos de pesquisa como: exploratórias, descritivas e causais (ver figura 09). Para ele, as pesquisas exploratórias buscam encontrar novas relações e também compreender as razões de um dado evento, enquanto que as pesquisas descritivas são realizadas para permitir aos pesquisadores escolher uma das várias vias de ações possíveis.

Sobre pesquisas causais, Gil (1999) aponta que seu objetivo essencial é descrever as características de uma população ou fenômeno ou identificar a relação

entre variáveis. Neste tipo de pesquisa, é indispensável que haja relação de causa e efeito entre os objetos analisados.



**Figura 09 – Tipos de pesquisa**  
Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 PESQUISA-AÇÃO

Avaliou-se a possibilidade de utilização da metodologia estudo de caso para aplicação neste trabalho, uma vez que ela procura compreender a motivação de determinado fenômeno dentro de um contexto. Contudo, embora este método explore situações reais sempre serão preservadas as características do objeto estudado, sendo possível apenas a formulação de hipóteses para explicar as variações encontradas (MATTAR, 1997).

Dentre os estudos que procuram desenvolver uma sistemática a partir de um referencial teórico já existente, a metodologia mais indicada é a pesquisa-ação. Toda pesquisa-ação possui caráter participativo, promovendo a integração da observação

e da ação através da cumplicidade entre o pesquisador e os integrantes da organização observada (SOARES, 2001).

O conteúdo da pesquisa não é neutro, mas fruto de uma negociação entre as partes. Para Thiollent (1997, p. 20) “é uma proposta de pesquisa mais aberta (com características de diagnóstico e consultoria) para tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações”.

Entretanto, é preciso ter cuidado para que não haja manipulação da parte dominante da empresa sobre os pesquisadores. Para que a pesquisa-ação seja eticamente sustentável, é imperativo que algumas condições sejam respeitadas, tais como:

- Concessão de autonomia aos autores da pesquisa;
- Mínima interferência de pessoas no topo do poder na organização;
- Liberdade de expressão para todos os grupos participantes do projeto;
- Equidade de informação a todos os integrantes do processo.

A pesquisa-ação não pretende resolver conflitos profundos na organização, mas criar um esforço, cujo principal objetivo seja produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações concretas de curto e médio prazo (THIOLLENT, 1997). Essas medidas são apresentadas através de propostas de melhoria ou mudança.

As melhorias pretendem aumentar os índices de desempenho, qualidade ou condições de trabalho, sem necessariamente propor uma alteração na estrutura da empresa. No caso das propostas de mudança, sugere-se substituir aspectos ou processos da organização por outros que estejam de acordo com seus objetivos e valores. Essas modificações vão desde a configuração do espaço de trabalho até mesmo a implantação de uma nova tecnologia.

Para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, serão utilizadas as quatro fases descritas por Thiollent (1997):

1. Fase exploratória – consiste na identificação da problemática a ser estudada, nas capacidades de ação e nos tipos de ações possíveis;

Nesta etapa ocorreu a identificação de oportunidade do trabalho propriamente dito. A seguir, buscou-se identificar a oferta de material disponível sobre o assunto a ser tratado, bem como o interesse da empresa escolhida para ser alvo do estudo.

2. Fase de pesquisa – momento em que a pesquisa começa a ser aprofundada, através dos instrumentos de coleta de dados, os quais serão discutidos e interpretados pelos participantes do processo;

À medida que a idéia do trabalho foi sendo desenvolvida, foram encontradas diversas situações na empresa que modificaram, em parte, os objetivos, a definição e a delimitação deste projeto.

3. Fase de ação – nesta etapa serão definidos os objetivos e as ações concretas para negociação entre as partes;

A partir do fechamento do escopo de trabalho, iniciou a busca por informações disponíveis na empresa, identificação das suas necessidades prioritárias, definição do método de trabalho, agenda, etc..

O desenvolvimento deste documento ocorreu durante a fase de ação.

4. Fase de avaliação – a última parte da pesquisa irá registrar o conhecimento produzido ao longo pesquisa.

Esta etapa consiste, como o próprio título sugere, na avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados provenientes da pesquisa realizada.



## 4 ESTUDO DE CASO

A Corretora de Seguros SICREDI foi instituída em 05 de setembro de 2000 (iniciando efetivamente suas atividades a partir de 01 de janeiro de 2001), habilitada para operar com todos os segmentos de seguros admitidos pela SUSEP - Superintendência de Seguros Privados. Até a sua fundação, as operações de seguros do SICREDI eram intermediadas por uma corretora terceirizada, à qual cabia a tramitação dos processos entre associados e seguradoras após a efetivação dos contratos.

A partir disso, sua concepção teve como principal objetivo desenvolver e coordenar todos os processos de seguros do SICREDI, zelando pela segurança operacional e visando maior agregação de valor aos associados e ao sistema. Além disso, outras vantagens em constituir uma corretora cativa foram identificadas, conforme segue:

- a) Maior competitividade e agilidade nas decisões;
- b) Maior comprometimento e interesse pelos negócios das cooperativas;
- c) Relacionamento direto com as seguradoras parceiras;
- d) Controle interno da produção;
- e) Receitas das operações ficam dentro do Sistema;
- f) Internalização da *expertise* técnica.

### 4.1 DELIMITAÇÕES DO NEGÓCIO

A Corretora de Seguros SICREDI oferece aos seus clientes o seguinte portfólio de produtos e serviços:

- a) Vida: seguros de vida individual, seguros de acidentes pessoais e seguros coletivos;
- b) Automóvel: seguros de veículos leves, seguros de caminhões, seguros de frotas e seguros de táxis;
- c) Seguros Gerais: seguros de patrimônio, seguros de responsabilidade civil, seguros rurais, seguros residenciais e seguros especiais;
- d) Previdência: individual e empresarial.

