

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

APLICAÇÃO DO *BALANCED*  
*SCORECARD* NUMA SEGURADORA  
ANGOLANA

---

Diana Melo Lopes

Lisboa, Setembro de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

APLICAÇÃO DO *BALANCED*  
*SCORECARD* NUMA SEGURADORA  
ANGOLANA

Diana Melo Lopes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Fernandes Justino com grau de Doutora na área científica de Ciências Económicas e Empresariais.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutora Ana Maria de Sotomayor

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Célia Cristina Vicente

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Setembro de 2015

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## Agradecimentos

Este projeto só foi possível com o apoio incondicional de algumas pessoas e não poderia passar sem deixar aqui o meu muito obrigado.

A Deus acima de todas as coisas.

Aos meus pais e ao meu namorado, sem a motivação e a força deles nada disto seria possível.

Aos meus amigos e família que sempre me incentivaram a continuar por mais difícil e trabalhoso que fosse o caminho.

Ao meu querido amigo António Silva Lopes que me ajudou imenso na elaboração deste trabalho, bem como à companhia de seguros aqui representada, a Universal Seguros. Em especial à Jéssica por se ter disponibilizado prontamente para me ajudar.

E a todos os outros que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso desta investigação.

*“Alguns homens vêm as coisas como são, e dizem ‘Por quê?’ Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Por que não?’” (George Bernard Shaw)*

## Resumo

Esta dissertação apresenta uma companhia de seguros em expansão no mercado angolano. Após o conhecimento da mesma, a nível profissional, surgiu a necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica que seja completa e possa avaliar o seu desempenho a curto, médio e longo prazo.

Contudo, avaliar uma empresa na sua globalidade nem sempre foi possível. Em meados dos anos 90, os Professores Robert Kaplan e David Norton, criaram e defenderam uma ferramenta de gestão estratégica que viria a auxiliar aos gestores na avaliação da performance das empresas. Condição possível não só numa perspetiva financeira mas também numa ótica de clientes, dos processos internos e da aprendizagem.

A otimização e melhoria do desempenho conseguido através da implementação do *Balanced Scorecard*, visa promover uma mudança na cultura da empresa e traçar novas estratégias para que seja possível alcançar objetivos.

Este estudo pretende contribuir para a implementação de uma ferramenta estratégica completa, analisar o *Balanced Scorecard* numa empresa em expansão no sector segurador angolano.

De modo a delinear o objetivo desta investigação, e após uma breve revisão de literatura sobre o tema, foram realizadas pequenas reuniões com o responsável da seguradora e com a direção de Marketing, na qual foi possível compreender a forma como a organização funciona e quais os objetivos e metas a atingir.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, companhia de seguros, mercado angolano, indicadores, perspetivas, análise SWOT, mapa estratégico e planeamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This investigation presents an insurance company expanding in the Angolan market with the need to implement a strategic management tool that is complete and can assess your short, medium and long-term performance.

However measure a company as a whole was not always possible. So in the mid-90s, Professors Robert Kaplan and David Norton, created and advocated a strategic management tool that would allow managers to assess the performance of their companies not only in the financial perspective but also in customers' perspectives, processes internal and learning.

The optimization and performance improvement achieved by implementing the Balanced Scorecard aims to promote a change in the company's culture and outline new strategies so that you can achieve the goals.

This study aims to contribute to the implementation of a comprehensive strategic tool, the Balanced Scorecard in an expanding company in the Angolan insurance sector.

To achieve the goal of this research and after a brief literature review on the topic, small meetings were held with the head of the insurer and the direction of Marketing, where it was possible to understand how the organization works and what goals to achieve.

Keyword: Balanced Scorecard, insurance company, Angolan market indicators, prospects, SWOT analysis, strategic plan and strategic planning.

## **Lista de abreviaturas**

**ARSEG** – Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**ISP** – Instituto de Seguros de Portugal

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Lista de abreviaturas .....	viii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
1 Introdução .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Objeto da investigação.....	2
1.3 Metodologia do trabalho .....	3
1.4 Estrutura da investigação .....	3
2. Revisão da literatura .....	4
2.1 Atividade seguradora.....	4
2.1.1 História dos seguros em Angola.....	5
2.1.2 Mercado de seguros em Angola.....	6
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.2.1 Conceito .....	12
2.2.2 Indicadores e as respetivas questões .....	17
2.2.3 Bases do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.2.4 Funções do <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.2.5 Princípios fundamentais para a implementação .....	23
2.2.6 Limitações e críticas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.3 Análise SWOT.....	24
2.3.1 Objetivos da Análise SWOT.....	24
2.3.2 Fases da análise.....	25
3 Companhia de Seguro .....	27

3.1 Universal Seguros S.A.....	27
3.1.1 História da seguradora.....	27
3.1.2 Missão .....	29
3.1.3 Objetivos estratégicos.....	30
3.1.4 Estrutura Orgânica Geral.....	34
3.1.5 Medidas de Atuação.....	34
4 Aplicação do Balanced Scorecard.....	43
4.1 Universal S.A – Análise SWOT.....	43
4.1.1 - Temas estratégicos.....	45
4.2 Mapa estratégico.....	45
4.2.1 Atuação do mapa estratégico nas quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> ..	48
5 Aplicação do Balanced Scorecard.....	49
5.1 Plano de ação .....	49
5.2 Implementação .....	50
6 Conclusão.....	54
6.1 Principais conclusões.....	54
6.2 Limitações .....	55
6.3 Perspetivas futuras .....	55
Referência Bibliográficas.....	56
Bibliografia eletrónica.....	58

## Índice de Figuras

Figura 1 - Principais intervenientes .....	6
Figura 2 - O Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica .....	17
Figura 3 - Estrutura do Balanced Scorecard .....	20
Figura 4 - Sistema de Gestão Estratégica - Quatro Processos .....	22
Figura 5 - Organograma.....	29
Figura 6 - Análise SWOT da Universal S.A .....	43
Figura 7 - Valores, Visão e Missão .....	45
Figura 8 - Mapa estratégico .....	47

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução dos indicadores estratégicos.....	14
Tabela 2- Sugestão de Balanced Scorecard .....	50

# 1 Introdução

## 1.1 Enquadramento

O mercado Angolano tem vindo a crescer e a desenvolver-se de um modo sustentado e acelerado desde a sua liberalização em 2000, e a atividade seguradora não é exceção, existindo atualmente quinze seguradoras a operar em Angola.

Nos últimos anos, Angola foi uma das economias que mais cresceu a nível mundial, sendo que as previsões oficiais apontam para que esta tendência de crescimento se mantenha.

Como o sector segurador em Angola se encontra em expansão é necessário que a sua gestão seja feita de forma correta para que continue a crescer. Para isso, os órgãos de gestão das companhias de seguros devem adotar processos de gestão de modo a retirar o maior partido dos recursos existentes na organização.

O sector segurador tem registado uma forte evolução ao longo dos últimos anos de modo a compreender o contexto e desafios que se apresentam ao sector segurador em Angola, e por isso é necessário analisar as diferentes forças que nele atuam.

Nos últimos anos, tem-se assistido a um reforço progressivo da capacitação dos recursos humanos nas companhias de seguros a atuar em Angola.

Não obstante, o nível médio de conhecimento, sobretudo em áreas técnicas como as vertentes atuariais, gestão de risco, marketing estratégico e operacional, entre outras, carece de ser reforçado, apesar da evolução positiva que se tem verificado recentemente.

O mercado Angolano tem vivido uma fase de crescimento significativo. Também o sector segurador tem acompanhado a tendência nos últimos anos, registando um crescimento médio superior a 10%.

Neste contexto de liberalização do mercado, registou-se um forte crescimento sendo que nos últimos anos foram vários os *players* que entraram no mercado e vários pedidos de licenciamento encontram-se em preparação. Apesar desta evolução positiva, tanto a nível do crescimento como do nível de concorrência, a incidência continua a ser reduzida quando comparada com outras economias onde este sector apresenta um nível de maturidade superior.

## 1.2 Objeto da investigação

A finalidade deste estudo é elaborar uma proposta de aplicação de uma ferramenta estratégica e avaliação da performance baseada na metodologia do *Balanced Scorecard* para uma instituição financeira angolana, nomeadamente a Universal Seguros, S.A.

A ferramenta aplicada terá como base a análise SWOT e um mapa estratégico. Os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho distribuídos pelas quatro perspetivas definidas por Kaplan e Norton. Também serão definidos objetivos e metas a alcançar para o sucesso.

Pretende-se defender que o planeamento estratégico presente na utilização do *Balanced Scorecard* orienta a empresa para o futuro e proporciona a capacidade de resposta às metas definidas. Trata-se de um instrumento de apoio à gestão de longo prazo. Por conseguinte, o *Balanced Scorecard* promove a criação de valor para clientes e acionistas.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta cuja finalidade é permitir a conjugação de indicadores financeiros e não financeiros através de quatro perspetivas, financeira, aprendizagem e renovação, processos internos e clientes.

É através destas perspetivas que as organizações atingem bons resultados a longo prazo.

A principal razão para que nem todas as organizações implementem um *Balanced Scorecard* cinge-se no facto da implementação do mesmo requerer demasiados recursos humanos e financeiros o que se traduz numa implementação onerosa e complexa.

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992 e tem como principal objetivo estudar a sustentabilidade da organização, ou seja, pensa na organização a médio e longo prazo e não apenas no imediato.

Com esta investigação pretende-se aplicar um *Balanced Scorecard* numa companhia de seguros em Angola pertencente ao ramo não vida, que visa a conjugação de fatores como os funcionários e os valores da organização de modo atingir os objetivos estratégicos previstos na sua visão.

A elaboração do presente trabalho assenta na revisão da literatura, um resumo da economia e da atividade seguradora em Angola.

Todos os dados e informações sobre a companhia e o seu negócio utilizados ao longo desta investigação dizem respeito ao ano de 2013.

