



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD  
COMO INDICADOR DE DESEMPENHO EM UMA CORRETORA  
DE SEGUROS

GILCLEBER DIEGO FEITOSA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
JOÃO MONLEVADE  
Março de 2017.

Gilcleber Diego Feitosa

PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD  
COMO INDICADOR DE DESEMPENHO EM UMA CORRETORA  
DE SEGUROS

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Me Frederico César de V. Gomes

JOÃO MONLEVADE

Março de 2017.



## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO INDICADOR DE DESEMPENHO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido consentimento ou referenciamento dos referidos autores.

João Monlevade, 29 de março de 2017.

Gilcleber Diego Feitosa



### ATA DE DEFESA

Aos vinte e nove dias do mês de março de 2017, às 17 horas e 30 minutos, na sala B 303 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno **Gilcleber Diego Feitosa**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Me. Frederico César de Vasconcelos Gomes (orientador), Ma. Eva Bessa Soares e Me. Wagner Ragi Curi Filho.

O aluno apresentou o trabalho intitulado: **Proposta de um modelo de *Balanced Scorecard* como indicador de desempenho em uma corretora de seguros.**

A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

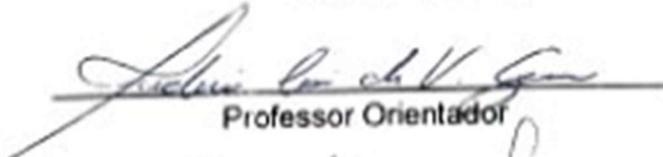
Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 30 dias

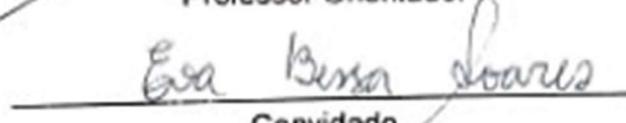
( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

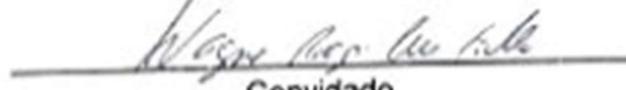
( ) Reprovação

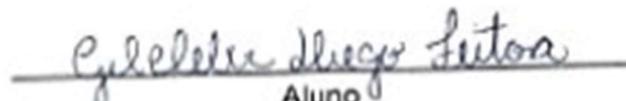
do(a) aluno (a), com a nota 8,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 29 de março de 2017

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Convidado

  
\_\_\_\_\_  
Convidado

  
\_\_\_\_\_  
Aluno

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente pela minha vida, por me iluminar e me dar forças em tantos momentos difíceis nestes longos anos. Por me fazer tomar as decisões certas quando precisei e por me proteger e guardar nesta caminhada.

Aos meus pais, Vilma e José, pelo imenso amor e dedicação, pelos valores ensinados e por todas as orações, me fortalecendo durante todo este período de sacrifício. Aos meus irmãos, Gilberto e Gissele pelo companheirismo, pelos conselhos, amizade e paciência.

A minha namorada Taiane, pelo suporte, compreensão e atenção nesta reta final.

Ao professor e Mestre Frederico, pelo auxílio e paciência durante o processo de orientação deste trabalho e pelas valiosas sugestões.

Por fim, ao corpo docente da UFOP – João Monlevade, pela constante dedicação de muitos dos professores, os quais são fundamentais para o desenvolvimento acadêmico e profissional.

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo propor a criação de um modelo de indicadores de desempenho utilizando ferramenta de gestão estratégica em uma Corretora de Seguros localizada na cidade de João Monlevade – MG. Os indicadores são fundamentais para o controle dos processos, acompanhamento de desempenho e melhoria do gerenciamento da empresa pois são métricas capazes de quantificar a performance de acordo com os objetivos organizacionais. Para que a proposta de um modelo gestão possa ser adaptado, foi utilizada a ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) como pilar na elaboração de um modelo de gestão integrada a partir da definição da missão e estratégia da empresa, criando meios para que os objetivos da empresa possam ser acompanhados e alcançados. O (BSC) tem como objetivo a criação de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros divididos nas perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, alinhados à estratégia da empresa. O trabalho baseou-se em identificar e mapear os principais processos da empresa, definir na sequência a estratégia da empresa para, em seguida, identificar e propor objetivos estratégicos, bem como a criação de medidas e indicadores sempre vinculados à definição e alcance de metas propostas. Em seguida, estabelecer uma relação de causa e efeito entre os objetivos a partir da criação do mapa estratégico. Na apresentação dos resultados, foram observadas e discutidas as relações de causa e efeito definidas no mapa estratégico.

**Palavras-chaves:** Estratégia, *Balanced Scorecard*, Indicadores de Desempenho, Indicadores de Resultado, Franquia, Corretora de Seguros.

## ABSTRACT

*The objective of this work is to propose the creation of a model of performance indicators using a strategic management tool in an Insurance Brokerage located in the city of João Monlevade - MG. The indicators are fundamental for the control of the processes, performance monitoring and improvement of the management of the company because they are metrics capable of quantifying the performance according to the organizational objectives. In order to be able to adapt a proposal for a management model, the Balanced Scorecard (BSC) tool was used as a pillar in the elaboration of an integrated management model based on the definition of the company's mission and strategy, creating the means for Company can be monitored and achieved. The BSC aims to create a set of financial and non-financial indicators divided into the perspectives: Financial; Customers; Internal processes; Learning and Growth, aligned with the company's strategy. The work was based on identifying and mapping the main processes of the company, define in sequence the strategy of the company to then identify and propose strategic objectives, as well as the creation of measures and indicators always linked to the definition and scope of proposed goals. Then establish a cause and effect relationship between the goals from the creation of the strategic map. In the presentation of the results, the cause and effect relationships defined in the strategic map were observed and discussed.*

**Keywords:** *Strategy, Balanced Scorecard, Performance Indicators, Result Indicators, Franchising, Insurance Broker.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estratégias genéricas.....	27
Figura 02: Matriz SWOT – Cruzamento de fatores internos e externos .....	33
Figura 03: Relacionamento entre o BSC e a estratégia .....	39
Figura 04: As perspectivas do BSC.....	42
Figura 05: Processos internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica ...	46
Figura 06: Estrutura de Medição de Aprendizado e Crescimento .....	47
Figura 07: As Relações de Causa e Efeito no Balanced Scorecard.....	50
Figura 08: Perguntas para construir vinculações .....	51
Figura 09: Mapeamento dos Processos.....	61
Figura 10: Mapa Estratégico do BSC .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Medidas de desempenho de Resultado e Tendência.....	42
Tabela 02: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	44
Tabela 03: Críticas Conceituais.....	53
Tabela 04: Críticas Conceituais.....	53
Tabela 05: Críticas Gerenciais .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Fases e etapas do Planejamento Estratégico .....	24
Quadro 02: Características dos Serviços .....	34
Quadro 03: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	45
Quadro 04: Dicionário de Medidas do Balanced Scorecard.....	48
Quadro 05: Análise SWOT da Seguralt.....	64
Quadro 06: Perspectiva Financeira .....	69
Quadro 07: Dicionário de dados - Perspectiva Financeira .....	70
Quadro 08: Perspectiva dos Clientes .....	71
Quadro 09: Dicionário de dados - Perspectiva dos Clientes .....	73
Quadro 10: Perspectiva dos Processos Internos .....	74
Quadro 11: Dicionário de dados - Perspectiva dos Processos Internos.....	75
Quadro 12: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	76
Quadro 13: Dicionário de dados - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	78

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

BSC – *Balanced Scorecard*

FIA – Fundação Instituto de Administração

FUNENSEG – Escola Nacional de Seguros

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPMG – Rede global de firmas independentes que prestam serviços de auditoria

PIB – Produto Interno Bruto

PROVAR – Programa de Administração de Varejo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

SWOT – *Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats*

T.I. – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. JUSTIFICATIVA .....	17
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3. OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1. Objetivo Geral</b> .....	19
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	19
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1. ESTRATÉGIA .....	21
<b>2.1.1. Planejamento Estratégico</b> .....	21
<b>2.1.2. Administração Estratégica</b> .....	22
<b>2.1.3. Gestão Estratégica</b> .....	23
<b>2.1.4. Ferramentas da Gestão Estratégica</b> .....	25
<b>2.1.5. Estratégias Genéricas</b> .....	26
<b>2.1.6. Forças de Porter</b> .....	29
<b>2.1.7. Análise SWOT</b> .....	31
<b>2.1.8. Conceituando Serviços</b> .....	33
<b>2.1.9. Mercado Securitário Brasileiro</b> .....	36
2.2. BALANCED SCORECARD (BSC) .....	38
<b>2.2.1. Conceitos e definições do Balanced Scorecard</b> .....	38
<b>2.2.2. Construção do BSC: perspectivas, objetivos, medidas e metas</b> .....	39
<b>2.2.3. Críticas ao BSC</b> .....	52
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	56
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	56
3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	57
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	59
4.1. A EMPRESA .....	59
<b>4.1.1. Serviços Prestados</b> .....	59
<b>4.1.2. Estrutura da Empresa</b> .....	60
<b>4.1.3. Mapeamento dos Processos</b> .....	60
<b>4.1.4. Mercado e Concorrência</b> .....	62
<b>5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b> .....	63

5.1. DEFINIÇÃO DA PROPOSTA .....	63
5.2. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA.....	63
<b>5.2.1. Análise SWOT .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.2. Estratégias Genéricas.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.3. Forças competitivas .....</b>	<b>66</b>
5.3. INDICADORES DE DESEMPENHO .....	68
<b>5.3.1. Perspectiva Financeira .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3.2. Perspectiva dos Clientes .....</b>	<b>71</b>
<b>5.3.3. Perspectiva dos Processo Internos.....</b>	<b>73</b>
<b>5.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....</b>	<b>76</b>
5.4. MAPA ESTRATÉGICO: RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO .....	79
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>84</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, os pequenos negócios já correspondem a mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2014), as micros e pequenas empresas juntas representam 27% do PIB, resultado crescente nos últimos anos. No ano de 1985, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) calculou esta participação em 21%; em 2001, aumentou para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. As micro e pequenas empresas são atualmente as principais geradoras de riqueza no Comércio Brasileiro, dado que corresponde a 53,4% do setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas somam 22,5%, próximo já das médias empresas (24,5%). Já no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios.

No entanto, apenas parte dos empreendedores brasileiros obtêm sucesso em suas tentativas como gestores. O Sebrae revela, a partir de pesquisas sobre taxas de mortalidade destas empresas, que a falta de experiência e a carência de orientação técnica especializada são algumas das dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas. De acordo com o Sebrae (2011), os micros e pequenos empresários no Brasil têm como maiores deficiências a capacidade de gerir e investir, em contrapartida às competências técnicas nos segmentos que atuam. Dessa forma, as franquias aparentemente resolvem, em parte, problemas de gestão, quando se pensa em estrutura do negócio e por terem um modelo de negócio previamente pronto.

É neste contexto que o sucesso do segmento de franquias apresentado nos últimos anos tem chamado a atenção dos pequenos empreendedores. Vários motivos, como a segurança oferecida por uma marca já estabelecida no mercado, orientação e apoio oferecido pelo franqueador, como também a baixa taxa de mortalidade de 3% ao ano desse modelo de negócio na última década, são motivações que tornaram esta modalidade de negócio atrativa para esta categoria de empresas.

O mercado de franquias é um dos que mais cresce no Brasil ao longo da última década, junto com a tendência do crescimento do setor de serviços. De acordo com a Provar (2009, *apud* SEBRAE, 2011) – Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração (FIA) e Felisoni Consultores Associados, esse mercado tem crescido desde 2007, a uma taxa média de 4,1% por trimestre. No caso das franquias de serviços, essa taxa é ainda maior, em torno de 5%. Dados da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) informam que, só em 2009, 264 empresas se tornaram franqueadoras, aumentando a soma de quase 80 mil unidades em funcionamento.

A pesquisa da Provar (2009, *apud* SEBRAE, 2011) revela que, de um total de 54 redes de franquias, 6% eram do segmento de bebidas, cafés, doces e salgados; 7% educação e treinamento; 11% segmento de beleza, saúde e produtos naturais; 13% do segmento de acessórios pessoais e calçados; 33% segmento de alimentação e, enfim, 30% são outros segmentos, dos quais os índices de participação não foram suficientes para uma classificação de forma individual. O segmento de franquias segundo a Provar (2009, *apud* SEBRAE, 2011) teve uma participação de 2,1% do PIB brasileiro em 2009, com expectativa de atingir 8 a 10% até 2020.

O mercado de seguros, especificamente, em termos econômicos, tem apresentado taxas de crescimento estáveis, de acordo com uma pesquisa da KPMG (2013), próximos de 10 a 15% ao ano. Na década de 80, o mesmo segmento representava cerca de 1 a 2% do PIB brasileiro. Atualmente está entre 3 e 4%. Em termos financeiros, o mercado de seguro no Brasil alcançou em 2011 um faturamento de R\$135 bilhões, crescimento de 16,6% frente ao ano anterior.

A referida pesquisa da KPMG (2013) aponta ainda que houve nos últimos anos o surgimento de novos canais de distribuição no País, tais como assessorias de seguros (plataformas), lojas de varejo para produtos massificados, redes por afinidade e venda direta por *call center*, como também via internet (sites especializados). Porém, o canal mais importante de venda de seguros continua sendo o de corretores independentes, com representatividade estimada entre 80

a 85% da receita do setor. Existem aproximadamente 25 mil corretoras pessoas jurídicas e, em média, os principais ramos correspondem a 58% ao ramo de automóveis, 16% ramos elementares, 9% pessoas e 8% saúde. Em linhas gerais, são micro empresas com até três funcionários e na maioria das vezes operam com quatro a seis seguradoras. No caso específico do trabalho, a unidade de franquia da Seguralta opera com cerca de 27 seguradoras. Outra informação complementar da pesquisa é o índice de renovação: 90% das corretoras de seguros independentes renovam mais de 80% da sua carteira de clientes a cada ano. Em termos de receita, o setor brasileiro de corretagem alcançou, em 2011, aproximadamente R\$ 12 bilhões em receita por comissões, contra apenas R\$ 3 bilhões em 2002. Isto é, variação de 250% em dez anos, segundo dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

A partir do cenário é que, para Soares (2001), as pequenas empresas devem conhecer e avaliar o ambiente do qual fazem parte, conhecer seus concorrentes, de quem são seus clientes e entender suas necessidades; dominar e controlar seus processos internos e saber como podem ser desenvolvidos de forma a oportunizar um ganho de participação no mercado.

Zinger (2002) também contribui dizendo que as empresas devem ser capazes de reunir e interpretar informações relevantes com o objetivo de identificar e manter uma posição de vantagem competitiva. Por essa razão, o fluxo de informação que apresente tanto os indicadores financeiros quanto os operacionais mais relevantes deve ser capaz de caracterizar e determinar o bom desempenho dos processos da organização.

Diante do exposto, é importante o uso de ferramentas de avaliação de desempenho para qualquer segmento de mercado que busque crescimento e reconhecimento, como é o caso do setor de franquias, as quais geralmente já possuem atributos que agregam valor ao produto, devido à marca já ser conhecida e sua maior necessidade está em agregar valor aos ativos intangíveis do negócio. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que

pode contribuir para o processo de medição e avaliação de todos os principais ativos da empresa.

Neste sentido, o BSC tem ganhado vasta utilização como ferramenta para implementação da estratégia. O BSC oferece uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento e acompanhamento de uma listagem integrada de indicadores de desempenho financeiros e operacionais, configurado para traduzir a estratégia em ação (COOPER, 1996 *apud* ZINGER, 2002).

Sendo assim, o Engenheiro de Produção tem condições de gerenciar o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), pois a ferramenta apresenta-se como um ótimo sistema de gerenciamento e de acompanhamento de indicadores de desempenho para ajudar na eliminação de carências típicas de pequenas empresas (no que se refere à definição da visão, alinhamento estratégico entre sócios, estruturação de processos, otimização destes, etc.) (SOARES, 2001).

A ferramenta permite, então, uma visão ampla de curto e longo prazo, como também acompanhar a evolução das decisões estratégicas. O BSC busca combinar as medidas de desempenho nas quatro perspectivas para combinar com a estratégia da organização, de forma a integrar os resultados com a evolução de desempenho por meio da relação causa e efeito.

Observada sua aplicabilidade, o BSC será uma proposta para a criação de indicadores de desempenho em uma Corretora de Seguros localizada na cidade de João Monlevade – MG. A escolha desta Corretora se deve ao fato de o próprio Autor ser o proprietário e, além do exposto, o autor tem acesso ilimitado aos dados da empresa, bem como aos seus processos e estrutura.

### 1.1. JUSTIFICATIVA

Diante do atual cenário de aumento contínuo da concorrência e da ascensão das exigências do consumidor em termos de consumo de bens de qualidade, a

adequada gestão das ações voltadas à estratégia é de grande relevância para a sobrevivência das organizações. Criar medidas para mensurar quais resultados estão sendo alcançados, detectar ações corretivas, os problemas apresentados, como também o quão eficiente está sendo a estratégia, sugerem uma ação contínua. Neste sentido, o Engenheiro de Produção pode desenvolver competências gerenciais a partir do conhecimento adquirido na academia e colocar em prática a capacidade analítica de propor soluções de forma a contribuir diretamente para o sucesso da implementação da proposta com uso de ferramentas de gestão estratégica.

É observado o aumento da concorrência no setor de Consultorias de Seguros na cidade e região nos últimos anos. Diante desse ambiente, é importante ressaltar que independentemente do tamanho da organização, o mercado provoca mudanças a todo momento, e para que a organização se mantenha competitiva, os gestores devem entender a necessidade de determinar formas de medir e gerir as ações tomadas, permitindo, de fato, a análise de desempenho da organização tanto a curto quanto a longo prazo.