Os produtos e serviços descritos acima são disponibilizados através de mais de mil unidades de atendimento, distribuídas em cento e vinte e oito cooperativas de créditos espalhadas em dez estados brasileiros: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Pará.

A corretora atende exclusivamente aos associados das cooperativas de créditos do SICREDI. Atualmente, o sistema conta com uma base superior a um milhão e quinhentos mil associados ativos.

A Corretora de Seguros SICREDI possui parceria com duas grandes seguradoras do mercado brasileiro: a Icatu Hartford Seguros, responsável pelo mix de produtos do Ramo Vida e Previdência e a Mapfre Seguradora, fornecedora dos produtos de Ramos Elementares.

A concorrência neste tipo de mercado é constituída por um número expressivo de pequenos e grandes corretores, ocasionando uma afluência acirrada. Atualmente a SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) possui o registro de 60.622 corretores de seguros, sendo 35.785 pessoas físicas e 24.837 pessoas jurídicas, ativos no Brasil. Esse cenário configura uma concorrência descentralizada, tendo em cada região um *player* que compartilha o mercado local.

#### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL

Atualmente, a Corretora de Seguros SICREDI conta com os seguintes norteadores estratégicos:

- **Missão:** oferecer aos associados as melhores soluções em seguros e previdência complementar;
- **Visão:** ser referência em soluções de seguros e previdência para os associados do sistema SICREDI;
- **Valores:** preservação da natureza cooperativa do negócio, respeito à individualidade do associado, valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas, eficácia e transparência na gestão.

De maneira a avaliar se os direcionadores estratégicos estão em condições de ser exercidos ajustadamente, faz-se importante que a empresa tenha claro quais são seus fatores críticos de sucesso. Para isso, foram respondidas às perguntas sugeridas por Rampersad (2004, p.108), as quais se encontram no item 2.3 deste trabalho, conforme segue:

A principal vantagem competitiva da Corretora de Seguros SICREDI está na geração de valor ao cliente, sendo esta também a principal característica da empresa no sentido de torná-la única no mercado em que atua. Não só pelo valor agregado do produto, mas também valor monetário, uma vez que o lucro obtido com a venda de seguros e previdência é revertido como remuneração às cooperativas do sistema que, por sua vez, distribuem as sobras aos associados no encerramento de cada exercício contábil.

A resposta à primeira pergunta serve para adaptar a segunda, sendo mais adequado perguntar: de que maneira remuneramos as cooperativas? Além de produtos atrativos com preços adequados, é preciso austeridade nos gastos da estrutura da empresa sendo, por outro lado, indispensável manter o nível de desempenho operacional sempre elevado.

Contudo, obter alta *performance* com baixo custo é uma atribuição bastante árdua às empresas. Registrar e manter diretrizes claras dos processos internos,

além de constantes revisões de melhorias é fundamental para o atingimento desse objetivo.

Em linha com o que foi apresentado, o sucesso futuro da empresa passa por nunca se afastar de ter a solução para o cliente como objetivo irrestrito. Estar na vanguarda do mercado procurando novas e melhores soluções, revisar processos e criar valores para os seus clientes são requisitos imprescindíveis à continuidade da Corretora de Seguros SICREDI.

A partir disso, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Gerar valor para os clientes;
- Austeridade nos gastos;
- Revisar continuamente os processos internos;
- Capacitar os funcionários para atender ao nível de desempenho operacional desejado;
- Encontrar novas soluções no mercado.

Entretanto, o processo não se esgota na identificação destes fatores: é fundamental que eles sejam traduzidos em ações no dia-a-dia da empresa, sendo que é tão importante colocar em prática quanto medir a qualidade da execução.

Visando mensurar se as atividades operacionais da empresa estão atendendo aos seus fatores críticos de sucesso, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard*, que será apresentado a seguir.

## 5 PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA A CORRETORA DE SEGUROS SICREDI

A partir deste capítulo será demonstrado o desenvolvimento da proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa estudada, bem como os resultados obtidos da sua aplicação.

### 5.1 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD*

Para a elaboração do *Balanced Scorecard*, foi ajustado, junto aos responsáveis pela condução deste projeto na organização, o cumprimento das quatro etapas referidas no item 2.7.2 deste trabalho.

No entanto, a primeira etapa onde deveria ser selecionada a unidade de negócios, bem como sua relação com as demais unidades da empresa, foi suprimida devido ao consenso de o projeto ser aplicado em todas as unidades da empresa.

Dessa forma, apenas as etapas dois, três e quatro foram cumpridas, conforme segue:

#### 5.1.1 Consenso em função dos objetivos estratégicos

De acordo com o referido anteriormente, a segunda etapa do processo de formulação do *Balanced Scorecard* foi dividida em três fases:

1. Série de entrevistas: nesse momento foram levantados subsídios macro a respeito da situação da empresa e seu contexto. Além disso, foram coletadas informações sobre os projetos em andamento da empresa,

sobre desempenho dos produtos, sobre inovações tecnológicas disponíveis e sobre as suas expectativas de futuro.