### **1.3 Metodologia do trabalho**

Este estudo foi desenvolvido com base num estudo de caso. Método que se considerou ser o mais adequado, quando se pretende analisar objetivos e apresentar uma proposta para os alcançar.

A base deste estudo centra-se numa amostra qualitativa, tendo-se conseguido do resultado da atividade profissional na 1ª pessoa, desenvolvido durante (xxx) meses no sector segurador angolano.

### **1.4 Estrutura da investigação**

A presente investigação é composta por cinco capítulos sendo que no primeiro capítulo, que se trata do capítulo introdutório, está presente o objeto de estudo bem como as razões do seu desenvolvimento.

No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura onde é efetuada uma descrição do conceito da atividade seguradora. Seguidamente, é apresentada uma breve história da evolução do mercado dos seguros em Angola, bem como o conceito de *Balanced Scorecard*.

No capítulo três é apresentada a companhia de seguros em estudo, bem como a sua missão, a sua estratégia, a composição da empresa e todos os pontos relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho.

O quarto capítulo é o desenvolvimento do tema, onde é apresentada a análise *SWOT* da empresa e elaboração do mapa estratégico.

No quinto capítulo é elaborada a proposta de aplicação do *Balanced Scorecard*.

Por fim, descreve-se uma breve conclusão sobre todo o trabalho realizado.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Atividade seguradora

Para Caiado (2006:80) a atividade seguradora «desempenha importantes funções, quer na proteção da atividade diária de famílias, entidades, organizações e outras entidades públicas e privadas, quer na captação da poupança a médio e longos prazos.»

As companhias de seguros são organizações cuja atividade consiste em tomar sob a sua responsabilidade a ocorrência de riscos, mediante o recebimento de um valor (prémio de seguro). Cada vez que uma destas ocorrências se realiza, o custo de reparação do dano fica a cargo da organização.

Podemos assim, definir “seguro” como um contrato celebrado entre a seguradora e o segurado, que compromete a seguradora a pagar uma indemnização ao segurado ou terceiro em caso de sinistro.

Nos últimos anos, devido à crise mundial que se instalou e aos sinistros de grande dimensão, o mercado de seguros sofreu um período de grande dificuldade, o que obrigou as companhias a reverem as suas estratégias optando por não se expandirem fisicamente mas apostarem na rentabilidade dentro da organização. Esta adaptação ocorreu na criação de estratégias de marketing um pouco mais agressivas de modo a aumentar a carteira de clientes e a expansão dos ramos de seguros.

A aposta em novas tecnologias tem sido um elemento fundamental para o funcionamento das companhias de seguros pois vai de encontro com as necessidades dos clientes, com o objetivo de otimizar os recursos humanos e explorar novos canais de distribuição.

As companhias de seguros começaram a apostar nos planos de continuidade de negócio de modo a assegurarem a sua continuação no mercado caso haja algum sinistro de maior dimensão que danifique a organização.

Para os seguradores a definição *à priori* dos limites de risco é fundamental, e é através desta limitação que aparecem outras entidades como os resseguradores. Os resseguradores são companhias de seguros mas de maior dimensão, seja a nível territorial ou a nível de capital.

### **2.1.1 História dos seguros em Angola**

A atividade de seguros surgiu em Angola em 1922, com a instalação de uma filial da Companhia de Seguros Ultramarina. Em 1948, foram criados os serviços de Fiscalização Técnica da Indústria de Seguros em Angola, tendo mais tarde evoluído para a então Inspeção de Crédito e Seguros.

#### **Datas importantes:**

- **1922**

No final do período colonial, existiam em Angola 26 Companhias de Seguros, cuja estrutura do mercado era composta por 22 companhias de seguros portuguesas, das quais 8 tinham a sua sede em Angola e 4 companhias de seguros não portuguesas. Nessa altura, as 26 seguradoras empregavam cerca de 1.200 trabalhadores e o volume da carteira era superior a 53 milhões de Escudos.

- **1975**

A 2 de Agosto de 1975 foi criada a Comissão de Coordenação da Indústria Seguradora em Angola. Assim o mercado segurador Angolano determinou que, das 26 companhias que operavam em Angola no período colonial, fossem nacionalizadas como forma de assegurar a sua continuidade e desenvolvimento. Foi criada a Organização Nacional de Seguros de Angola – ENSA, UEE, estabelecendo deste modo, o monopólio desta atividade pelo Estado Angolano.

- **1989**

A ENSA, com sede em Luanda, operava em 14 províncias, 8 foram destruídas com a guerra pós-eleitoral de 1992 e cerca de 72 trabalhadores que aí funcionavam foram despedidos, o que limitou a presença da ENSA apenas nas províncias de Luanda, Cabinda, Kuanza Sul, Benguela, Namibe e Huíla.

- **1998**

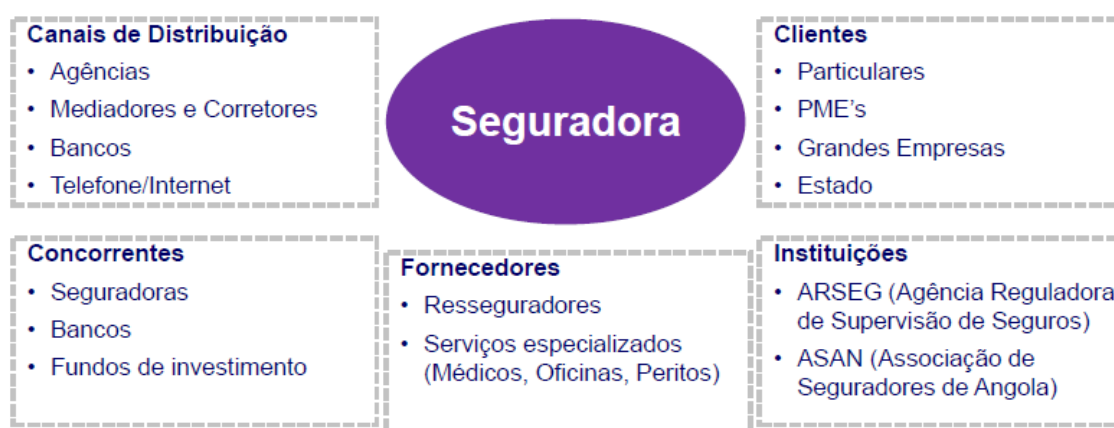
Em 1987, com a reforma estrutural, o Governo definiu que os seguros não ficassem nas mãos do Estado. Nesse sentido, foi elaborado um programa para adaptação deste sector e a partir de 1998 começaram a ser aprovados os diplomas legais que conduziram à abertura do mercado da atividade seguradora.

- **2013**

Passados nove anos, o Instituto de Supervisão de Seguros (ISS) dá lugar à Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros (ARSEG) com vista a dar uma resposta aos desafios do sector, tendo em conta que se trata de um órgão de regulação e supervisão do sector financeiro, a par do Banco Nacional de Angola (BNA) e da Comissão do Mercado de Capitais (CMC).

Atualmente, o sector conta com várias seguradoras que exploram tanto os ramos Vida como Não Vida, com quase uma centena de agências em todo o território nacional. A par disso, o mercado conta com cerca de 35 mediadores (pessoa coletiva) e cerca de 340 mediadores (pessoa singular).

**Figura 1- Principais intervenientes**



Fonte: Elaboração própria

### **2.1.2 Mercado de seguros em Angola**

Os indicadores macroeconómicos apresentam fundamentos positivos que permitem avaliar o mercado de seguros de Angola com elevado potencial de crescimento.

Num relatório recente, publicado pelo Banco Mundial, Angola foi rotulada como uma das regiões de maiores oportunidades em toda a África subsaariana<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Também designada de 'África Negra' corresponde a todo o continente com exceção da região do Norte de África.

Paralelamente a uma perspectiva de Produto Interno Bruto (PIB) florescente, a estável classificação de risco soberano do país e a longa permanência do Presidente José Eduardo dos Santos, à frente dos destinos do país, criaram um ambiente social e politicamente estável - numa região outrora volátil, tornando-o um país dos mais atraentes na África subsaariana para investidores multinacionais.

A partir de 2005, o *boom* das *commodities*<sup>2</sup> aumentou o número de organizações multinacionais que estendem a sua presença neste país rico em petróleo. Além de energia, Angola também tem reservas substanciais de diamantes, capacidade hidrelétrica, agricultura variada, recursos marinhos e, no topo de tudo isto, na esteira da guerra civil, um filão de projetos de infraestrutura e construções rentáveis.

Angola tem 24 milhões de habitantes, com costumes, religiões, dialetos diversos e condições socioeconómicas distintas, pelo que esta diversidade de fatores culturais e sociodemográficos deve ser considerada com cuidado por todos os que se envolvem em empreendimentos no país, com particular atenção para a atividade seguradora.

Para além dos desafios únicos para a distribuição de seguros, na presença de uma diversidade tão extensa, torna-se também essencial que os bancos e as seguradoras, nomeadamente em casos de colaborações multinacionais<sup>3</sup>, estabeleçam parcerias adequadas e eficazes.

Estas parcerias deverão demonstrar antecipadamente que possuem características inovadoras, no sentido de poderem abrir portas e criar oportunidades inexploradas. Uma vez que qualquer um dos parceiros não poderia por si, ter capacidade para as desbloquear.

De acordo com os dados disponíveis, a taxa atual de penetração dos seguros em Angola (Prémios/PIB) é de 1,00%. Indicador que está em sintonia com o resto de África, prevendo-se, no entanto, um aumento ao longo de um comedido período de tempo, tendo em consideração que o país é ainda bastante novo para o mercado de seguros. Salienta-se ainda para o facto, de que só foi realmente aberto a uma ampla gama de seguradoras a partir de 2005. Até essa data, apenas duas seguradoras operavam em Angola: ENSA Seguros de Angola e AAA Seguros. Atualmente, existem cerca de duas dezenas de seguradoras autorizadas no mercado Angolano, embora nem todas estejam já em atividade.