Diversas propostas para a concepção de sistemas de medição, controle dos processos e prover melhorias no gerenciamento são encontradas na literatura conforme Nunes (2008). Entre as propostas, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que fornece um quadro global que traduz os objetivos estratégicos da organização, a partir de um coerente conjunto de medidas de desempenho. O motivo da escolha da ferramenta do BSC se estabelece por não ser apenas um instrumento de quantificação, mas também um sistema de gestão, que é capaz de motivar melhorias em áreas críticas como processos, produtos, clientes e desenvolvimento de mercado (KAPLAN e NORTON, 1993, p. 134).

O BSC permite explicar e informar a estratégia da organização, como também gerenciá-la, a fim de mensurar e acompanhar, a longo prazo, seu desempenho, detectando aspectos que devem ser aperfeiçoados. Portanto, o BSC foi escolhido como proposta de modelo de medição de desempenho.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

- Como adaptar o modelo do BSC para medir o desempenho de uma franquia de corretagem de Seguros?

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é propor a criação de um modelo de indicadores de desempenho utilizando BSC como ferramenta de gestão estratégica em uma Corretora de Seguros localizada na cidade de João Monlevade – MG.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Mapear e analisar as estratégias da empresa;
- Propor objetivos de desempenho para a empresa a partir da ferramenta BSC;
- Propor indicadores de desempenho a partir das perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento;
- Relacionar os processos da empresa aos objetivos estratégicos com a utilização do BSC.

## 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em cinco partes: a primeira parte é composta pela introdução, justificativas e objetivos; a segunda parte conduz um aprofundamento teórico referente a ferramenta estudada com o objetivo de proporcionar maior conhecimento acerca das definições, aplicabilidade e características da ferramenta; a terceira parte contém a metodologia de pesquisa; na quarta parte, é realizada a apresentação da empresa estudada, mostrando-se as estratégias utilizadas, a proposta da ferramenta em ação e os

resultados esperados; por fim, na quinta parte conclui-se o estudo realizado e apontam-se sugestões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ESTRATÉGIA

Porter (1998, p. 5) afirma que estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

A empresa no contexto atual de elevada concorrência precisa compreender a necessidade de desenvolver estratégias. Estas precisam ser planejadas, executadas e controladas, evidenciando a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla.

De acordo com Nickols (2009, *apud* OLIVEIRA, 2009), a estratégia pode ser associada a meios, considerando o alcance dos fins. A estratégia está preocupada com como alcançar objetivos, não com o que esses objetivos são ou serão, ou como eles serão estabelecidos.

A essência da estratégia está na empresa escolher uma posição que consiga sustentar. Além do mais, desenvolver a estratégia é um processo de formar questões, criar alternativas e efetivar escolhas (MARKIDES, 1999 *apud* SCATTOLINI *et al.*, 2005).

Para Kaplan e Norton (1997), a estratégia é uma coleção de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações entre os objetivos nas quatro perspectivas devem tornar-se explícitas pelo sistema de medição, para que elas sejam gerenciadas e validadas de fato.

#### 2.1.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico não serve para adivinhar o futuro, mas sim para traçar objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los. O que deve ser feito para que as incertezas não tragam surpresas é entender que, o planejamento

estratégico pode favorecer diferencial competitivo. Para isso, é preciso gerenciá-lo de forma a envolver todos os envolvidos na organização.

Campos (1993, *apud* OLIVEIRA, 2009) descreve o planejamento estratégico a partir de uma linguagem metafórica: é como a arte gerencial de estabelecer os meios disponíveis da empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na batalha comercial.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), Planejamento Estratégico é o processo pelo qual a empresa se prepara para atingir o sucesso e idealizar o futuro da empresa, por meio do comportamento pró-ativo, considerando o ambiente atual e futuro.

Oliveira (1999) expõe sua definição como o processo gerencial que permite estabelecer o rumo que a empresa deve seguir, com olhares a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente em que atua.

Já Kotler (1998 *apud* OLIVEIRA, 2009) define como o processo gerencial aquele que procura desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da empresa, como também as oportunidades de mercado em constante modificação.

Pelas definições, pode-se dizer que é uma ferramenta orientada para as empresas alcançarem os resultados que desejam.

### **2.1.2. Administração Estratégica**

O Planejamento Estratégico deve ser constantemente implementado para que a empresa seja capaz de alcançar horizontes propostos no planejamento estratégico, de forma a alcançar melhores resultados em tempo hábil diante das incertezas que o ambiente proporciona, para que seja um diferencial competitivo.

Para Certo e Peter (1993), Administração Estratégica é um processo interativo e contínuo que objetiva manter a empresa como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente, considerando-se basicamente a adaptação da empresa ao ambiente.

Administração Estratégica é uma perspectiva sistêmica a uma atribuição fundamental e gradualmente essencial: posicionar-se e relacionar-se ao ambiente de forma que garanta sucesso contínuo e a coloque a salvo de inesperadas surpresas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993 *apud* OLIVEIRA, 2009). Então, contêm as seguintes características:

- Posicionamento da empresa pela estratégia e pelo planejamento de potencialidades;
- Gestão sistêmica da resistência durante a implantação da estratégia;
- Respostas estratégicas em tempo real através da administração de questões.

### **2.1.3. Gestão Estratégica**

No contexto empresarial, é fundamental a criação de estratégias e, conseqüentemente, atuar em suas implementações. O bom desempenho e a orientação da empresa estão diretamente ligados à elaboração de estratégias, bem como colocá-las em prática. No entanto, criar estratégia e implementá-la exige uma gestão dinâmica e eficiente, pois há um longo caminho a percorrer entre a estratégia formulada até a sua respectiva implementação na empresa.

Para melhor entender o contexto, Bracker (1980) define que gestão estratégica é a aplicação direta na empresa dos conceitos de estratégia empresarial, os quais são produzidos na academia. Quer dizer que vincula as análises tanto do ambiente interno quanto externo à organização para que possa maximizar a utilização dos seus recursos, mirando atingir os seus objetivos.

A partir da declaração do autor, pode-se dizer que a maior importância da gestão estratégica é o fato de ser capaz de oferecer às empresas um modelo de desenvolvimento de habilidades no sentido de antecipar mudanças. Pode-se dizer também que auxilia a ampliar habilidades para tratamento de incertezas futuras a partir da determinação de procedimentos para realização dos objetivos da empresa.

Para uma análise da gestão estratégica um pouco mais detalhada e para que possa ser observada uma relação mais estreita entre a elaboração de estratégias e suas implementações em um contexto empresarial, utilizou-se a colaboração do autor Oliveira (1999), o qual diz que a gestão estratégica compreende:

- Planejamento estratégico;
- Organização estratégica;
- Direção estratégica;
- Controle estratégico;
- Desenvolvimento estratégico.

A fase do Planejamento Estratégico tem posição de destaque neste trabalho por estar diretamente relacionada à proposta. O autor fraciona a fase do Planejamento estratégico em fases e etapas, as quais são apresentadas no Quadro 01 abaixo:

<b>Fase</b>	<b>Etapas</b>	<b>Descrição da etapa</b>
Diagnóstico Estratégico	A	Identificação das expectativas de pessoas representativas
	B	Análise Externa
	C	Análise Interna
	D	Análise dos Concorrentes
Missão da Empresa	A	Estabelecimento da Missão da empresa
	B	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais atuais
	C	Estruturação e debate de cenários
	D	Estabelecimento da postura estratégica
	E	Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	A	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa
	B	Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais
	C	Estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa
Controle e Avaliação	Controle e Avaliação	

Quadro 01: Fases e etapas do Planejamento Estratégico  
Fonte: OLIVEIRA (1999)

A partir das fases e etapas do Planejamento estratégico expostas, foi possível estabelecer uma análise de quais ferramentas para uma melhor gestão estratégica poderiam auxiliar a empresa a gerir os processos, de forma a proporcionar melhores resultados.

Para favorecer a compreensão de cada um dos conceitos, foram sintetizados as definições de Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica. Apesar das dominações semelhantes, exigem em cada conceito, práticas diferenciadas durante sua execução. O Planejamento estratégico formula os objetivos para a seleção de planos de execução e ação analisando o ambiente interno e externo. A Administração Estratégica se resume a adequar constantemente a organização ao ambiente de forma a assegurar a satisfação dos acionistas e *stakeholders*. Já a Gestão Estratégica deve fornecer condições de acrescentar ação sistemática e continuada, de forma a avaliar o cenário atual, acompanhar e gerenciar os passos da implementação.

#### **2.1.4. Ferramentas da Gestão Estratégica**

São utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégias de uma empresa. Como existem muitas ferramentas de gestão para contribuir na elaboração estratégica empresarial e prover melhor desempenho, buscou-se reunir as ferramentas mais frequentes observadas nas pesquisas bibliográficas.

Neste contexto, o referido trabalho relaciona os conceitos apresentados em relação à estratégia e tem como proposta a utilização do BSC como ferramenta pilar para a gestão estratégica da empresa, bem como a utilização de demais ferramentas como: planejamento estratégico; definir missão, visão e valores; definir estratégias genéricas; análise SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) e análise das cinco forças de Porter. Além da ferramenta do BSC, as demais ferramentas também foram conceituadas nos próximos tópicos.

As ferramentas são consideradas essenciais pelo autor do trabalho para que as fases e etapas do planejamento estratégico possam ser efetivamente realizadas. Entretanto, a ferramenta do BSC foi escolhida como pilar, pois é capaz de integrar a estratégia formulada com a implementação. Tal escolha se dá também em observância ao que Kaplan e Norton (2001) destacam como sendo os cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia, os quais foram considerados fundamentais:

Princípio 1 – Traduzir a estratégia em termos operacionais;

Princípio 2 – Alinhar a organização à estratégia;

Princípio 3 – Transformar a estratégia em tarefa de todos;

Princípio 4 – Converter a estratégia em processo contínuo;

Princípio 5 – Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Estes princípios são mais detalhados no referencial teórico quando é tratada a ferramenta do BSC.

### **2.1.5. Estratégias Genéricas**

Porter (1986) aponta que após identificar e diagnosticar as forças que são determinantes na concorrência e suas principais causas, a organização estará pronta para detectar seus pontos fracos e fortes no cenário competitivo. Porter (1996) complementa ainda em sua abordagem que as Estratégias Genéricas servem como posição para alcance da vantagem competitiva, e ao cruzar estas estratégias genéricas com o escopo competitivo, leva-se à análise para um posicionamento geral mais claro a respeito da atuação estratégica da empresa.

Para atuar nos negócios, Porter (1986) cita três estratégias que uma empresa pode empregar separadamente ou em conjunto:

- 1- Liderança em custos: através da economia de escala, minimização de custos em áreas como vendas, publicidade, serviços, pesquisa e

desenvolvimento, entre outras; redução de custos pelo tempo de mercado e experiência adquirida.

- 2- Diferenciação: através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como exclusivo, como tecnologia, imagem da marca, projeto, entre outros;
- 3- Foco: a um segmento de mercado restrito e bem definido através do atendimento excelente em serviços, qualidade e custos.

A Figura 01 mostra a relação entre as três estratégias genéricas descritas anteriormente:

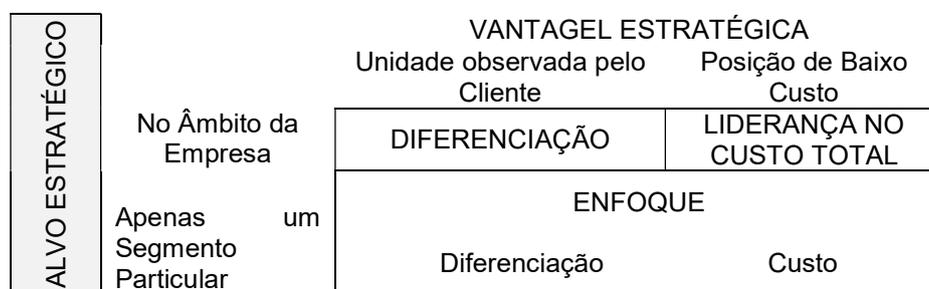


Figura 01: Estratégias genéricas  
Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Quando a estratégia da empresa for Liderança em Custo Total, Porter (1980) complementa ainda que geralmente são as empresas de grande porte que escolhem esta estratégia, as quais se beneficiam de economias de escalas e possuem maior acesso a recursos e, conseqüentemente, se posiciona mais facilmente na liderança em custos. Se for implementado corretamente, essa estratégia pode trazer retornos maiores que a média do setor e custos mais baixos levam a uma melhor posição, permitindo o bom desempenho, fazendo com que os seus concorrentes despendam os seus lucros nesta competição. Manter custos baixos traz também flexibilidade na gestão dos preços, oportunizando melhorias de “*trade-off*” (mercados “estrangulados”), preço por desempenho e, dessa forma, neutralizar as ameaças relacionadas a serviços ou produtos substitutos. Esta estratégia pode também proteger a empresa de ameaças de novos concorrentes, pois políticas de custos e preços baixos sustentados pela economia de escala elevam as barreiras de entrada.

Se a estratégia das empresas for Diferenciação, segundo Porter (1980) elas costumam focar naqueles consumidores mais sensíveis a preço e, diante disso, costumam alcançar uma pequena parcela do mercado. Optando por esta estratégia, a empresa foca seus esforços em determinado grupo, mercado geográfico ou segmento, buscando atender com mais qualidade. Dessa forma, viabilizam maiores margens de lucro e, conseqüentemente, conseguem maior poder de negociação com fornecedores. Ao oferecer serviços e produtos diferenciados, a empresa reduz as alternativas dos consumidores, elevando assim seu poder de negociação com estes. Outro fator importante é que a diferenciação estimula os consumidores a lealdade quanto à marca, o que conseqüentemente fortalece a barreira para entrada de novos concorrentes e neutraliza a rivalidade dos outros concorrentes.

Já em relação às empresas que preferem a Estratégia de Enfoque, Porter (1980) diz que visam um nicho de mercado, direcionando seus esforços para tais necessidades deste tipo específico de consumidor ou de um restrito mercado geográfico. Esta estratégia constitui-se em aplicar uma abordagem de liderança em custo ou em diferenciação em um determinado ambiente competitivo estreito em certo setor. Quando a empresa opta pelo enfoque em diferenciação, ela procura se distinguir no segmento alvo, averiguando as necessidades especiais dos consumidores. Já se tratando do enfoque em custos, busca averiguar em alguns segmentos as diferenças no comportamento dos custos. Para ser bem-sucedida, a estratégia de enfoque deve atingir baixo custo ou diferenciação relativa ao setor. Alcançar uma destas posições em seu nicho de mercado é um dever como alvo estratégico. Se empregada corretamente, a estratégia de enfoque suaviza as cinco forças de Porter, podendo proporcionar maiores retornos.

De modo geral, pode-se dizer que as empresas precisam usar todos seus recursos de maneira eficaz e eficiente para que possam manter competitivas no mercado. O bom planejamento e gerenciamento da estratégia é fundamental para que possíveis implementações sejam aplicadas, buscando sempre melhor desempenho para que permita alcance de vantagem competitiva.

### 2.1.6. Forças de Porter

As cinco forças competitivas propostas por Porter (1990) são amplamente utilizadas para avaliar o potencial lucrativo de uma organização. Este conjunto de forças pode diferir de indústria para indústria. Abaixo são apresentadas as cinco forças:

- Ameaça de novos entrantes: Está relacionada ao grau de competitividade do mercado ou mesmo até que ponto novos concorrentes são capazes e estão dispostos a concorrerem por clientes. Segundo Porter (1996), novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais. Sob outra perspectiva, há duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a primeira é a existência consolidada de barreiras de entrada e a segunda é a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos no mercado.

A atratividade em um determinado setor representa um interesse das empresas em investir ou mesmo buscar maior participação. Quanto mais empresas entrarem em um determinado setor, menor será sua atratividade. Em contrapartida, quanto maiores forem as barreiras de entrada em um determinado setor, menor será a ameaça de novos entrantes. Em termos de concorrência, a rentabilidade de um setor deve ser mantida próxima à rentabilidade média do mercado, sendo que, quanto maior for o número de empresas, maior pode ser a queda nos preços ou aumento dos custos, reduzindo conseqüentemente a rentabilidade. Neste contexto, é importante entender as barreiras de entrada existentes e claro, ter estratégias para lidar com elas. Os exemplos de barreiras de entrada mais conhecidos são: economias de escala, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição, as economias de experiência e as políticas governamentais.

- Rivalidade entre empresas existentes: A rivalidade é um estímulo entre uma ou mais empresas concorrentes que buscam melhores posições no mercado. Ocorre também por pressão, ou mesmo, oportunidade de assumir um novo

posicionamento. Entretanto, segundo Porter (1996), a rivalidade não se limita no uso de táticas como concorrência de preço, publicidade, introdução de novos serviços, produtos diferenciados e melhores garantias aos clientes. Porter (1996) complementa que a rivalidade também pode ser definida como consequência de vários fatores estruturais como, por exemplo, a ausência de diferenciação ou custos de mudança. Neste sentido, quando o serviço ou produto é visto como de alta necessidade, a escolha do consumidor é baseada no preço ou nas vantagens em serviços proporcionados pelo produto. A diferenciação do produto cria para a empresa, dessa forma, isolamento contra a batalha competitiva, com base nas preferências e no sentimento de lealdade dos compradores.

- Ameaça de produtos e serviços substitutos: A descoberta de novos produtos e serviços substitutos para Porter (1986) é feita através da investigação em busca de outros produtos e serviços que podem desempenhar a mesma função que aqueles já existentes no mercado, mas que podem ser baseados em tecnologia diferente. Complementa que estes produtos ou serviços substitutos que exigem maior atenção são os que são passíveis de melhor relação preço/desempenho em comparação com o produto ou serviço já existente na indústria e os que são produzidos por empresas com alto lucro.
- Poder de barganha dos compradores: Para Porter (1986), é através do poder de barganha que os compradores podem forçar os competidores a baixarem os preços ou aumentar a qualidade do produto/serviço. Há diversas maneiras que determinam o poder de negociação dos compradores segundo Porter (1986), dentre elas:
  - Volume: quando o comprador adquire um grande volume em relação às vendas do vendedor;
  - Diferenciação ou padronização do produto/serviço;
  - Custos variáveis;
  - Lucratividade do comprador: corresponde a sua sensibilidade a preço;
  - Possibilidade de integração entre compradores;

- A importância do produto ou serviço da indústria para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
  - Conhecimento e informação do comprador sobre a demanda da indústria, preços atuais de mercado e custo dos fornecedores.
- 
- Poder de barganha dos fornecedores: É através da ameaça de aumento de preços ou redução da qualidade que os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes das negociações. Dentre os principais fatores que mostram se um grupo de fornecedores é poderoso estão: se eles são mais concentrados que a indústria para qual eles vendem; se o produto ou serviço fornecido é muito relevante para o negócio do comprador; se o grupo de clientes não é importante para os fornecedores; se os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados e se os fornecedores oferecem ameaça de integração (PORTER, 1986).