2. Sessão de síntese: após as entrevistas realizadas, todos os elementos levantados foram avaliados, gerando uma lista preliminar de objetivos estratégicos divididos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Esses objetivos servirão de pauta para a próxima fase desta etapa, conforme segue:
3. Primeira rodada do *workshop* executivo: na última fase da segunda etapa foram apresentados os objetivos desenvolvidos na fase anterior e, após breve debate, esses foram refinados, buscando melhor atender aos anseios da empresa. Além disso, foram elencados diversos indicadores para cada uma das quatro perspectivas, os quais serão explorados nas etapas posteriores à esta, bem como foi definido um responsável para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

### 5.1.2 Escolha e elaboração dos indicadores

Na terceira etapa, o trabalho foi dividido em outras duas fases:

1. Reuniões com subgrupos: foi realizado um encontro com o responsável de cada perspectiva (definidos na fase três da etapa dois). Nesses encontros foram determinados os indicadores por perspectiva, ficando a cargo do seu gestor levar à segunda rodada do *workshop* executivo as seguintes definições:
  - Aperfeiçoamento da descrição dos objetivos e indicadores;
  - Sugestão de meta para cada indicador, incluída sua memória de cálculo;

- Apontar as fontes de informação de cada indicador, bem como o seu período de apuração.
2. Segunda rodada do *workshop* executivo: a última fase de reuniões entre todos os responsáveis pelo *Balanced Scorecard* foi utilizada apenas para definir os itens trazidos da etapa anterior.

### 5.1.3 Elaboração do plano de implementação

A quarta e última etapa do processo de implantação do *Balanced Scorecard* determina as ações necessárias para incorporar as novas atribuições ao processo normal da empresa. Como nas demais etapas, esta também foi dividida em fases:

1. Desenvolvimento do plano de implantação: esta fase ocorreu, de fato, na segunda rodada do *workshop* executivo. Nela foi decidido pela criação de uma ferramenta em Excel<sup>®</sup> durante o tempo de experiência deste novo processo. Ao longo desse período, todas as informações necessárias para alimentar os bancos de dados dos indicadores serão incluídas manualmente por um funcionário da empresa.
2. Terceira rodada do *workshop* executivo: esta fase serviria para (re) validação dos objetivos, indicadores e metas. Contudo, não foi realizada.
3. Finalizar o plano de implementação: essa fase é mais teórica do que prática. Ela determina que os gestores da empresa devam se comprometer plenamente com a utilização do *Balanced Scorecard*, de modo que o mesmo seja incorporado na rotina da organização. O acompanhamento dessa fase não está previsto no escopo deste projeto.

## 5.2. MATRIZ DE REFERÊNCIA CRUZADA ENTRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OBJETIVOS

Durante as reuniões destacadas no item anterior, diversos objetivos foram arrolados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Contudo, ao longo do processo, apenas dezessete foram ratificados.

De maneira a certificar de que os objetivos escolhidos eram aderentes à estratégia da empresa, esses foram cruzados com os fatores críticos de sucesso definidos no capítulo anterior, conforme mostra a tabela 02. Caso algum objetivo não estivesse amparado por nenhum FCS, não teria sentido levá-lo adiante.

**Tabela 02 – Tabela de referência cruzada: Fatores Críticos de Sucesso x Objetivos**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO				
	Gerar valor aos clientes	Austeridade nos custos	Revisar processos	Desempenho operacional	Novas soluções
Aumentar a rentabilidade bruta dos produtos	X	X		X	
Aumentar a representatividade nas carteiras das seguradoras parceiras	X				
Aumentar aderência aos seguros SICREDI	X				X
Fidelizar clientes	X	X			X
Identificar e desenvolver novos produtos	X		X		X
Implantar ações de CRM	X			X	X
Implantar novo sistema de cálculo de seguros (multicalculo)	X		X		X
Incrementar <i>cross-selling</i>	X				
Incrementar receita de seguros repassadas às Cooperativas	X	X		X	
Proporcionar satisfação aos colaboradores		X		X	
Qualificar do banco de dados de segurados			X	X	
Qualificar equipe de produto	X		X	X	X
Redimensionar as equipes de suporte (técnico e sinistros)	X		X	X	
Superar o crescimento do mercado no volume de prêmio líquido emitido	X				
Tornar perceptível relação de custo/benefício dos seguros SICREDI	X	X	X	X	X
Treinar pessoal de suporte para operar novo sistema			X	X	
Treinar vendedores de seguros para operar novo sistema			X	X	

Fonte: elaborado pelo autor



### 5.3. MATRIZ DE OBJETIVOS E PERSPECTIVAS

Abaixo é mostrada a distribuição dos objetivos em cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (tabela 03) e em seguida apresentada a descrição de cada um deles.

**Tabela 03 – Matriz de Objetivos e Perspectivas**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade bruta dos produtos
	F2	Incrementar receita de seguros repassadas às cooperativas
	F3	Superar o crescimento do mercado no volume de prêmio líquido emitido
	F4	Aumentar a representatividade nas carteiras das seguradoras parceiras
Clientes	C1	Aumentar aderência aos seguros SICREDI
	C2	Tornar perceptível relação de custo/benefício dos seguros SICREDI
	C3	Implantar ações de CRM
	C4	Fidelizar clientes
	C5	Incrementar <i>cross-selling</i>
Processos Internos	P1	Implantar novo sistema de cálculo de seguros (multicalculo)
	P2	Qualificar do banco de dados de segurados
	P3	Identificar e desenvolver novos produtos
Aprendizado e Crescimento	A1	Proporcionar satisfação aos colaboradores
	A2	Redimensionar as equipes de suporte (técnico e sinistros)
	A3	Treinar vendedores de seguros para operar novo sistema
	A4	Treinar pessoal de suporte para operar novo sistema
	A5	Qualificar equipe de produto

