

Introdução

O *Balanced Scorecard* é aplicado em muitas empresas como sistema de gestão estratégica. Noutros casos este modelo ainda é usado apenas como um elemento de avaliação de desempenho. Foi em 1992, através da *Harvard Business School* que este modelo começou a ganhar força, com um artigo escrito por Robert Kaplan e David Norton, como resultado de um estudo que envolveu doze empresas.

De acordo com estes autores o *Balanced Scorecard* permite relacionar os objectivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, garantindo deste modo a convergência das acções das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir.

A sua utilização é mais frequente em empresas de maior dimensão, uma vez que as empresas de menor dimensão, em geral, não detêm tantos recursos para implementar mudanças e não enfrentam um ambiente tão competitivo.

A utilização do *Balanced Scorecard* deve-se á sua aplicação ser universal, existindo sempre adaptações na sua implementação devido à cultura específica de cada organização. Assim, o objectivo que foi traçado inicialmente para o *Balanced Scorecard* dizia respeito á melhoria dos sistemas de medição da performance no sector privado, com o passar do tempo, foi possível adapta-lo com uma progressiva melhoria aos serviços públicos.

Nesta perspectiva o que se pretende neste trabalho é fazer uma abordagem a esta temática, concentrando-se uma primeira fase na medição de desempenho organizacional focando a importância dos indicadores não financeiros bem como a estratégia e avaliação do desempenho nas organizações. De seguida irá ser definido este sistema, bem como observar as quatro perspectivas do mesmo e as suas relações de causas e efeito e salientam-se os seus conceitos fundamentais, que passam pela sua sustentação, estratégia, objectivos e indicadores. Posteriormente irá ser abordada a sua evolução.

Por último irá ser aplicado o *Balanced Scorecard* a um sector de uma seguradora, nomeadamente na Direcção de Contabilidade no Sector de Controlo Contabilístico.

O objectivo primordial deste trabalho prende-se com a implementação adequada do *Balanced Scorecard* ao referido Sector de Controlo Contabilístico.

Para a sua implementação irá ser necessário definir uma estratégia. Esta terá de ser clara e compreensiva para toda a organização. De seguida será necessário desdobrar a estratégia nas diversas perspectivas.

Foi necessário criar objectivos para cada perspectiva, seleccionar as variáveis chave para a realização dos referidos objectivos, bem como definir os seus indicadores.

Para que a missão da organização definida para este sector seja alcançada é necessário dar prioridade ao mesmo tempo ao accionista, ao cliente, às pessoas, aos processos internos, á estratégia e á inovação. Todos deverão tender para a mesma direcção.

Deste modo trata-se essencialmente de traduzir a estratégia em termos operacionais para que esta seja implementada adequadamente.

I – Medição de Desempenho Organizacional

A medição de desempenho organizacional começa por analisar a importância dos indicadores não financeiros, que alteraram o ambiente competitivo das organizações. Estes indicadores contribuem para a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações. A outra parte deste capítulo é dedicada à estratégia e à avaliação de desempenho nas organizações. Deu-se especial importância ao modelo das cinco forças de Porter, uma vez que este autor defende que o objectivo empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de se defender melhor dessas forças ou influenciá-las a seu favor – posicionamento.

1.1 - A Importância dos Indicadores Não Financeiros

Com o impacto da era da informação nas últimas duas décadas do século XX, os conceitos fundamentais da concorrência industrial tornaram-se diminutos. As empresas deixaram de conseguir obter vantagem competitiva somente com a aquisição de novas tecnologias. Considerava-se que o facto de a gestão das empresas assentar somente em indicadores de natureza financeira podiam constituir um obstáculo ao desenvolvimento das suas capacidades de criação futura de valor. O ambiente competitivo das empresas foi completamente alterado.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

Assim para estes autores os activos intangíveis permitem que uma empresa:

- Conserve os relacionamentos com os seus clientes e consigam novos segmentos de clientes.
- Consiga lançar novos produtos e serviços inovadores que sejam desejados pelos seus clientes-alvo.
- Consiga produzir em qualidade-preço e com ciclos de produção mais curtos.
- Utilize tecnologia da informação.
- Consiga motivar os seus colaboradores para uma melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta.

Passou-se a dar especial atenção a um vasto conjunto de indicadores não financeiros, uma vez que são os factores intangíveis e não-financeiros que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações. (Russo, 2006).

Os activos intangíveis passam a ocupar um lugar predominante no seio da organização. No que diz respeito á estrutura externa devem ter-se em conta as marcas, clientes, mercado e fornecedores. Por sua vez na estrutura interna é necessário dar especial atenção á organização, manuais, sistemas e *software*. Em relação às competências dos colaboradores da organização a preocupação passa pela sua formação e experiência profissional. Pode-se dizer então que a avaliação de desempenho, utilizando somente indicadores de ordem financeira é insuficiente para que se verifique o sucesso e vantagem competitiva da organização, a longo prazo. Deste modo é necessário ter em conta os indicadores não financeiros referidos anteriormente.



Figura 1.1 – Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho.

Fonte: Adaptado de Russo (2006:10)

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de medida da implementação da estratégia, e deste modo todos os indicadores financeiros e não financeiros devem decorrer da estratégia da organização. Desta forma o sistema de controlo de gestão é projectado em torno de um referencial financeiro de curto prazo, orientado para o controlo, como consta na figura 1.2, tornando-se num sistema de gestão estratégico sendo projectado em torno da ligação do controlo operacional de curto prazo com a visão estratégica de longo prazo, como consta na figura 1.3.



Figura 1.2 – Sistema de Controlo de Gestão.

Fonte: Adaptado de Sousa e Rodrigues (2002:155)

Nesta fase inicial, o principal foco do *Balanced Scorecard* passa pela criação de um novo conceito de medição, onde se encontram, como podemos observar na figura 1.2, valores intangíveis, para além dos financeiros, mas sempre com maior importância nos indicadores financeiros, pois o orçamento encontra-se no centro. Nos primeiros anos do *Balanced Scorecard* a sua essência traduzia-se pela conjugação destes dois indicadores.



Figura 1.3 – Sistema de Gestão Estratégica.

Fonte: Adaptado de Sousa e Rodrigues (2002:155)

Podemos verificar, na figura 1.3, que com a implementação de um sistema de gestão estratégico o orçamento deixa de estar no centro do sistema de gestão, mas sim o *Balanced Scorecard*. Nesta fase o *Balanced Scorecard* passa a interagir com diferentes processos e metodologias de melhoria. Passou a ter um papel fundamental no processo de planeamento, retirando a importância ao orçamento.

Em suma, além da necessidade de conjugar indicadores financeiros com indicadores não financeiros, ganhou bastante importância a ligação entre a avaliação do desempenho e a estratégia (Sousa e Rodrigues, 2002).

Importa referir que a maioria das organizações de hoje reconhece que a vantagem competitiva deriva especialmente de recursos intangíveis, uma vez que para conseguir alcançar essa vantagem, sustentada no tempo, é necessário, equilibrar a gestão financeira com o capital intangível da organização.

Deste modo, "um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras." (Kaplan e Norton, 1997:154)

1.2 - A Estratégia e a Avaliação do Desempenho nas Organizações

Com o passar dos anos os cenários económicos tornaram-se mais exigentes e vieram fazer com que as organizações tomassem especial atenção às suas estratégias empresariais. Deste modo, implícitas ou explicitamente, todas as organizações possuem uma estratégia. Para Porter (1999) o essencial da formulação estratégica passa por enfrentar a competição, sendo que a competição depende de cinco forças básicas que estão referenciadas na figura seguinte.

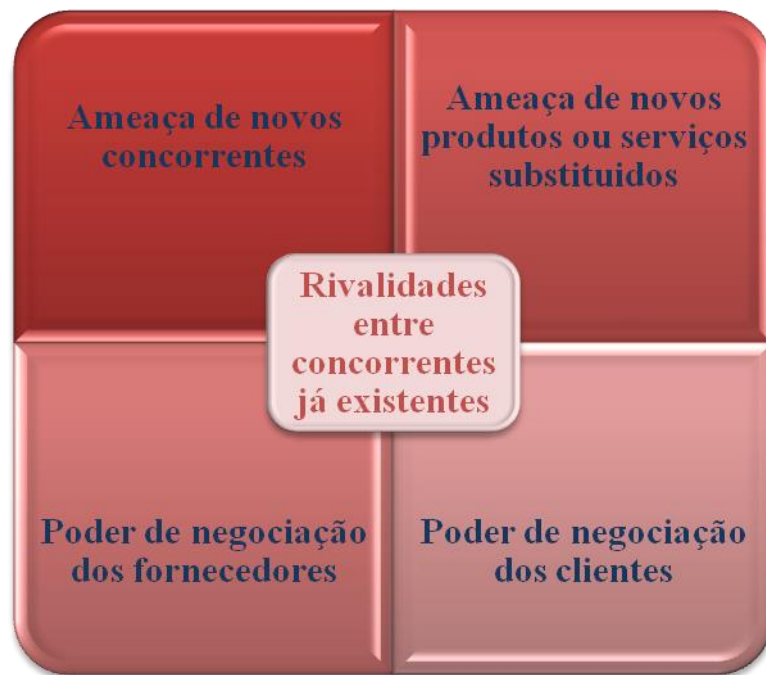


Figura 1.4 – As Cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1999:28)

Estas forças são consideradas por Porter (1999) como sendo forças estruturais básicas das indústrias, que determinam o conjunto das forças competitivas. Para que a rivalidade entre concorrentes já existentes se altere é essencial que a organização mantenha uma eficiência operacional bem como um posicionamento estratégico.

A eficiência operacional consiste em exercer actividades semelhantes melhor que a concorrência e o planeamento estratégico consiste em exercer actividades diferentes da concorrência ou actividades semelhantes mas de modo diferente.

É necessário que a organização possua uma estratégia empresarial para que consiga ultrapassar estas forças ou influenciá-las a seu favor.

Segundo Porter (1999) após a avaliação destas forças, que influenciam a competição no sector económico, bem como as respectivas causas, a organização já se encontra em condições de identificar seus pontos fortes e fracos.

Assim, [a] estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no sector onde as forças são mais fracas (Porter, 1999:41).

Contudo o “*Balanced Scorecard* é uma das ferramentas que conjuga perfeitamente os conceitos de direcção estratégica e de avaliação de desempenho” (Russo, 2006:16).

Kaplan e Norton (1997) enunciam que os indicadores de desempenho deverão ser escolhidos adequadamente a cada visão, missão e estratégia consoante cada organização, num processo de desdobramento hierárquico.

O *Balanced Scorecard* tem como propósito, tornar competitivas as organizações bem como as suas capacidades de inovação, uma vez que foi desenvolvido com o objectivo de transmitir os diversos e interligados objectivos das organizações a todos os níveis hierárquicos.