### 2.1.7. Análise SWOT

À medida que o planejamento estratégico é elaborado, é importante descrever pontos fundamentais da organização e que estes pontos sejam relacionados para que se consiga identificar melhores estratégias. Uma ferramenta muito utilizada é a análise SWOT.

Brown e Norberg (2001, *apud* OLIVEIRA, 2009) afirmam que a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia a organização no planejamento estratégico para estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. A abreviação da sigla SWOT é a abreviação das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Serra *et al.* (2002) afirma que possibilitar a melhor escolha de uma estratégia é a principal utilidade da análise SWOT, a qual permite uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1984, *apud* OLIVEIRA, 2009), a análise é dividida em duas partes:

**Ambiente externo à organização:** Relacionado às oportunidades e ameaças, as quais estão fora do controle da organização. Agem de forma uniforme sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área, e como consequência, representam oportunidades ou ameaças semelhantes para todas as organizações.

**Ambiente interno à organização:** Relacionado aos pontos fortes e pontos fracos, os quais podem ser controlados pela empresa, e, como consequência, são diretamente sensíveis às estratégias formuladas pela organização.

De acordo com Martins e Turrioni (2002, *apud* OLIVEIRA, 2009), o cruzamento dos fatores internos e externos gera uma matriz estratégica com quatro combinações que devem fazer sentido para a empresa e é importante serem analisadas:

- **Maximizar Forças e Oportunidades:** Combinação que apresenta as forças e oportunidades da organização. Neste sentido, entende-se que a organização deve fazer esforços para maximizar suas forças para que tenha condições de vislumbrar novas oportunidades.
- **Maximizar Forças e Minimizar Ameaças:** Combinação que apresenta as forças da organização frente às ameaças dos competidores. A organização neste caso deve se esforçar para fazer uso das forças para minimizar suas ameaças.
- **Minimizar Fraquezas e Maximizar Oportunidades:** Combinação que mostra as fraquezas da organização diante das oportunidades. A organização deve se esforçar para superar e reparar suas fraquezas, tirando o máximo possível das novas oportunidades.

- Minimizar Fraquezas e Ameaças: Combinação que mostra as fraquezas da organização diante das ameaças externas. Refere-se a uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas. A Figura 02 ilustra essas relações:

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Oportunidades</b>	FO/OP (Maxi-Maxi)	FR/OP (Mini-Maxi)
<b>Ameaças</b>	FO/AM (Maxi-Mini)	FR/AM (Mini-Mini)

Figura 02: Matriz SWOT – Cruzamento de fatores internos e externos  
Fonte: Adaptado de Lee e KO (2000)

### 2.1.8. Conceituando Serviços

Na concepção de Grönroos (2003, p. 65), o serviço pode ser entendido como:

[...] “um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou [entre o cliente e os] recursos ou bens físicos e/ou [entre o cliente e os] sistemas de fornecedor de serviços e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente”.

O mesmo autor ressalta que várias definições de serviço podem surgir, dentre elas as que incluem somente aqueles prestados pelas chamadas “empresas de serviços”.

Diante deste contexto de definição de serviços e que diferencia o serviços dos produtos, é importante destacar de forma clara as características dos serviços para compreender melhor sua denominação. Para Kotler (1998, *apud* OLIVEIRA, 2009), existem quatro características importantes que distinguem os serviços de bens e influenciam a representação dos programas de marketing. As características são demonstradas no Quadro 02 a seguir:

<b>Intangibilidade</b>	Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser sentidos, vistos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
<b>Inseparabilidade</b>	Os serviços são produzidos e consumidos de forma simultânea. Normalmente não podem ser separados da pessoa que os oferece, o que provoca interação entre fornecedor e cliente.
<b>Variabilidade</b>	Os serviços podem ser prestados com uniformidade, pois depende de quem os executa, devido à inseparabilidade e o alto grau de envolvimento. Cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade.
<b>Perecibilidade</b>	Os serviços não são estocáveis e só podem ser usados no momento em que são oferecidos, sofrem de instabilidade da demanda, podendo gerar ociosidade ou falta de recursos.

Quadro 02: Características dos Serviços

Fonte: adaptado de KOTLER (1998)

Além dessas características, Churchill e Peter (2000) citam:

- Esforço do cliente - o cliente pode conhecer a produção do serviço;
- Relações com o cliente - os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes.

Nesse contexto, Churchill e Peter (2000, p. 293) destacam que "os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter - e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente".

Alcançar a satisfação das expectativas dos clientes é a necessidade do resultado do serviço. É neste sentido em que à medida que os serviços são produzidos, são também consumidos, e aquele colaborador que executa o serviço é quem representa a empresa. Dessa maneira, é essencial o capital humano como fator competitivo para a prestação de serviços.

Há várias características relacionadas à boa entrega de um serviço e segundo Kotler e Keller (2006), a facilidade na solicitação do serviço, a qualidade da entrega, o local da entrega acordado, treinamento e orientação ao cliente para fazer uso dos equipamentos, softwares, informações e as consultorias de serviços oferecidos pelo prestador são os principais fatores que devem ser

praticados pelas organizações, pois são enormes diferenciais competitivos na prestação dos serviços.

Além das características relacionadas à boa entrega de um serviço, existem vários fatores no desempenho das atividades na prestação de serviços que influenciam direta ou indiretamente a competitividade da empresa. De acordo com Giansesi e Corrêa (1996), os serviços são altamente influenciados pela área de operações da empresa, compreendendo o tempo de atendimento, a flexibilidade, a confiabilidade, a consistência, os custos e a qualidade.

Com relação a demanda dos serviços, se existir oscilações, é necessário a adoção de algumas estratégias, visto que os serviços não podem ser estocados e o cliente deve ser atendido rapidamente. Por existir uma inconstância natural na prestação de serviços para as empresas que atuam no mesmo segmento, é indispensável uma análise dos processos, para que se possa verificar e corrigir os erros e, conseqüentemente, ser capaz de padronizar tais processos. Contudo, deverá acompanhar a satisfação dos clientes. Porém, existem características difíceis de controlar e avaliar em relação à qualidade na prestação de serviços. Portanto, para que a empresa seja competitiva, é necessário estudar as necessidades e desejos dos clientes. No decorrer desta compreensão, a empresa será capaz de formular as estratégias e, frente à concorrência, buscar diferencial competitivo. É com base neste estudo que Albrecht (1994) define “a hora da verdade”, momento em que o cliente obtém uma percepção da qualidade do serviço a partir do primeiro contato com a empresa, seja este contato por meio de uma propaganda, um folder, ou mesmo se relacionando com funcionários da empresa. O ciclo do serviço se dá então da junção dos momentos, que deverão ser analisados de forma a agregar valor. Dessa maneira, a empresa terá qualidade em serviços com distinção.

Ainda segundo Albrecht (1994), encontram-se várias situações na prestação de serviço em que o resultado é a insatisfação e/ou perda do cliente; e a propagação de propagandas negativas através do “boca-a-boca” ou por meio da internet contra a empresa, especificamente: a dispensa de um cliente para não fazer um procedimento personalizado; a indiferença, desatenção ou impaciência dos

funcionários no atendimento ao cliente; a padronização de comportamentos e atendimentos; a valorização das regras da empresa em detrimento da satisfação do cliente; a negligência das organizações para solucionar os problemas dos clientes, encaminhando-os a outros setores da empresa que também não resolverão.

O bom desempenho na entrega de um serviço tem se tornado uma necessidade fundamental, pois cada vez mais os clientes têm acesso à informação, são mais exigentes e difíceis de satisfazer. Conseqüentemente, perder o cliente para o concorrente reflete em aumento dos custos de prospecção de novos clientes; portanto, as empresas precisam conhecer, conquistar, fidelizar e agregar valor no serviço prestado. Uma forma de conhecer melhor os clientes, retê-los e obter informações estratégicas para a empresa, segundo Kotler e Keller (2006), é possuir um banco de dados dos clientes com dados pessoais, profissionais, de compras e operações realizadas na empresa. Informações como estas poderão auxiliar a empresa na tomada de decisões estratégicas e de vendas.

Diante deste cenário, são várias as razões que levaram à escolha pela ferramenta do BSC para que seja possível criar indicadores de desempenho para a corretora de seguros, a qual presta serviços. Dentre as razões, estão o aumento da qualidade na prestação de serviços, maior grau de eficiência e eficácia, além de responsabilidade e, como consequência, elevação da satisfação dos clientes. Estas razões são complementadas com a capacidade da ferramenta do BSC em favorecer o controle e monitoramento não somente de indicadores financeiros, como também relacionados aos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

#### **2.1.9. Mercado Securitário Brasileiro**

Segundo pesquisas da KPMG (2013) o segmento de seguros é enquadrado como “outras atividades de serviços”, no qual se destacou em 2013 juntamente com os serviços auxiliares financeiros e da previdência complementar que, com 25.127 empresas (66,1%), concentraram R\$ 39,4 bilhões de receita (58,8%), R\$

28,6 bilhões de valor adicionado (64,0%) e pagaram R\$ 6,0 bilhões de massa salarial (48,7%). A atividade apresentou também a maior produtividade (R\$ 191 189) e o maior salário médio mensal: são 4,5 salários mínimos, frente a média de 2,9 do segmento.

De acordo com dados da KPMG (2013), mesmo que o segmento apresente ganho relevante na participação do PIB, sua participação ainda é pouco representativa, quando comparada a economias mais evoluídas. Como base de comparação, a participação dos seguros gerais no PIB Brasileiro (1,2%), enquanto Chile (1,5%), Portugal (2,5%), Bélgica e Estados Unidos (3%). O que se percebe é que o segmento apresenta oportunidade relevante de crescimento e fortalecimento.

Ainda segundo pesquisa da KPMG (2013), o crescimento anual médio na faixa de 10% para seguros e 14% para resseguros sustentam o otimismo para os próximos anos. O mercado de seguros no Brasil mantém-se bastante concentrado, com os dez maiores grupos seguradores representando cerca de 85% dos prêmios diretos em 2013. A expectativa do mercado é que esta concentração se mantenha nos próximos anos. Ainda de acordo com pesquisa da KPMG (2013), o mercado de corretagem continua fragmentado e concentrado, talvez exageradamente, em produtos de curto prazo em função da sua alta rentabilidade. Apesar de que exista uma busca por consolidação, é difícil de ser obtido quando se considera o pequeno porte da maioria dos participantes no mercado. As corretoras enxergam seu lugar sob uma determinada pressão causada em função da crescente competitividade dos preços no mercado e pelo aumento da transparência aos segurados, pela utilização da Internet e de outras ferramentas de comparação de preços. Neste sentido, o principal desafio das corretoras será definir o seu valor agregado para o mercado no futuro.

## 2.2. BALANCED SCORECARD (BSC)

### 2.2.1. Conceitos e definições do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), de acordo com Galas e Ponte (2006), foi desenvolvido inicialmente para adequar as organizações a um novo cenário que exigia a procura pela vantagem competitiva e que fosse capaz de avaliar o desempenho constantemente. Entretanto, foi aplicado nas organizações com o objetivo de obter alinhamento da estratégia com as unidades de negócio, pessoas e áreas.

O desempenho do BSC pressupõe que a estratégia da organização, como também a missão, visão e valores já foram previamente definidos na etapa do Planejamento Estratégico da Organização. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* possibilita a interpretação da visão e da estratégia da organização em medidas de desempenho (Figura 03), ao responder às questões feitas para cada perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997):

- a. Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- b. Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- c. Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos de negócio devem alcançar a excelência?
- d. Para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A Figura 03 ilustra essas relações:

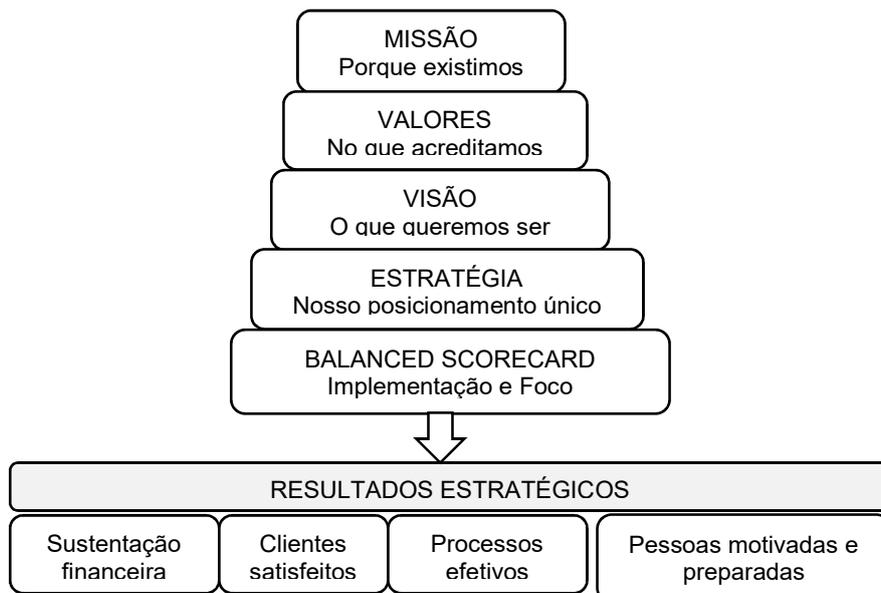


Figura 03: Relacionamento entre o BSC e a estratégia  
Fonte: Adaptado de Symnetics Brasil (2009)

Dessa maneira, a teoria proposta pelos autores do BSC, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), é aprimorar e tornar viáveis os seguintes processos críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Neste sentido, o BSC pode ser caracterizado como um modelo para organizar um conjunto de objetivos determinados para geração de valor. Tal conjunto de objetivos é conhecido como “mapa estratégico”, cujos objetivos devem ser agrupados em quatro perspectivas: A Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

### 2.2.2. Construção do BSC: perspectivas, objetivos, medidas e metas

Para propor a ferramenta BSC, foi escolhido o livro “*Balanced Scorecard Passo a Passo: elevando o desempenho e mantendo resultado*”, onde seu autor Niven (2005) orienta como desenvolver um sistema gerencial independente do

tamanho da organização. A escolha pelo livro foi por apresentar detalhadamente os principais elementos necessários à proposta do BSC, como também pela linguagem clara em que se apresenta.

A importância do uso do BSC se deve ao fato de ser capaz de traduzir as diretrizes estratégicas definidas no Planejamento Estratégico, de maneira que todos os colaboradores da organização sejam capazes de entendê-las e para que as estratégias sejam praticadas, monitoradas e acompanhadas por longo prazo. Assim, a ferramenta cruza os recursos disponíveis com a geração de valor da organização.

Ter um bom Sistema da Medição de Desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que se verifica se a organização está no rumo do futuro desejado.

Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos de área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da corporação (KAPLAN e NORTON, 2001). Medir esses indicadores não é uma tarefa fácil, haja vista o elevado número de indicadores que as empresas adotam, que são pouco úteis. Outro problema é seu caráter pouco balanceado (mais financeiro que não-financeiro) dos indicadores de desempenho. Daí surge o modelo de avaliação de desempenho mais equilibrado proposto por Kaplan e Norton em 1990, o *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) complementam a ideia do BSC como sendo uma ferramenta cujas medidas não só compõem um conjunto de indicadores críticos, mas também medidas elaboradas que devem incorporar uma série coerente e articulada de objetivos que reforcem um ao outro. É a partir deste ponto que os autores citam a relação de causa e efeito que os indicadores estabelecem entre si e Niven (2005) complementa que este é o grande diferencial frente aos demais sistemas de gerenciamento de desempenho. Dessa forma, o BSC, quando bem formulado, pode traduzir a estratégia da organização através das medidas

escolhidas, as quais devem estar interligadas para formar esta cadeia de causa e efeito.

Para Niven (2005, p. 28) “o conceito de *Balance* (equilíbrio) é o centro deste sistema, relacionando-se especificamente a três setores”:

Equilíbrio entre indicadores de sucesso financeiro e não financeiro: o objetivo é aumentar a confiabilidade das medidas financeiras, superar as deficiências para equilibrar as medidas, orientando-se ao desempenho futuro.

Equilíbrio entre componentes internos e externos da organização: para que a eficácia da implementação da estratégia seja alcançada, é necessário equilíbrio entre elementos eventualmente contraditórios como os componentes externos, os quais são representados pelos acionistas e clientes; pelos componentes internos, os quais são representados pelos processos internos e os funcionários.

Equilíbrio entre indicadores de resultado e tendência da estratégia: indicadores de resultados são os que apresentam o desempenho passado da organização que geralmente não podem ser previstos; tais indicadores mostram as consequências de ações já praticadas. Os indicadores de tendência são responsáveis pela obtenção dos indicadores de resultado, os quais motivam o desempenho.

Para Niven (2005), não há transmissão de objetivos a serem alcançados pelos indicadores de resultados sem medidas de tendência. De forma análoga, indicadores de tendência sem medidas de resultado podem apresentar melhorias a curto prazo; entretanto, não mostram se tais melhorias levarão a melhores resultados para os componentes externos. A Tabela 01 ilustra uma comparação destes indicadores:

	<b>Resultados</b>	<b>Tendência</b>
<b>Definição</b>	“Medidas que enfocam os resultados ao fim de um período, normalmente caracterizado pelo desempenho histórico”.	“Medidas que “orientam” ou levam às medidas de resultados do desempenho normalmente medindo processos e atividades intermediárias”.
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mercado</li> <li>• Vendas</li> <li>• Satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas passadas com clientes</li> <li>• Propostas por escrito</li> <li>• Absenteísmo</li> </ul>
<b>Vantagens</b>	“Normalmente são fáceis de se identificar e captar”.	“Preditivas por natureza, permitem que a organização faça ajustes com base nos resultados”.
<b>Questões</b>	“Históricos por natureza e não refletem as atividades atuais, falta poder de previsão”.	“Podem ser difíceis de se identificar e captar; geralmente são medidas novas que não figuram nos históricos da organização”.