Fonte: elaborado pelo autor

#### 5.3.1 Perspectiva de aprendizado e crescimento

1. Proporcionar satisfação aos colaboradores: a partir do atingimento deste objetivo, espera-se que o sucesso de todos os outros seja possível. De acordo com um dos participantes do primeiro *workshop* “*se não tivermos o time engajado não será possível implementarmos nenhum tipo de avaliação de desempenho, tampouco conseguir melhoria nos processos existentes*”. **Ação proposta**: reavaliar os pontos críticos apontados na última pesquisa de clima realizada com os funcionários e, dentro do possível, atender às exigências pleiteadas. Outro fator importante destacado foi da necessidade de acompanhamento rigoroso por parte dos gestores das áreas, no que diz respeito às horas extras efetuadas pelos funcionários.
2. Adequar as equipes de suporte técnico e a sinistros: por serem as áreas mais afetadas com o aumento de produção da empresa, em virtude do apoio direto prestado às cooperativas, entende-se ser imprescindível que estejam dimensionadas de maneira adequada. **Ação proposta**: projetar a quantidade ajustada de colaboradores para atender não só à demanda atual como também à demanda esperada.
3. Treinar assessores de seguros para operar um novo sistema: em virtude da iminente mudança do sistema para cálculo de seguros, existe a necessidade de capacitar a equipe de vendas das cooperativas para comercializar os produtos aos clientes. **Ação proposta**: providenciar estrutura e agenda de treinamentos juntos aos participantes.
4. Treinar pessoal de suporte para operar novo sistema: idem item anterior.
5. Qualificar equipe de produto: espera-se que a área de produto agregue “inteligência” à operação, entretanto, foi identificado que o número de pessoas está aquém do ideal e que existem atividades operacionais que não deveriam ser de responsabilidade desta área. **Ação proposta**: projetar a quantidade adequada de colaboradores e reavaliar os processos operacionais.

### 5.3.2 Perspectiva dos processos internos

1. Implantar novo sistema de cálculo de seguros (multicálculo)<sup>2</sup>: a demanda para implantação de um sistema multicálculo partiu das cooperativas à corretora de seguros. Isso se deu, principalmente, em virtude da concorrência, pois um assessor de seguros só consegue realizar cotações com uma companhia seguradora, enquanto os demais corretores o fazem com até dez. Como o valor do risco é atribuído por cada seguradora, muitas vezes, o preço da seguradora exclusiva do SICREDI fica inviável frente às demais. **Ação proposta:** escolher as seguradoras que farão parte do portfólio SICREDI, verificar condições técnico-operacionais e providenciar um contrato de prestação de serviços (este processo já estava em andamento durante o desenvolvimento deste trabalho).
2. Qualificar o banco de dados de segurados: atualmente a base do cadastro de segurados é alimentada a partir do cadastro das seguradoras. Em função da corretora só comercializar seus produtos aos associados do SICREDI, cujo cadastro é muito mais completo e rigoroso, não é lógico importar dados que já estão dentro da empresa com qualidade. Além disso, dada à fragilidade dos sistemas (corretora e seguradoras), existem muitos cadastros em duplicidade. **Ação proposta:** integrar o cadastro de segurados ao cadastro de conta corrente e eliminar cadastros duplicados.
3. Identificar novos produtos: realizar análises internas e de mercado visando observar as lacunas não atendidas pelo portfólio de produtos existente. **Ação proposta:** para o sucesso deste objetivo é imprescindível o atingimento do objetivo 5 (cinco) da perspectiva de aprendizado e crescimento dos objetivos 1 (um) e 2 (dois) desta perspectiva.

### 5.3.3 Perspectiva dos clientes

---

<sup>2</sup> Multicálculo é o sistema que realiza a cotação do mesmo seguro em diversas companhias seguradoras.

1. Aumentar aderência aos seguros SICREDI: a partir do aumento de produtos e companhias seguradoras disponíveis, será possível incrementar as soluções oferecidas ao associado. Desse modo, espera-se aumentar a massa de associados da cooperativa com seguros SICREDI. **Ação proposta**: acessar a base de cadastro de associados e confrontar com a base de cadastro de associados ativos. Dessa maneira é possível elencar o público não atendido pelos seguros SICREDI.
2. Tornar perceptível relação de custo/benefício dos seguros SICREDI: esse objetivo está diretamente relacionado à implantação do sistema multicálculo. Ele permitirá ao associado obter diversas opções de produtos para atender suas necessidades, inclusive com custo inferior ao disponível atualmente. Além disso, espera-se que, com o sucesso dos objetivos financeiros a seguir, haja maior retorno financeiro às cooperativas de crédito, incentivando um maior esforço na comercialização dos produtos de seguros. **Ação proposta**: mapear a evolução da relação entre tíquete-médio e criar um controle de efetivação de cotações.
3. Implantar ações de CRM: com a qualificação do banco de dados a partir do alinhamento com o cadastro das cooperativas, será possível complementar informações e segmentar os clientes de seguros e previdência. Com essa ação, espera-se que sejam criadas ações que apresentem foco a um determinado tipo de clientes. **Ação proposta**: identificar e criar agrupamentos de clientes, baseando-se em informações de cadastro: renda, tipo de serviços utilizados, bens móveis e imóveis, etc..
4. Fidelizar clientes: prolongar a permanência dos clientes de produtos de seguros SICREDI.
5. Incrementar *cross-selling*: pode-se dizer que este objetivo é uma resultante dos quatro objetivos anteriores. Propõe-se identificar oportunidades de comercialização de outros produtos aos clientes que já possuem, pelo menos, um seguro SICREDI. **Ação proposta**: avaliar junto às companhias seguradoras a possibilidade de um tipo especial de desconto para associados com mais de um produto SICREDI.

### 5.3.4 Perspectiva financeira

1. Aumentar a rentabilidade bruta dos produtos: em função do novo sistema de cálculo de seguros, será possível oferecer produtos aos clientes com preços adequados, sem a necessidade de reduzir o percentual de comissão para competir com o mercado.
2. Incrementar receitas de seguros repassadas às cooperativas: este objetivo será diretamente influenciado pelo objetivo anterior e também pelo melhor desempenho operacional da corretora. Este visa a repassar maior volume financeiro às cooperativas após o pagamento do custo fixo da empresa.
3. Superar o crescimento do mercado no volume de prêmio líquido emitido: crescer acima da média de mercado no volume de prêmio líquido emitido.
4. Aumentar a representatividade nas carteiras das seguradoras parceiras: estabelecer representatividade relevante nas carteiras das seguradoras parceiras, visando obter melhores benefícios aos clientes SICREDI.