Para Cruz (2009) a ideia que está associada ao *Balanced Scorecard* traduz-se em que “Obtemos o que medimos”. Sendo que o que se mede não é neutral, ou seja, nem todas as organizações quantificam as mesmas acções de igual forma. Deste modo mede-se aquilo a que damos valor, ou seja, o que conta para a avaliação de desempenho das pessoas.

Em suma, a estratégia é a teoria de uma organização sobre como competir com sucesso dando coerência às suas várias acções. Como cada organização é diferente, a teoria de sucesso de uma organização (estratégia) não funciona necessariamente para outras organizações.

II – O *Balanced Scorecard* (BSC)

Foi através de importantes mudanças nos negócios e nas organizações que surgiu o *Balanced Scorecard*. Este capítulo começa por descrever o seu contexto e antecedentes. Apresenta depois as quatro perspectivas que o compõem, descrevendo os conceitos associados a cada uma delas. Combinando estas quatro perspectivas surge, por fim, as relações causa efeito.

2.1 - Em que Consiste o BSC?

O primeiro estudo sobre o *Balanced Scorecard*, conduzido por David Norton e Robert Kaplan, foi realizado em 1990 como resultado de pesquisas encomendadas por 12 grandes empresas norte-americanas que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação de desempenho. As conclusões deste estudo foram publicadas em 1992 num artigo da *Harvard Business Review* – “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”.

Kaplan e Norton são os grandes impulsionadores desta abordagem, contudo têm surgido inúmeras publicações de outros investigadores, que acrescentam a este conceito novos atributos, melhorando-o como ferramenta de gestão.

Kaplan e Norton constataram que o tradicional sistema de avaliação de desempenho apresentava algumas insuficiências, nomeadamente por se fundamentar somente em indicadores de natureza financeira e numa perspectiva histórica do desempenho. Foi neste seguimento que estes autores chegaram ao conceito de *Balanced Scorecard*.

Este conceito passou a focar a atenção das organizações na medição do desempenho, assegurando a inovação necessária à sua mudança e ao seu sucesso futuro, perante o fenómeno da globalização económica e concorrencial.

Torna-se assim fundamental a necessidade de comunicar a estratégia do negócio dentro da empresa e de relacionar com os factores críticos de sucesso o que deve merecer a atenção dos gestores, pois condiciona o desempenho a médio e longo prazo.

A integração de medidas de carácter não financeiro nos sistemas de informação resulta de facto, das novas necessidades de conhecimento na área da satisfação do cliente, da rendibilidade, da eficiência interna, da inovação e outras do âmbito qualitativo, indispensáveis à tomada de decisão estratégica.

Estas medidas não financeiras permitem não só uma melhor identificação de aspectos estratégicos relevantes como também aumentam a possibilidade de actuar com êxito sobre essas áreas estratégicas fundamentais (Russo, 2006).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objectivos e medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas.

Os criadores deste método consideram que a sua proposta de quatro perspectivas deve ser vista como um modelo possível e não obrigatório, facilitando a sua adaptação a todo o tipo de empresas e organizações.

Os diversos objectivos organizacionais deverão funcionar de modo colaborativo e cooperativo entre si evitando possíveis conflitos (Chiavenato, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1997) as quatro perspectivas traduzem-se na perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Deste modo podemos observar a estrutura do *Balanced Scorecard* na figura seguinte.

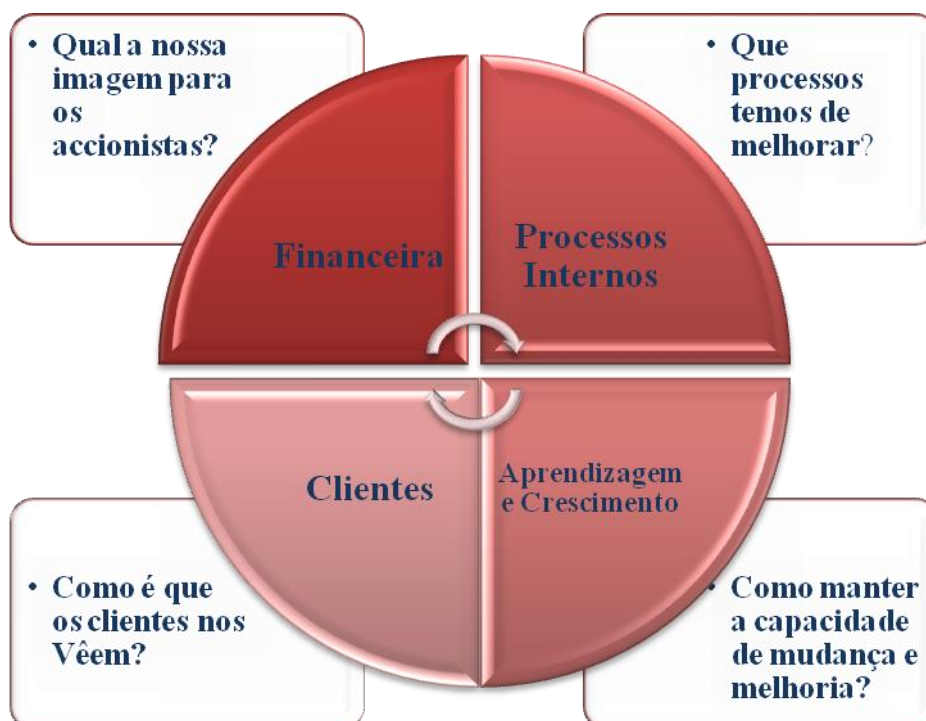


Figura 2.1 – Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas.

Fonte: Adaptado de Russo (2006:30)

A perspectiva financeira preocupa-se essencialmente em como os nossos accionistas e investidores nos vêem, ou seja, que imagem a organização lhes transmite. A perspectiva de clientes caracteriza-se pela imagem que a organização transmite a estes. No que diz respeito á perspectiva de processos internos é necessário que se consiga identificar os processos em que a organização tenha que ser excelente. Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, é necessário continuar a melhorar e a criar valor. Rampersad (2004) enuncia além do *Balanced Scorecard* Organizacional, como já foi referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* Pessoal. Este contempla o desenvolvimento de competências individuais, enquanto o primeiro contempla o desenvolvimento de competências organizacionais.

O *Balanced Scorecard* Pessoal centra-se essencialmente no bem-estar e no sucesso pessoal, sendo que a autogestão, o auto-desenvolvimento e o auto-treino são elementos fulcrais, abrangendo todos os colaboradores da organização, assim, “à medida que nos tornamos mais conscientes de nós mesmos, de nossos processos interiores e das nossas motivações, ficamos mais criativos” (Rampersad, 2004:49).

Este autor defende que as necessidades intrínsecas dos funcionários e as necessidades da organização deverão estar em concordância para um aumento de produtividade.

A Gestão de Competências é outro conceito que Rampersad (2004) defende. Este centra-se no desenvolvimento máximo dos funcionários bem como na utilização óptima do seu potencial, para que consigam alcançar as metas propostas pela organização. A Gestão de Competências traduz-se num desenvolvimento de aptidões relacionadas com experiências, atitudes, normas, valores, e conhecimentos.

Contudo o *Balanced Scorecard* foi criado e desenvolvido tendencialmente para ser aplicado nas organizações do sector privado, mas as organizações do sector público não ficaram alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação. Deste modo as organizações do sector público perceberam que poderiam implementar o *Balanced Scorecard* depois de algumas adaptações específicas. Surge deste modo uma nova versão do modelo para o sector público como podemos observar na figura 2.2.

Assim, a missão passa a figurar no topo do *Balanced Scorecard*, para a qual os objectivos e as metas das restantes perspectivas terão de convergir. A perspectiva de clientes assume um papel primordial, logo a seguir á missão. No que diz respeito á perspectiva financeira, esta traduz-se na perspectiva finanças e orçamento, e encontra-se posicionada a seguir aos clientes.

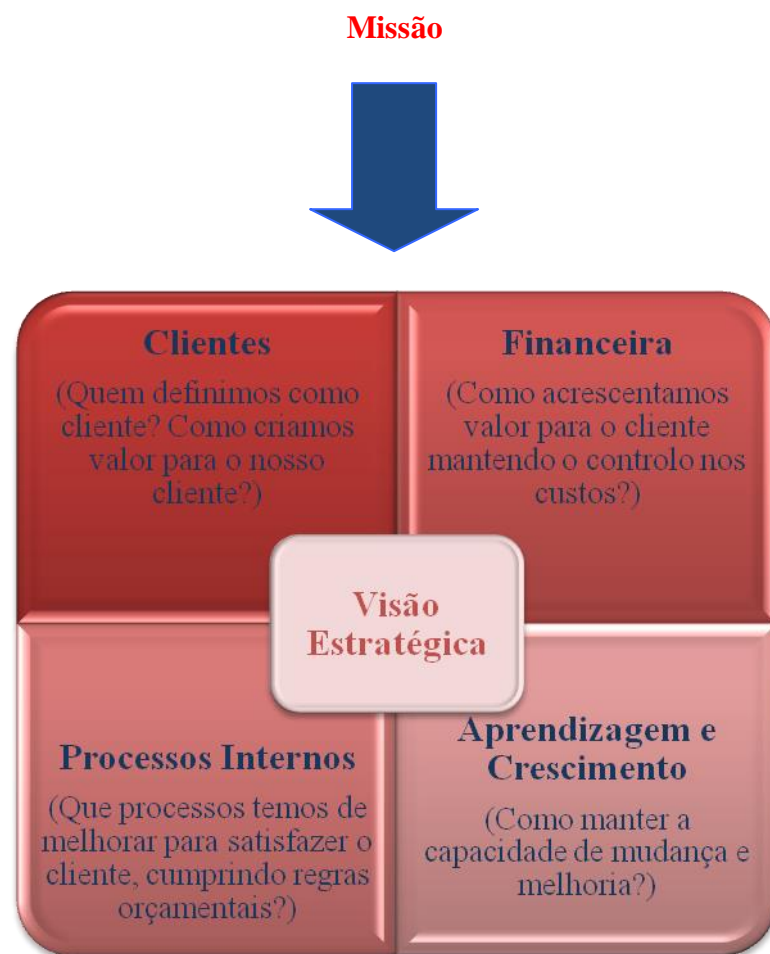


Figura 2.2 – *Balanced Scorecard* Adaptado aos Serviços Públicos.

Fonte: Adaptado de Pinto (2007:154)

A figura 2.2 corresponde a uma versão do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos. Aqui a missão figura no topo e as quatro perspectivas são posicionadas ao mesmo nível. Esta alteração prende-se com o facto de as duas perspectivas colocadas na base, processos internos e aprendizagem e crescimento, terem que interagir em simultâneo, em termos de objectivos e relação causa e efeito, de modo a criar valor para o cliente, melhoria da eficiência dos recursos e rigor orçamental, reflectidos na perspectiva financeira.

2.2 - As Perspectivas do BSC

2.2.1 - Perspectiva Financeira

Esta perspectiva preocupa-se fundamentalmente com a natureza financeira, mais concretamente, na expectativa de uma rentabilidade dos capitais próprios investidos.