Tabela 01: Medidas de desempenho de Resultado e Tendência

Fonte: Niven (2005, p. 142)

É importante saber que os mapas estratégicos da ferramenta BSC podem dispor mais do que quatro perspectivas em algumas organizações diante de certas particularidades de cada uma. No entanto, as quatro perspectivas citadas anteriormente são suficientes para satisfazer a demanda da maior parte das empresas. A figura 04 ilustra as perspectivas do BSC:

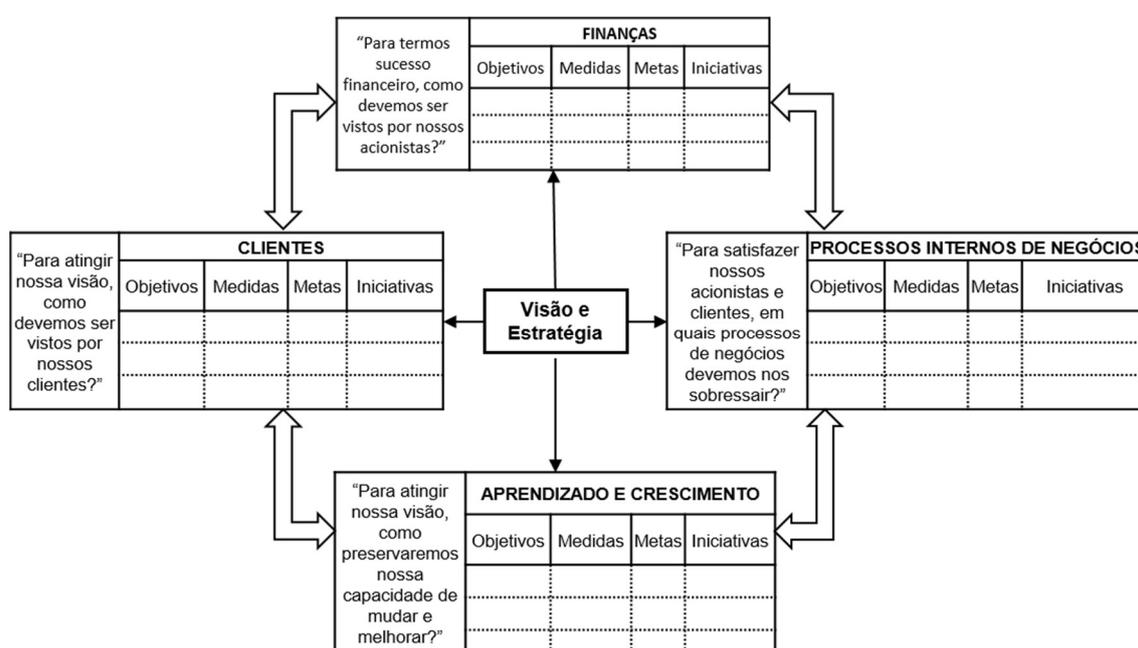


Figura 04: As perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos Processos Internos compreende objetivos relacionados com as atividades mais importantes em termos de processos de negócio, produtividade, tempo de ciclo, etc. Já a perspectiva de Aprendizado e Crescimento é necessária para que estes

processos sejam supridos e mais desenvolvidos no que se refere a pessoas, desenvolvimento de processos e produtos.

Kaplan e Norton (1997) complementam que as duas outras perspectivas englobam objetivos relacionados a resultados almejados para as atividades desempenhadas, ou seja, como a organização almeja ser percebida por clientes, pelos parceiros e outras relações externas e como, de fato, isto irá traduzir-se em resultados financeiros e valor econômico. Em seguida, as quatro principais perspectivas são apresentadas:

Perspectiva Financeira: permite avaliar a lucratividade da empresa. A partir dela, os resultados podem ser mensurados e avaliados para que se busquem informações sobre necessidades para prover crescimento e desenvolvimento. As ações financeiras já realizadas podem ser medidas para sumarizar suas consequências econômicas e indicam se a estratégia, como também sua implementação e execução, estão favorecendo a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), as empresas trabalham nesta perspectiva com duas estratégias básicas: produtividade e crescimento da receita. Seus objetivos devem ser orientados quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo como também servir de meta para os objetivos estratégicos das outras perspectivas do BSC.

Mediante várias estratégias que as empresas podem seguir para definir objetivos financeiros de acordo com a fase de ciclo de vida de uma empresa, Kaplan e Norton (1997) sugerem a definição de três fases: crescimento, sustentação e colheita.

Kaplan e Norton (1997) apontam que as empresas em fase de crescimento possuem produtos e serviços com grande potencial para crescer, pois estão nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Neste contexto, o objetivo financeiro global para empresas neste estágio é o crescimento da receita e do aumento de vendas

para grupos de clientes, determinados mercados ou por regiões. Na fase de sustentação, as empresas estabelecem objetivos financeiros voltados à lucratividade. Ou seja, medidas relacionadas a receitas contábeis, as quais podemos citar a margem bruta e a receita operacional. Já na fase de colheita, as empresas não mais realizam investimentos significativos, somente o suficiente para manter a capacidade e os equipamentos. A medida principal adotada nesta fase é maximizar o fluxo de caixa operacional e diminuir a necessidade de capital de giro.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) sugerem três temas financeiros que norteiam a estratégia da empresa:

- Crescimento e *mix* de produtos;
- Redução de custos/melhoria de produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Para exemplificar, as estratégias da unidade de negócio e temas estratégicos são apresentados na Tabela 02 abaixo:

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução e Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das taxas de vendas por segmento;</li> <li>• Percentual de receita gerado por novos serviços, produtos e clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita/Funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento (percentual de vendas);</li> <li>• P&amp;D (percentual de vendas).</li> </ul>
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatia de Clientes e contas-alvo</li> <li>• Cendas Cruzadas;</li> <li>• Percentual de receita gerado por novas aplicações;</li> <li>• Lucratividade por Clientes e linha de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos X Custos dos Concorrentes.</li> <li>• Taxas de redução de custos;</li> <li>• Despesas indiretas (percentual de vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de capital de giro;</li> <li>• ROCE por categoria-chave de ativo;</li> <li>• Taxa de utilização dos ativos.</li> </ul>
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por Clientes e linha de produtos;</li> <li>• Percentual de clientes não-lucrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de produção, por transação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno;</li> <li>• Rendimento (<i>Throughput</i>).</li> </ul>

Tabela 02: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

Perspectiva dos clientes: esta se destina a responder como a organização é vista pelos seus clientes, bem como o quanto é capaz de atender às demandas destes clientes dentro de seus objetivos financeiros. Em boa parte, os clientes reconhecem a organização em termos de qualidade, desempenho, custo e tempo (MAGALHÃES, 2009). Esta perspectiva concede os gestores da organização identificar segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa pode competir e definir medidas de desempenho para os segmentos alvo. Identificar propostas de valor e direcioná-las a segmentos específicos é a chave para desenvolver medidas e objetivos na perspectiva do cliente (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) propõem um grupo de medidas ditas essenciais de resultados dos clientes que incluem indicadores comuns aos mais diversos tipos de empresa. Estas medidas podem ser agrupadas em cadeia apresentando relações de causa e efeito. As relações e as características das medidas essenciais são apresentadas abaixo:



<b>Participação de Mercado</b>	“Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) ”.
<b>Captação de Clientes</b>	“Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes”.
<b>Retenção de Clientes</b>	“Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes”.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	“Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor”.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	“Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidos as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes”.

Quadro 03: A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

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

Perspectiva dos processos internos: possui uma ligação às perspectivas financeiras e às perspectivas dos clientes. O objetivo é identificar e focar a atenção nos processos internos de forma a ser possível verificar a criação ou não de valor. Encontram-se três processos: inovação, operação e pós-venda. No processo de inovação apontam-se novos mercados, necessidades e oportunidades dos mercados e dos clientes ainda não satisfeitos ou insuficientemente satisfeitos. No processo das operações, considera-se toda a operacionalidade desenvolvida na organização desde a recepção da encomenda até a sua conclusão. Por fim, o processo de pós-venda tem como foco analisar serviços de garantias, assistência técnica e níveis de reclamações (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os três processos anteriormente mencionados podem ser representados por uma cadeia de valor genérica que pode ser adaptável e pode ser como um modelo para criar perspectivas relacionadas aos processos internos. Ver Figura 05 a seguir:

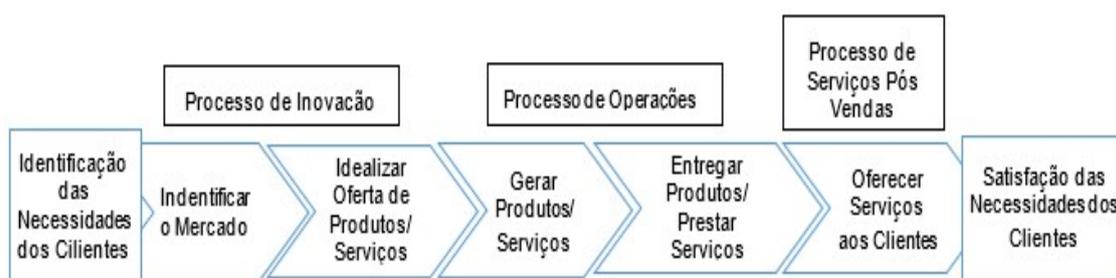


Figura 05: Processos internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Perspectiva de aprendizagem e crescimento: esta última perspectiva tem como objetivo criar uma base, promovendo crescimento e melhoria na visão de longo prazo da organização. Neste contexto, tem como preposto localizar habilidades subaproveitadas na organização e melhorar processos internos, de forma a criar mais valor para acionistas e clientes. Dentro desta perspectiva é importante destacar três fatores: a capacidade das pessoas, os sistemas de informação e a motivação ordenando os objetivos pessoais com os da organização. Assim, para que a organização tenha bons resultados, é de suma importância que os recursos humanos se encontrem motivados, ter bons sistemas de informação e

que trabalhem em equipe para o alcance dos objetivos pessoais a globais (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 152) os indicadores – satisfação, retenção e produtividade “monitoram resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional”. A Figura 06 a seguir apresenta algumas medidas essenciais para as capacidades dos funcionários:

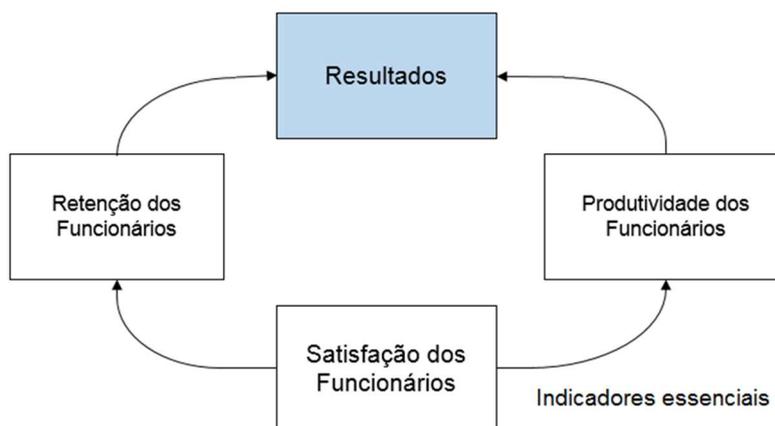


Figura 06: Estrutura de Medição de Aprendizado e Crescimento  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.135)

Com relação a capacidade dos sistemas de informação, Kaplan e Norton (1997, p. 141) consideram necessários a habilidade e motivação dos funcionários para alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes, como também dos processos internos. Para que as expectativas sejam superadas, Kaplan e Norton (1997, p. 141) complementam:

“Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões”.

Kaplan e Norton (1997) acrescentam ainda os funcionários de operações necessitam de um rápido *feed back*, preciso e oportuno sobre o produto ou serviço que acabou de entregar ou prestar. A partir deste *feed back* será possível sustentar programas de melhorias para que sejam eliminados de forma sistêmica os excessos de custo e defeitos, como também tempo e desperdícios dos sistemas de informação.

Para todas as perspectivas dispõem definir os respectivos indicadores, conhecidos como *drivers*, que correspondem aos mecanismos utilizados para medir até que ponto os objetivos que a organização se propôs estão ou não sendo atingidos.

Assim que as medidas de desempenho sejam analisadas e escolhidas, pode-se criar um “dicionário de dados” como sugerido por Niven (2005, p. 185), o qual irá conter as informações em detalhes sobre as medidas contidas no BSC, e portanto, propiciar maior entendimento sobre cada medida. O Quadro 04 a seguir mostra um modelo adaptado.

<b>Perspectiva:</b> Cliente	<b>Número da Medida/Nome:</b> C01 Índice de Lealdade ao Cliente		<b>Responsável:</b> D. Ferguson, VP de Marketing
<b>Estratégia:</b> Crescimento da Receita		<b>Objetivo:</b> Elevar a Lealdade do Cliente	
<b>Descrição:</b> O índice de lealdade do cliente afere que percentagem de clientes consultados afirmou que preferem nossos produtos em relação às ofertas dos concorrentes e tornarão a comprá-los. Nossa pesquisa indica que clientes fiéis compram mais vezes e tendem a indicar nossos produtos a outras pessoas. Além disso, acreditamos que o aumento da lealdade do cliente nos auxiliará a atingir nossa estratégia de crescimento da receita.			
<b>Resultado/Tendência:</b> Resultado	<b>Frequência:</b> Quinzenal	<b>Tipo de unidade:</b> Porcentagem	<b>Polaridade:</b> Os altos valores são bons
<b>Fórmula:</b> Número de pessoas que respondem sim à pergunta 5 da pesquisa trimestral: "Você prefere nossos produtos às ofertas do concorrente?"; e 6: "Você voltaria a comprar nossos produtos?" Dividido pelo número total de respostas.			
<b>Fonte de dados:</b> Os dados dessa medida são obtidos através da avaliação de nossa empresa "SST". A cada trimestre ela realiza uma pesquisa aleatória com a nossa clientela e oferece os resultados eletronicamente a nosso departamento de marketing. Os dados são então inseridos em planilhas formato MS Excel (Pesquisa de Mkt.xls, linhas 14 e 15). Os dados estarão à disposição no décimo dia útil subsequente ao final de cada trimestre.			
<b>Qualidade dos dados:</b> Alta - recebidos automaticamente pelos revendedores		<b>Coletor de dados:</b> I. Hashen, Analista de Marketing.	
<b>Linha Básica:</b> Nossos dados mais recentes recebidos da SST indicam uma percentagem de lealdade do cliente de 59%.		<b>Meta:</b> Q1 2001: 65% Q2 2002: 68% Q3 2001: 72% Q4 2001: 75%	
<b>Princípios da Meta:</b> Ganhar a lealdade do cliente é vital para nossa estratégia de crescimento da receita. Os aumentos trimestrais que buscamos são maiores do que anos anteriores, porém refletem uma elevação do foco na lealdade.			
<b>Iniciativas:</b> 1- Promoções periódicas 2- Projeto de gestão das relações com o cliente 3- Treinamento em prestação de serviço ao cliente			

Quadro 04: Dicionário de Medidas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Niven (2005, p.187)

Diante do exposto que o BSC é capaz de descrever a estratégia através dos objetivos e medidas selecionados na sua elaboração, deve estabelecer uma ligação de forma a estabelecer uma relação de causa e efeito. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997, p. 156) reiteram que “toda medida selecionada por um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa”.

Para compreender as relações de causa e efeito, Bonfim (2012) considera que a construção de mapas estratégicos como parte do processo do BSC é um instrumento que auxilia a compreensão destas relações de causa e efeito. Para Niven (2005, p. 199), as “vinculações de causa e efeito ou “mapas estratégicos” servem como receita para seu sucesso”, que permitirão estabelecer um caminho a seguir para que alcance o sucesso por meio da criação de valor e estratégia. Após estabelecer as medidas de desempenho, são criadas as vinculações, as quais vão contribuir na construção de um mapa capaz de evidenciar as relações de causa e efeito, permitindo compreensão àqueles que visualizarem o mapa.

De acordo com a proposta de Niven (2005), as vinculações devem começar pelo topo, a partir da perspectiva financeira; em seguida, a perspectiva do cliente e processos internos; por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento. A Figura 07 a seguir apresenta um exemplo de vinculações no qual cada perspectiva apresentada deve conter os indicadores de resultados e seus correspondentes indicadores de tendência.