## 5.4 INDICADORES POR OBJETIVO

Para poder avaliar a execução dos objetivos descritos anteriormente, é necessário que se determine a eles um ou mais indicadores de desempenho com metas estabelecidas e depois compará-las com os resultados obtidos.

A seguir, serão elencados os indicadores por cada objetivo, dentro de cada perspectiva dos *Balanced Scorecard*, bem como sua fórmula de cálculo.

### 5.4.1 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Aprendizado e Crescimento foram determinados seis indicadores de desempenho que, adiante, na tabela 04, serão distribuídos nos cinco objetivos desta perspectiva.

**Tabela 04 – Matriz de Indicadores e Objetivos (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADOR	
Aprendizado e Crescimento	A1	Proporcionar satisfação aos colaboradores	A111	Pesquisa de clima
			A112	Nº médio de horas extras
	A2	Redimensionar as equipes de suporte (técnico e sinistro)	A211	Nº de colaboradores
	A3	Treinar vendedores de seguros para operar novo sistema	A311	% de vendedores treinados
	A4	Treinar pessoal de suporte para operar novo sistema	A411	% de colaboradores treinados
A5	Qualificar equipe de produto	A511	Nº de colaboradores	

Fonte: elaborado pelo autor.

1. Indicador A111 - Pesquisa de clima: A utilização de pesquisas de clima está presente em todas as empresas do sistema SICREDI e, sendo realizado de dois em dois anos, proporciona aos gestores avaliarem se as lacunas apontadas pelos colaboradores foram atendidas. É oportuno fazer uso deste instrumento, uma vez que a satisfação dos colaboradores faz parte dos objetivos estratégicos da empresa. **Memória de cálculo**: Valor percentual de satisfação obtido com a pesquisa de clima.
2. Indicador A112 - Número médio de horas extras: Atribuiu-se ao volume de trabalho ser fator direto à satisfação dos funcionários. Desse modo, este indicador permitirá avaliar, de forma objetiva, embora genérica, a quantidade de horas adicionais à jornada dos colaboradores. **Memória de cálculo**: Quantidade total de horas extras realizadas sobre o número total de colaboradores.

3. Indicador A2I1 - Número de colaboradores: Este indicador tem por finalidade mensurar se as equipes de suporte possuem a quantidade de profissionais necessária para atender a demanda das cooperativas. **Memória de cálculo:** Número de colaboradores treinados sobre o número total de colaboradores.
4. Indicador A3I1 - Percentual de vendedores treinados: Em função da iminente implantação do novo sistema de cálculo de seguros, existe a necessidade de capacitar os profissionais que irão utilizá-lo, de modo a oferecer, adequadamente, os produtos aos clientes, através da nova plataforma. Não é admissível que se percam vendas por inabilidade de uso de ferramenta. **Memória de cálculo:** Número de vendedores treinados sobre o número total de vendedores.
5. Indicador A4I1 - Percentual de colaboradores treinados: Assim como os vendedores de seguros, as equipes de suporte precisam estar capacitadas para utilização do novo sistema e mais: necessitam conhecer profundamente todas as funcionalidades disponíveis de maneira a atender ao pessoal na “ponta da operação”. Caso algum vendedor esteja frente-a-frente com o cliente e, por quaisquer contingências, não consiga operacionalizar o negócio, é imprescindível que o time de suporte possua qualificação suficiente para solucionar o problema. **Memória de cálculo:** Número de colaboradores treinados sobre o número total de colaboradores.
6. Indicador A5I1 - Número de colaboradores: Assim com o indicador A2I1, este tem por finalidade mensurar se a equipe de produto conta com a quantidade necessária de profissionais para entregar o trabalho esperado. **Memória de cálculo:** Valor absoluto de colaboradores.

#### 5.4.2 Perspectiva dos processos internos

Nos processos internos, assim como no aprendizado e no conhecimento, somente um objetivo contará com dois indicadores, ficando os demais com apenas um. A tabela 05 mostra sua disposição.

**Tabela 05 – Matriz de Indicadores e Objetivos (Perspectiva dos Processos Internos)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADOR	
Processos Internos	P1	Implantar novo sistema de cálculo de seguros (multicalculo)	P111	% de UAs com o sistema em funcionamento
	P2	Qualificar do banco de dados de segurados	P211	% de cadastros integrados
			P212	% de cadastros duplicados
P3	Identificar e desenvolver novos produtos	P311	Nº de produtos	

Fonte: elaborado pelo autor.

1. Indicador P111 - Percentual de Unidades de Atendimento com o Sistema em Funcionamento: O indicador funcionará como “termômetro” no acompanhamento da implantação do novo sistema de cálculo de seguros. Recomenda-se a utilização de metas parciais de acordo com o cronograma de implementação, pois será possível corrigir atrasos que poderão ocorrer ao longo do processo. **Memória de cálculo**: quantidade de unidades de atendimento com o sistema implantado sobre a quantidade total de Unidades de Atendimento.
2. Indicador P211 - Percentual de cadastros integrados: Após a criação do método que será utilizado para integrar o cadastro dos seguros ao cadastro dos associados das cooperativas do sistema, será preciso desenvolver uma metodologia de controle para os novos clientes. Este indicador irá apontar se houve ingresso de novos registros não integrados à base de cadastro de seguros. **Memória de cálculo**: Número de cadastros integrados sobre o número total de cadastros.
3. Indicador P212 - Percentual de cadastros duplicados: Este indicador será um complemento ao processo estabelecido para o indicador P211 apresentado acima. Como haverá ingresso de informações provenientes



de diversas companhias seguradoras, será preciso atentar para a repetição do cadastro dos clientes comuns a elas. O “inchamento” da base certamente ocasionará distorções nas análises da carteira de clientes, as quais serão realizadas em função dos indicadores da perspectiva dos clientes, que serão apresentados a seguir. **Memória de cálculo:** número de cadastros duplicados sobre o número total de cadastros.