Trata-se de como a organização é vista pelos seus accionistas, sendo que os seus indicadores devem mostrar se a implementação da estratégia bem como a sua execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados (Chiavenato, 2004).

Kaplan e Norton (1997) consideram que o incremento do valor das empresas para os seus accionistas depende de dois aspectos:

- Crescimento dos Proveitos – Uma estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o incremento dos proveitos em novos mercados e nos clientes actuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços
- Produtividade – Uma estratégia de produtividade actua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficientes dos activos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de actividade.

A avaliação do desempenho financeiro da empresa é essencial para apreciar a performance dos gestores/administradores, porque fundamenta a prestação de contas aos accionistas. A remuneração dos gestores, em forma de prémios e incentivos, pode estar dependente desta avaliação.

Acerca da relevância da perspectiva financeira nas organizações empresariais, poder-se-á dizer que cada medida de avaliação utilizada no *Balanced Scorecard* é parte integrante de uma teia de relações de causa-efeito, que culmina na concretização dos objectivos de desempenho financeiro (Russo, 2006).

Esta perspectiva tem uma importância notória, uma vez que são os indicadores financeiros que avaliam as consequências económicas desenvolvidas pela organização.

Estes indicadores permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efectivas do seu desempenho financeiro (Sousa e Rodrigues, 2002:63).

Contudo tanto os objectivos como os indicadores das outras três perspectivas deverão focar-se nos objectivos financeiros.

Em qualquer dos indicadores que forem seleccionados para cada uma das perspectivas é necessário que exista uma ligação entre as relações de causa-efeito, traduzindo-se deste modo um melhor desempenho financeiro. Ou seja, é primordial que o *Balanced Scorecard* traduza a estratégia da organização, devendo partir dos objectivos financeiros a longo prazo e construir ligações destes até às acções a desenvolver.

As organizações cometem por vezes um erro muito comum, o qual consiste em não conseguirem articular as metas financeiras com as não financeiras, que fazem parte da sua estratégia.

O BSC pretende eliminar esta falha, articulando os objectivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, que são decisivas para produzir o resultado final de natureza financeira (Pinto, 2007:41).

Nos serviços públicos esta perspectiva assume um papel bastante diferente, mas não é dispensada, uma vez que nenhuma organização consegue funcionar com sucesso e satisfazer os seus clientes sem recursos financeiros. Nestes serviços a perspectiva financeira funciona como um elemento capaz de viabilizar a missão.

Em suma podemos verificar que a perspectiva financeira nas organizações é considerada como um elemento fulcral e nos serviços públicos aparece em segundo plano.

2.2.2 - Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva decide o modo como a empresa deseja ser vista pelos seus clientes.

Para ter êxito a empresa necessitará de conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os factores a que atribuem mais valor na relação comercial.

Para isso deve ouvir os seus clientes, evitando hierarquizar prioridades e objectivos internos diferentes dos destes.

Esta perspectiva do *Balanced Scorecard* fundamenta-se nos factores que contribuem para a solidez e desenvolvimento das relações com os clientes, de uma forma sustentada e duradoura, para atingir os objectivos financeiros estabelecidos.

Visa também determinar os melhores segmentos de mercado e de clientes e a actuação da empresa sobre estes, mercados onde deve competir, por proporcionarem maiores margens de lucro, pois esta não será eficiente num conjunto exagerado de segmentos de mercado. É necessário que a organização consiga seleccionar um conjunto de actividades diferentes do mercado, de modo a obter uma vantagem sustentável. Assim “[a] escolha da proposta de valor para os clientes é o elemento central da estratégia” (Cruz, 2009:84).

Concluindo, esta perspectiva traduz-se no alinhamento pretendido entre clientes e segmentos de mercado que se pretendem servir e a natureza dos indicadores utilizados. Estes relacionam-se com factores como satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos.

No que diz respeito aos serviços, a perspectiva do cliente encontra-se no topo logo a seguir á missão (figura 2.2). Torna-se necessário definir bem quem são os clientes, pois são estes que deverão reflectir os resultados finais definidos na missão. Pinto (2007) refere que o aspecto mais relevante prende-se com a capacidade de envolver uma maior diversidade de clientes interessados e identificar os seus comportamentos e preferências. É necessário que este processo seja feito correctamente, uma vez que se os objectivos não forem definidos nas restantes perspectivas estarão somente alinhados parcialmente com os resultados finais a atingir, o que poderá afectar a performance nos serviços a longo prazo. Nos serviços a perspectiva financeira não é um elemento fulcral como já foi referido anteriormente, mas sim um meio para atingir um fim.

2.2.3 - Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva os gestores focam a sua atenção nas actividades e processos críticos internos necessários a satisfação dos clientes (perspectiva dos clientes) e a prossecução dos objectivos financeiros da empresa (perspectiva financeira), para a satisfação dos accionistas. Para isso é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências fundamentais que os diferenciam da concorrência.

“Para se aplicar o *Balanced Scorecard* é necessário completar toda a cadeia de valor, desde o processo de inovação, passando pelas operações, até ao serviço pós-venda.” (Russo, 2006:42)

Contrariamente ao que acontece nos modelos tradicionais, no *Balanced Scorecard* são criadas medidas para avaliação do desempenho do ciclo de inovação, atravessando toda a cadeia de valor da organização. O insucesso da estratégia muitas das vezes relaciona-se com as falhas nos métodos e nos processos que a rodeiam. É deste modo que esta perspectiva ajuda a resolver este problema. Pinto (2007) enumera como indicadores desta perspectiva o tempo de ciclo, custos, qualidade, produtividade, inovação e parcerias. Sendo que estes indicadores encontram-se directamente relacionados com as opções escolhidas na perspectiva clientes como podemos verificar na figura 2.3.



Fig. 2.3 – Cadeia de valor (transforma clientes com necessidades em clientes servidos)

Fonte: Adaptado de Cruz (2009:85)

Para poder transformar os clientes com necessidades em clientes servidos, primeiro, faz-se um estudo de mercado para saber quais as necessidades dos possíveis clientes, de modo a passar estes a efectivos. Após a angariação do cliente é necessário gerar o produto para o entregar posteriormente. Depois da entrega há que apoiar o cliente naquilo que for necessário, para que ele permaneça como tal e traga novos clientes.

Nos serviços públicos esta perspectiva deriva directamente dos objectivos e indicadores que foram definidos na perspectiva clientes. É necessário seleccionar e medir somente os processos que nos levem a melhorias nos resultados para o cliente, estando deste modo também direccionadas para a missão do serviço (figura 2.4).

Os objectivos e os indicadores correspondente á perspectiva de processos internos são influenciados directamente pelos clientes bem como os objectivos a atingir.

Nesta perspectiva é importante centrar-se no cliente, mas em simultâneo é necessário perceber e valorizar a intervenção de outros serviços que complementam os processos contribuindo para a entrega final dos serviços. Desta forma é importante melhorar a eficiência e a qualidade dos processos.

No *Balanced Scorecard* aplicado aos serviços públicos é importante que se mantenha uma visão inter-organizacional dos processos. Como o objectivo primordial dos serviços públicos é criar valor, a visão horizontal e inter-organizacional dos processos, como consta na figura 2.4, não se restringe às entidades públicas. Evidencia a colaboração entre serviços públicos e organizações externas.



Figura 2.4 – Ligação entre processos internos e clientes.

Fonte: Adaptado de Pinto (2007:170)

2.2.4 - Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Na altura em que foi formulado o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1992) incluíram o processo de inovação nesta perspectiva. Contudo a partir de 1996 percebem que a inovação é parte integrante da anterior perspectiva.

Logo, nesta perspectiva deve-se identificar a infra-estrutura que as empresas devem construir, para crescerem e desenvolverem-se a longo prazo.

Na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional os gestores devem-se focar nas competências necessárias para atingir os objectivos estratégicos. Assim, definem-se os objectivos e as medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e capital intelectual necessário à concretização dos objectivos contemplados nas outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Pretende-se, deste modo, reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo (Russo, 2006:46).

Segundo Kaplan e Norton (1996) são três as fontes principais para a aprendizagem e o crescimento da organização, sendo elas, as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

É necessário que as organizações tentem ser competitivas sempre, pois a concorrência não pára, e deste modo a organização terá de assegurar a melhoria da capacidade de inovar, de aprender, de se desenvolver e de criar valor.

Os recursos humanos são fundamentais nas organizações, pois são estes que satisfazem as necessidades dos clientes, logo o seu recrutamento deve merecer particular atenção das empresas. Deste modo um dos principais indicadores desta perspectiva prende-se com os trabalhadores como podemos ver na figura 2.5.



Figura 2.5 – Estrutura de avaliação da Aprendizagem e Crescimento.

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Sousa (2002:101)

Para que a organização alcance os resultados a que se propôs, os colaboradores poderão ser a chave de sucesso. Para tal é necessário que a organização consiga satisfazer os seus colaboradores, para que estes permaneçam na organização e produzam, de modo a obter os resultados pretendidos.

Também no que diz respeito aos serviços públicos, é necessário existirem recursos humanos competentes e motivados que trabalhem num clima que valorize a performance da organização e incentive deste modo o desenvolvimento pessoal e organizacional. Estes recursos humanos, a informação e o clima organizacional associados aos recursos financeiros disponíveis estão na origem da adaptação do *Balanced Scorecard* aos serviços públicos.

2.3 - Relações Causa Efeito

Combinando as quatro perspectivas enunciadas anteriormente, o *Balanced Scorecard* permite compreender as suas inter-ligações, sendo que estas ajudarão os gestores na tomada de decisão e na resolução de problemas. O *Balanced Scorecard* expressa a estratégia da organização através das relações de causa e efeito ao longo das suas perspectivas. É necessário que sejam explícitas as relações existentes entre os diversos objectivos contemplados nas diversas perspectivas para que as hipóteses sejam testadas e validadas.

Assim [os] objectivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objectivos de nível superior, os quais em última análise, permitem atingir o objectivo final – a visão da organização (Pinto, 2007:46).

Estas relações de causa induzem a necessidade de fazer escolhas e tomar decisões importantes para alcançar a visão da organização. Podemos ver um exemplo de relações causa e efeito na figura 2.6.

È necessário que a organização reúna condições para dar formação específica aos seus comerciais, para que estes possam desenvolver um novo canal de vendas, de modo a conseguir angariar novos clientes e por sua vez aumentar as vendas.



Figura 2.6 – Relações Causa e Efeito.

Fonte: Adaptado de Pinto (2007:46)

III – Conceitos Fundamentais do BSC

O conceito fundamental do *Balanced Scorecard* inicia-se com a sua sustentação, onde se identificam os seus pilares, visão, missão e valores. Estes são conceitos a abordar mais á frente.