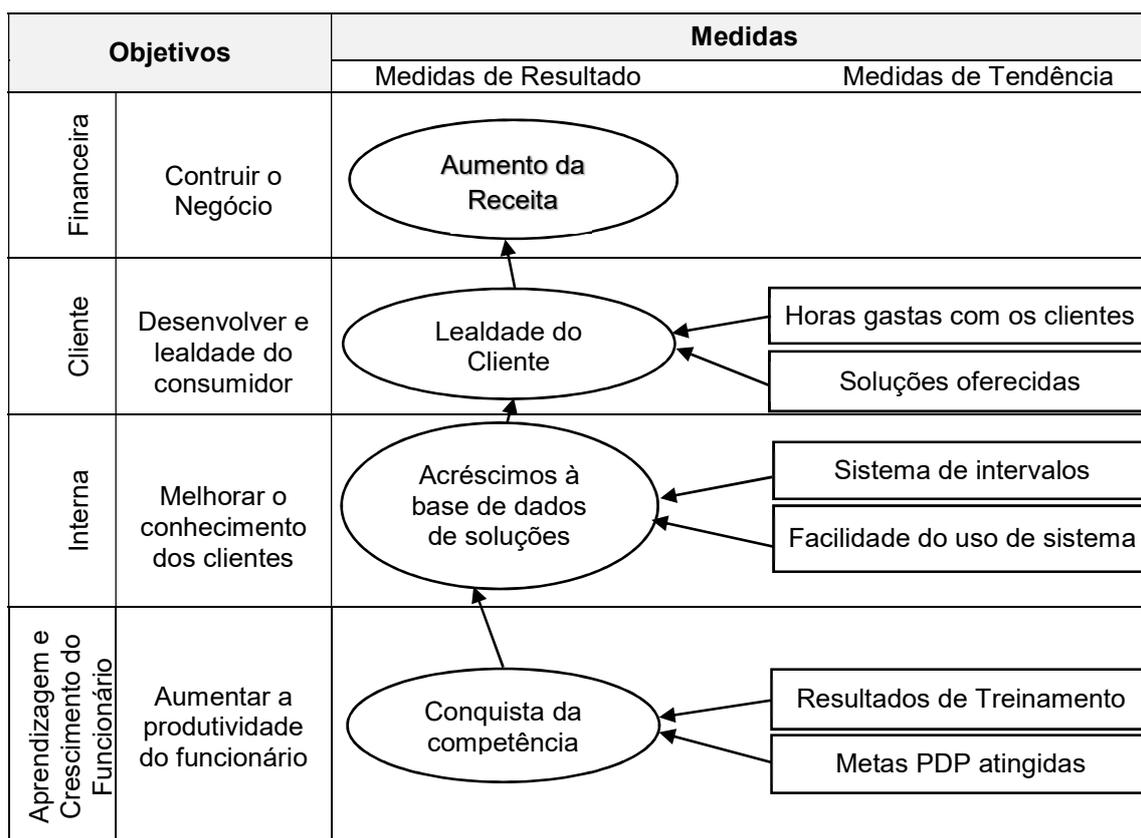


Figura 07: As Relações de Causa e Efeito no *Balanced Scorecard*

Fonte: Niven (2005, p. 204)

Como apresentado na Figura acima, o objetivo a ser alcançado é o aumento da receita (perspectiva financeira). Porém, para alcançar este objetivo é preciso adquirir lealdade do cliente por meio de oferta de soluções e dedicar tempo a ele para que permita conhecer suas necessidades, e conseqüentemente ser capaz de superar suas expectativas. Para que seja capaz de apresentar soluções é preciso melhorar o conhecimento dos clientes e é a partir de uma base de dados que, segundo Niven (2005), servirá como ferramenta básica para alcance da lealdade dos seus clientes. Para tal, é importante que os colaboradores estejam motivados a usar a base de dados, e que a base de dados seja confiável. Como complemento, o enriquecimento da base de dados e capacidade de solução de problemas é proporcionada pelos funcionários com maior competência, os quais são capazes de distinguir as necessidades dos clientes.

Niven (2005) propõe uma relação de perguntas para que facilitem a construção e desenvolvimento das vinculações como apresentadas na Figura 08:

<p><b>Financeira</b></p> <p>Os objetivos e medidas financeiras descrevem como satisfaremos as expectativas do acionista em relação a nossa organização?</p>	<p><b>Cliente</b></p> <p>Os objetivos e medidas de cliente refletem a proposta de valor que buscaremos para atingirem nossas metas financeiras?</p>
<p><b>Processos Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nós identificamos os principais processos internos que devemos dominar a fim de atingir a expectativa do cliente e a financeira?</li> <li>▪ A conquista destas medidas levará à melhoria dos resultados para o cliente e as finanças?</li> </ul>	<p><b>Aprendizado e Crescimento do Funcionário</b></p> <p>Os objetivos de medida da aprendizagem e crescimento do funcionário descrevem as técnicas, informações, infraestruturais e o alinhamento que nos permitirão dominar nossos processos internos?</p>
<p><b>Perguntas Genéricas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temos em nosso <i>Scorecard</i> uma mistura adequada de medidas de resultado e de tendência?</li> <li>▪ Para apoiar nossas melhorias, o <i>Scorecard</i> deve conter medidas que levem a criação de valor a curto, a médio e a longo prazo. Será que já levamos em conta a oportunidade de nossas vinculações?</li> <li>▪ Será que este <i>Balanced Scorecard</i> conta a história completa de nossa estratégia?</li> </ul>	

Figura 08: Perguntas para construir vinculações

Fonte: Niven (2005, p. 206)

Como já apresentado no trabalho, a construção do BSC se estabelece por etapas, iniciando pela definição da estratégia, definição dos objetivos, metas e medidas, geração de indicadores e até a etapa na qual, segundo Niven (2005), é necessário fixar metas e priorizar iniciativas, como também admitir *feedback*. É no contexto da meta que na medida que os dados de desempenho se acumulam, convertem-se em grande significado e, a partir deste contexto, permite avaliação das tendências e tomada de decisões sobre como atingir ou superar aquela meta. Dessa forma, os resultados referentes às medidas de acordo com as metas podem apontar ocorrências importantes que vão auxiliar na tomada de novas decisões e consequente mudança das metas (NIVEN 2005, p. 221). Meta para Niven (2005, p. 222) representa quantitativamente uma medida de desempenho no tempo. Dessa forma, as metas devem ser divididas de acordo com a escala de tempo, isto é, metas de curto prazo, médio prazo e longo prazo.

Outro ponto importante é a etapa da priorização das iniciativas que levarão a organização a atingirem as metas. De acordo com a definição de Niven (2005, p. 230), as iniciativas são ações, atividades projeto ou programas específicos que devem ser adotados para auxiliar na garantia que as metas de desempenho

serão cumpridas ou superadas. Neste sentido, as iniciativas são de grande importância para garantia do alcance das medidas geradas. No entanto, as metas serão atingidas somente se forem criados processos associados ou atividades que apoiem as medidas.

### 2.2.3. Críticas ao BSC

O modelo de gerenciamento proposto por Kaplan e Norton em 1996 apresentam várias vantagens em sua implementação. Porém, segundo análise crítica de alguns autores, apresentam também várias desvantagens, as quais proporcionaram a definição das críticas, que podem ser constituídas em três fatores: Conceituais, estruturais e gerenciais. O sucesso da implementação do BSC depende então destes três fatores enquanto for um sistema de gestão de desempenho, visto que há fatores relacionados à visão estratégica da implementação do BSC. A seguir são descritas resumidamente as três críticas:

Críticas conceituais: Estão relacionadas aos aspectos da concepção do BSC e considera-se o fato do BSC ter sido criado em um contexto prescritivo, ou seja, elementos como jogo de poder, empreendedorismo, e influência cultural são pouco explorados. As principais críticas conceituais foram delineadas pela visão das escolas prescritivas de estratégia (MINSTZBERG *et al.*, 2000). Na Tabela 03 abaixo são apresentados as críticas conceituais.

Escolas	Influências Positivas	Influências Negativas
<b>Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O BSC é um instrumento formal de direcionamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo de implementação do BSC é descendente.</li> </ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de definir inicialmente a visão, missão e valores essenciais da empresa, para depois estabelecer os objetivos, metas, estratégias e as medidas de desempenho do modelo;</li> <li>Monitoramento do desempenho por meio da utilização de medidas de desempenho financeiras;</li> <li>As medidas de desempenho devem direcionar as empresas quanto ao futuro;</li> <li>Ligação das estratégias com orçamentos e os planos operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconsideração de que as estratégias podem surgir de forma incremental ou emergente, em consequência de contingências ambientais;</li> <li>Desconsideração da influência dos fatores políticos e sociais.</li> </ul>

Escolas	Influências Positivas	Influências Negativas
<b>Posicionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença de que a competitividade leva à sobrevivência da empresa a longo prazo;</li> <li>• Crença de que a efetividade operacional é o melhor meio de chegar à lucratividade;</li> <li>• Concepção do BSC como uma ferramenta analítica para monitorar o desempenho da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção do BSC a partir das estratégias genéricas de aumento da receita e melhoria da produtividade, independentemente do tipo, tamanho e área de atuação da empresa;</li> <li>• Utilização de perspectivas fixas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado), independentemente do tipo, tamanho e área de atuação da empresa;</li> <li>• Utilização do BSC por empresas mais maduras e de porte maior.</li> </ul>

Tabela 03: Críticas Conceituais  
 Fonte: Attadia *et. al.* (2003, p. 5)

Críticas estruturais: São as falhas que são encontradas na configuração do BSC, as quais estão relacionadas aos elementos como perspectivas, relacionamentos de causa e efeito, balanceamento das medidas de desempenho e o mapa estratégico, os quais compõem o modelo. Na Tabela 04 abaixo são representados resumidamente tais principais falhas estruturais no BSC:

Aspectos Analisados	Críticas Estruturais
<b>Perspectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas não são definidas de acordo com a necessidade de cada empresa (Letza, 1996);</li> <li>• Não há uma perspectiva que monitore o ambiente externo como, por exemplo, os concorrentes (Neely et al., 1995), fornecedores e governo (Norreklit, 2000);</li> <li>• Não há preocupação por parte dos autores com o monitoramento do desenvolvimento tecnológico (Norreklit, 2000);</li> <li>• É preciso analisar se a empresa deve devotar igual atenção a cada uma das perspectivas, pois estratégias diferentes enfatizam áreas distintas de desempenho, que por sua vez implicam na utilização diferenciada das perspectivas para monitorar o desempenho (Schiemann e Lingle, 1999).</li> </ul>
<b>Balanceamento das Medidas de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho (Neely et al., 2000);</li> <li>• Não há especificação sobre como os dados que compõem cada tipo de medida devem ser coletadas (Sanger, 1998);</li> <li>• Não há explicação sobre como ocorrerá a dinâmica do aprimoramento das medidas de desempenho em função das mudanças na estratégia;</li> <li>• Há grande dificuldade por parte das empresas, acostumadas às medidas financeiras, de desenvolverem e implementarem novas medidas, principalmente aquelas do tipo não -financeiras (Fabian, 2000);</li> <li>• Não há explicação sobre como as medidas de desempenho históricos e futuras, bem como sobre como as medidas de desempenho de resultados e de processos podem ser utilizadas para o alinhamento e comunicação da estratégia.</li> </ul>
<b>Relacionament os de Causa e Efeito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As relações entre os objetivos e as medidas de desempenho do BSC são lógicas e não causais, pois a existência de uma relação causal implica na independência entre as variáveis estudadas e na ocorrência das mesmas em momentos diferentes do tempo; o que não acontece entre as perspectivas (Norreklit, 2000).</li> </ul>
<b>Mapa Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é descritivo e sim prescritivo, pois diz que estratégia deve ser desdobrada primeiramente na perspectiva financeira, em seguida na perspectiva dos clientes, depois na perspectiva dos processos internos e por último na perspectiva de crescimento/aprendizado;</li> <li>• Não há indicações da parte dos autores sobre o processo cognitivo de formulação estratégica.</li> </ul>

Tabela 04: Críticas Estruturais  
 Fonte: Attadia *et. al.* (2003, p.5)

Críticas gerenciais: São referidas às falhas de gestão que podem impedir a efetiva implementação do BSC. O autor Attadia (2003) apresenta a partir de uma revisão bibliográfica, um quadro resumindo quais atividades chaves de cada etapa do processo de implementação do BSC, como também as falhas encontradas no BSC. A Tabela 05 abaixo representa as críticas gerenciais relacionadas ao BSC.

Etapa	Atividade	Crítica
Tradução da Visão	Definição	<ul style="list-style-type: none"> <li>O BSC é uma ferramenta para implementação e não para formulação (Kaplan e Norton, 2001b);</li> <li>Não há informações sobre como elaborar uma estratégia (Norreklit, 2000);</li> <li>Não há informações sobre como lidar com estratégias emergentes.</li> </ul>
	Apoio da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há informações sobre como a alta administração deve conduzir o processo de elaboração e implementação do BSC (Roest, 1997).</li> </ul>
	Envolvimento dos membros da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>As explicações dos autores não são claras sobre como traduzir os objetivos estratégicos em ações, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997);</li> </ul>
Comunicação e Ligação da Estratégia	Desdobrament o horizontal e vertical da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não são claros sobre a utilização do mapa estratégico;</li> <li>Os autores são vagos ao comentar que a gestão por diretrizes poderia auxiliar na vinculação dos objetivos estratégicos às metas e em como essas podem ser ligadas ao sistema de remuneração.</li> </ul>
Planejamento do Negócio	Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há informações sobre como a tecnologia de informação deve ser utilizada no BSC (Fabian, 2000).</li> </ul>
	Integração com orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não especificam detalhadamente como integrar efetivamente o BSC ao orçamento.</li> </ul>
	Integração com o plano operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não são claros sobre o desenvolvimento de um BSC para cada unidade de negócio, cada departamento e para cada empregado;</li> <li>Os autores não discutem se é necessário fazer um programa piloto do BSC, antes de implementá-lo em toda a organização (Roest, 1997).</li> </ul>
	Plano de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores dizem que o plano de comunicação deve ser conduzido como uma campanha interna de marketing (Kaplan e Norton, 1997), mas não explicam detalhadamente como utilizar as ferramentas de comunicação de marketing para os vários públicos-alvo do BSC.</li> </ul>
Feedback e Aprendizado	Tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> tático de forma efetiva;</li> <li>Os autores são vagos ao comentar que a gestão de melhoria contínua poderia auxiliar no <i>feedback</i> tático.</li> </ul>
	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não discutem sobre o estabelecimento de medidas de desempenho de satisfação dos <i>stakeholders</i> (Butler et al., 1997);</li> <li>Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> estratégico de forma efetiva.</li> </ul>

Tabela 05: Críticas Gerenciais  
Fonte: Attadia *et. al.* (2003, p.6)

É possível observar, após análise das críticas relacionadas ao BSC, que é fundamental elaborar uma estratégia dinâmica, contínua e que permita a utilização e várias outras ferramentas gerenciais que auxiliem na elaboração e implementação do BSC, como também a participação efetiva de todos os envolvidos, desde a equipe do chão de fábrica, acionistas, fornecedores, clientes e claro, os diretores da empresa.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas ao problema que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto a forma da abordagem de pesquisa, é classificada como qualitativa. De acordo com Goldenberg (1997, p. 34), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, e sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de um grupo social, etc. Os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, visto que um pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Quanto a natureza da pesquisa, pode ser classificada como aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos (GIL 2010, p. 27). A fim de propor uma ferramenta para medir desempenho da organização a partir de indicadores, a pesquisa propõe a implantação do BSC.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de material já publicado, o qual pode ser composto por livros, revistas, artigos científicos, internet, etc. e tem como característica promover contato direto do pesquisador com assuntos já relacionados com a pesquisa em desenvolvimento. Neste sentido, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e documental. Segundo Prodanov e Freitas (2013), conforme procedimentos técnicos, é a forma de obter os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Marconi e Lakatos (1990) complementam que a pesquisa documental está restrita a documentos, sejam

estes escritos ou não, desde que sejam de fontes primárias. A pesquisa então se caracteriza também como sendo documental, por usar documentos da organização, como também da rede franqueadora, relatórios, estatísticas de órgãos de pesquisa como IBGE e KPMG, entre outros.

Para complementar, a pesquisa se aproxima de um estudo de caso, pois apesar de procurar conhecer a realidade de uma organização, no caso a Consultora de Seguros, não se deve afirmar que é um estudo de caso. Pois segundo Gil (2010, p. 37) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetivos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

### 3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O referido estudo foi realizado em uma unidade de franquia de uma Corretora de Seguros localizada na cidade de João Monlevade – MG. A escolha desta organização como fonte de pesquisa e estudo se deve a alguns fatores: a começar pelo fato de o pesquisador ser o sócio proprietário da organização estudada e desejar promover ações na busca de colocar em prática a gestão estratégica do negócio; a facilidade de acesso às fontes de informação e conhecimento da empresa, como também de seus processos; além da grande concorrência no mercado, o que provoca mobilização para tomada de decisões estratégicas frente aos seus concorrentes para sobrevivência da organização ou como oportunidade em diferenciação.

O instrumento de coleta para análise dos dados foi principalmente pela técnica da ação participativa devido ao fato do autor deste trabalho ser o sócio proprietário da Consultora. Para Marconi e Lakatos (1990, p. 82), a observação participativa “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”. Outros documentos, como manual de operações do corretor, foram usados como meios de coleta de dados para facilitar a coleta de informações relevantes da organização.

A coleta de dados foi realizada apenas através do sócio proprietário, pelo fato de a organização ser constituída apenas pelo próprio. Primeiramente foi localizado o manual de operações do corretor, a partir deste documento foi possível encontrar as principais atividades indicadas pela franqueadora. Partindo desse ponto, foram relacionadas as diversas atividades propostas com o atual cenário da franquia em estudo no sentido de identificar as atividades necessárias e que mais poderiam agregar valor para o negócio. Seguindo o passo a passo do manual, ficou claro a necessidade de realizar atividades por etapas. As quais se iniciam desde a abertura da empresa, passando pelo credenciamento para comercialização de seguros, previdência e consórcio, as etapas de treinamento e desenvolvimento para acesso à plataforma da franquia, padronização de atendimento, participação em campanhas promocionais, parcerias comerciais e prospecção de novos clientes, entre outros. De fato, o acesso diariamente ao manual de operações do corretor possibilitou acesso contínuo às mais diversas ações e atividades propostas pela franqueadora, as quais foram em boa parte consideradas para implementação do BSC.

## **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **4.1. A EMPRESA**

A empresa referida neste trabalho é conhecida pelo nome derivado da franquia como Seguralta João Monlevade, localizada na cidade de João Monlevade. Iniciou suas atividades em Agosto de 2013, é representada pelo modelo *Home Office* e atua no mercado de seguros, previdência e consórcio, sendo administrada apenas pelo sócio proprietário e consultor de seguros. O objetivo da empresa é auxiliar seus clientes no processo de aquisição de serviços por meio de consultoria, buscando sempre as melhores propostas, condições e benefícios.