A legislação Angolana permite que as seguradoras explorem conjuntamente os Ramos Vida e Não Vida, mas na realidade, a maioria das seguradoras já em atividade, ainda têm de fazer um grande esforço para comercializar produtos do Ramo Vida, pelo facto deste representar

---

<sup>2</sup> Termo inglês utilizado na literatura que significa transação de mercadorias num âmbito comercial.

<sup>3</sup> Entidades nacionais e estrangeiras.

ainda uma percentagem muito reduzida na estrutura de negócios do mercado de seguros Angolano.

É de antever que um melhor desempenho económico possa estimular o crescimento dos seguros, e isso poderá ser potenciado pelos seguros obrigatórios, como por exemplo, o de Responsabilidade Civil Automóvel.

É igualmente de admitir os incentivos da classe média emergente, mais propensa a possuir bens móveis e imóveis, que precisam de ser segurados, o que trará uma maior valorização para os sistemas bancário e segurador. Esta classe vai certamente ajudar a desenvolver ainda mais a penetração.

O sistema financeiro angolano, em geral, e o sector de seguros, mediação e corretagem e fundos de pensões, em especial, estão confrontados com enormes desafios, neste momento em que a economia angolana sofre os efeitos de mais um choque externo, provocado pela queda acentuada do preço do crude, no mercado internacional. Assim, a diversificação da economia angolana continua a estar, agora com maior acuidade, no centro das prioridades da política económica do Executivo Angolano, face ao peso esmagador que o sector petrolífero ainda tem na estrutura do PIB. Embora o sector segurador e de fundos de pensões tenham conhecido, nos últimos anos, uma expansão rápida e sustentada – até Dezembro de 2013, o mercado registava 15 organizações de seguros, 32 de mediação e corretagem e 351 mediadores individuais. Importa, por isso, que o sector continue a sua trajetória de crescimento eficiente, sustentado e equilibrado. Tal só será possível através de uma forte aliança dos poderes públicos, representados pelo Executivo e pela ARSEG, e dos operadores do sector, com observância dos papéis, direitos e deveres relativos de uns e outros. Apesar dos efeitos perversos do choque externo supra referido, o Executivo Angolano veio, publicamente, reafirmar o seu compromisso com a manutenção e o aprofundamento da estabilidade macroeconómica, condição essencial para a existência de um sistema financeiro sólido e eficiente. Quanto aos desafios específicos do sector segurador e de fundos de pensões, gostaríamos de salientar os seguintes: o aumento da cultura de seguros; a criação de condições para uma concorrência justa e equilibrada entre os operadores do sector; a reestruturação de alguns ramos de seguros, e em especial dos seguros dos ramos agrícola, de petróleo e gás, e de importação de mercadorias; a criação de incentivos fiscais para o estímulo à poupança de médio e longo prazo; o combate às práticas de *fronting*;<sup>4</sup> o desenvolvimento de programas abrangentes de formação técnico-profissional para todo o sector; a criação da

---

<sup>4</sup> Termo utilizado quando um segurador emite uma apólice (com ou sem cobrança de prémio) também chamada de apólice falsa.

resseguradora Angolana; a criação do Provedor do Cliente; e a expansão do micro seguro, bem como dos ramos de seguro Não Vida.

A economia Angolana cresceu durante o período que foi objeto de análise (correspondendo ao triénio de 2011-2013), tendo mantido, todavia, uma dependência importante da indústria petroquímica, não obstante os sinais de desenvolvimento vislumbrados em outros sectores de atividade. Naturalmente, perspectiva-se que os sectores segurador e dos fundos de pensões possam continuar a captar o interesse dos investidores.

### **Riqueza petrolífera**

A produção de petróleo é de grande importância para a economia angolana, e o país, é estimado ter uma capacidade de produção de mais de dois milhões de barris por dia, segundo estatísticas do *Axco Global Statistics*. No entanto, a subscrição dos prémios de seguro gerados por este sector, não está aberta a todo o mercado segurador angolano.

Este modelo de seguro foi criado em 2001 pelo governo angolano para que todos os prémios relacionados com o sector da petroquímica fossem cobrados e pagos a partir de um “espaço”. A seguradora é instruída pela Sonangol, a única concessionária para a exploração de petróleo e gás no subsolo e plataforma continental de Angola.

Sendo obviamente um modelo discutível, a intenção que lhe está subjacente é razoável, pois a ideia é proteger a economia angolana, de modo a que em caso da ocorrência de qualquer tipo de sinistro, natural ou não, o operador não saia do país deixando para trás todos os seus passivos.

### **Parceiros no mercado**

As principais linhas de negócio dos ramos Não-Vida do mercado de seguros de Angola são: Patrimoniais, Construção e Engenharia; Automóvel; Acidentes de Trabalho; Crédito e Caução, Marítimo, Aviação e Transportes.

Com o número crescente de seguradoras a operar no mercado (é obrigatório para todas as seguradoras que operam integralmente no mercado terem sede local) e sendo que cada uma delas procura aumentar a sua quota de mercado, existe a preocupação de que o fluxo poderá ter um efeito negativo sobre a regularização dos sinistros do sector de não-vida, devido aos substanciais níveis de competição.

Os seguros dos ramos automóvel e acidentes de trabalho são, onde se admite poder vir a existir mais competição pela captação de quota de mercado. As seguradoras, pressionadas por este fator, poderão ser levadas a reduzir os seus tarifários e oferecer maiores comissões

aos agentes/corretores, tornando o mercado nestas áreas, um pouco sensível. Sendo de admitir a interferência do regulador nestas situações, sobretudo nas linhas de negócio mais complexas.

Contudo, admitindo que os intervenientes no mercado têm conhecimentos suficientes para perceber que precisam de resseguro, nomeadamente para os riscos de maior dimensão, não prevemos que ao terem de ceder parte dos seus prémios, possam descontroladamente baixar os seus preços, porque perceberão que, conseqüentemente, isso significa uma perda.

### **Barreira da língua**

As relações de Angola com Portugal e com o Brasil são sustentadas pela afinidade cultural e comercial.

As apólices de seguro estão legalmente obrigadas a ser escritas em Português, e, apesar de traduções em Inglês estarem cada vez mais disponíveis no mercado, questões que envolvem a língua e a tradução, podem significar, por exemplo, que o processo de pagamentos de prémios que são devidos a resseguradores poderá ser dificultado.

Há uma tendência para as seguradoras e corretores que operam em Angola se inclinarem em direção ao modelo de seguro Português, o que sob o ponto de vista cultural e linguístico talvez esteja correto, mas na realidade existem diferenças que convém acautelar, pelo que não estamos seguramente perante um caso de *“one size fits all”*<sup>5</sup>.

### **Frustrações e oportunidades de mercado**

Observado de vários prismas, um dos principais desafios e frustrações fundamentais para aqueles que já operam em Angola é o nível de conhecimentos disponíveis no mercado local. Há uma década, os recursos estavam unicamente limitados aos funcionários da ENSA, e à medida que novas organizações entraram no mercado, maiores têm sido as dificuldades para recrutar colaboradores locais com competências adequadas, sendo desafiador encontrar conhecimentos técnicos em Angola. Na realidade, o que temos verificado é que os colaboradores recrutados são pessoas que têm estudos a nível internacional, têm trabalhado em diferentes mercados como a União Europeia e a África do Sul, no entanto, é previsível que esta realidade mude com o tempo.

Esta unanimidade melhorará o nível de capacidades e conhecimentos na indústria seguradora, é igualmente um dos fatores que preocupa a Direção da ARSEG.

---

<sup>5</sup> Expressão inglesa que significa ‘abordagem uniformizada’.

O crescimento dos prémios de seguro direto tem sido excelente em Angola e muito disso dever-se-á à forma de estar do regulador, que tem introduzido novas reformas e iniciativas, tendo um comportamento metuculoso aquando da aprovação de licenças e mantido um olhar atento sobre a solvência, admitindo-se que não foi mais longe na sua eficiência, unicamente por uma questão de falta de recursos.

Sendo Angola, por natureza, muito protecionista, a política de “*Angolanização*” tem também a intenção de ajudar o sector segurador do país integrar-se com a economia em geral, obtendo uma maior parcela da riqueza gerada pelos prémios de seguro, sendo este o foco do regulador ao pretender assegurar a realização desta política.

Contudo, o facto de o mercado continuar a permitir somente a admissão de companhias com sede local, deverá eventualmente constituir um desafio e um compromisso futuro do regulador.

### **Evolução geral do mercado segurador**

O ano de 2013 foi de extrema importância para o sector segurador angolano pois foi criada a ARSEG e extingue-se o ISS.

A ARSEG tem como missão a promoção da cultura de seguros e o desenvolvimento do mercado segurador.

Também a mediação, corretagem de seguros e as resseguradoras registaram um forte crescimento, estimando-se a existência de três dezenas de entidades em funcionamento (mediadores e corretores).

## 2.2 *Balanced Scorecard*

### 2.2.1 Conceito

Segundo Oliveira (2009:1) «Um conceito similar ao *Balanced Scorecard* surgiu nos anos 60 em França, onde se utilizava uma ferramenta conhecida como *tableau de bord*, que era uma tabela que incorporava diversos indicadores utilizados no controlo financeiro das organizações.»

Com o avanço da economia viu-se a necessidade de melhorar esta ferramenta e/ou criar outra que demonstre o negócio não só num determinado espaço de tempo, mas sim num todo e que avalie o desempenho da empresa através de várias perspetivas.