Seguidamente é abordado o conceito de estratégia, sendo que esta é o tema central do *Balanced Scorecard*, uma vez que sem a estratégia o modelo não faz sentido. Por fim são analisados outros dois conceitos fundamentais, os objectivos e os indicadores.

3.1 – A Sustentação do BSC

O *Balanced Scorecard* traduz-se numa ferramenta que ao ser implementado necessita de pilares que suportem toda a sua estrutura. Esses pilares suportam o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* de qualquer tipo de organização e são referenciados por Kaplan e Norton traduzindo-se estes na visão, na missão e nos valores (Figura 3.1). Para estes autores estes pilares têm como objectivo o seguinte:

- Definir a estratégia;
- Comunicar a estratégia;
- Executar a estratégia.



Figura 3.1 – Pilares do Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Pinto (2007:56)

Como já foi referido, o *Balanced Scorecard* sem estratégia não faz sentido, daí a estratégia figurar logo a seguir ao *Balanced Scorecard*. Para que este modelo seja sustentado é necessário que a organização tenha visão, missão e valores.

3.1.1 - Visão

A visão traduz-se onde queremos chegar, qual o nosso destino, como queremos que a organização seja vista a médio e longo prazo. Esta tem metas concretas e mensuráveis, onde será verificada a sua concretização. É a partir da visão que se inicia o processo de formulação das estratégias, a escolha das metas e das prioridades.

A visão inspira a missão e os objectivos da organização.

Nas organizações públicas é a partir da visão que são definidas as prioridades, pretendendo deste modo conduzir esta a um futuro de sucesso, no longo prazo.

Nos serviços públicos não existem só os gestores mas também os políticos. Deste modo é necessário articulá-los de modo a definir a visão dos serviços públicos, sendo também importante ouvir outras entidades externas.

3.1.2 - Missão

A missão é um elemento importantíssimo para a execução da estratégia da organização. Consiste no propósito da organização e traduz-se também na razão de ser desta, ou seja, o porquê de a organização existir, qual o seu fim.

A missão tem como objectivo orientar a organização e as pessoas. Para Pinto (2007) existe um conjunto de características que a missão deve apresentar:

- Ser concisa e orientada para metas.
- Traduzir acções da organização.
- Definir o objectivo tangível.
- Declarar um propósito a atingir.

A missão deverá estar presente no *Balanced Scorecard* de qualquer organização. Nas organizações orientadas para os resultados financeiros, a missão constitui o ponto de partida da estratégia, não constituindo nenhuma perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Nos serviços públicos a missão encontra-se no topo do *Balanced Scorecard*, estando esta vocacionada para a avaliação dos resultados finais. Para colmatar a inexistência do controlo sobre os resultados nos serviços públicos, é necessário que se verifique uma maior reflexão sobre os objectivos centrais da missão, numa perspectiva mais orientada nas operações e nos clientes.

É necessário não perder de vista o objectivo da missão, sendo necessário direccionar as estratégias e acções para que seja possível concretizá-lo, fixando metas que sejam possíveis de realizar através dos indicadores.

3.1.3 - Valores

Os valores traduzem-se em princípios que conduzem uma organização. Estes têm de estar imperativamente interligados com a missão. Os valores determinam como agir para realizar a missão e a visão. “Atuam como princípios norteadores que respaldam o comportamento no trabalho” (Rampersad, 2004:47).

As maneiras como lidamos uns com os outros, como vemos os clientes, os empregados, os accionistas, os fornecedores e a comunidade são articulados pelos valores.

Se os valores da organização forem compatíveis com os valores dos empregados, as iniciativas propostas pela organização serão bem-sucedidas. Todas as pessoas que fazem parte de uma organização deverão agir conforme esses valores.

3.2 – A Estratégia

A estratégia constitui o ponto central do *Balanced Scorecard*. Sendo que este deverá contar a história da estratégia da organização através dos objectivos, das variáveis e indicadores nele inscritos. Assim podemos afirmar que o *Balanced Scorecard* é considerado uma ferramenta estratégica.

Se a estratégia não for posta correctamente em prática, mesmo tendo sido muito bem definida, poderá não conduzir aos resultados esperados.

A estratégia traduz-se num conjunto formado pela visão, missão e valores. Estes deverão estar alinhados e focalizados na estratégia da organização para que a sua implementação seja bem-sucedida.

Kaplan e Norton (1997) defendem que esta implementação inicia-se pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. É essencial a contribuição de todas as pessoas envolvidas na organização para implementar a estratégia, uma vez que todos eles compartilharão as suas visões e estratégias de longo prazo.

Estes autores definem cinco princípios de uma organização focada na estratégia.

1. O primeiro princípio corresponde á estratégia em termos operacionais, é necessária a elaboração de um mapa da estratégia, para que esta se torne clara.
“ O mapa de estratégia é uma representação visual dos factores críticos de sucesso de uma organização e das relações de causa-efeito entre eles.” (Cruz, 2009:89).
2. O segundo princípio consiste em focar e alinhar a estratégia com a organização de uma forma coordenada.
3. O terceiro princípio traduz-se na compreensão da estratégia por parte dos trabalhadores da organização para que estes façam o seu trabalho diário de modo a contribuir para o sucesso da estratégia.

4. O quarto princípio prende-se com o processo contínuo da estratégia. “Este processo integra a gestão tática, com base nos orçamentos financeiros e em revisões mensais, e a gestão da estratégia através de um processo contínuo” (Sousa e Rodrigues, 2002:159).

5. O último princípio realça que é através da liderança que se consegue mobilizar a mudança para alcançar o sucesso da estratégia. Esta deverá ser contínua e estar focada na mudança e na comparação dos resultados alcançados. A mudança deverá ser motivada pelos líderes da organização, pois, o exemplo deverá vir do topo da organização.

3.3 – Objectivos e Indicadores

Os objectivos traduzem-se nos resultados concretos que a organização pretende alcançar num determinado período de tempo. Chianenato (2004) diz-nos que:

Enquanto a missão define o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser, os objectivos estabelecem os resultados concretos que se desejam alcançar dentro de um específico prazo de tempo (Chiavenato, 2004: 97).

Os objectivos da organização devem ser definidos para cada perspectiva, bem como os respectivos conjuntos de indicadores. Sendo que os indicadores permitem quantificar os objectivos. Estes variam de organização para organização.

É necessário fixar metas para os objectivos, uma vez que existem objectivos com um horizonte temporal de médio e longo prazo. Pois é bastante mais fácil gerir orçamentos de curto prazo.

A concretização dos objectivos deverá estar articulada entre as quatro perspectivas na relação de causa-efeito, constituindo assim a base para atingir as estratégias fixadas, como podemos observar na figura 3.2. Para que seja possível esta implementação bem-sucedida, utiliza-se frequentemente um esquema designado de Mapa Estratégico da organização. “Estes Mapas fornecem uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, que guiam o desempenho da organização.” (Russo, 2006:50)

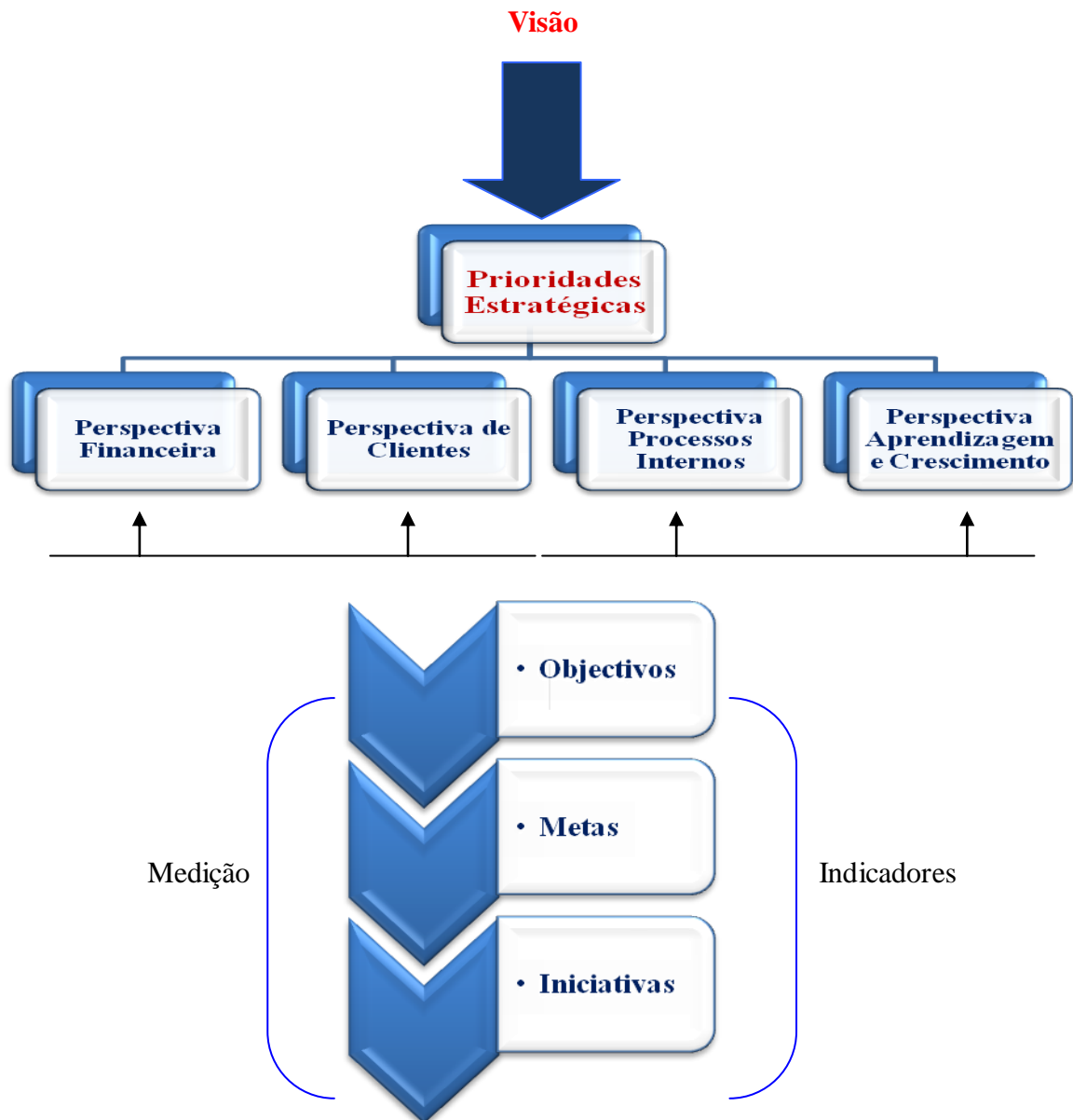


Figura 3.2 – Objectivos, Iniciativas e Metas

Fonte: Adaptado de Pinto (2007:67)

Antes de elaborar um *Balanced Scorecard* a organização tem de ter uma visão concreta daquilo que pretende alcançar. Após definida a visão é necessário estipular as prioridades estratégicas para as poder imputar às quatro perspectivas. Posteriormente á que estabelecer os objectivos, metas e iniciativas a atingir.