A empresa surgiu a priori a partir da iniciativa do sócio proprietário em abrir um próprio negócio que permitisse horários de trabalho mais flexíveis diante da então rotina de trabalho em uma Companhia Siderúrgica enquanto cursava sua graduação. No entanto, fatores como novos modelos de franquia, tendências de crescimento do modelo *Home Office* e o crescimento do setor de seguros nos últimos anos impulsionaram o desejo de abrir um próprio negócio que fosse capaz de gerenciar e que pudesse ser lucrativo.

Como consequência do modelo *Home Office*, um dos diferenciais da empresa é oferecer consultoria por visitas, o que permite maior proximidade e exclusividade no atendimento a clientes, características que por vezes estão ausentes em corretoras que funcionam em lojas fixas. Em acréscimo, o sócio proprietário atribui a estrutura da sede franquadora como uma base de informações, conhecimento, treinamentos e técnicas bem estruturadas, o que auxilia constantemente no aprendizado e novas experiências.

#### **4.1.1. Serviços Prestados**

A franquia *Home Office* em estudo presta serviços de consultoria de seguros, como também a venda de consórcio e comercialização de previdência privada.

Entre os segmentos de seguro, o mais comercializado é o seguro automóvel, seguido do seguro residencial. A unidade oferta também o seguro de vida individual ou em grupo, porém ainda não explorou este último mercado para vendas.

#### **4.1.2. Estrutura da Empresa**

A unidade de franquia é composta apenas pelo Sócio Proprietário e Consultor de Seguros, visto que é um modelo *Home Office*, que permite trabalhar apenas com um funcionário. Por ser uma unidade *Home Office*, as consultorias, quando realizadas no escritório, acontecem na própria residência do Consultor. Em geral, as consultorias são realizadas a partir de visitas ao cliente, por telefone, *e-mail* ou até mesmo via mídias sociais, quando for de interesse do cliente.

#### **4.1.3. Mapeamento dos Processos**

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Mapear processos é uma ferramenta essencial de comunicação e gerencial para que gestores e empresas possam estruturar os processos, de modo que permita a promoção de melhorias ou a geração de novos processos. Desempenha papel fundamental, pois desafia os processos existentes de modo a criar oportunidades de melhorias para o desempenho organizacional a partir da identificação de interfaces críticas e, conseqüentemente, desenvolver bases para implantar novas tecnologias de integração e de informação. Para a corretora de seguros referida neste trabalho, foi elaborado um mapa dos processos para que fiquem visíveis os principais processos de modo a facilitar a elaboração dos objetivos estratégicos com uso da ferramenta do BSC. Os processos principais são mapeados na Figura 09 abaixo:

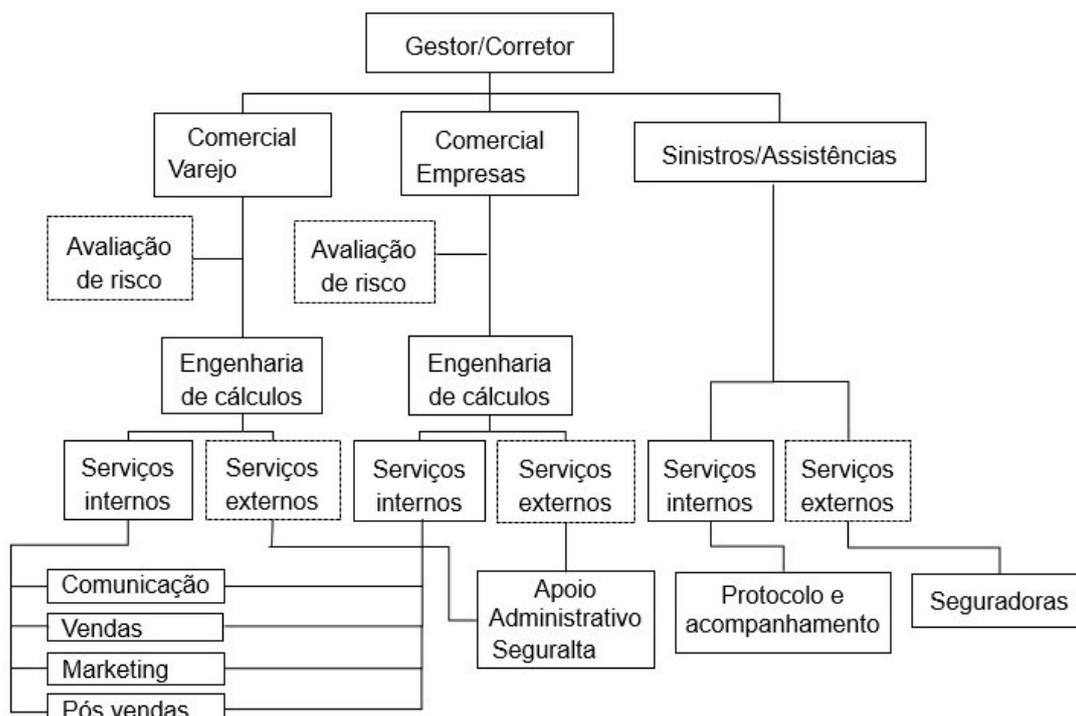


Figura 09: Mapeamento dos Processos  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para o modelo de negócio apresentado acima, é importante ressaltar que, por ser um modelo de negócio de franquia, o mapa dos processos considera os chamados “Serviços externos” relacionados a Comercial Varejo e Comercial Empresas como sendo a parte das responsabilidades ou apoio por parte da rede franquadora, a qual oferece suporte constante na gestão dos negócios. Enquanto que os “Serviços externos” destacados em Sinistros/Assistência referem-se aos cuidados e administração dos processos por parte das Seguradoras, responsáveis ao atendimento e coberturas quando contratadas.

São consideradas “Serviços internos” todas as atividades desempenhas pela corretora de seguros em estudo, tanto as relacionadas ao atendimento dos clientes Varejo e Empresa quanto para atendimento de Sinistros/Assistência. Estas atividades são destacadas em seguida como sendo: Comunicação, que se refere ao atendimento ao cliente e todo o processo de consultoria; Vendas, que refere-se à efetivação ou não de negócios; *Marketing*, refere-se às atividades de propaganda através de *e-mail marketing*, mídias sociais, telefonemas, entre outros. Pós vendas, referindo-se às atividades de suporte, informação e manutenção do contato com os clientes. As atividades de

protocolo, tanto nas Seguradoras quanto no sistema interno da franquia e acompanhamento dos atendimentos em processo, estão relacionadas a Sinistros/Assistência.

#### **4.1.4. Mercado e Concorrência**

O mercado de Corretagem de Seguros na cidade pode ser subdividido em Corretores Independentes e os Bancos. Há várias unidades de Corretores na cidade, que podem ser consideradas fortes concorrentes. Ambas atuam há décadas no mercado regional e já estão consolidadas no mercado. Em se tratando dos Bancos, são concorrentes diretos, pois todos comercializam os ramos de seguros e demais ramos citados anteriormente.

Há ainda no mercado de seguros uma opção alternativa mais conhecida como Cooperativas de Seguros de Automóvel. Estes oferecem oportunidades de coberturas com prêmios menores, o que torna uma opção aos clientes que preferam pagar menos pelos seguros que contratam ou para os casos em que as Seguradoras recusam o risco, devido, por exemplo, ao fato de serem carros sinistrados ou rebaixados.

## 5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

### 5.1. DEFINIÇÃO DA PROPOSTA

A proposta deste trabalho é adaptar um modelo de gestão estratégica a partir de indicadores de desempenho utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* para a pequena empresa de corretagem de seguros. Para que a proposta de implementação do BSC seja viável, os principais processos da empresa serão devidamente identificados e mapeados para, em seguida, propor o BSC.

### 5.2. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Para que a proposta de implementação do BSC na empresa seja traçada, é preciso seguir uma trajetória de análise do que a empresa é, onde ela quer chegar, o que ela oferece e quer oferecer no futuro, como também estabelecer suas estratégias a partir de um plano bem elaborado e estruturado.

A seguir, as etapas são apresentadas e definidas para que em seguida, seja proposta a implementação do BSC:

- Missão: Grande parte das pequenas empresas não apresentam uma missão e uma visão bem definidas, o que não era diferente para a unidade da Franquia em questão. A missão da Franqueadora é “Desenvolver, comercializar e operacionalizar soluções em seguros, consórcios, produtos e serviços para clientes que valorizem comodidade, confiança e proteção”. A unidade de negócio se identifica com esta missão, porém, adaptada com pequenas alterações:

“Crescer, comercializar e operacionalizar dentro dos padrões, melhorando constantemente o atendimento aos clientes que valorizem comodidade, confiança e proteção”.

- Valores: Os valores da Franquia *Home Office* estão descritos num documento interno, os quais são compartilhados com toda a rede de franquias da Seguralta e a unidade compartilha e concorda com todos os valores apresentados – Os Valores são:

“Rapidez, Organização, Ética, Transparência, Facilidade, Tradição e Segurança”.

- Visão: O papel do franqueado *Home Office* é ajudar a franqueadora a alcançar sua Visão. Neste sentido, ao analisar a Visão “Ser reconhecida no mercado como a maior corretora independente do país” da Franqueadora, reconhecer o papel do franqueado e alinhar sua Visão à Franqueadora é de grande importância. Após rever o papel do franqueado e onde quer chegar – A Visão da Franquia *Home Office* é:

“Estar entre as melhores Corretoras de Seguros na região, oferecendo propostas ideais com melhores condições e menor custo possível”.

### 5.2.1. Análise SWOT

Após definidas a missão, os valores e a visão, o próximo passo do trabalho foi a análise situacional atual da empresa. Para tanto, utilizou-se a análise *SWOT* e a análise das Cinco Forças de Porter. Ambas as análises foram realizadas pelo autor a partir da identificação dos pontos relevantes relacionados ao mercado e à posição atual da empresa no Quadro 05 abaixo.

Empresa	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Strengths</i></li> <li>• Estrutura administrativa da rede Franqueadora</li> <li>• Relacionamento com grandes Seguradoras</li> <li>• Modelo <i>Home Office</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Opportunities</i></li> <li>• Demanda crescente por novos segmentos de seguro</li> <li>• Diversificar serviços a partir de prospecção</li> <li>• Rotina definida a partir do próximo ano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Weaknesses</i></li> <li>• Somente um funcionário</li> <li>• Procedimentos desestruturados</li> <li>• Rotina indefinida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Threats</i></li> <li>• Ambiente altamente regulado (SUSEP, FUNENSEG)</li> <li>• Produtos substitutos (Cooperativas)</li> <li>• Novos entrantes</li> </ul>

Quadro 05: Análise SWOT da Seguralta  
Fonte: Elaborado pelo Autor

- **Forças:** A principal vantagem competitiva da Seguralta reside no modelo de negócio que promove a constante capacitação técnica e suporte em todas as atividades de apoio do negócio como: Marketing, Financeiro, T.I., Treinamento, Vendas e Pós venda. Este modelo de negócio potencializa também a relação com as maiores seguradoras do Brasil, sendo que atualmente a Seguralta é parceira de mais de 20 seguradoras no país. Os gestores estão há mais de 45 anos no mercado de seguros e, portanto, têm grande potencial para promover uma base sólida para a rede de franquias. A estrutura enxuta da unidade (um funcionário) também é uma força, pois este modelo de negócio (*Home Office*) permite maior aproximação com os clientes, favorecendo-lhes um atendimento mais personalizado.
- **Fraquezas:** A principal fraqueza da empresa é o fato de suas operações serem realizadas por um único funcionário, não conseguiu ainda estruturar os processos da empresa, bem como definir uma rotina fixa de trabalho para que coloque as atividades em ordem.
- **Oportunidades:** A partir de uma rotina de trabalho fixa e definida, a empresa estará apta a realizar prospecção constantemente a fim de diversificar o portfólio de serviços diante de uma demanda cada vez mais crescente dos novos segmentos do mercado como seguro *bike*, seguro para portáteis, etc.
- **Ameaças:** A principal ameaça atualmente são os novos entrantes no mercado, tanto de novos corretores, bem como a crescente oferta de novas Cooperativas na cidade e região. Outro fator são as regulações da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguros, previdência privada aberta, capitalização e resseguro; órgão que pode autorizar por exemplo outras formas de comercialização de seguros. Seguir as orientações e regulamentações, bem como estar a par das normas de comercialização, é fundamental para que a empresa não fique desamparada.

### 5.2.2. Estratégias Genéricas

A partir da análise do mercado regional e segmento no qual a empresa atua, ficou definido que a estratégia da empresa é Liderança em Custo Total. Tal decisão é baseada na representatividade de grande parte das empresas do segmento que também atuam com a estratégia de baixo custo. Em decorrência também do aumento da exigência do consumidor por serviços mais baratos, como, por exemplo, o seguro automóvel, modalidade de serviço no qual o consumidor constantemente exige a diminuição de preços. Dessa forma, a empresa decide pela manutenção dos custos baixos de forma a trazer mais flexibilidade na gestão dos preços dos serviços, para que possa gerar oportunidades em um mercado “*trade off*” (“mercado estrangulado”) e, conseqüentemente, absorver as ameaças dos serviços substitutos.

### 5.2.3. Forças competitivas

Lidar com as forças competitivas no mercado não é uma tarefa fácil. Para tanto, é necessário um constante equilíbrio nas ações estratégicas para que o favorecimento a uma relação com uma ou mais forças não prejudiquem as demais e afetem os resultados da empresa. A seguir são apresentados as cinco forças competitivas da empresa.

- Clientes: Em um mercado em constante crescimento, porém com alta concorrência e oferta de serviços, o cliente exerce seu poder de barganha diante das várias opções para contratação dos serviços já citados anteriormente. Neste sentido, não basta simplesmente realizar uma venda. Prestar uma consultoria contínua é fundamental para que o cliente não veja o serviço como apenas uma oportunidade de escolher o menor custo sem pensar no pacote do serviço que pode receber ao escolher o melhor prestador. De fato, consolidar uma relação estreita entre cliente e empresa é uma das principais formas de fazer com que o cliente se sinta valorizado e seja um cliente fiel.

- **Fornecedores:** Os fornecedores são as Seguradoras, as quais competem entre si nos diversos segmentos de seguros, o que é um fator importante e positivo para a corretora de seguros, devido ao fato de ter a possibilidade de comercializar os serviços das melhores seguradoras. Seguro Automóvel por exemplo, permite a cada renovação verificar, a partir de cotações, quais seguradoras oferecem as melhores condições, permitindo assim ao corretor escolher a melhor opção ao cliente, como também aumentar a parcela de retorno sobre o serviço. É importante lembrar que as Seguradoras também são concorrentes, pois realizam vendas diretas também.
- **Concorrentes:** A concorrência entre Bancos, Corretores e Cooperativas é intensa e geralmente caracterizada pela disputa por preço, o que interfere naturalmente na iniciativa da corretora de propor seguros “ideais” principalmente quando o cliente tem em mãos cotações de um concorrente. Esta é uma iniciativa inclusive da sede franqueadora, a qual faz questão de compartilhar esta ideia com toda a rede para que o serviço não seja apenas uma venda baseada em custos, mas sim nas melhores garantias e coberturas, garantindo dessa forma mais segurança, tranquilidade e proteção ao segurado.
- **Novos entrantes:** Como o mercado de seguros cresce a uma taxa acima da média da maioria dos outros mercados, tem favorecido a constante entrada de novas empresas e conseqüentemente aumenta a concorrência na cidade e região. Neste sentido, é possível inclusive encontrar empresas agindo de forma desrespeitosa, oferecendo benefícios extracontratuais para absorver clientes mais vulneráveis a estas questões éticas.
- **Serviços Substitutos:** A oferta por serviços substitutos em termos de seguro Automóvel cresce também na cidade e região. Esses serviços não são legalizados perante a SUSEP e não possuem a mesma garantia das Seguradoras. Porém, se torna um mercado atraente para clientes com veículos sinistrados, rebaixados, ou mesmo àqueles que preferem pagar menos pelo seguro. Outros serviços substitutos são os sistemas de

rastreamento via satélite, sistemas com travamento de direção e corta ignição, os quais possuem custo muito inferior quando comparado a um seguro total do veículo e se torna uma opção para aqueles que preferem apenas um sistema de segurança instalado no veículo.

A empresa não apresenta um planejamento estratégico atualmente, embora possua um sistema integrado (*software*) que permite, além de realizar qualquer registro de atividades e informações, acompanhar as produções mensais, bem como estabelecer metas de vendas que podem ser representadas por gráficos e, dessa forma, comparar a produção de qualquer período.

No entanto, a empresa aposta na rotina de trabalho a ser estabelecida a partir do ano de 2017 e pretende, a partir da utilização da ferramenta do BSC, incorporar todas as ações possíveis e necessárias para promover a melhoria dos processos, bem como, buscar o crescimento das vendas e, conseqüentemente, maior fatia do mercado.

### 5.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme a estratégia da empresa, foram consideradas todas as informações relevantes para a concepção dos passos do BSC. As metas levaram em consideração os objetivos e os indicadores de desempenho, porém é necessário um acompanhamento contínuo para identificar e propor possíveis correções.

A partir do uso das ferramentas do BSC, serão apresentados a seguir os indicadores de desempenho. Para cada uma das perspectivas (financeira, processos internos, clientes; crescimento e aprendizado) foram elaborados os objetivos, medidas ou indicadores que serão apresentados no dicionário de dados e pelas metas. Também serão apresentadas nos mapas estratégicos as relações de causa e efeito entre os indicadores de resultado e os objetivos.

### 5.3.1. Perspectiva Financeira

É fundamental para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou segmento, ter uma saúde financeira, ou seja, ser capaz de cumprir com todos os compromissos financeiros. Neste sentido, é preciso considerar a questão financeira e para tanto, buscar ações para melhoria de seus processos.

No Quadro 06 são apresentados os objetivos de desempenho da empresa, os indicadores de tendência e resultado, bem como as metas em relação à perspectiva financeira.