Robert Kaplan (professor da *Harvard Business School* em *Boston*) e David Norton (presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, sediada em *Lincoln, Massachusetts*) realizaram o primeiro estudo sobre o *Balanced Scorecard* em 1990. Este estudo foi impulsionado pela crescente necessidade de relacionar comunicação da estratégia com os fatores externos das organizações. Os autores descrevem o *Balanced Scorecard* como «um conjunto de medidas que irá possibilitar aos órgãos de gestão das organizações, a rápida e completa obtenção do panorama da organização a nível financeiro e estratégico.»

Russo (2009:23) defende que o *Balanced Scorecard* é «uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspetiva financeira (à semelhança do *Tableau de Bord*, refletindo os resultados das ações do passado), incluindo, adicionalmente, três novas perspetivas.»

Para Costa (2006:3) as análises efetuadas relativamente ao método tradicional deixaram transparecer a falta de eficiência dos indicadores de desempenho utilizados e a importância dada aos impactos financeiros a curto prazo. Deste modo o autor defende a necessidade de ser criada uma ferramenta que atinga o equilíbrio entre a perspetiva a curto prazo e a longo prazo.

Segundo Pinto (2007), esta é uma ferramenta de gestão que se inicia com base na visão da empresa, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Assim, o BSC é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspetos mais importantes do negócio e que consegue alinhar os objetivos da empresa de acordo com as mudanças em todos os *stakeholders*.

Segundo Russo (2009), o BSC é uma ferramenta de gestão organizacional que pode ser utilizada, tanto para gerir importantes processos como estabelecer metas individuais e de

equipa, remunerações, alocação de recursos, planeamento e orçamento, feedback e aprendizagem estratégico, funciona como uma ferramenta equivalente a um sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Segundo Santos (2008), o BSC apresenta um vasto leque de vantagens, permitindo às organizações, entre outros aspetos, clarificar e comunicar a visão e a estratégia a todos os seus membros, para assim assegurar o seu conhecimento e compreensão. Permite traduzir a visão e a estratégia de uma forma operativa, em objetivo, indicadores e iniciativas concretas. Possibilita, igualmente, transpor a estratégia global para todas as divisões, unidades, departamentos, por forma a melhorar a coordenação de esforços e a otimizar a afetação de recursos.

Para Kaplan e Norton (1997:19) declaram que «a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvos» deste modo surgiu a necessidade das organizações em procurar indicadores eficazes para a avaliação do seu desempenho.

Segundo Costa (2006:11) o *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta que trata os objetivos estratégicos (mapa estratégico) e os métodos de alcançar os objetivos definidos. O autor considera o *Balanced Scorecard* um instrumento que permite o alinhamento da estratégia a toda a organização com o objetivo de orientá-la para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Na tabela, podemos perceber a necessidade da criação de novos indicadores de desempenho para um melhor controlo do planeamento estratégico.

**Tabela 1 - Evolução dos indicadores estratégicos**

	<b>Modelo séc. XX</b>	<b>Modelo séc. XXI</b>
<b>Recursos</b>	Limitados	Intelectuais e ilimitados
<b>Informação</b>	Recolhida no Final	Infinita e Ilimitada
<b>Mercados</b>	Regionais	Globais
<b>Objetivos e lucratividade</b>	Produção e retornos decrescentes	Descoberta e retornos crescentes
<b>Conhecimento</b>	Individual	Coletivo, partilhado e colaborativo
<b>Administração</b>	Previsibilidade	Compreensão e <i>insight</i>
<b>Organização</b>	Divisão de trabalho e cadeia hierarquia	Aumento de redes de parceria que acrescentam valor agregado
<b>Missão</b>	Desenvolver maneiras de fazer negócio	Criar mudanças que acrescentam valor agregado
<b>Vantagem Competitiva</b>	Custo	Tempos
<b>Tecnologia</b>	Ferramenta para desenvolver a mente	Ferramenta para desenvolver a colaboração
<b>Processos de trabalho</b>	Cargos funcionais separados	Equipas interfuncionais de trabalho
<b>Força de Trabalho</b>	Homogénea, padronizada e divisão do trabalho	Heterogénea, diversificada e redes de colegas e parceiros
<b>Liderança</b>	Autocrática	Inspiradora

**Fonte:** Adaptado de Geada, Cruz e Silva (2012:20)

Oliveira (2009:1) defende que «O *Balanced Scorecard*, ao avaliar o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros, constitui um instrumento de gestão estratégica eficaz, que permite alinhar os objetivos das diversas unidades da organização com a estratégia definida».

Para Bastos, Proença e Fernandes (2001:3) a utilização de indicadores financeiros é insuficiente para garantir a manutenção do sucesso, uma vez que estes focalizam a organização para a realização de resultados a curto prazo e não a longo prazo. Para os autores, os indicadores financeiros são fundamentais para uma análise de rentabilidade e de lucratividade. Contudo não são suficientes para a análise global da estrutura da organização. Deste modo conclui-se que o *Balanced Scorecard* é um instrumento que alia os instrumentos financeiros de desempenho passados com os instrumentos financeiros de desempenho do futuro pois estes resultam da visão e da estratégia que é adotada para as organizações.

Para fazer a relação acima mencionada são precisas quatro perspetivas:

- Clientes
- Financeira
- Processos internos
- Aprendizagem e crescimento

Para os autores, Kaplan e Norton, (1997), «O *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da organização por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da organização, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.»

Enquanto para Alvarez (1999), «O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação da atuação da organização que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade.»

Trata-se de uma ferramenta onde é elaborado o planeamento estratégico no qual a organização define as metas que quer atingir visando medir o resultado através de indicadores mensuráveis.

O *Balanced Scorecard* surge com a finalidade de preencher o vazio existente nos vários sistemas de gestão pois estes não efetuam, ao contrário do *Balanced Scorecard*, um processo constante e metódico que implemente a estratégia e ao mesmo tempo obtenha o *feedback*.

Uma das principais características deste modelo é o facto de a informação nele inserida estar constantemente atualizada o que se traduz numa rápida consulta da posição da organização. Deste modo é fácil a fixação de objetivos na evolução da organização.

Kaplan e Norton quando criaram esta ferramenta fizeram-no com o objetivo de se tornar um instrumento fundamental na gestão estratégica das organizações, instrumento esse que relaciona vários fatores primordiais tais como, a visão, a missão, a estratégia, a comunicação interna e externa e o desempenho.

Esta ferramenta visa a decomposição, através de um processo lógico com objetivos estratégicos de modo a que a obtenção do desenvolvimento estratégico faça parte do dia-a-dia da organização.

Existem dois tipos de indicadores utilizados pelo *Balanced Scorecard*, os indicadores de resultados ou “*lag indicators*”, que são responsáveis por ações passadas e indicadores indutores ou “*lead indicators*” cujo objetivo dos mesmos é o de medir as ações que levam a organização à obtenção dos resultados, tais como o tempo que é despendido com o cliente, a inovação dos produtos e/ou a satisfação dos colaboradores.

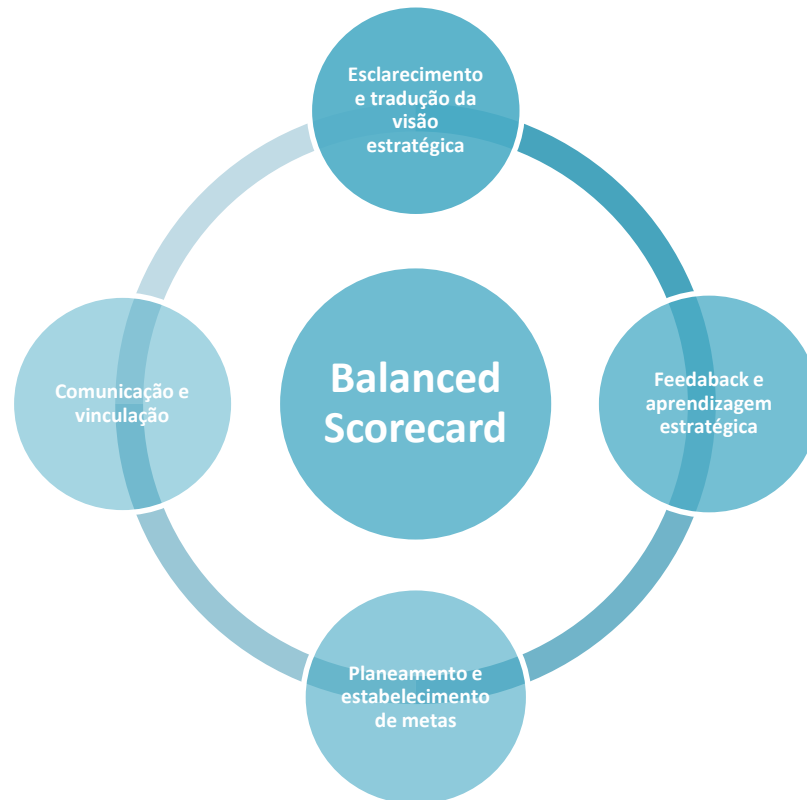
Assim sendo, é possível afirmar que os indicadores indutores são a causa e os indicadores de resultados são o efeito.

Considera-se, assim que o foco central para o adequado funcionamento desta ferramenta de gestão, é que o dia-a-dia da organização seja focado na execução da estratégia.

Em suma pode-se admitir que o *Balanced Scorecard* é uma forma que a organização tem de juntar a visão, a estratégia e a missão na teoria e conseguir aplicar na prática.

Para Bastos, Proença e Fernandes (2001:3) o *Balanced Scorecard* é muito mais do que uma estrutura de indicadores de desempenho uma vez que representa a estratégia global da organização como a ferramenta de toda a gestão estratégica da organização. Desta forma os autores ilustram o *Balanced Scorecard* de modo a ser visualizado como um sistema de gestão estratégica.