4. Indicador P311 - Número de produtos: O último indicador desta perspectiva visa mensurar a quantidade de novos produtos incorporados ao portfólio atual. **Memória de cálculo:** valor absoluto de produtos.

#### 5.4.3 Perspectiva dos clientes

A tabela 06 apresenta os indicadores alocados aos objetivos determinados para a perspectiva dos clientes.

**Tabela 06 – Matriz de Indicadores e Objetivos (Perspectiva dos Clientes)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADOR	
Clientes	C1	Aumentar aderência aos seguros SICREDI	C111	% de associados com pelo menos 1 (um) seguro ativo
	C2	Tornar perceptível relação de custo/benefício dos seguros SICREDI	C211	<i>Ticket</i> médio
			C212	% de cotações não efetivadas
	C3	Implantar ações de CRM	C311	Nº de campanhas
	C4	Fidelizar clientes	C411	% de renovações
C5	Incrementar <i>cross-selling</i>	C511	Nº de seguros por cliente	

Fonte: elaborado pelo autor.

1. Indicador C1I1 - Percentual de associados com pelo menos um seguro ativo: O objetivo de avaliação deste indicador é ampliar o alcance dos seguros aos associados do sistema SICREDI. Desse modo, além de medir o desempenho do próprio objetivo, este indicador servirá para acompanhar a eficácia das campanhas e alavancar as vendas de seguros, como efeito da implantação do novo sistema de cálculo, dentre outros. Visando obter o percentual adequado para acompanhamento, o critério para determinar a base de associados ativos será o mesmo utilizado pelas cooperativas<sup>3</sup>.  
**Memória de cálculo**: número de clientes ativos sobre o número de associados ativos.
2. Indicador C2I1 - Ticket médio: Espera-se que com a maior oferta de produtos, a partir da implantação do novo sistema de cálculo, o valor médio dos seguros venha a cair, uma vez que será possibilitado ao associado escolher o seu seguro avaliando diversos fatores, dentre eles o preço. **Memória de cálculo**: volume de prêmio líquido emitido sobre a quantidade total de seguros vendidos.
3. Indicador C2I2 - Percentual de cotações não efetivadas: Seguindo a linha do indicador C2I2, a maior diversidade de produtos tornará mais fácil a efetivação das propostas. **Memória de cálculo**: Número de cotações não efetivadas sobre o número total de cotações.
4. Indicador C3I1 - Número de campanhas: Utilizar a criação de *clusters* de clientes para definição das campanhas focadas em determinado público. Por exemplo: seguros com preços promocionais aos associados que não possuem nenhum produto do SICREDI. **Memória de cálculo**: valor absoluto de campanhas.
5. Indicador C4I1 - Percentual de renovações: Entendendo que obter clientes é tão importante quanto mantê-los, foi criado este indicador. Ele irá acompanhar a permanência dos clientes junto aos produtos SICREDI. **Memória de cálculo**: número de renovações sobre número total de seguros contratados.

---

<sup>3</sup> Um associado é determinado inativo se não tiver movimentação em sua conta corrente por um período superior a noventa dias.

6. Indicador C5I1 - Número de seguros por cliente: Este indicador medirá a *performance* dos seguros no que diz respeito à procura pelos produtos SICREDI. É possível inferir que, à medida que o cliente compre mais de um produto na mesma empresa, ele o faça por apreciar os produtos e não por eventual “venda casada”. **Memória de cálculo**: número total de seguros vigentes sobre a base de clientes ativos.

#### 5.4.4 Perspectiva financeira

Por fim, serão apontados na tabela 07 os indicadores designados aos objetivos da perspectiva financeira.

**Tabela 07 – Matriz de Indicadores e Objetivos (Perspectiva Financeira)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADOR	
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade bruta dos produtos	F1I1	% médio de comissão
	F2	Incrementar receita de seguros repassadas às cooperativas	F2I1	% incremento de remuneração (em R\$) às cooperativas
	F3	Superar o crescimento do mercado no volume de prêmio líquido emitido	F3I1	% de crescimento
	F4	Aumentar a representatividade nas carteiras das seguradoras parceiras	F4I1	% de participação

Fonte: elaborado pelo autor.

1. Indicador F1I1 - Percentual médio de comissão: Este indicador possibilitará verificar se as cooperativas conseguem manter as metas de vendas de seguros sem abrir mão de sua própria receita. Por ser um valor variável, o percentual de comissão é, muitas vezes, utilizado como mecanismo de desconto. Dessa maneira, ele proporcionará, ainda, uma análise marginal sobre o preço dos seguros oferecidos pelas

companhias seguradoras parceiras. **Memória de cálculo:** valor total de comissão arrecadada dividida pelo valor total de prêmio líquido emitido.