Perspectiva	Objetivos	Medidas		Meta
		Indicadores de resultado	Indicadores de tendência	
Financeira	F01- Aumentar o número (pacote) de serviços.	IRF01- Número de serviços oferecidos.	ITF01- Percentagem de clientes que adquirem mais de um serviço; ITF02- Índice de disponibilidade de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer mais serviços aos clientes;</li> <li>• Ter a cada 3 clientes auto, 1 cliente residencial.</li> </ul>
	F02- Aumentar a produção mensal.	IRF02- Número de novas vendas de seguro Automóvel.	ITF03- Índice de seguros Automóvel com valores acima de R\$2.000,00.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar em 50% a produção mensal;</li> <li>• Aumentar 100% o número de seguro Automóvel com valores acima de R\$2.000,00.</li> </ul>
	F03- Aumentar o faturamento.	IRF03- Aumentar a receita.	ITF04- Número de clientes atendidos (carteira de clientes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar em 100% o faturamento da empresa no ano de 2017.</li> </ul>

Quadro 06: Perspectiva Financeira  
Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir são explicados os dados do quadro a partir dos objetivos neles apresentados:

F01- Aumentar o número de serviços oferecidos:

Para alcançar um nível desejável de produção e se tornar competitiva no mercado da cidade e região, é preciso explorar outros segmentos de seguro como, conforme já citado anteriormente, seguro *bike* e seguro de portáteis, de

modo a alcançar maior fatia de mercado e, conseqüentemente, maior retorno financeiro.

#### F02- Aumentar a produção mensal:

Aumentar o número de veículos segurados mensalmente para que alcance maior produção e, de forma gradativa, favorecer o acréscimo de novos clientes na carteira.

#### F03- Aumentar o faturamento:

Para que consiga ser referência na cidade e região, a empresa precisa aumentar seu faturamento para que ofereça serviços de qualidade, bem como ser capaz de atender e comercializar outros segmentos de seguros. No Quadro 07 abaixo está apresentado o dicionário de dados dos objetivos F01, F02 e F03:

Objetivo	Indicador	Tendência ou Resultado	Descrição	Frequência	Fórmula
F01-	IRF01- Número de serviços oferecidos.	Resultado	Registra quantos serviços oferecidos no período. Favorece a identificar novos potenciais clientes.	Mensal	Número de contatos realizados.
	ITF01- Percentagem de clientes que adquirem mais de um serviço.	Tendência	Registra quantos serviços adquiridos por cliente. Dessa forma, aumentar a participação do cliente.	Trimestral	Percentagem de clientes com mais de um serviço.
	ITF02- Índice de disponibilidade de serviços.	Tendência	Registra a quantidade de serviços disponíveis. É possível identificar se há novos mercados para atuação.	Semestral	Quantidade de serviços que o Corretor comercializa.
F02-	IFR02- Número de novas vendas de seguro Automóvel.	Resultado	Registra quanto aumentou a venda de seguro automóvel. É possível ver o quanto as ações de venda podem influenciar na produção.	Mensal	Quantidade de novos seguros automóveis.
	ITF03- Índice de seguros Automóvel com valores acima de R\$2.000,00.	Tendência	Registra a quantidade de novos seguros automóveis acima deste valor. Ajuda a explorar o mercado de veículo de porte médio.	Mensal	Percentagem de seguros automóveis acima deste valor em relação ao total.

Quadro 07: Dicionário de dados - Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do Quadro 07 é possível a identificação dos dados relacionados à perspectiva financeira, de tal forma que sejam descritos, favorecendo a fácil visualização, bem como, a constatação do andamento dos resultados.

### 5.3.2. Perspectiva dos Clientes

Os clientes são essenciais para que qualquer empresa possa se manter no mercado, bem como alavancar o seu crescimento. Neste sentido, é fundamental a empresa não medir esforços para promover sempre a melhor experiência ao cliente, de forma a atraí-lo e retê-lo, tornando-se um cliente fiel, favorecendo inclusive a indicação a novos potenciais clientes. Para tanto, traçar objetivos que busquem a melhoria do atendimento ao cliente torna-se cada vez mais um dever.

No Quadro 08 são apresentados os objetivos de desempenho da empresa, os indicadores de tendência e resultado, bem como as metas em relação à perspectiva dos clientes.

Perspectiva	Objetivos	Medidas		Meta
		Indicadores de resultado	Indicadores de tendência	
Clientes	C01- Aumentar o nível de satisfação dos clientes.	IRC01- Realizar pesquisa de satisfação.	ITC01- Percentagem de clientes que estão satisfeitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder atendimentos no menor prazo possível;</li> <li>• Apresentar soluções às solicitações.</li> </ul>
	C02- Aumentar a retenção dos clientes.	IRC02- Renovar todos os serviços contratados.	ITC02- Percentagem de seguros renovados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximar de 100% a retenção dos clientes;</li> </ul>
	C03- Aumentar o relacionamento com o cliente.	IRC03- Realizar contatos e/ou visitas periodicamente.	ITC03- Percentagem de clientes que realizam contatos solicitando informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar todos os clientes durante o período de vigência do serviço contratado.</li> </ul>

Quadro 08: Perspectiva dos Clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos objetivos apresentados acima, são explicados a seguir os dados do quadro:

C01- Aumentar o nível de satisfação dos clientes:

Realizar o melhor atendimento e suporte possível para que se consiga superar todas as expectativas dos clientes, de modo a promover o aumento da satisfação destes. A partir desta ação constante, acompanhar e constatar via pesquisa de satisfação, a número dos clientes que se dizem satisfeitos com o serviço prestado.

C02- Aumentar a retenção dos clientes:

Não perder clientes é fundamental para que a empresa seja capaz de se manter no mercado. Em um mercado muito competitivo e caracterizado pela busca do menor preço pelo consumidor, é preciso um esforço constante da empresa para que, além de ofertar melhores condições, sejam aperfeiçoadas técnicas de vendas com o intuito de reter estes clientes.

C03- Aumentar o relacionamento com o cliente:

Quando o cliente adquire um serviço, ele está contratando um pacote de serviços, e é neste sentido que a comunicação com o cliente deve ser constante. Realizar contatos periodicamente, bem como ofertar novos serviços, saber se ele precisa de alguma informação ou suporte, são algumas ações fundamentais para que o cliente perceba o quanto a empresa está preocupada com sua satisfação e suas necessidades. Dessa forma, favorece também o *feedback* dos clientes, que tenderão a lembrar da empresa com mais frequência. No Quadro 09 em seguida está apresentado o Dicionário de dados dos objetivos C01, C02 e C03:

Objetivo	Indicador	Tendência ou Resultado	Descrição	Frequência	Fórmula
C01-	IRC01- Realizar pesquisa de satisfação.	Resultado	Registra quantos clientes respondem a pesquisa. É possível visualizar o interesse dos clientes em participar da pesquisa.	Trimestral	Número de clientes que respondem a pesquisa comparado ao total de clientes.
	ITC01- Percentagem de clientes que estão satisfeitos.	Tendência	Registra a percentagem de clientes que estão satisfeitos com o atendimento recebido.	Trimestral	Número de clientes satisfeitos comparado ao total de clientes.

Objetivo	Indicador	Tendência ou Resultado	Descrição	Frequência	Fórmula
C02-	IRC02- Renovar todos os serviços contratados.	Resultado	Registra quantos serviços foram renovados.	Mensal	Quantidade de serviços renovados em comparação ao total do período.
	ITC02- Porcentagem de seguros renovados.	Tendência	Registra a taxa de renovação dos serviços.	Mensal	Porcentagem de seguros renovados comparados ao total a renovar no período.
C03-	IRC03- Realizar contatos e/ou visitas periodicamente	Resultado	Registra quantos contatos são realizados no período vigente do serviço.	Anual	Número de contatos e/ou visitas realizados a cada cliente.
	ITC03- Porcentagem de clientes que realizam contatos solicitando informações.	Tendência	Registra a porcentagem de clientes que solicitam informações quaisquer do serviço.	Anual	Porcentagem de clientes que entram em contato com a empresa comparado ao total de clientes da empresa.

Quadro 09: Dicionário de dados - Perspectiva dos Clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Como já visto no dicionário de dados da Perspectiva Financeira, é possível a identificação de quaisquer dados relacionados à perspectiva financeira, de tal forma que favoreçam a fácil visualização, bem como a constatação do andamento dos resultados.

### 5.3.3. Perspectiva dos Processo Internos

É nesta perspectiva que a empresa pretende garantir uma série de atividades relacionadas com os processos de negócio. Para isso, deve-se centralizar as iniciativas relacionadas às atividades que colaborem para satisfazer as necessidades dos clientes e, dessa forma, gerar valor para a empresa. Princípios como organização, qualidade, racionalização, eficiência e eficácia podem ser alguns dos principais objetivos estabelecidos pelas empresas. No Quadro 10 são identificados os objetivos da empresa estudada.

Perspectiva	Objetivos	Medidas		Meta
		Indicadores de resultado	Indicadores de tendência	
Processos Internos	P01- Aumentar a qualidade dos Serviços prestados.	IRP01- Disponibilidade de atendimento em prazo curto.	ITP01- Percentagem de respostas às solicitações dentro do prazo de 24 horas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder atendimentos no menor prazo possível;</li> <li>• Apresentar soluções às solicitações.</li> </ul>
	P02- Aumentar a eficiência e eficácia dos Serviços prestados.	IRP02- Entregar as melhores propostas de acordo com o perfil do cliente.	ITP02- Percentagem de cotações que foram efetivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cada 30 contatos, realizar pelo menos 10 cotações e efetivar a venda de pelo menos 4 serviços;</li> </ul>
	P03- Diversificar os Serviços prestados.	IRP03- Conhecer, capacitar e comercializar demais ramos de Seguros.	ITP3- Percentagem de novos Serviços efetivados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter a cada mês pelo menos 3 novos clientes entre os ramos de seguro residencial, seguro de bicicletas ou seguro empresarial.</li> </ul>

Quadro 10: Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos objetivos apresentados em relação à Perspectiva dos Processos Internos, são explicados a seguir os dados do quadro:

**P01- Aumentar a qualidade dos Serviços prestados:**

A qualidade é subjetiva, principalmente quando se trata de Serviços. Porém, sabe-se que, para que o cliente classifique o Serviço como satisfável, é imprescindível a manutenção do bom atendimento, da disponibilidade deste e o bom relacionamento com o cliente, sempre que este o solicitar. Neste sentido, é muito importante, em um primeiro contato, atender às solicitações dos clientes no menor prazo possível e oferecer as melhores propostas para que o cliente classifique positivamente o atendimento.

**P02- Aumentar a eficiência e eficácia dos Serviços prestados:**

Responder às solicitações dos clientes em menor prazo possível com as melhores propostas possíveis favorece a resposta e aceitação do cliente frente à espera pela resposta das demais empresas que a ele atender. Melhorar a eficiência em resposta pode provocar uma maior eficácia no fechamento de propostas, favorecendo assim o maior número de negócios fechados frente às cotações realizadas, aumentando assim a carteira de clientes mais rapidamente.

### P03- Diversificar os Serviços prestados:

Além de atender com eficiência, é fundamental diversificar o pacote de serviços para que não se perca clientes para as empresas concorrentes. Para isso, é necessário conhecer as necessidades dos clientes da cidade e região e se capacitar para tanto. No Quadro 11 abaixo está apresentado o Dicionário de dados dos objetivos P01, P02 e P03:

Objetivo	Indicador	Tendência ou Resultado	Descrição	Frequência	Fórmula
P01-	IRP01- Disponibilidade de atendimento em prazo curto.	Resultado	Registra quantas solicitações são atendidas de imediato. Identificar a capacidade de responder todas as solicitações.	Mensal	Número de solicitações atendidas em comparação ao total de solicitações.
	ITP01- Percentagem de respostas às solicitações dentro do prazo de 24 horas.	Tendência	Registra quantas solicitações são efetivamente respondidas no prazo definido.	Mensal	Percentagem respostas dentro do prazo definido sobre o montante de solicitações.
P02-	IRP02- Entregar as melhores propostas de acordo com o perfil do cliente.	Resultado	Atuar de forma proativa, explorando a quantidade de Seguradoras parceiras para que identifique e filtre as melhores propostas para os clientes.	Mensal	Percentagem de cotações que alcançaram alto nível de dados dos clientes.
	ITP02- Percentagem de cotações que foram efetivadas.	Tendência	Registra o quanto aumentou a relação entre cotações realizadas e propostas efetivadas, mostra a eficácia do processo.	Trimestral	Percentagem de propostas efetivadas a cada montante de cotações.
P03-	IRP03- Conhecer, capacitar e comercializar demais ramos de Seguros.	Resultado	Aprimorar o conhecimento nos demais ramos para que possa oferecer novos tipos de seguros.	Semestral	Número de novos serviços que pode comercializar.
	ITP03- Percentagem de novos Serviços efetivados.	Tendência	Aumento do número de novos serviços efetivados pela empresa. Aumentar a carteira de clientes.	Semestral	Número de novos serviços efetivados.

Quadro 11: Dicionário de dados - Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Elaborado pelo autor

No Dicionário de dados da Perspectiva dos Processos Internos, é possível identificar o quanto os indicadores são interrelacionados. Mesmo que sejam descritos separadamente, seguem uma mesma linha de raciocínio, buscando o aprimoramento da prestação do serviço, de forma a alavancar o processo de efetivação destes serviços prestados.

#### 5.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva revela maior importância com o sucesso financeiro de longo prazo, tendo como objetivo maior assegurá-lo. Está relacionada diretamente com a importante tarefa de não medir esforços em investimentos futuros em qualificação de processos e procedimentos, bem como em inovação em tecnologias, qualidade e satisfação dos clientes. No Quadro 12 são apresentados os objetivos propostos.

Perspectiva	Objetivos	Medidas		Meta
		Indicadores de resultado	Indicadores de tendência	
Aprendizado e Crescimento	AC01- Ser credenciado em todos os ramos de seguros.	IRAC01- Realizar provas e cursos credenciadores.	ITAC01- Aprimoramento da Capacitação técnica.	• Concluir todas as provas das etapas para credenciamento nos diversos ramos de seguros.
	AC02- Realizar parcerias com estabelecimentos Comerciais.	IRAC02- Novas parcerias.	ITAC02- Aumento do número de propostas efetivadas.	• Prospectar contatos a partir das parcerias.
	AC03- Definir jornada de trabalho.	IRAC03- Organizar jornada de trabalho.	ITAC03- Horário flexível nos finais de semana.	• Padronizar jornada de trabalho durante a semana e estar disponível nos finais de semana.

Quadro 12: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento  
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos objetivos apresentados em relação à Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, são explicados a seguir os dados do quadro:

AC01- Ser credenciado em todos os ramos de seguros:

É fundamental o Consultor de Seguros da empresa obter habilitação em todos os ramos de serviços em que pode atuar, pois implica diretamente na

capacitação em comercializar qualquer serviço relacionado à atividade. O Corretor de Seguros pode se credenciar a comercializar todos os tipos de seguros, como também previdência privada e consórcio. Porém, precisa se habilitar para tanto. Esta habilitação é concedida a partir de provas que são subdividas em etapas pelo órgão regulamentador dos mercados de seguros, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Então, para obter o credenciamento, deverá realizar todas as provas para que se torne um corretor individual habilitado.

AC02- Realizar parcerias com estabelecimentos Comerciais:

A rede franqueadora Seguralta lança anualmente uma campanha “carro chefe” que promove a participação livre de qualquer franqueado em sua unidade e permite, dessa forma, maior alcance de *marketing*, devido ao fato da Franquia ser uma das maiores no setor de seguros e se fazer presente em todos os estados do Brasil. Diante desta oportunidade, a empresa deve aproveitar esta ação e fechar parcerias comerciais, visto que os custos de propaganda são pequenos, pois o prêmio da campanha é patrocinado pela rede e sua divulgação é padronizada.

AC03- Definir jornada de trabalho e estabelecer disciplina como modelo *Home Office*:

A definição de uma jornada de trabalho fixa durante a semana é fundamental para que se coloque em prática todos os objetivos propostos e se estabeleça uma rotina de atividades para alcançar estes objetivos. Por ser um modelo *Home Office*, ter disciplina é uma missão imprescindível a ser alcançada, pois a partir daí que será possível traçar todos os planos para o negócio. No Quadro 13 a seguir está apresentado o Dicionário de dados dos objetivos AC01, AC02 e AC03:

Objetivo	Indicador	Tendência ou Resultado	Descrição	Frequência	Fórmula
AC01-	IRAC01- Realizar provas e cursos credenciadores .	Resultado	Credenciar-se para comercializar todos os ramos de seguros aumenta as chances de vendas nos diversos segmentos.	Semestral	Número de serviços habilitados comparado ao máximo de habilitações possíveis.
	ITAC01- Aprimoramento da Capacitação técnica.	Tendência	O aprendizado contínuo favorece ao maior domínio dos serviços que está comercializando.	Semestral	Quantidade de solicitações à equipe de apoio da rede para solução de possíveis problemas.
AC02-	IRAC02- Novas parcerias.	Resultado	Registra os parceiros efetivos e a continuidade afere novos contatos para prospecção, além de fortalecer o <i>marketing</i> .	Anual	Quantidade de novos contatos gerados pela campanha sobre o montante de contatos realizados.
	ITAC02- Aumento do número de propostas efetivadas.	Tendência	Registra quantos contatos são efetivamente registrados a partir da campanha, resultando em prospecção.	Trimestral	Quantidade de novas propostas realizadas a cada período a partir das parcerias em relação a todos os contatos realizados.
AC03-	IRAC03- Organizar jornada de trabalho.	Resultado	Fixar início e fim da jornada de trabalho diário favorecendo a criação de uma rotina padrão.	Mensal	Horas trabalhadas de segunda a sexta-feira devem somar no mínimo 45 horas semanais. De preferência 9 horas diárias
	ITAC03- Horário flexível nos finais de semana.	Tendência	Registra todas as atividades desenvolvidas durante os finais de semana, necessário para atender solicitações de assistência ao cliente.	Mensal	Horas trabalhadas durante os finais de semana para cobrir atendimentos não precisam ser fixos.

Quadro 13: Dicionário de dados - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento  
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste último Dicionário de dados, Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, é possível visualizar o quanto os indicadores podem funcionar como base para início de todo o processo estruturação da empresa, bem como da implementação do BSC, visto que são indicadores que preparam a empresa para se estruturar e se posicionar em um mercado altamente competitivo.