**Figura 2 - O Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica**



**Fonte:** Bastos, Proença e Fernandes (2001:3)

### **2.2.2 Indicadores e as respetivas questões**

A implementação do *Balanced Scorecard* necessita que a organização seja vista como um todo através de quatro perspetivas, pois estas evidenciam a criação de valor para os gestores de topo defendendo a necessidade de investimento nas relações com os colaboradores, com os clientes, com os fornecedores, nos processos internos, nos recursos tecnológicos e a formação contínua dando lugar ao crescimento da empresa (Kaplan e Norton, 1996:7).

Para cada perspetiva é necessário definir os objetivos que cada uma pretende atingir bem como o *target* e os indicadores de desempenho que vão ser utilizados para medir se os objetivos são alcançados ou não.

### As perspectivas são:

**Perspetiva financeira:** Está diretamente relacionada com os interesses dos acionistas. Os indicadores de performance financeiros permitem avaliar os resultados obtidos através da estratégia adotada em termos de rentabilidade e criação de valor. para o acionista. Esta perspectiva aborda os objetivos de longo prazo das organizações e permite responder à questão “*como somos vistos pelos acionistas/investidores?*” (Kaplan e Norton, 1992: 77).

**Perspetiva dos clientes:** “*Como é que os nossos clientes nos veem?*” (Kaplan e Norton, 1992: ). Esta perspectiva representa a forma como a organização deseja ser vista no meio dos seus clientes. Representam os fatores que contribuem para a consolidação da relação com os clientes e o alinhamento com o segmento de mercado que se pretende estar inserido. Os indicadores utilizados são por norma a satisfação, fidelidade, retenção, rentabilidade e aquisição de novos clientes.

**Perspetiva dos processos internos:** “*Onde temos de ser excelentes? O que é que precisamos de melhorar?*” (Kaplan e Norton, 1992: 74). Esta perspectiva está focalizada na prática de políticas de excelência nas atividades dos processos críticos internos para assim se alcançar a satisfação dos clientes e os objetivos dos acionistas. O sucesso nos processos internos permitirá conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes e consequentemente satisfazer as expectativas dos acionistas. Estes processos só podem ser identificados após a definição dos objetivos nas perspectivas clientes e financeira. Os indicadores são por norma não financeiros.

**Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento:** “*Seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?*” (Kaplan e Norton, 1992: 75). A atenção é dada às competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos de forma a criar condições para um crescimento sustentado a longo prazo.

Pretende-se com esta perspectiva reforçar a importância no investimento nos três pilares das organizações: recursos humanos (competências, formação, motivação, talento), sistemas e tecnologias de informação (capacidades das aplicações e qualidade dos sistemas de informação para monitorização) e alinhamento organizacional. A medição destes ativos intangíveis inclui uma combinação de medidas genéricas de resultado como por exemplo: satisfação, retenção, formação e competências dos funcionários.

Kaplan e Norton (2001:90) defendem que o crescimento financeiro das organizações depende de dois fatores:

- **Crescimento dos Proveitos** – traduz-se numa estratégia que motiva o aumento das vendas em novos mercados e nos clientes atuais através de soluções mais atrativas para os mesmos.
- **Produtividade** – estratégia que assenta na redução considerável de custos, utilizando de forma eficaz os recursos existentes na organização sem que para isso seja necessário recorrer a capitais externos.

Esta perspetiva é essencial para avaliar a performance dos gestores de topo uma vez que fundamenta a prestação de contas aos acionistas.

Para Madeira (2000:49) os indicadores financeiros representam os objetivos a longo prazo de modo a gerar o retorno do capital investido na unidade de negócio.

Neste mesmo âmbito financeiro, as organizações devem ter em conta os orçamentos anuais efetuados pois só desta forma é possível assegurar a relação com a estratégia inicialmente definida na organização.

A seleção dos indicadores financeiros é efetuada com base no retorno do desempenho financeiro da estratégia adotada inicialmente pela organização e espera-se que sirvam de meta para as restantes perspetivas do *Balanced Scorecard*.

**Figura 3 - Estrutura do Balanced Scorecard**



**Fonte:** Adaptação de Kaplan e Norton (1997)

O *Balanced Scorecard* é considerado pelos autores como um meio de ajuda para as organizações de forma a por em prática a estratégia. Em suma este sistema de gestão pretende clarificar a visão e a estratégia, vincular os objetivos e os indicadores estratégicos e planejar e alinhar iniciativas estratégicas e aumentar o *feedback* estratégico. Este deve igualmente identificar os indutores críticos desses mesmos objetivos.

É igualmente considerado como um meio que possibilita a organização estrutural, a visão e a estratégia, definição de objetivos, planeamento de meios para executar metas traçadas e por fim a obtenção do *feedback* dos resultados.

Em suma, os objetivos estabelecidos nas quatro perspetivas interligam-se uns aos outros numa relação de causa/efeito, na medida em que o desenvolvimento conduz à melhoria do desempenho de processos, que por sua vez estimulam o sucesso dos clientes e dos gestores de topo.

Para os autores Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* é o ponto de equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo e das medidas financeiras e não-financeiras que medem as metas traçadas que conduzem a resultados futuros e, ainda, entre as perspetivas interna e externa de desempenho.

Este conjunto de medidas tem como objetivo ser a base para o sistema de gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é medido de maneira equilibrada sob quatro perspetivas; financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Desta forma, esta ferramenta de gestão estratégica contribui para que as organizações acompanhem o desempenho financeiro.

Em Portugal, este modelo de gestão estratégico ainda não está muito difundido, mas tem-se constatado um crescente interesse por parte das empresas portuguesas (Rodrigues e Sousa, 2001). Tendo o mesmo sido já implementado por diversas empresas, estando outras, a encarar essa possibilidade.

### **2.2.3 Bases do *Balanced Scorecard***

A elaboração de um *Balanced Scorecard* tem como base a missão, os valores e a visão das organizações.

A missão traduz-se por ser a essência da organização, o motivo da sua existência, o ponto de partida para a elaboração da estratégia.

Os valores são os princípios que acompanham a organização ao longo da sua existência incluindo o que a organização espera obter das competências e empenho dos seus colaboradores. A missão e os valores devem estar sempre interligados.

Quanto à visão, esta representa a imagem que a organização pretende desempenhar no futuro e só pode ser constituída após a definição da missão e dos valores. A visão traduz-se por ser, inspiradora, fiável e possível.

### 2.2.4 Funções do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* determina quatro processos de gestão com a intenção de interligar a estratégia e os objetivos da organização.

Figura 4 - Sistema de Gestão Estratégica - Quatro Processos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

#### Tradução e visão:

Promove o auxílio aos órgãos da organização para alcançar um consenso em torno da visão estratégica da organização.

Apesar das melhores intenções da gestão de topo, as imponentes declarações sobre como se tornar “*best in class*”, ou uma “*empowered organization*” não se traduzem facilmente em termos operacionais úteis, para a ação no dia-a-dia. Para os colaboradores agirem sobre essas

declarações de visão e estratégia, as mesmas devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e medidas, acordadas por todos os altos executivos, que descrevem as metas e objetivos de sucesso no longo prazo (Kaplan e Norton, 1996).

### **2.2.5 Princípios fundamentais para a implementação**

A implementação de qualquer ferramenta de gestão é efetuada com base em princípios e o *Balanced Scorecard* não é exceção. Princípios esses que assentam na promoção da mudança através da liderança eficaz pois apenas desta forma é possível organizar o trabalho em equipa centrado na obtenção do sucesso da organização através das metas estabelecidas previamente. É necessário o alinhamento da organização juntamente com a estratégia de modo a todos trabalharem para o mesmo fim, para isso é fundamental a adaptação de todos os departamentos e das funções de cada colaborador para a realização das metas estratégicas traçadas, ou seja, é essencial que a aplicação das estratégias seja tarefa diária de cada colaborador, independentemente da sua posição dentro da organização. Para isso é necessário que seja elaborado um plano de comunicação entre os órgãos de topo, os restantes trabalhadores e entre cada departamento, que inclua reuniões dos líderes e *briefings*<sup>6</sup>.

### **2.2.6 Limitações e críticas do *Balanced Scorecard***

Esta ferramenta de gestão estratégica, no decorrer dos anos tem demonstrado ser uma das metodologias com maior sucesso. Contudo a sua prática suscita o interesse e a crítica de vários autores, relativamente à sua definição e limitações na sua implementação.

Atkinson (1997) critica o facto do *Balanced Scorecard* estar demasiado focado nos acionistas, fazendo assim que não seja reconhecido a importância da contribuição dos colaboradores e fornecedores para a obtenção dos objetivos da organização. Para o autor existe uma lacuna na identificação das medidas de desempenho, uma vez que o modelo não é capaz de avaliar a contribuição dos acionistas no alcance dos objetivos definidos a curto e a longo prazo.

Santos (2006: 130) descreve algumas das falhas detetadas, em metade dos casos, durante a implementação do *Balanced Scorecard*:

- Falhas na integração dos indicadores;
- Conflitos entre os gestores executivos;

---

<sup>6</sup> Termo utilizado que expressa a passagem de dados de uma reunião para o plano de atividade de um negócio/empresa.

- Falhas na utilização como ferramenta de comunicação vertical e horizontal;
- Falhas no processo dinâmico e contínuo (perspetiva de aprendizagem).

## 2.3 Análise SWOT

Com início na Universidade de *Standford* nos anos 60, esta análise rapidamente ganhou lugar no mercado organizacional permitindo a formulação de estratégias.

Esta ferramenta divide-se em duas análises. A análise Interna, onde podemos encontrar as forças e fraquezas da organização, e a análise externa onde se verificam as oportunidades e ameaças.

A palavra *SWOT* é constituída pelas iniciais das palavras *Strenghts* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Nesta análise é possível determinar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente interno e externo, que permite identificar as forças estruturais do sector que influenciam o desempenho da empresa, as barreiras e o aparecimento de novos concorrentes, a pressão de novos produtos, a rivalidade entre os atuais competidores e o impacto do desenvolvimento económico de curto e de longo prazo.