2. Indicador F2I1 - percentual de incremento de remuneração às cooperativas: Este indicador é a derivação do indicador anterior, no que diz respeito à entrada de receita e também um medidor de desempenho operacional com relação aos gastos da estrutura da corretora. No caso de sucesso neste indicador, ele retro-alimentará o objetivo *tornar perceptível a relação de custo/benefício dos seguros SICREDI*, descrito no tópico 2 do 5.3.3 do presente trabalho. **Memória de cálculo:** Valor total da remuneração repassada às cooperativas dividida pelo valor total da remuneração repassada a elas no período anterior.
3. Indicador F3I1 - percentual de crescimento: O volume de vendas da corretora, baseando-se no que é utilizado pelo mercado segurador, é medido pelo prêmio líquido emitido. Assim, o indicador propõe o acompanhamento do crescimento das vendas, de modo a avaliar o avanço dos produtos SICREDI no mercado. **Memória de cálculo:** volume de vendas no período sobre o volume de vendas no período anterior.
4. Indicador F4I1 - percentual de participação: Conforme mencionado no indicador anterior, o prêmio líquido é a medida de vendas das empresas do ramo de seguros. Este indicador avaliará o nível de representatividade, em volume, da corretora nas companhias seguradoras parceiras. Quanto maior a representação, mais descontos e benefícios serão disponibilizados aos clientes. **Memória de cálculo:** prêmio líquido emitido pela corretora sobre o prêmio líquido emitido pela seguradora.

## 5.5 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

Embora sejam delimitados em sua respectiva categoria, os objetivos não se esgotam por si mesmos. Eles apresentam inter-relação nas diferentes perspectivas.

Esse relacionamento entre objetivos é denominado, pelos criadores do *Balanced Scorecard*, como relação de causa e efeito.

Assim, como qualquer atividade da empresa, é preciso que eles caminhem juntos, pois o fracasso de um acarretará no fracasso do próximo, gerando uma reação em cadeia.

Contudo, para que seja possível demonstrar as relações de causa e efeito é preciso identificá-las, conforme apresentado a seguir.

**Tabela 08 – Relação de Causa e Efeito da Perspectiva Financeira**

FINANCEIRA	OBJETIVO		INDICADOR		IMPACTADO
	F1	Aumentar a rentabilidade bruta dos produtos	F111	% médio de comissão	C1, C2, C4
F2	Incrementar receita de seguros repassadas às cooperativas	F211	% incremento de remuneração às cooperativas	C1, C3, C4, C5	
F3	Superar o crescimento do mercado no volume de prêmio líquido emitido	F311	% de crescimento	C1, C3, C4, C5	
F4	Aumentar a representatividade nas carteiras das seguradoras parceiras	F411	% de participação	C1, C4	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 09 – Relação de Causa e Efeito da Perspectiva dos Clientes**

CLIENTES	OBJETIVO		INDICADOR		IMPACTADO
	C1	Aumentar aderência aos seguros SICREDI	C111	% de associados com pelo menos um seguro ativo	P1, P3
C2	Tornar perceptível relação de custo/benefício dos seguros SICREDI	C211	Ticket médio	P1	
		C212	Nº de cotações não efetivadas	P1	
C3	Implantar ações de CRM	C311	Nº de campanhas	A5, P2	
C4	Fidelizar clientes	C411	% de renovações	P1, P3, C3	
C5	Incrementar <i>cross-selling</i>	C511	Nº de seguros por cliente	A5, P2, P3, C4	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 10 – Relação de Causa e Efeito da Perspectiva dos Processos Internos**

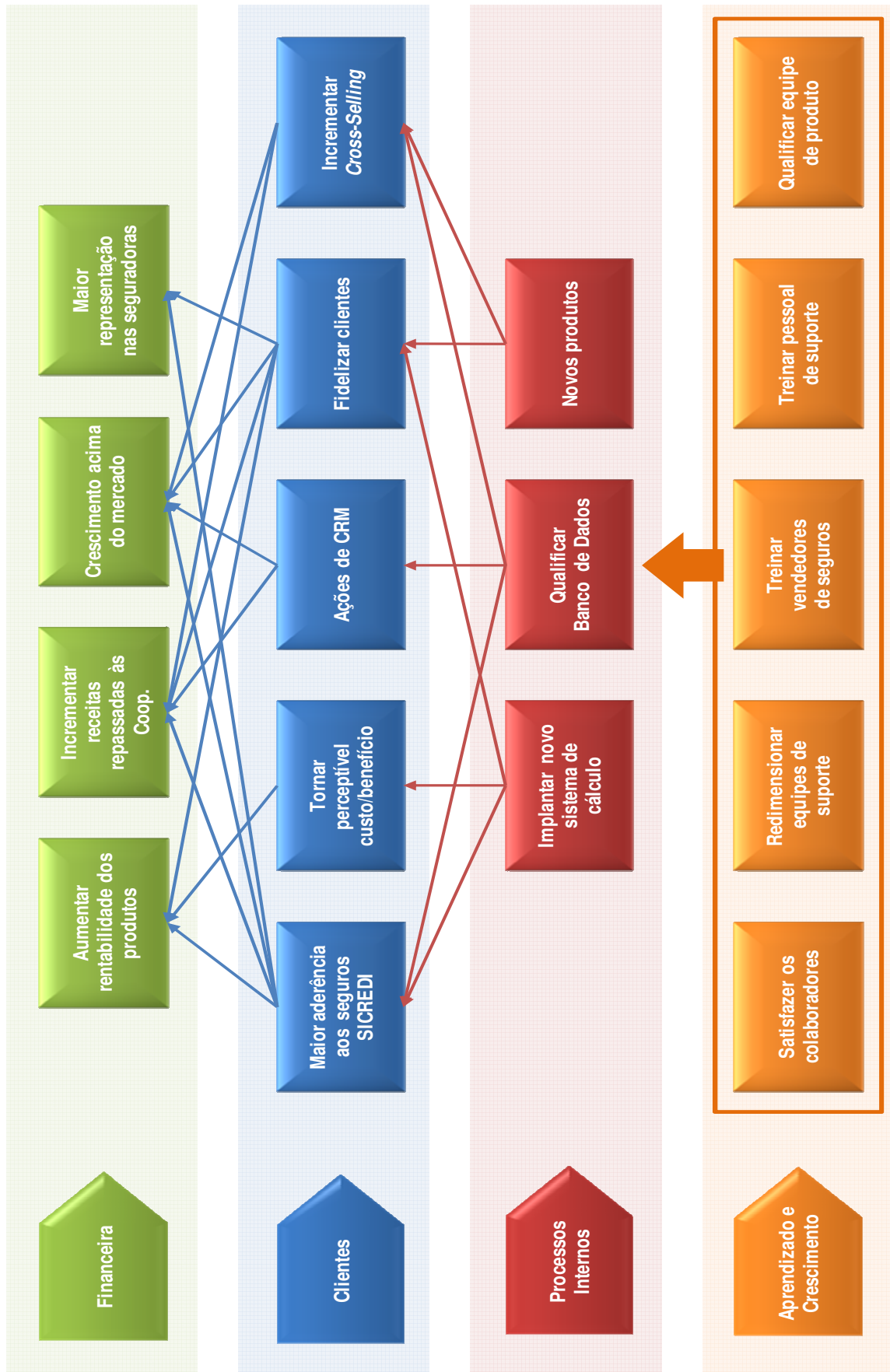
PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVO		INDICADOR		IMPACTADO
	P1	Implantar novo sistema de cálculo de seguros (multicalculo)	P111	% de UAs com o sistema em funcionamento	A3, A4
P2	Qualificar do banco de dados de segurados	P211	% de cadastros integrados	A3, A4, A5	
		P212	% de cadastros duplicados	A3, A4, A5	
P3	Identificar e desenvolver novos produtos	P311	Nº de produtos	A5, P1, P2	