#### 5.4. MAPA ESTRATÉGICO: RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO

O mapa estratégico é uma representação gráfica para visualizar as ligações de causa e efeito entre os objetivos propostos em cada perspectiva para que comunique o significado da estratégia da empresa. Em uma visão mais ampla, o mapa estratégico deve apresentar como a empresa pode transformar as iniciativas estratégicas e os recursos em resultados tangíveis. Dessa forma, para a construção do *Balanced Scorecard*, é necessário determinar as relações de causa e efeito, os resultados e os indicadores destes resultados, como também as ligações entre os objetivos financeiros. A implementação do BSC, portanto, pressupõe definir uma rede de relações de causa e efeito, a qual relaciona, em cada perspectiva proposta e entre as demais perspectivas, os objetivos e os indicadores de desempenho.

A construção do mapa estratégico se define como uma abordagem do topo para baixo, isto é, a abordagem começa a partir dos objetivos finais, relacionados à perspectiva financeira, e segue o caminho passando pelas perspectivas do cliente, dos processos internos, aprendizado e crescimento. Em seguida são definidas as relações de causa e efeito para alcance dos objetivos finais.

Fator importante é que o mapa estratégico mostra as relações entre os objetivos estratégicos e a estimativa financeira, no qual será possível identificar quais as atividades formadoras de valor, como também as atividades que podem melhorar para alcançar os resultados desejados. O mapa também ajuda o gestor a ter uma visão integrada e coerente da estratégia, de forma que identifique possíveis falhas durante a implementação da estratégia da empresa e, conseqüentemente, permita que o gestor da empresa desenvolva ações coordenadas em direção aos objetivos estabelecidos.

Como já exposto, a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é a base da empresa, que está relacionada diretamente com a Perspectiva dos Processos Internos, uma vez que a capacitação do Consultor de Seguros permitirá o alcance da excelência das operações. No entanto, é preciso ter uma visão clara das estratégias na Perspectiva Financeira e dos Clientes e seus respectivos

objetivos estratégicos que permitam a empresa cumprir sua Missão e alcance da Visão.

Na Figura 10 está apresentado o Mapa Estratégico do BSC, o qual relaciona os principais objetivos estabelecidos, separados em cada perspectiva, porém com as devidas relações de causa e efeito para que todas as ações estejam direcionadas ao cumprimento dos objetivos principais pré-definidos.



Figura 10: Mapa Estratégico do BSC  
Fonte: Elaborado pelo autor

No topo da Figura 10 está descrita a Visão da Empresa, a qual indica onde a empresa pretende chegar. Para alcance da Visão, foram abordados os principais objetivos estratégicos, juntamente com seus indicadores, medidas e metas, para que os objetivos possam ser mensuráveis e quantificáveis, a ponto de entregar resultados para atingir as metas definidas. Para alcance, portanto, dos objetivos financeiros (que se resumem no aumento do faturamento), é fundamental aumentar a satisfação dos clientes, os quais estarão mais dispostos a permanecerem fiéis à empresa, desde que ações que promovam uma maior aproximação com o mesmo sejam executadas constantemente.

Aumentar a satisfação dos clientes não é uma tarefa fácil. Simples ações, entretanto, como o acompanhamento de parcelas pendentes dos clientes, auxiliam neste processo, visto que constantemente os clientes solicitam apoio para geração de segunda via de boletos vencidos e antever estas situações leva maior tranquilidade ao cliente, fazendo com que ele perceba a importância do corretor de seguros em uma situação como esta. Outra ação fundamental é se capacitar cada vez mais em relação ao atendimento de sinistros e assistências aos segurados, além de estar sempre disponível para responder a uma solicitação emergencial (ser capaz, por exemplo, de resolver emergências sem que o segurado tenha que entrar em contato com a respectiva seguradora para atendimento). Esta é uma ação essencial e diferencial da empresa, visto que o corretor já realiza estas ações em prol do melhor e mais rápido atendimento possível, características importantes na prestação de serviço, e, conseqüentemente, já tem reconhecimento daqueles que em algum momento já solicitaram assistências, foram atendidos e elogiaram o trabalho realizado.

Reter os clientes é fundamental para que a empresa seja capaz de sobreviver em um mercado bastante competitivo. Neste sentido, retê-los também auxilia no processo de indicação de novos clientes, sabendo que clientes satisfeitos tendem a indicar a empresa que lhes prestou o serviço. Conseqüentemente favorece o aumento da produção e como resultado, há o aumento também do faturamento. Uma das formas da busca intensa por retenção dos clientes é a aproximação da relação empresa-cliente. Por ser um modelo que permite a visita ao cliente, já é um diferencial e deve ser intensificada e se tornar a primeira opção para realização da consultoria.

É nesse mesmo contexto que os Processos Internos têm uma elevada importância, pois não se trata somente de contactar o cliente para que ele se lembre da existência da empresa que o atende, mas estar consciente da qualidade do serviço oferecido. Em se tratando de estratégia, para alcançar um nível desejável de satisfação do consumidor, é preciso aumentar a qualidade dos serviços prestados em termos de tempo de resposta, oferecer as melhores

propostas, responder às solicitações, além de diversificar os serviços prestados para que atenda ou, de preferência, supere as necessidades dos clientes. Qualificar-se nunca é demais e, portanto, o corretor deve buscar constantemente aprendizado e aperfeiçoamento das técnicas de vendas, *marketing*, relações interpessoais e na gestão de todos os processos internos. Além disso, a organização e limpeza da empresa (escritório modelo *Home Office*) deve ser constante. Para isso, é fundamental a manutenção do “5s”, ferramenta básica para favorecer a melhoria do ambiente organizacional a partir do conceito de organização e limpeza.

Todos os objetivos traçados devem seguir uma relação de causa e efeito que faça sentido, e é por isso que nas Perspectivas de Aprendizado e Crescimento são definidos objetivos com base no cumprimento de uma jornada de trabalho, estabelecimento de parcerias e capacitação técnica. Estes objetivos têm como definição conjunta a preparação para o crescimento da empresa. Se o objetivo principal da empresa é aumentar o faturamento, é preciso vender mais. No entanto, para vender mais é preciso realizar parcerias (aproveitando as campanhas que a rede franqueadora disponibiliza) para que alavanque o nome da empresa no mercado regional. Estabelecer uma jornada de trabalho fixa é chave de sucesso para empreendedores que buscam pelo modelo de trabalho *Home Office*, algo que ainda não foi colocado em prática e se torna claramente a primeira iniciativa a ser praticada para que seja possível implementar todas as ações relativas e subsequentes para o alcance dos objetivos. Outra iniciativa muito importante é o credenciamento para comercialização dos mais diversos ramos de seguros disponíveis no mercado, fazendo-se necessário a realização de cursos e provas para que seja habilitado a atuar nos referidos ramos e também favorecendo o aumento do pacote de serviços disponíveis, de modo que, provoque o aumento das vendas.

A realização de parcerias deve ser realizada com estabelecimentos comerciais que possuem considerável fluxo de pessoas diariamente para que se possa alavancar a marca da empresa na cidade e região. A proposta de parceria deve utilizar promoções como, por exemplo, em um posto de gasolina com a utilização

de urnas dispostas e apresentadas aos clientes de modo que, ao preencher os dados pessoais, o habilita a participar de um sorteio de uma certa quantia de combustível. Esta mesma campanha pode ser realizada em diversos estabelecimentos comerciais e o que deve ser definido como premiação depende de qual estabelecimento está participando da campanha. Sabe-se também que para a empresa aumentar sua participação de mercado e aumentar as receitas, não se deve somente esperar a indicação de novos clientes, mas sim realizar prospecção, principalmente a partir das parcerias com estabelecimentos comerciais. Neste sentido, todos os contatos adquiridos nas campanhas devem ser registrados e aproveitados. Além destes contatos, deve-se realizar contatos inclusive a partir de listas telefônicas, contatos via mídias sociais, *e-mail marketing* e visitas para que favoreça o aumento significativo de contatos, realização de cotações e, por fim, fechar negócios. Outro ponto importante é o acesso a um banco de dados bem estruturado de todos os contatos e cotações perdidas pelos diversos motivos como, por exemplo o cliente ter fechado negócio com o concorrente, o que não implica perder o cliente definitivamente. Por isso, deve-se manter contato com o cliente, ciente das suas necessidades e, conhecendo seu perfil, será possível prospectá-lo em possíveis renovações de seguros.

## 6. CONCLUSÕES

O trabalho objetivou constituir um modelo de *Balanced Scorecard* como indicador de desempenho em uma corretora de seguros para que consiga avaliar sua performance e gerir o negócio.

Acredita-se que foram atingidos os objetivos gerais e específicos propostos, pois foram estruturados o modelo e os objetivos específicos do trabalho: mapear e analisar as estratégias da empresa; propor objetivos de desempenho a partir da ferramenta BSC; propor indicadores de desempenho a partir das perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento; e relacionar os processos da empresa aos objetivos estratégicos com a utilização do BSC.

Para a elaboração do modelo, uma revisão teórica foi fundamental para identificar e estabelecer as estratégias, bem como os valores, a missão e o valor da empresa; conseqüentemente, estabelecer todas as relações entre as partes para que as definições se tornassem pertinentes com o perfil da empresa e seus objetivos. Portanto, foi a partir da definição das etapas anteriores que a formulação de um modelo de *Balanced Scorecard* pôde ser apresentada e utilizada como um avaliador da performance da empresa.

Fator para a concepção de um modelo de *Balanced Scorecard* é a comunicação, sabendo que favorece o alinhamento entre indicadores de desempenho e seus resultados, de forma a classificar as ações chaves de sucesso para a empresa. Porém, para a corretora de seguros estudada, há somente um colaborador e todas as decisões são tomadas por ele. Algo positivo quando se considera a melhor comunicação da estratégia, porém negativo quando se considera a capacidade do colaborador em se esforçar a alinhar os objetivos com a estratégia da empresa sem contar com a participação de demais colaboradores. Em contrapartida, o mapa estratégico estruturado auxilia a repensar a estratégia adotada pela empresa, pois comunica e alinha o que foi definido, fazendo com

que as relações de causa e efeito auxiliem na criação de valor. Do contrário, permite a reformulação das estratégias e metas estabelecidas inicialmente.

Este contexto da proposta do modelo do *Balanced Scorecard* está relacionado com um ambiente de negócios, mercado e economia atual cada vez mais competitivo, momento em que a adoção de estratégias é fundamental para a sobrevivência da empresa, como também para alcançar vantagem competitiva. Pode-se dizer então que o *Balanced Scorecard* permite reflexão, possibilitando a realização de ajustes frente às mudanças atuais neste cenário competitivo.

A proposta do *Balanced Scorecard* é, na visão do autor, um instrumento muito útil no auxílio para a gestão da empresa, visto que é uma oportunidade de estruturação da empresa. Tal estruturação começa pelas iniciativas básicas já apresentadas com relação aos objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento, os quais já propõem o estabelecimento de uma jornada de trabalho, realização de parcerias e credenciamento.

O modelo proposto do *Balanced Scorecard* permite a fácil visualização dos objetivos a atingir, os indicadores que devem ser utilizados, sua medição e as ações estratégicas que devem ser tomadas. Na medida que cada ação é promovida, é possível relacionar os resultados com os indicadores de resultado e tendência, favorecendo dessa forma a identificação da relação de causa e efeito dos objetivos definidos. Os resultados mostrarão com o tempo se as relações de causa e efeito estão coerentes ou se precisam de ajustes.

Confirma-se a maior importância dada à perspectiva de aprendizagem e crescimento. No entanto, as demais perspectivas devem ser tratadas com total valor, pois os objetivos finais só serão alcançados se todo o processo for contínuo. Por isso, é fundamental o cumprimento dos valores da empresa.

As limitações contidas neste trabalho constituem sugestões para realizar investigações futuras. Uma das limitações deve-se por ser apenas um modelo criado para uma unidade de franquia e seria mais interessante realizar o mesmo

trabalho em outras unidades franqueadas. Outro fator é que não fora testado as relações de causa e efeito, bem como os fatores críticos de sucesso, nem mesmo os objetivos estratégicos selecionados. Mesmo que o corretor de seguros tenha elaborado estas relações com base na formação acadêmica e nas experiências vividas, não há garantia de que o modelo seja ideal e, por consequência, pode apresentar vulnerabilidades.

Com relação às críticas ao modelo de gestão do *Balanced Scorecard*, foram levantadas falhas conceituais, estruturais e gerenciais em sua configuração, as quais não necessariamente tornam o modelo de gestão estratégica inviável, mas são fundamentais para indicar a necessidade de que o modelo seja aprimorado para que se torne útil a diferentes contextos e necessidades organizacionais. O ponto mais relevante apresentado em relação às falhas conceituais diz respeito à concepção de uma perspectiva prescritiva. Ele pode bloquear o modelo diante de possíveis estratégias emergentes e uma dificuldade para reestruturação do modelo, pois qualquer alteração partiria da definição ou implementação de estratégias novamente e todo o modelo passaria por ajustes. Tratando-se de falhas estruturais, foi observada a grande dificuldade em estabelecer objetivos que não sejam financeiros, criar as medidas de desempenho e, claro, determinar as relações de causa-e-efeito, a visualização e utilização do mapa estratégico. No que concerne críticas gerenciais, identificou-se a grande necessidade de que o modelo de gestão seja conduzido por uma equipe multifuncional. Para a empresa estudada neste trabalho, não seria possível a participação efetiva de uma equipe por não existir uma equipe; por consequência, a tarefa de estruturar, comunicar e desdobrar o BSC em direções seria muito complexa para apenas um administrador sem qualquer colaborador direto. Neste contexto, verificou-se que há uma necessidade imediata de contratação de pelo menos um colaborador que o auxilie neste processo. Como complemento, há ainda a constante tarefa de aprender a agregar o BSC a outros conjuntos da empresa, dos quais é possível citar remuneração, avaliação de desempenho e orçamento.

Como complemento, sugere-se a abordagem da ferramenta do *Balanced Scorecard* para outras unidades de franquia da rede ou mesmo para as

empresas concorrentes da cidade e região. Para que possam ser testadas a implementação da ferramenta para alcance da estratégia de cada unidade de pesquisa.

Por fim, os sistemas de gestão se tornam grandes aliados das micro empresas e é neste contexto que torna-se importante a posição de gestor ser ocupada por um Engenheiro de Produção capaz de implementar a ferramenta do BSC a partir dos conhecimentos adquiridos na academia. Este, visando o alcance da excelência em seus serviços, terá condições de desempenhar a gestão do negócio, promovendo a melhoria contínua do negócio e aprendizado contínuo.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços - como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implementing Strategic Management.** Prentice-Hall, 1984.

ATTADIA, L. C. do L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. **Balanced scorecard: uma análise crítica.** In: Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2003. Ouro Preto, 21 a 24 de out. de 2003 [CD-ROM].

BOMFIM, T. B. de S. **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil.** Feira de Santana-BA, 2012. Disponível em: <<http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/TAIN%C3%83%20BORGES%20DE%20SANTANA%20BOMFIM.pdf>>. Acesso em: Maio de 2016.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept, **The Academy of Management Review**, v. 5, iss. 2, abr., p. 219- 224, 1980.

BROWN, T. S., NORBERG, L. Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT. **Boston: Harvard Business School Publishing**, Article Reprint N° B0105E, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total - No Estilo Japonês.** Fundação Cristiano Ottoni. 3ª edição. Minas Gerais. 1993.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHURCHILL, G. A. Jr; PETER, P. J. **Marketing: Criando valor para os cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, R. Lean enterprises and the confrontation strategy. **Academy of Management Executive**, X (3), 28-39, 1996.

GALAS, E.S; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional**: um estudo de casos múltiplos. In: EnANPAD, 29., 2005. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 4ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Putting de Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review, Boston, p. 134-147, Out.-Set., 1993.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard - Measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, p. 71-79, Jan.-Fev., 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEE, S. F. KO, A. S. O. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology - **Managerial Auditing Journal**, pp 68- 76, 2000.

KPMG: Situação Atual e Perspectivas do Mercado de Distribuição de Seguros no Brasil. 2013. Disponível em: <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Seguros/situacao-atual-mercado-seguros.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Seguros/situacao-atual-mercado-seguros.pdf)>. Acesso em: Maio de 2016.

MAGALHÃES, I. R. L. G. Definindo o Balanced Scorecard. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/digitais/magalhaes1.html>>. Acesso em: Junho de 2016.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, M. E. **Técnicas de Pesquisa**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

MARKIDES, C.C. **A dynamic view of strategy**, Sloan Management Review, 1999.

MARTINS, R. F; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia – XXII ENEGEP. Curitiba, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NICKOLS, F. Strategy – Definitions and Meanings. Disponível em: <[http://www.nickols.us/strategy\\_definition.htm](http://www.nickols.us/strategy_definition.htm)>. Acesso em: Maio de 2016.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva. Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE’s associadas a microempresas de Caxias do Sul/RS. Dissertação de Mestrado, Caxias do Sul/RS Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/326/Dissertacao%20Arcenildo%20V%20da%20S%20Nunes.pdf;jsessionid=5E8B4E66D4214D430D14CD8A85F18C87?sequence=1>>. Acesso em: Maio de 2016.

OLIVEIRA, D. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. P. **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Monografia (Graduação), 2009.

PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1996.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de: Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª edição, Novo Hamburgo - RS, Associação Pró - Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: Junho de 2016.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: Junho de 2016.

SEBRAE. Crescimento das franquias de serviços. Boletim do serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. 2011. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/C2E185C9406A68DC83257944003F4B47/\\$File/NT0004661A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C2E185C9406A68DC83257944003F4B47/$File/NT0004661A.pdf)>. Acesso em: Julho de 2016.

SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

SYMNETICS BRASIL. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: Maio de 2016.

ZINGER, T. J. The Balanced Scorecard and Small Business: Stages of Development Perspectives. **International Council for Small Business**, 47th Conference, Porto Rico, 2002.