### Análise Externa

É composta por fatores externos à organização, ou seja, estão relacionados diretamente com o mercado e não estão dentro do controlo da organização. É necessário criar mecanismos de defesa para as ameaças e estratégias para alcançar as novas oportunidades.

### Análise Interna

Trata-se de um conjunto de fatores internos que estão no controlo da organização. Estes fatores definem em que produtos e clientes a organização deve apostar.

#### 2.3.1 Objetivos da Análise SWOT

- Criação de um resumo das análises internas e externas;
- Identificação os pontos-chave para a gestão da organização, permitindo deste modo estabelecer prioridades de atuação;

- Fácil identificação dos riscos, das ameaças, das oportunidades e das fraquezas que cada organização possui e desta forma conseguir controlar e explorar novas soluções.

### **2.3.2 Fases da análise**

#### **Forças**

Caracterizam-se por serem fatores internos, que podem ser controlados, que trazem benefícios para a organização. Estes fatores podem ser:

- Espírito de equipa e motivação dos trabalhadores através de incentivos;
- Capitalização dos recursos tecnológicos inovadores;
- Criar uma estratégia de marketing que assente na satisfação dos clientes;
- Criar sistemas de cobrança adequados.

#### **Fraquezas**

Ao contrário das forças, as fraquezas perturbam o negócio da organização. Estas também podem e devem ser controladas para que a missão definida seja cumprida.

Exemplos de fraquezas:

- Produtos com escassa procura;
- Matéria-prima escassa;
- Mão-de-obra não qualificada;
- Recursos tecnológicos ultrapassados;

#### **Oportunidades**

São situações externas à organização, ou seja, não podem ser controladas, mas que afetam positivamente o negócio. Tais como:

- Desenvolvimento de produtos únicos e patenteados;
- Oportunidade de cursos para especialização dos trabalhadores;
- Fusões ou aquisições de novas empresas;
- Com nova tecnologia é possível a criação de novos produtos;

## **Ameaças**

Fatores que podem atingir o funcionamento da organização de forma negativa. Estes fatores são externos à organização, pelo que não podem ser controladas. Temos como exemplos de ameaças:

- Concorrência;
- Falsificação de produtos;
- Alteração da legislação;
- Escassez de mão-de-obra;
- Catástrofes naturais.

## 3 Companhia de Seguro

### 3.1 Universal Seguros S.A

#### 3.1.1 História da seguradora

A Universal Seguros é uma companhia de seguros angolana que foi constituída em Angola em 2 de Junho de 2009. O seu objeto social é o exercício da atividade seguradora e resseguradora nos ramos vida e não vida.

Em 2010, a companhia iniciou a procura de parceiros com o *know-how* que pudessem potenciar o crescimento do negócio e efetuou parceria com a Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A., que adquiriu uma participação no capital social da Companhia. Esta parceria concretizou-se em Abril de 2011, integrando assim o grupo Caixa Geral de Depósitos.

Em 2012 a Universal atinge uma carteira de 10 milhões de dólares.

A Universal dispõe de duas instalações, a sede em Talatona e uma agência no centro de Luanda, mas tem pretensão de se expandir no território nacional. Encontrando-se já em estudo a possibilidade de abrir agência no Bengo, Benguela, Huambo e Malanje.

A intenção fulcral da Universal é de criar seguros de acordo com a realidade Angolana tais deterioração de bens refrigerados, devido ao calor, acidentes de trabalho para doméstica, devido á elevada taxa de empregadas que existem no país, entre outros.

#### **A Universal presta serviços nos seguintes seguros:**

- ✓ Acidentes pessoais;
- ✓ Acidentes de trabalho;
- ✓ Acidentes de trabalho - para empregadas domésticas;
- ✓ Automóvel;
- ✓ Avaria de máquinas;
- ✓ Bens em regime de leasing;
- ✓ Deterioração de bens refrigerados;
- ✓ Equipamento eletrónico;
- ✓ Incêndio;
- ✓ Máquinas, Equipamento e Instalações;
- ✓ Mercadorias Transportadas;
- ✓ Multirriscos condomínios;

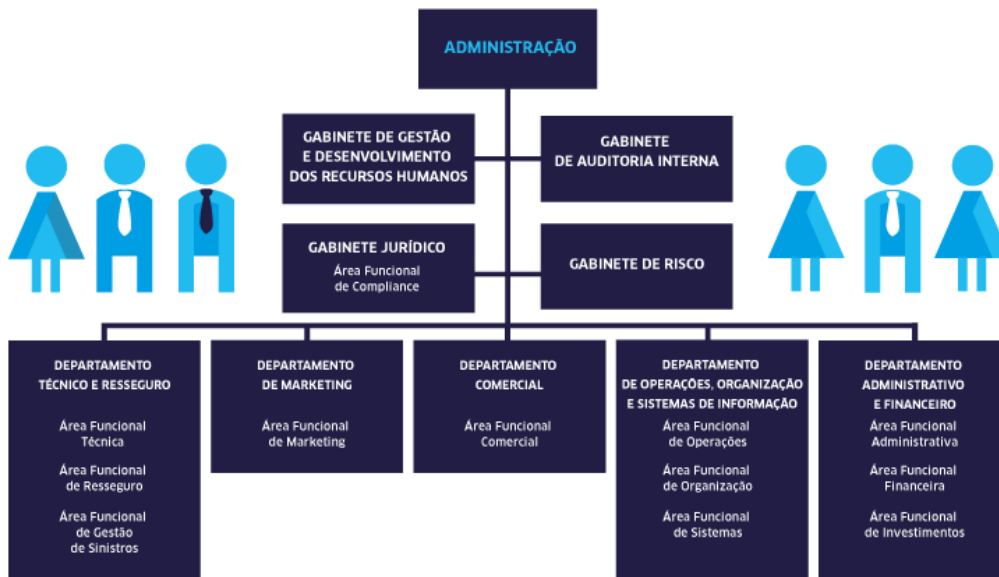
- ✓ Multirriscos organização;
- ✓ Multirriscos habitação – Única casa;
- ✓ Multirriscos negócio seguro;
- ✓ Responsabilidade Civil, Exploração e Profissional;
- ✓ Roubo;
- ✓ Viagem;
- ✓ Vida;
- ✓ Obras e Montagens;
- ✓ Perdas de exploração;
- ✓ Responsabilidade civil geral;
- ✓ Saúde.

### **Colaboradores**

Com o intuito de ter uma equipa jovem e formada, a Universal promove com regularidade formações contínuas (em sala) e dá preferência, para a entrada nos quadros da companhia, colaboradores cujas habilitações literárias sejam elevadas, o que representa 50% do total de trabalhadores.

A média de idades é de 32 anos, sendo que em 2013 a Universal disponha de 51 colaboradores, sendo 51% homens e 49% mulheres.

Figura 5 - Organograma



Fonte: Site da Universal Seguros

### Indemnizações

Nos dois últimos anos (2013 e 2014) a organização pagou em indemnizações, cerca de 12 milhões de dólares (mais de 10 mil milhões de kwanzas). Tendo o prazo médio de pagamento de oito dias úteis.

#### 3.1.2 Missão

A Universal Seguros tem como missão participar ativamente no desenvolvimento da economia Angolana através da oferta global de produtos de seguros, seguindo um posicionamento independente e ético que promova sinergias com os seus acionistas e demais parceiros e, dotada de uma estrutura ágil e moderna, sustente objetivos de rentabilidade e de posicionamento no mercado que visem o alcance de uma posição de referência no mercado Angolano.

A Universal possui os seguintes princípios orientadores na sua missão:

- Potenciar as sinergias nacionais e internacionais resultantes da ligação à Fidelidade – Companhia de Seguros, S.A. e à Caixa Geral de Depósitos;

- Apostar no crescimento com seletividade, tendo a criação de valor como objetivo central da sua atividade;
- Assegurar a universalidade da sua atividade, através do desenvolvimento de produtos próprios para diferentes segmentos - particulares e organizações - e para canais de distribuição autónomos;
- Garantir a flexibilidade, agilidade e modernização da estrutura, com adequada formação dos seus colaboradores;
- Reconhecer a importância estratégica dos segmentos de particulares e de organizações, tendo em vista a diminuição do risco de concentração na carteira;
- Orientar a ação para a qualidade do serviço ao cliente e para a excelência e eficiência profissional;

### **3.1.3 Objetivos estratégicos**

Para o cumprimento da Missão serão prosseguidos os seguintes objetivos estratégicos:

#### **3.1.3.1 - Rentabilidade**

Entendida na dupla vertente técnica e financeira, a rentabilidade terá de ser considerada prioritária, tendo em vista assegurar uma situação económica e financeira compatível com o desenvolvimento da Universal Seguros:

##### Rentabilidade Técnica

A rentabilidade técnica global poderá ser muito condicionada pelos resultados da exploração de algumas modalidades de carácter obrigatório e com preços tabelados, em particular o ramo automóvel. A recente introdução da obrigatoriedade destas modalidades, conjugada com a dimensão do mercado, impede um conhecimento profundo da sinistralidade. Por outro lado, no contexto internacional o mercado Angolano ainda não está consolidado e tem reduzida expressão, aconselhando elevadas taxas de cedência. Pretende-se, especialmente nesta área, potenciar as sinergias resultantes do facto da Universal Seguros ser uma organização do Grupo CGD.