IV – A Evolução do BSC

Após abordar os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*, já estamos em condições de perceber a sua evolução. Este capítulo começa por identificar o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica, onde o principal enfoque é alinhar todos os seus recursos, pessoas, processos e infra-estruturas com a estratégia. Inicialmente os sistemas tradicionais estavam orientados para uma visão financeira, mas com o passar do tempo e com as sucessivas mudanças, esta visão passou a ser insuficiente. É neste contexto que surge o *Balanced Scorecard*, onde concilia a visão financeira com a visão não financeira da organização. Posto isto, já se está em condições de implementar correctamente o *Balanced Scorecard*.

4.1 – O BSC como Sistema de Gestão Estratégica

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* traduz-se numa estrutura específica para facilitar a tradução da estratégia. É necessário considerar indicadores financeiros e não financeiros para ser possível colocar em prática os planos estratégicos e atingir os respectivos objectivos. Sendo que é através dos indicadores financeiros, que se consegue observar a verdadeira informação estratégica.

Neste contexto o *Balanced Scorecard* é considerado como um instrumento de medida da estratégia, tornando-se necessário alinhar e focar os recursos da estratégia.

É deste modo que o *Balanced Scorecard* passou de um simples modelo de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica das organizações. Este “[c]oloca não o controlo mas sim a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores.” (Russo, 2006:61). Torna-se necessário que a organização traduza a sua estratégia em objectivos concretos, para se proceder á identificação dos seus indutores. “A implementação da estratégia deverá ter início no envolvimento das pessoas que irão executá-la” (Kaplan e Norton, 1997).

As organizações deverão compartilhar as suas visões e as estratégias de longo prazo com os seus colaboradores de modo a fazer com que estes dêem o seu contributo activo para alcançar a visão e uma estratégia bem conseguida. Este feedback motiva os colaboradores no futuro da organização, bem como os incentiva a participar na formulação e implementação da estratégia.

É necessário que exista consistência entre as iniciativas operacionais, que são de curto prazo, com os objectivos estratégicos definidos, que são de longo prazo.

Existem quatro processos de gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard* defendidos por Kaplan e Norton (Figura 4.1).



Figura 4.1 – O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica.

Fonte: Adaptado de Russo (2006:62)

- 1. Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia**, é necessário que as organizações definam e clarifiquem a sua visão e missão para que a sua estratégia seja bem definida.
- 2. Comunicação e Alinhamento Estratégico**, a comunicação das estratégias a toda a organização através da interligação dos objectivos globais e departamentais, são facilitadas pelo *Balanced Scorecard*.

3. **Planeamento e Afectação de Recursos**, torna-se necessário ajustar á estratégia da organização os recursos físicos e financeiros, permitindo quantificar a longo prazo os resultados pretendidos, identificar os recursos necessários para alcançar os resultados e determinar para os indicadores financeiros e não financeiros metas a curto prazo.

4. **Feedback e Aprendizagem Estratégica**, o *Balanced Scorecard* reflecte a estratégia da organização. Além de medir, também serve para clarificar, comunicar e alinhar a estratégia.

Cada organização tem a sua própria missão e estratégia que resultam de situações específicas de mercado e ambientes competitivos diferentes. Deste modo o *Balanced Scorecard* deverá variar de organização para organização. Sendo que cada organização deverá ter um conjunto próprio de resultados e indutores de desempenho.

4.2 – Dos Sistemas Tradicionais de Gestão ao BSC

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão, utilizados nas organizações, são variados: sistema de indicadores, sistema de contabilidade analítica, sistemas de contabilidade financeira, etc. Os sistemas tradicionais preocupam-se em medir a eficiência operacional e encontram-se orientados para uma visão contabilística e financeira. Na análise dos sistemas tradicionais de informação para a gestão serão apenas estudadas as suas principais limitações, e a necessidade actual de informação para a gestão.

Estes sistemas apresentam algumas insuficiências como a excessiva importância dada à eficiência, bem como a utilização excessiva de medidas financeiras, entre outros.

Nos dias de hoje melhorar a eficiência dos processos não é sinónimo de manutenção de vantagens competitivas (Ribeiro, 2005), logo será necessário encontrar novas formas de competir num mercado cada vez mais turbulento e competitivo como apostar em processos novos, como a rapidez de entrega, a fidelização, a segurança, a disponibilidade dos produtos personalizados. A utilização excessiva de medidas financeiras e de curto prazo pressupõe uma análise de resultados, sem que se conheçam as causas dos mesmos (Ribeiro, 2005).

A excessiva ênfase nos resultados dificulta a implementação de medidas correctivas, comprometendo assim a actuação da organização. A gestão retrospectiva não se adequa as novas exigências de um mercado global e competitivo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as organizações do presente, designadas da era da informação, têm o seu funcionamento baseado num conjunto amplo de hipóteses: funções cruzadas, relações com os clientes e os fornecedores, segmentação dos clientes, escala global, inovação e qualificação dos empregados.

Nestes novos sistemas de informação está o *Balanced Scorecard* que deverá incluir os seguintes elementos: objectivos estratégicos, indicadores e os seus valores, iniciativas estratégicas, recursos e responsáveis.

4.3 – Implementação Bem Sucedida do BSC

Para se conseguir implementar um *Balanced Scorecard* é necessário obter consenso sobre aquilo que a organização deverá tentar alcançar. A equipa de gestão antes de iniciar o projecto deverá reunir a maior informação possível sobre o modelo e debater os seus conceitos e metodologias a aplicar bem como estudo de casos e experiencias práticas de implementação noutras organizações, até que se chegue a um consenso a todos os níveis.

As mudanças nas organizações nunca são fáceis. Deste modo para que a implementação do *Balanced Scorecard* seja bem aceite pela organização é necessário uma gestão de mudança eficaz, logo tudo se torna mais fácil quando se tem o compromisso de todos. As visões internas deverão convergir, uma vez que quando se verificam visões internas diferentes sobre o que a empresa deve fazer, é certo que a implementação falhará.

O início da implementação do *Balanced Scorecard* prende-se com a definição da visão e missão da organização. É de todo o interesse que a visão e missão não passem apenas de uma vontade da organização, mas sim de afirmações concretas para que se saiba especificamente o que se pretende alcançar, fornecendo deste modo uma direcção estratégica clara para o futuro da empresa.

É necessário definir de forma clara quais os objectivos que queremos ver atingidos com a implementação do *Balanced Scorecard*. Logo é necessário proceder a questões como: o que devemos fazer para melhorar a satisfação dos nossos clientes? Através da relação com os clientes, os gestores devem ser capazes de chegar a um consenso sobre os objectivos. Seguidamente deve perguntar-se: o que devemos fazer internamente para atingir cada um dos objectivos relacionados com os clientes anteriormente identificados? Isso conduz a organização a estabelecer programas de acção específicos. Todavia só faz sentido definir objectivos que possam ser medidos. Da mesma maneira que a organização só deverá definir metas após avaliar se os objectivos são fáceis ou difíceis de concretizar. Os indicadores devem ser escolhidos pela equipa de gestão com grande critério.

Uma implementação bem-sucedida requer uma enorme responsabilidade por parte de toda a organização, uma vez que é necessário que toda ela participe neste projecto.

Os gestores de topo, devem assumir pessoalmente a responsabilidade pelo alcance dos objectivos. Não é possível retirar os benefícios do *Balanced Scorecard* sem o compromisso dos gestores que o vão implementar.

Assim, é conveniente existir um órgão interno, que actue com grande nível de independência e rigor, incumbido de recolher os dados e de comunicar os resultados. Sendo o *Balanced Scorecard* considerado uma ferramenta de gestão, a sua implementação só terá impacto quando realmente aceite por toda a organização.

V – O BSC Adaptado ao Sector Segurador

O capítulo cinco tem como objectivo principal a elaboração do *Balanced Scorecard* ao Sector de Controlo Contabilístico de uma determinada empresa de seguros. Inicia-se com o enquadramento da actividade seguradora. Passando de seguida à sua supervisão em Portugal. A contabilidade do Sector segurador assenta no Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES). Este terá de se regulamentar pelas Directivas da União Europeia. Para se obter o *Balanced Scorecard* do Sector de Controlo Contabilístico foi necessário enquadrá-lo, bem como definir alguns conceitos essenciais.

5.1 – Enquadramento da Actividade Seguradora

A actividade de seguros enquadra-se no sector financeiro.

O Instituto de Seguros de Portugal (Decreto-Lei n.º289/2001 de 13 de Novembro, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º195/2002, de 25 de Setembro), é a autoridade nacional responsável pela regulação e supervisão, quer prudencial, quer comportamental, da actividade seguradora, resseguradora, dos fundos de pensões e respectivas entidades gestoras e da mediação de seguros.

No âmbito das suas responsabilidades, importa referir, pela sua importância, a função normativa e a função de supervisão.

A função normativa consiste na elaboração de normas técnicas e colaboração na feitura de diplomas legais que regulam o acesso e o exercício da actividade.

A função de supervisão traduz-se no acompanhamento das empresas de seguros, mediadores e sociedades gestoras de fundos de pensões, bem como na vigilância do cumprimento das normas legislativas e regulamentares que regem o Sector.

A regulamentação e a supervisão da actividade seguradora têm como objectivo controlar o seu correcto funcionamento aos níveis jurídico, técnico e financeiro, com vista a garantir a devida protecção dos segurados e beneficiários dos contratos de seguro.

No que diz respeito á missão do Instituto de Seguros de Portugal, o Plano Estratégico 2010-2011 diz-nos que esta consiste em assegurar o bom funcionamento do mercado segurador e fundos de pensões em Portugal, de forma a contribuir para a garantia da protecção dos tomadores de seguro, pessoas seguras, participantes e beneficiários.

Esta missão é assegurada através da promoção da estabilidade e solidez financeira de todas as instituições sob a sua supervisão, bem como da garantia da manutenção de elevados padrões de conduta por parte dos operadores.

Neste seguimento a visão estratégica do Instituto de Seguros de Portugal passa pelo seu reconhecimento como autoridade de supervisão de referência, pela sua liderança e inovação.

No que diz ao respeito aos valores o Instituto de Seguros de Portugal rege-se por um conjunto de valores que orientam a definição e implementação das suas estratégias e políticas, tais como:

- Primar o interesse público;
- Defesa do interesse dos consumidores de seguros e de fundos de pensões;
- Actuação independente e responsável;

Um dos factores essenciais para a estabilidade e bom funcionamento do mercado segurador é a existência de mediadores de seguros qualificados e profissionais.

A actividade seguradora e resseguradora são consideradas como sendo uma das mais importantes actividades do sistema financeiro, onde desempenham funções importantes na protecção de famílias, entidades públicas e privadas, bem como na captação da poupança a médio e a longo prazo, contribuindo para a sustentabilidade da economia (Caiado e Caiado; 2006:80).