Fonte: elaborado pelo autor.

Estas relações de causa e efeito serão visualmente representadas pelo Mapa Estratégico.

## 6. MAPA ESTRATÉGICO

A última etapa do processo de elaboração do *Balanced Scorecard* consiste na elaboração do Mapa Estratégico. Este mapa representa graficamente todas as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização apresentadas no capítulo anterior.



**Figura 10 – Mapa Estratégico**  
 Fonte: elaborado pelo autor.



## 7. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Há bastante tempo a Corretora de Seguros SICREDI busca por um sistema para avaliar o desempenho de suas operações, com indicadores de desempenho que fossem além das análises financeiras tradicionais e, a partir disto, o *Balanced Scorecard* se apresentou como o método ideal.

Em virtude desta ação requerer uma série de análises internas da organização, bem como a plena dedicação dos envolvidos para o sucesso de sua implementação, a realização deste trabalho veio ao encontro desta necessidade, principalmente pelo fato de ser elaborado por um agente externo às atividades da empresa, proporcionando um distanciamento favorável entre o autor e a finalidade do trabalho. Adiante, foi possível desenvolver cada etapa a seu tempo, discutindo os objetivos, indicadores e suas interrelações, resultando, por fim, na elaboração do mapa estratégico da Corretora de Seguros SICREDI.

Durante a elaboração do *Balanced Scorecard*, foi possível perceber que a empresa analisada detém uma excelente concepção de gestão estratégica, no entanto, observou-se importante dificuldade de permear estes conceitos estratégicos em todos os níveis da operação. Isto acontece devido ao fato de a estratégia e a operação estarem em dois momentos distintos: enquanto a estratégia vislumbra o futuro da empresa, aquilo que ela deseja ser daqui a três, cinco ou até dez anos, a operação representa aquilo que a empresa é hoje. Esta diferença, entre o futuro e o agora, muitas vezes, pode fazer com que os processos existentes não sejam aderentes às demandas exigidas pela estratégia.

Ao perceber essa dicotomia, os executivos são impelidos a se que perguntar: a empresa está preparada para o nível de desempenho proposto pela sua estratégia? Buscar responder a esta pergunta é a principal contribuição do *Balanced Scorecard* à organização.

Todavia, a simples aplicação deste instrumento não esgotará o processo de avaliação dos processos operacionais da empresa. Em função de limitações impostas a esta pesquisa, como acesso aos dados de faturamento, de custos e outras informações financeiras, entende-se que existe muito espaço para

aperfeiçoamento à proposta elaborada. Não obstante, faz-se importante o envolvimento do maior número possível de executivos da empresa, de maneira a agregar conhecimento e credibilidade à utilização da ferramenta.

Além disso, como endereçamento após os primeiros resultados obtidos, deve-se ainda definir quais serão os direcionadores que irão orientar a remodelação de um ou mais processos, avaliar o qual é real a distância entre a situação atual e a situação desejada, entender nitidamente quais processos serão responsáveis por interagir com quais partes da estratégia e rearranjar seu interrelacionamento, de modo que a soma de todas as partes levem a atingir dos objetivos propostos pela estratégia da empresa.

Concluindo este estudo, fica evidente a importância de um sistema de avaliação de toda a operação da empresa – utilizando objetivos e métricas práticos – que sirva para identificar aos gestores os processos que necessitem de nova orientação, remodelação ou, até mesmo, ser excluídos da cadeia de atividades das organizações. A metodologia permite, ainda, que seja entendido claramente pelos funcionários (ou colaboradores) qual o retorno que a empresa espera do seu trabalho, criando uma atmosfera de pensamento estratégico, alinhando os objetivos organizacionais aos objetivos individuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edwardo J. **Implantando a administração estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNGER, D. J.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 24ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo (MEIO –**

**Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações**). 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

PORTER, Michael E. What is strategy?. Harvard Business Review, Boston. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

PRADO, Lauro J. do. **Guia *Balanced Scorecard***. Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezine/ebooks.html>>. Acesso em: 12 set. 2009.

RAMPERSAD, Hubert K. ***Scorecard* para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 2001. 122 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

THIOLLENT, Michael. **Pesquisa-ação nas organizações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.