Importa promover um conjunto de iniciativas neste domínio, no sentido de maximizar a rentabilidade técnica, das quais se destacam:

- Desenvolver tarifas adequadas ao mercado e estabelecer normas de subscrição rigorosas;
- Promover a aceitação de riscos segundo critérios técnicos;
- Estabelecer a venda ativa de produtos de maior rentabilidade, através da adoção de políticas de venda que os incorporem no leque de necessidades dos clientes;
- Introduzir, desde logo, o conceito de saneamento de carteira e desencadear ações sistemáticas neste domínio, numa perspetiva de promover a sustentabilidade global do negócio por cliente;
- Negociar contratos de resseguro de modo a garantir que os preços e os modelos de cobertura sejam os mais adequados e competitivos para a Universal Seguros, aproveitando a mais-valia resultante de pertencer a um grupo segurador com elevada presença no mercado ressegurador;
- Promover ações de “análise de risco” e de “prevenção e segurança” junto das organizações seguradas, de modo a serem desenvolvidas ações concertadas neste domínio, tendo em vista a redução das taxas de sinistralidade;
- Colaborar com o Instituto de Supervisão de Seguros (ISS) na promoção de medidas que visem o são exercício da atividade seguradora em Angola e perspetivar o desenvolvimento;

### Rentabilidade Financeira

Todas as ações a considerar estão condicionadas pela atuação num mercado financeiro em fase de desenvolvimento, o que remete a quase exclusividade das aplicações da Universal Seguros para ativos, móveis ou imóveis, obrigatoriamente localizados no território Angolano. No entanto, num cenário como este é possível promover uma melhoria da rentabilidade financeira através da introdução das seguintes medidas:

- Promover uma política que conduza à minimização dos prazos médios de cobrança, clarificando junto dos tomadores de seguro a necessidade e obrigatoriedade de procederem ao pagamento dos prémios de uma forma atempada;
- Promover canais de cobrança adequados ao mercado, que permitam facilitar o pagamento dos prémios. Assegurar que a modalidade de débito bancário assume um papel central na cobrança. Criar uma rede dedicada e especializada de cobradores;

- Procurar, entre as alternativas possíveis, a diversificação dos investimentos no mercado de capitais e no mercado imobiliário, procurando garantir a adoção de combinações que possam gerar uma adequada cobertura dos riscos e rentabilidade financeira.

### **3.1.3.2 Desenvolvimento Operacional e Produtividade**

O desenvolvimento da atividade terá necessariamente de incorporar as linhas de atuação e objetivos de uma seguradora inserida no Grupo Caixa Seguros e Saúde. Nesse quadro, afigura-se prioritário a execução das seguintes ações:

- Implementar procedimentos operativos, sistemas de controlo, e de segurança com o objetivo de encontrar soluções geradoras de qualidade, de economias de escala e de ganhos de produtividade;
- Promover o equilíbrio do quadro de pessoal, procurando otimizar os recursos, tendo em vista acréscimos de produtividade;
- Garantir que as soluções tecnológicas possam assegurar a cobertura de todos os requisitos necessários para o negócio, incluindo a ligação entre todos os pontos de venda, naturalmente atendendo às condicionantes externas;
- Promover a permanente modernização da Universal Seguros, a nível tecnológico e organizativo, procurando garantir um elevado nível de automatização das tarefas rotineiras e de apoio comercial.

### **3.1.3.3 Desenvolvimento, Inovação e Qualidade dos Produtos**

A atuação no mercado exige que a Universal Seguros possa dispor de um leque de oferta de produtos que permita responder às necessidades dos clientes. Neste domínio pretende-se promover as seguintes ações:

- Estruturar a oferta de produtos, introduzindo novas modalidades e produtos, numa perspetiva de desenvolvimento e modernização do sector segurador Angolano;
- Definir uma política de marketing que estabeleça uma especialização dos produtos por áreas de negócio e por segmentos de mercado, alavancando o desenvolvimento do negócio com as organizações Angolanas em geral, considerando em particular o potencial que representa para a Universal Seguros o segmento das organizações com capitais portuguesas estabelecidas em Angola;

- Orientar o esforço de venda no sentido de promover a cobertura das necessidades de segurança dos agentes económicos, numa dupla perspetiva:
  - Particulares;
  - Unidades organizacionais.
  
- Aproveitar as sinergias que resultam da atuação no âmbito do Grupo CGD, designadamente com a introdução de produtos modulares destinados a clientes particulares, que possam facilmente ser adaptados à comercialização nos balcões do BCGTA;
  - Dinamizar os seguros do ramo Vida, promovendo a sua contratação junto de segmentos da população geradores de poupanças, bem como através da sua complementaridade com as operações bancárias;
  - Introduzir os conceitos de *cross-selling* e *up-selling*.

#### 3.1.3.4 Canais de Distribuição

A inserção no Grupo CGD proporciona a possibilidade de apostar numa estratégia multicanal, pelo que serão desenvolvidas as seguintes ações:

- Criar uma estrutura comercial dedicada ao apoio dos grandes clientes;
- Criar uma rede de agências próprias, destinadas em exclusivo ao serviço a clientes, dividida entre agências fixas, que atuarão prioritariamente nos grandes centros urbanos e agências móveis, que permitirão uma maior cobertura territorial;
- Criar parcerias com concessionários automóvel permitindo aumentar o número de pontos de venda;
- Estabelecer uma rede de mediadores exclusivos;
- Comercializar produtos de seguros nos balcões do banco do grupo, procurando complementar a sua oferta;
- Criar e desenvolver uma rede de corretores parceiros;
- Desenvolver o canal internet como canal inovador para a divulgação e comercialização dos produtos do segmento de particulares;
- Estabelecer um modelo colaborativo entre canais, com destaque para o *Assurfinance*.

### **3.1.3.5 Desenvolvimento Organizacional**

A diferenciação entre organizações que operam num mesmo sector está a ser feita, cada vez mais, com base no conhecimento que detêm, na forma como o desenvolvem para ir de encontro às necessidades do mercado onde operam e na rapidez com a qual respondem às solicitações do mesmo. Esta diferenciação é, então, realizada com base no conhecimento detido pelo capital humano que constitui as organizações.

A Universal Seguros pretende posicionar-se de uma forma competitiva no mercado, pelo que sustentar essa posição só será possível mediante um investimento claro e contínuo nos recursos humanos e na sua formação. Nesta perspetiva, é essencial apostar nos seguintes vetores:

- Recrutamento de recursos locais com potencial de desenvolvimento;
- Formação desses recursos com base nos valores e na cultura do Grupo CGD, aproveitando o *know-how* já existente nas diversas seguradoras;
- Desenvolvimento de uma metodologia de avaliação do desempenho, com base na consecução de objetivos e desenvolvimento de competências;
- Oferta, aos quadros da Universal Seguros, de novas formas de desenvolvimento profissional e pessoal, fomentando, particularmente, o seu crescimento no seio da organização.

### **3.1.4 Estrutura Orgânica Geral**

Para a prossecução dos objetivos estratégicos definidos, a estrutura orgânica da Universal Seguros deverá assentar numa organização dinâmica e flexível, que permita garantir níveis de produtividade e de competitividade adequados para corresponder às solicitações que um mercado concorrencial coloca.

### **3.1.5 Medidas de Atuação**

Com a presente proposta é assumido o compromisso por parte dos acionistas de tornar a Universal Seguros numa seguradora de referência no mercado.

Para isso torna-se necessário dotá-la de um conjunto de condições indispensáveis para que consiga enfrentar com sucesso os desafios.

A implementação e condução de uma estratégia orientada para objetivos de rentabilidade sustentada a médio e longo prazo, obriga a que sejam adotadas um conjunto de medidas:

### **3.15.1 - Ao nível dos Canais de Distribuição**

Para assegurar a concretização do plano estratégico a Universal Seguros terá de dispor de uma alargada base de distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços.

Com essa orientação serão criadas condições para a efetiva existência de uma rede de agências, uma rede bancária e uma rede de mediadores, para a comercialização de produtos de seguros.

### **3.1.5.2 - Rede de Lojas Próprias**

A venda direta de seguros da Companhia terá como base uma rede de agências próprias, destinadas em exclusivo ao serviço a clientes. Esta será composta por agências fixas, que atuarão prioritariamente nos grandes centros urbanos e por agências móveis, que permitirão uma maior abrangência territorial.

Esta rede destinar-se-á tanto aos pequenos como aos grandes clientes, havendo no entanto um serviço especializado de suporte ao serviço a clientes organização, que permita uma melhor resolução das questões específicas deste segmento.

#### Rede de Concessionários Automóvel

De modo a permitir um aumento do volume de vendas do negócio do ramo Automóvel serão criadas parcerias com concessionários de automóvel, que venderão seguros numa ótica de intermediação.

#### Rede de Mediadores (exclusivos)

Tradicionalmente as companhias de seguros contam com um conjunto de mediadores que procedem à comercialização dos seus produtos e serviços.

No caso da Universal Seguros pretender-se-á que exista uma rede de mediadores exclusivos, a atuar segundo altos padrões de profissionalismo, e que se constitua como uma efetiva fonte de produção para a seguradora.

Com esse propósito procurar-se-á garantir:

- A aposta na criação de uma rede profissionalizada de mediadores de forma a assegurar uma efetiva distribuição, promoção e venda dos produtos e serviços da Universal;
- Criar um centro de serviço a mediadores, responsável pelo apoio comercial a toda a rede;

- Apostar no modelo de gestão piramidal, em que os mediadores de topo facultam serviços aos restantes, proporcionando que estes se focalizem na venda;
- Promover o desenvolvimento de uma rede de lojas exclusivas, aumentando a capilaridade da rede de lojas próprias através de modelos agenciados, que garantam a uniformidade de imagem e serviço ao cliente;
- Delimitar geograficamente a área de atuação das lojas agenciadas e dos mediadores de topo;
- A criação de um conjunto de incentivos para os mediadores, que incluem programas de formação, instalação de sistemas informáticos, implementação de uma imagem uniforme e comum dos mediadores Universal Seguros, e condições diferenciadoras de remuneração;
- O desenvolvimento de ciclos comerciais de forma a especializar o esforço de venda em produtos estratégicos devidamente selecionados, aspeto que a par de assegurar o cumprimento dos objetivos comerciais traçados, contribuirá para aumentar o índice de fidelização de clientes.