Esta actividade encontra-se regulamentada no Decreto-lei n.º94-B/98, de 17 de Abril, rectificado pela Declaração n.º11-D/98, de 30 de Junho, alterado pelo Decreto-lei n.º8-C/2002, de 11 de Janeiro, Decreto-lei n.º169/2002, de 25 de Julho, Decreto-lei n.º72-A/2003, de 14 de Abril e Decreto-lei n.º90/2003 de 30 de Abril.

A actividade de seguros pode ser exercida nos termos da lei pelas seguintes entidades:

- Sociedades anónimas e mútuas de seguros;
- Sucursais de empresas de seguros com sede no território de outros Estados membros;

- Sucursais de empresas de seguros com sede fora do território da Comunidade Europeia;
- Empresas de seguros públicos ou de capitais públicos;
- Empresas de seguros que adoptem a forma de sociedade europeia.

O conceito de seguro pressupõe sempre dois aspectos, o risco e a cobertura de risco. O primeiro traduz a possibilidade do tomador do seguro sofrer um prejuízo.

A cobertura de risco faz-se através do seguro, definindo-se este como um acordo escrito entre a seguradora que se obriga, mediante o recebimento de um prémio ou prestação, indemnizar o segurado pelos prejuízos sofridos. O seguro tem a ver com quase todos os aspectos da vida das pessoas, desde os seguros de vida, da família, da casa, da actividade profissional, ao automóvel, á saúde e ao desporto.

Contudo não se pode descurar a interligação entre a actividade bancária e seguradora, uma vez que estas têm um objectivo em comum que se traduz na captação de poupanças.

[h]oje, a seguradora não é simplesmente uma empresa que presta um serviço de assunção de risco como contrapartida da percepção de um prémio, pois os seguros financeiros têm um papel relevante na dinâmica destas sociedades (Martinez, 2006:23).

Como seguros financeiros existem os seguros de poupança, estes tem um papel crucial para a sociedade, uma vez que os financiamentos das coberturas da segurança social nem sempre são suficientes. Assim torna-se necessário cada vez mais subscrever um complemento de reforma (PPR) junto às seguradoras. Também os seguros de risco são seguros financeiros, estes traduzem-se em seguros temporários, ou seja, em caso de morte. Estes seguros estão especialmente relacionados com o crédito à habitação.

Em suma os seguros dividem-se em dois ramos, o ramo vida e o ramo não vida (Figura 5.1). O primeiro engloba os seguros de poupança, de risco, de vida, de nupcialidade e de natalidade. O segundo diz respeito a seguros de acidentes pessoais, doença, automóvel, transportes e diversos seguros.

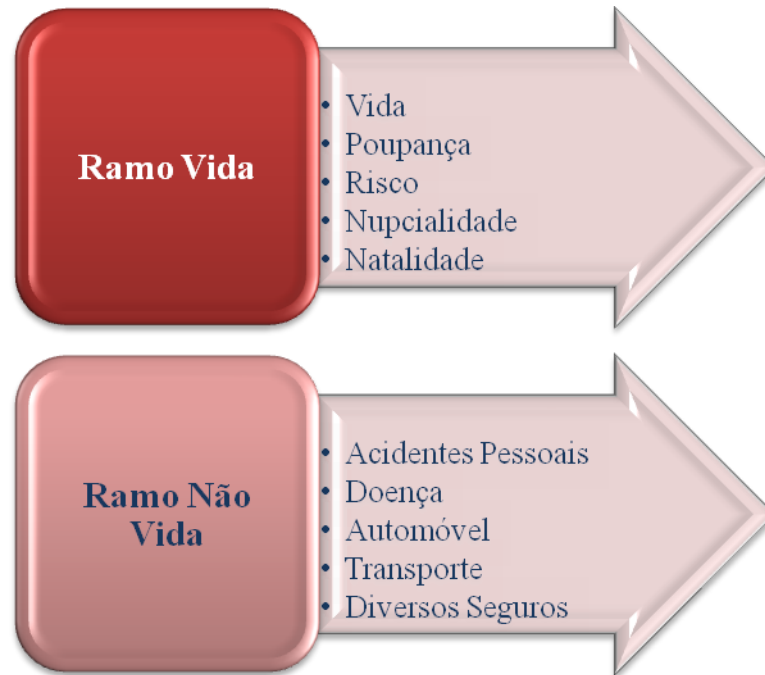


Figura 5.1 – Ramos do Seguro.

Fonte: Criação Própria

5.2 – A supervisão da actividade seguradora em Portugal

As directivas europeias cujo cumprimento é obrigatório, são responsáveis pela regulação do mercado de seguros da União Europeia. Estas directivas estabelecem um conjunto de conceitos, princípios e procedimentos genéricos, que cada Estado-membro deve transpor para a sua legislação interna.

Assim sendo, no que diz respeito aos princípios gerais estabelecidos pelas directivas da União Europeia, a regulação e a supervisão do sector segurador assentam em dois aspectos essenciais:

- O controlo do acesso à actividade seguradora;
- O acompanhamento da actividade das empresas de seguros, nomeadamente através da verificação da insuficiência das suas garantias financeiras.

O controlo do acesso é feito, em primeiro lugar, pela avaliação do cumprimento de critérios para os gestores e accionistas, a viabilidade técnica e económica do plano de actividades, a existência de um montante mínimo de fundos próprios e controlo das participações financeiras qualificadas.

A supervisão de seguros é feita posteriormente, e assenta em três aspectos essenciais:

- As empresas de seguros emitem os seus contratos livremente de acordo com a legislação aplicável;
- Os termos dos contratos, sob o ponto de vista técnico e jurídico são analisados pela autoridade de supervisão, verificando se os mesmos são claros, compreensíveis e não abusivos;
- O acompanhamento do nível e da adequação das garantias financeiras das empresas de seguros é feito pela autoridade de supervisão.

A abordagem de supervisão do Instituto de Seguros de Portugal é orientada para o risco, importa proteger os segurados contra o risco de insolvência das companhias de seguros e garantir que todos os compromissos, no âmbito de contratos de seguro, sejam assumidos e respeitados, bem como garantir a existência de condições para uma sã concorrência entre as empresas do sector. O controlo e supervisão deverão ter em atenção vários aspectos:

- Cumprimento de normas legais e regulamentares em vigor;
- Grau de prudência, reflectido no valor das provisões técnicas que as empresas de seguros constituem para fazer face às responsabilidades, actuais e futuras, decorrentes de contratos que celebram com os tomadores de seguros;
- Tipo de segurança dos investimentos que realizem;
- Conformidade legal da estrutura técnica e jurídica dos produtos colocados á disposição do consumidor;
- Nível de solvência, que consiste na existência de capacidade financeira para satisfazer os seus compromissos, bem como a margem de segurança necessária para fazer face a acontecimentos menos prováveis.
- Contabilidade fiável das operações e que as contas espelhe uma imagem fiel da sua situação.

A supervisão pode ser feita á distância ou através de inspecções às próprias empresas. A primeira é feita através de envio de documentação que a companhia de seguros está obrigada a enviar para o Instituto de Seguros de Portugal.

O Instituto de Seguros de Portugal faz uma análise anual às contas, para efeitos de visto formal, aos elementos contabilísticos enviados periodicamente pelas seguradoras, nomeadamente balancetes, e á documentação respeitante ao cálculo e cobertura de margem de solvência, e á representação das provisões técnicas. As inspecções são feitas pontualmente e essencialmente para recolha de elementos e obtenção de informações que permitam um controlo permanente da actividade da empresa.

5.3 – As Directivas Comunitárias e o PCES

Com a publicação do Regulamento (CE) n.º1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho de 2002, completado com o Regulamento (CE) n.º1725/2003, de 29 de Setembro, as entidades cujos valores mobiliários estejam admitidos à negociação num mercado regulamentado passaram, a partir do exercício que se iniciou em 1 de Janeiro de 2005, a elaborar as suas contas consolidadas em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade adoptadas nos termos do artigo 3.º daquele regulamento. Neste contexto passa a ser necessário adaptar a regulamentação existente às normas impostas pelas Directivas da União Europeia, o que representa um enorme desafio à capacidade das autoridades em matéria de regulamentação e supervisão do sector segurador.

No entanto, como o Instituto de Seguros de Portugal também o reconhece, a plena adopção das Normas Internacionais de Contabilidade no sector segurador é prejudicada no que diz respeito aos contratos de seguros, a “IFRS 4 – Contratos de Seguros”, apresenta um carácter transitório, não estabelecendo um regime estável em matérias tão importantes como a avaliação dos passivos associados a esses contratos.

Face ao exposto o Instituto de Seguros de Portugal emitiu a Norma Regulamentar n.º4/2007-R, de 27 de Abril, alterada pela Norma Regulamentar n.º20/2007-R, de 31 de Dezembro e alterada pela Norma Regulamentar n.º22/2010-R, de 16 de Dezembro, veio estabelecer um regime contabilístico aplicável às empresas de seguros sujeitas a supervisão do Instituto de Seguros de Portugal baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. Esta Norma Regulamentar acolhe todas as Normas Internacionais de Contabilidade, com excepção da *International Financial Reporting Standard (IFRS) 4 – Contratos de Seguros*, sendo adoptados somente os princípios de classificação do tipo de contratos celebrados pelas empresas de seguros e de divulgação. Também vem alterar o Plano de Contas para as Empresas de Seguros, uma vez que os modelos de apresentação e publicação das contas, passam a ser, nos termos das Normas Internacionais de Contabilidade, da responsabilidade da empresa de seguros, dos de reporte no âmbito da supervisão prudencial cuja harmonização de apresentação é definida pelo Instituto de Seguros de Portugal.

Neste contexto, as empresas de seguros devem efectuar um acompanhamento contínuo das alterações às Normas Internacionais de Contabilidade e assegurarem a correspondente adequação das demonstrações financeiras divulgadas.

- Integridade, consistência e transparência na acção;
- Funcionamento eficaz, eficiente e socialmente responsável.

5.4 – Enquadramento do Sector de Controlo Contabilístico

O objecto de estudo escolhido para a elaboração desta dissertação foi a Direcção de Contabilidade, Sector de Controlo Contabilístico de uma determinada empresa de seguros líderes no mercado, onde fazem parte integrante dela diversas Companhias de seguros. O Sector de Controlo Contabilístico encontra-se dependente da Direcção de Contabilidade. Esta Direcção desempenha as suas funções nas áreas da Contabilidade, Impostos, Tesouraria e de Consolidação e *Reporting*, assegurando também o controlo e acompanhamento contabilístico das sucursais no estrangeiro. Tem como finalidades gerais coordenar, dinamizar e controlar a eficiência e a qualidade da intervenção dos Órgãos de Estrutura que a integram, de acordo com os objectivos operacionais e estratégicos definidos.

Dependente da Direcção de Contabilidade surge o gabinete de suporte ao sistema de contabilidade, onde se encontra o Director Adjunto, que apoia o titular da direcção no desempenho das suas missões, nomeadamente participando e acompanhando os projectos com impacto na Direcção, e o Adjunto de Direcção, que por sua vez apoia a Direcção na gestão de projectos e na monitorização proactiva tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas, designadamente a realização dos objectivos anuais. Dependentes destes encontram-se o Departamento de Fiscalidade, o Departamento de Contabilidade, o Departamento de Qualidade de Informação, o Departamento de Tesouraria, o referido Sector de Controlo Contabilístico e o Sector de Consolidação e *Reporting*. O Departamento de Fiscalidade tem como objectivo primordial desenvolver as acções necessárias destinadas a assegurar o cumprimento das normas de incidência fiscal na seguradora.

O Departamento de Contabilidade deverá garantir o registo e tratamento adequado das operações contabilísticas, fundamentando-se na legislação e nas normas em vigor aplicáveis à actividade seguradora, bem como no Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES). O Departamento de Qualidade da Informação deverá controlar a qualidade da informação que chega à Direcção de Contabilidade através de *interface* e zelar pela normalização de procedimentos.

O Departamento de Tesouraria tem como finalidade garantir o controlo dos fluxos financeiros, os saldos das contas bancárias e a geração de disponibilidades, bem como o controlo do Orçamento Mensal de Tesouraria.

O Sector de Controlo Contabilístico irá ser objecto de estudo posteriormente.

Por fim o Sector de Consolidação e *Reporting*, deverá assegurar a recolha de toda a informação destinada ao processo de consolidação e realização do respectivo processo bem como controlar a consistência e rigor das contas individuais das empresas integrantes do perímetro de consolidação das diversas Companhias.

5.5 – Conceitos Adaptados ao Sector de Controlo Contabilístico

5.5.1 - Visão, Missão e Valores

A visão como já foi referido anteriormente traduz-se onde queremos chegar, qual o nosso destino, como quer que a organização seja vista a médio e longo prazo. Deste modo a visão do sector passa por garantir a harmonização do Plano de Contas entre Companhias e com as necessidades de gestão e controlo orçamental bem como zelar pela normalização dos movimentos contabilísticos.

A missão como já foi referido anteriormente tem como objectivo orientar a organização e as pessoas. Neste caso concreto, como o objecto de estudo é um sector, a missão surge no topo, ou seja é ela é o “fio condutor” para a elaboração dos objectivos que irão constar em cada perspectiva, estando vocacionada para a avaliação dos resultados finais. A missão deste sector passa pela colaboração com a administração na definição de estratégias e na produção de políticas enquadradas nos objectivos globais das Companhias, bem como zelar pela qualidade da informação, assegurar o processo de controlo contabilístico, assegurar a gestão do sistema de *reporting* de informação, e assegurar o suporte necessário ao processo de desenvolvimento e implementação do sistema informático de contabilidade.

Por fim, mas não menos importantes encontram-se os valores. Estes são a base para a condução da organização. É aquilo em que a organização acredita. Como os colaboradores também fazem parte da organização, estes terão de compreender e acreditar nos valores desta.

Da mesma maneira que uma pessoa tem valores estabelecidos, como por exemplo a honestidade e a ética, uma organização não é diferente, pois esta é composta por pessoas. Os valores devem ser coerentes com as necessidades dos clientes, fornecedores, accionistas e colaboradores.

Deste modo os valores primordiais defendidos pelo sector, mas que se estendem a toda a organização passam pela ética, integridade, responsabilidade social e credibilidade da marca. Podemos observar a visão, missão e valores do Sector de Controlo Contabilístico através do seguinte esquema (Figura 5.2)

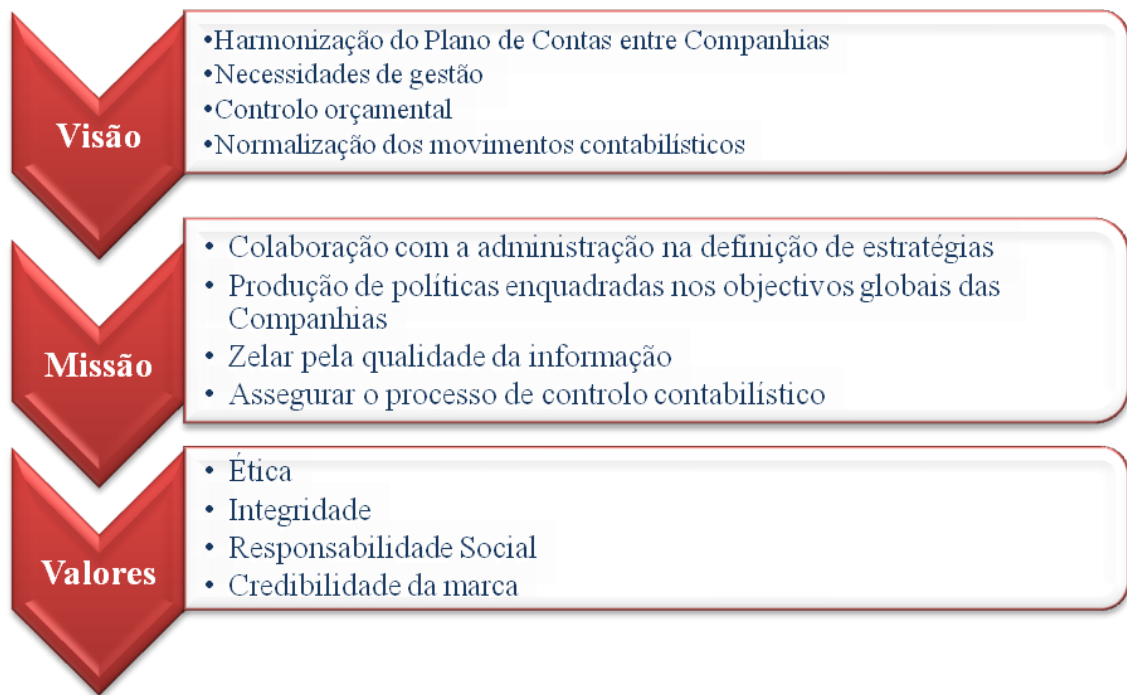


Figura 5.2 – Visão, Missão e Valores do Sector de Controlo Contabilístico.

Fonte: Criação Própria

O Sector Segurador é nos dias que decorrem um mercado altamente competitivo e regulamentado. Neste contexto a conduta ética e profissional dos colaboradores é seguramente um factor determinante de sucesso e diferenciação. A conduta ética é utilizada para conceituar deveres e estabelecer regras de conduta do indivíduo, no desempenho das suas actividades profissionais bem como com o relacionamento com clientes e demais pessoas. É o resultado dos usos e costumes que prevalecem na sociedade. A ética profissional traduz-se num conjunto de princípios que regem a conduta funcional de uma profissão, tais como:

- Honestidade no trabalho;
- Lealdade para com a organização;
- Respeito à dignidade da pessoa humana;
- Segredo profissional.

A organização ao se relacionar com dignidade, imparcialidade e respeito, estabelecendo relações baseadas em confiança, transparência e franqueza, já é meio caminho andado para reter clientes e colaboradores. É neste sentido que se verifica a integridade da organização.

No que diz respeito à responsabilidade social, esta é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas. Assim, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo. Torna-se necessário reflectir sobre a Responsabilidade Social, analisar as práticas, definir as políticas, propor as acções e sensibilizar os restantes colaboradores.

Estas práticas traduzem-se entre outras, na reciclagem do lixo doméstico e industrial, na reciclagem de toners, plásticos e papel, mas também no respeito pelas pessoas com quem se convive diariamente e ainda no apoio que se presta à sociedade.

Neste âmbito é elaborado anualmente, desde 2008, um relatório de sustentabilidade que incorpora as acções desenvolvidas no âmbito do Programa de Responsabilidade Social das Empresas Seguradoras. Em suma, é necessário contribuir para um mundo mais sustentável, promovendo maior equidade social, o respeito pelo ambiente e a aposta na inovação.

Em questões de credibilidade, é necessário que a organização consiga comunicar correctamente com os seus clientes e com a sociedade.

A marca deve estar no centro de qualquer negócio, porque a única maneira de ajudar toda a comunicação da organização que ela representa é que realmente transmita credibilidade. É necessário rigor para se desenvolver o trabalho de forma isenta e objectiva para que se consiga transmitir credibilidade a quem se relaciona com a organização. Num mercado muito competitivo é necessário fazer escolhas correctas.

Neste contexto para a seguradora em questão, ter os melhores seguros, a um preço justo, informar com rigor, ser a mais eficiente e ser a mais classificada tecnicamente, é fundamental para que os nossos clientes se identifiquem com ela, e consequentemente conseguir estar no centro da sua preferência.

5.6 – Procedimentos Práticos para a Elaboração do BSC

Como se trata de aplicar o *Balanced Scorecard* ao Sector Segurador, a missão passa a figurar no topo deste. A perspectiva de clientes assume um papel primordial, logo a seguir á missão. No que diz respeito á perspectiva financeira, esta traduz-se na perspectiva Finanças e orçamento, e encontra-se posicionada a seguir aos clientes.

5.6.1 - Missão da Organização

- Colaboração com a administração na definição de estratégias;
- Produção de políticas enquadradas nos objectivos globais das Companhias;
- Zelar pela qualidade da informação;
- Assegurar o processo de controlo contabilístico, assegurar a gestão do sistema de *reporting* de informação, e assegurar o suporte necessário ao processo de desenvolvimento e implementação do sistema informático de contabilidade.

5.6.2 - Perspectiva do Cliente

São considerados clientes do sector a instituição bancária com que a seguradora estabelece uma relação, o departamento de consolidação e *reporting* e os auditores, internos e externos.

Objectivos:

- 1º Controlar a aplicação do Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES);
- 2º Controlar e reconciliar as contas entre as Companhias, bem como assegurar o seu *reporting* para a consolidação;
- 3º Preparar a informação financeira para efeitos de *reporting*.

Variáveis para alcançar os objectivos:

- 1º Conhecer o funcionamento correcto do PCES, bem como ter presente as suas alterações e actualizações se possível "*on-line*";
- 2º Controlar os movimentos contabilísticos efectuados em cada companhia, bem como reconcilia-los para posteriormente serem enviados para a consolidação;
- 3º Conferir os movimentos contabilísticos e detectar possíveis incorrecções, para posteriormente enviar a informação correcta para *reporting*. Comparar a informação que o banco nos fornece com a informação que se encontra na contabilidade

Indicadores:

- 1º Questionários de Conhecimento do PCES;
- 2º Quantificar o nº de itens reconciliados e não reconciliados;
- 3º Índice de satisfação do cumprimento de prazos.

Exemplos práticos:

- 1º Controlar se as contas apresentam saldos contra natura. Verificar se as facturas dos fornecedores se encontram devidamente classificadas.
- 2º Reconciliar os movimentos financeiros com os económicos. Reconciliar as facturas dos fornecedores com os seus diferimentos.
- 3º Comparar saldos entre períodos e verificar da correcta evolução dos mesmos. Comparar o ficheiro que o banco envia mensalmente com o valor dos juros das nossas obrigações, com aquilo que se encontra efectivamente registado na contabilidade. Elaboração de mapas resumo com aquilo que se encontra por reconciliar na contabilidade.

5.6.3 - Perspectiva Financeira

Objectivos:

- 1º Controlar a fiabilidade das contas;
- 2º Controlar os imóveis, as imobilizações corpóreas, incorpóreas e em curso;
- 3º Assegurar a preparação de informação explicativa sobre posições financeiras e contas de resultados.

Variáveis para alcançar os objectivos:

- 1º Controlar as contas de custos e de proveitos. Correlação de Custos e Proveitos;
- 2º Controlar as aquisições e alienações dos imóveis. Nº Controlar as amortizações e imparidades dos imóveis. Controlar as grandes reparações respeitantes aos imóveis.
- 3º Controlar as provisões técnicas e não técnicas.

Indicadores:

- 1º Quantidade de documentos contabilizados em anos diferentes dos seus pagamentos ou recebimentos. Indicadores de análise financeira vs contabilização
- 2º Nº de imóveis de rendimento. Nº de imóveis de serviço próprio. Índice de mais-valias.
- 3º Diferencial entre as provisões estimadas e as provisões reais.

Exemplos práticos:

- **1º** Controlar se todos os proveitos e custos são contabilizados no ano em que sejam obtidos ou suportados, independentemente do seu recebimento ou pagamento. È necessário controlar se os custos apenas são reconhecidos na medida em que os proveitos também o são.
- **2º** Elaboração de mapas com a listagem de imóveis de rendimento e serviço próprio, bem como actualizar os valores referentes às amortizações e imparidades. Elaboração de mapas de abates. Elaboração de mapas de mais-valias contabilísticas e fiscais.
- **3º** Controlar se a estimativa referente ao pagamento trimestral de comissão custódia e comissão performance difere do valor realmente a pagar. Controlar se as provisões referentes aos inquilinos, resseguradores e ressegurados estão a ser constituídas em conformidade com a sua dívida

5.6.4 - Perspectiva dos Processos Internos

Objectivos:

- 1º Assegurar, de forma eficaz e eficiente, o planeamento, a coordenação e o desempenho cabal das respectivas funções e atribuições, bem como dos recursos que estejam afectos;
- 2º Desenvolvimento tecnológico;
- 3º Protecção da Segurança e da Saúde no Trabalho.

Variáveis para alcançar os objectivos:

- 1º Correcta atribuição das competências aos executantes das tarefas definidas de acordo com os conhecimentos e experiência de cada indivíduo. Delegação predominantemente por competência e não por outros factores como antiguidade ou hierarquia;
- 2º Reciclagem de Conhecimento através de testes simples e pontuais. Formação interna e externa;
- 3º Elaboração de exames médicos periódicos. Simulacros de incêndio e outros testes de protecção passiva.

Indicadores:

- 1º Índice de qualidade. Rotatividade de funções;
- 2º Investimento médio em tecnologia por trabalhador;
- 3º Investigação e Desenvolvimento.

Exemplos práticos:

- **1º** Avaliações Periódicas de Desempenho. Assegurar que todos os colaboradores se encontram á vontade para exercer o trabalho de qualquer colega do sector.
- **2º** Formação contínua externa e interna no sentido de dotar o executante das melhores opções na execução das suas tarefas.
- **3º** Assegurar que os colaboradores todos os anos fazem exames de rotina, sendo estes cada vez mais complexos e rigorosos para os colaboradores com mais idade. Cursos de socorrismo. Simulacros de Incêndio.

5.6.5 - Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Objectivos:

- 1º Satisfação dos colaboradores;
- 2º Inovação;
- 3º Qualificação.

Variáveis para alcançar os objectivos:

- 1º Desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- 2º Participação de projectos de investigação;
- 3º Flexibilidade de horário. Comparticipação financeira.

Indicadores:

- 1º Índice de satisfação;
- 2º Capacidade de liderança;
- 3º Número de efectivos qualificados.

Exemplos práticos:

- 1º Inquéritos de índice de satisfação dos colaboradores. Avaliação de desempenho discutida e participada;
- 2º Reciclagem e estímulo da auto-aprendizagem. Dar autonomia ao colaborador para explicar aos restantes colegas como se processa o seu trabalho bem como ajuda-los sempre que estes precisarem.
- 3º Estímulos ao nível da valorização académica e profissional dos efectivos como programas de intercâmbios. Contemplar sempre o estatuto de trabalhador estudante aos colaboradores que estiverem a estudar, bem como tentar facilitar o seu horário para estes poderem estudar. A organização deverá comparticipar na totalidade ou parte das propinas, de modo a incentivar os colaboradores a estudar.

Podemos observar esquematicamente os indicadores e objectivos referentes às quatro perspectivas no quadro que se segue (Figura 5.3)

Perspectiva	Objectivos	Indicadores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Controlar a aplicação do Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES) 	1. Questionários de Conhecimento do PCES
	<ul style="list-style-type: none"> Controlar e reconciliar as contas entre as Companhias, bem como assegurar o seu <i>reporting</i> para a consolidação 	2. Quantificar o nº de itens reconciliados e não reconciliados
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar a informação financeira para efeitos de <i>reporting</i>. 	3. Índice de satisfação do cumprimento de prazos
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Controlar a fiabilidade das contas 	1. Quantidade de documentos contabilizados em anos diferentes dos seus pagamentos ou recebimentos 2. Indicadores de análise financeira vs contabilização
	<ul style="list-style-type: none"> Controlar os imóveis, as imobilizações corpóreas, incorpóreas e em curso 	3. Nº de Imóveis de rendimento 4. Nº de Imóveis de serviço Próprio 5. Índice de mais-valias
	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a preparação de informação explicativa sobre posições financeiras e contas de resultados 	6. Diferencial entre as provisões estimadas e as provisões reais
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar, de forma eficaz e eficiente, o planeamento, a coordenação e o desempenho cabal das respectivas funções e atribuições, bem como dos recursos que estejam afectos 	1. Índice de qualidade 2. Rotatividade de funções
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento tecnológico 	3. Investimento médio em tecnologia por trabalhador
	<ul style="list-style-type: none"> Protecção da Segurança e da Saúde no Trabalho 	4. Investigação e Desenvolvimento
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação dos colaboradores 	1. Índice de satisfação
	<ul style="list-style-type: none"> Inovação 	2. Capacidade de liderança
	<ul style="list-style-type: none"> Qualificação 	3. Número de efectivos qualificados

Figura 5.3 – *Balanced Scorecard* do Sector de Controlo Contabilístico.

Fonte: Criação Própria

Conclusão

Na literatura de gestão está quase sempre implícito a ideia de que não se pode gerir aquilo que não se pode medir. Logo quando as empresas utilizam sistemas de desempenho bem estruturadas têm maiores hipóteses de serem bem-sucedidas.

Com o desenvolvimento da era da informação o ambiente competitivo das organizações foi profundamente alterado.

Hoje em dia a maioria das organizações reconhece que a vantagem competitiva é alcançada, para além dos recursos financeiros, através dos recursos intangíveis. É necessário equilibrar a gestão financeira com o capital intangível da organização.

O *Balanced Scorecard* é um bom exemplo de um sistema de avaliação que não é o tradicional, uma vez que não têm apenas em conta os indicadores financeiros e têm em atenção os elementos externos vitais: os concorrentes e os clientes.

Também é considerado como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de objectivos e medidas de desempenho, organizado em quatro perspectivas.

O *Balanced Scorecard* necessita ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras. É necessário que transmita a história da estratégia da organização através de relações de causa e efeito.

Cada organização deverá adoptar o seu próprio *Balanced Scorecard*, deverá ter um conjunto de resultados e indutores de desempenho.

As perspectivas de Kaplan e Norton permitem que as organizações definam os objectivos que articulem os resultados financeiros a curto prazo com os indutores das oportunidades de crescimento futuro, para que se consiga um bom desempenho financeiro a longo prazo.

Os indicadores escolhidos realçam os factores que são importantes para o futuro da organização, logo o *Balanced Scorecard* não se limita a avaliar o passado.

O *Balanced Scorecard* depressa passou a ser utilizado pelas organizações como um elemento central do seu sistema de gestão. Este clarifica a estratégia e transmite a todos os elementos da organização para que todos a entendam de modo a contribuir para atingir os objectivos estratégicos globais da empresa.

A estratégia pressupõe que uma organização se desloque de uma posição actual (presente) para uma posição futura (futuro), que é desejada mas incerta.

Para que este percurso seja bem-sucedido é necessário criar uma série de hipóteses interligadas. O mapa da estratégia contempla essas relações de causa e efeito, que os torna explícitas e testáveis.

Uma das vantagens que se prende com o *Balanced Scorecard* passa por este colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro da gestão.

As organizações que utilizam este sistema de gestão desenvolvem e articulam mais cuidadosamente a estratégia.

É necessário para a sua implementação que a organização tenha uma ideia muito clara daquilo que pretende alcançar.

É de todo o interesse que a missão e visão não passem apenas de uma vontade da organização, mas sim de afirmações concretas para que se saiba especificamente o que se pretende alcançar, fornecendo deste modo uma direcção estratégica clara para o futuro da empresa.

Os objectivos que queremos ver atingidos deverão ser definidos de forma clara com a implementação do *Balanced Scorecard*.

É indispensável que a gestão de topo se envolva em todo este processo, bem como na sua utilização.

De referir que apesar da popularidade e interesse do *Balanced Scorecard* em muitos países, em Portugal este instrumento de gestão poderia ser mais conhecido e divulgado. Seria importante contrariar esta tendência para que seja possível, as empresas ter um elemento que lhes permita focalizarem-se na estratégia e obterem melhores resultados.

Referências Bibliográficas

- Caiado, A., Caiado, J. (2006). *Gestão de Instituições Financeiras*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- Daniel, D. (2009). *ABC dos Seguros – Elementos Práticos, Guia Prático Ilustrado para Jornalistas*. Lisboa: Vida Económica.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral – (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Martinez, P. (2006). *Direito dos Seguros*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
- Porter, M. (1999). *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Rampersad, H. (2004). *Scorecard para Performance Total – Alinhando o Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Braga: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2005. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa – Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Santos, J. (2007). *Contabilidade de Seguros*. Lisboa: Sociedade Editora, Lda.
- Sousa, M., Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.

<http://www.balancedscorecard.org/Software/BalancedScorecardSoftware/tabid/61/Default.aspx>, consultado em 25/09/2010

<http://www.isp.pt>, consultado em 22/01/2011

<http://www.methodus.com/solucoes/balanced-scorecards>, consultado em 09/10/2010