#### Rede de Mediadores (multimarca)

A rede de mediadores exclusivos será complementada com uma rede de mediadores multimarca, devendo estas ser exploradas considerando as especificidades de cada uma, de modo a permitir o aumento da produção da Companhia.

Devido a estes mediadores terem disponibilidade de produtos das diversas marcas, a exploração deste canal terá que se basear na qualidade de serviço, numa elevada eficácia na resposta às necessidades dos mediadores, num correto sistema de incentivos e na apresentação de uma melhor relação prémio/ risco que os seus concorrentes.

#### Rede Bancária

De forma a complementar a oferta de produtos bancários por parte das instituições do Grupo Financeiro, e daí potenciar o negócio de seguros dentro do mesmo numa ótica de oferta global de soluções financeiras, a Companhia passará a dispor de uma estrutura de *bancassurance*<sup>7</sup>.

Esta estrutura terá como objetivo o desenvolvimento de um relacionamento permanente entre a Universal Seguros e os bancos com parceria (com especial enfoque no BCGTA), de

---

<sup>7</sup> Termo designado para descrever as relações entre o banco e seguradoras.

forma a assegurar uma coesão de objetivos e esforços, consolidando as respectivas estratégias e assumindo uma presença significativa no mercado de *bancassurance*.

#### Rede de Corretores (*brokers*)

A venda através de corretores terá como principal alvo, mas não exclusivo, o segmento de grandes clientes. A exploração da relação com corretores será feita através da qualidade do trabalho da Companhia, tentando garantir que esta se mantém do início do processo, através de celeridade e qualidade das condições de colocação dos negócios, até ao seu final, apresentando eficácia e eficiência na resolução das questões suscitadas durante o período em que os riscos estão segurados.

#### Canal Internet e Telefónico

Estes canais permitirão a diferenciação da Companhia, devendo portanto apresentar metodologias de comunicação e ofertas diferenciadas, de modo a apresentar a Universal Seguros como uma organização dinâmica e com uma oferta de qualidade.

Os canais de internet e telefónico permitirão aumentar o público-alvo da Companhia, permitindo atingir segmentos com maior apetência para o uso destas tecnologias.

Após a subscrição dos produtos, o acompanhamento dos clientes poderá também ser feito através destes canais, permitindo fazê-lo por um custo inferior ao dos restantes canais.

### **3.1.5.3 - Ao nível dos Meios Humanos**

O desenvolvimento tecnológico trouxe para as organizações de serviços uma maior automatização de tarefas e procedimentos, que resultaram na prática, em índices de produtividade acrescidos, induzidos, fundamentalmente, por uma maior qualificação dos recursos humanos.

Será essencial dimensionar o quadro de pessoal, através da adoção de uma orientação que vise principalmente melhorias qualitativas, muito mais que meros objetivos quantitativos.

Esta orientação resulta da consciência de que uma das condições para o sucesso presente e futuro passa por uma clara aposta numa linha de melhoria do desempenho e qualidade dos recursos humanos.

### **3.1.5.4 Ao nível das Instalações e Meios Tecnológicos**

Neste domínio o objetivo é assegurar que as condições e meios que integram o ambiente de trabalho contribuam para a satisfação dos clientes e para a produtividade operacional e ainda constituam fonte adicional de motivação dos colaboradores.

Os desafios são colocados a dois níveis: para a organização, na medida em que detenha criatividade e capacidade para rapidamente introduzir e adaptar-se aos desenvolvimentos, nomeadamente tecnológicos, indispensáveis ao exercício da sua atividade. De seguida, os colaboradores, na medida em que estejam predispostos a aceitar e a promover as modificações que porventura surjam por esta via.

O Grupo CGD dispõe de recursos e meios tecnológicos muito diferenciados e sistemas de informação testados e disponíveis para operarem no mercado Angolano, que darão suporte imediato ao desenvolvimento de uma plataforma informática dinâmica e adaptada às necessidades do negócio.

### **3.1.5.5 Ao nível da Segmentação do Mercado**

Na medida em que a atividade da Universal Seguros se irá desenvolver num mercado competitivo e com elevadas taxas de crescimento, a segmentação torna-se imperativa para promover uma atuação eficaz, que permita alcançar elevados níveis de produtividade.

A adoção de uma abordagem segmentada do mercado, consubstanciada numa equilibrada oferta de produtos, comercializada através de canais de distribuição dirigidos a segmentos de mercado específicos, traduzir-se-á numa vantagem acrescida que resulta de um rigoroso conhecimento do mercado onde atua.

Do resultado desta análise, serão criadas condições para a atuação específica em dois segmentos distintos:

#### Cientes Particulares

A oferta de produtos neste segmento será dirigida às necessidades específicas dos clientes em cada momento, numa ótica pessoal, familiar ou patrimonial, privilegiando a simplicidade e o rigor na sua apresentação, não só ao nível da descrição, coberturas e garantias abrangidas, mas também no domínio dos preços e facilidades de subscrição.

A sua distribuição deverá ser feita de modo pró-ativo e de acordo com as especificidades dos clientes de cada canal de distribuição.

A gestão pós-venda é um vetor fundamental para a imagem da Universal Seguros junto deste segmento, razão pela qual deverá ser suportada por uma estrutura dinâmica e eficaz, que vise minimizar os prazos na gestão dos processos de sinistros, sem pôr em causa as regras técnicas subjacentes.

Trata-se de um segmento de mercado onde a Universal terá necessariamente de ganhar posição, de forma a assegurar a adequada diversificação de clientes e operações, promovendo, desta forma, a apropriada gestão do binómio risco/ rentabilidade do negócio.

#### Cientes Organização

É fundamental que a Universal Seguros maximize as competências distintivas que resultam de pertencer ao Grupo CGD, para poder ambicionar contar na sua carteira com as maiores organizações de Angola.

Neste caso particular torna-se essencial desenvolver soluções inovadoras, uma rigorosa avaliação dos riscos e adequadas políticas de resseguro, que permitam aproveitar as oportunidades de negócio. Importa evitar linhas de atuação que não assegurem a adequada remuneração dos capitais afetos às operações.

#### **3.1.5.6 - Ao nível da oferta de Produtos e Serviços**

A gestão do catálogo de produtos deverá ser tida como elemento fundamental da política comercial, promovendo uma aposta nos ramos considerados estratégicos, nomeadamente, automóvel, acidentes de trabalho, saúde e multirriscos, proteção ao crédito, poupança e risco. A gestão integrada dos produtos deverá ser exercida considerando fundamentalmente os seguintes aspetos:

1. A garantia de uma cuidada seleção dos riscos propostos, através da adoção de rigorosos critérios de rentabilidade;
2. Uma gestão eficaz do risco, tendo em conta o objetivo estratégico de rentabilidade da carteira, assegurando em simultâneo vantagens competitivas ao nível do preço;
3. A criação de uma oferta completa de produtos de qualidade, flexível e adaptada às necessidades dos clientes, que permita adotar critérios simples na remuneração dos canais de distribuição;
4. A disponibilização de uma oferta de produtos focalizada nos segmentos de mercado identificados, assegurando fatores diferenciadores ao nível do serviço prestado, promovendo a eficaz fidelização dos clientes;
5. A adoção do *cross-selling* e do *up-selling* como dimensões estratégicas da atividade, no sentido de criar valor para o Cliente e para os demais *stakeholders*.

Nesta perspetiva, a oferta de produtos deverá ter em conta o respetivo canal de distribuição:

### Rede Tradicional (Agências de Clientes e Mediadores)

Produtos destinados a clientes particulares tendo em conta as suas necessidades pessoais, dos quais se destacam:

- Família:
  - Seguro de vida poupança;
  - Seguro de saúde;
  - Seguro de acidentes pessoais;
  - Seguro de responsabilidade civil – agregado familiar;
  - Seguros e serviços de assistência em viagem;
- Viatura:
  - Seguro automóvel:
    - Cobertura de responsabilidade civil;
    - Cobertura de danos próprios;
    - Seguro de acidentes pessoais – ocupantes de viatura;
    - Seguros e serviços de assistência em viagem;
  - Habitação:
    - Seguro de incêndio;
    - Seguro de multirriscos habitação;
    - Seguro de acidentes de trabalho – empregadas domésticas;
  - Lazer:
    - Seguro de acidentes pessoais;
    - Seguro de barcos de recreio;
    - Seguros e serviços de assistência em viagem;

Produtos destinados a clientes com organizações tendo em conta os riscos associados às atividades desenvolvidas, dos quais se destacam:

- Comércio e serviços:
  - Seguro de acidentes de trabalho;
  - Seguro de saúde – grupo;
  - Seguro de incêndio;
  - Seguro multirriscos comércio e serviços;
  - Seguro de perdas de exploração;
  - Seguro de equipamento eletrónico;
  - Seguro de deterioração de bens refrigerados;
  - Seguro de bens em *leasing*;

- Seguro de mercadorias transportadas;
  - Seguro de responsabilidade civil geral:
- Exploração/ Profissional;
  - Seguro automóvel:
- Cobertura de responsabilidade civil;
- Cobertura de danos próprios;
  - Indústria:
- Seguro de acidentes de trabalho;
- Seguro de incêndio;
- Seguro multirriscos industrial;
- Seguro de perdas de exploração;
- Seguro de equipamento eletrônico;
- Seguro de avaria de máquinas;
- Seguro de máquinas casco;
- Seguro de bens em *leasing*;
- Seguro de mercadorias transportadas;
- Seguro de responsabilidade civil geral:
  - Exploração/ Profissional;
- Seguro automóvel:
- Cobertura de responsabilidade civil;
- Cobertura de danos próprios;
  - Construções:
- Seguro de acidentes de trabalho;
- Seguro de obras e montagens;
- Seguro de incêndio;
- Seguro de bens em *leasing*;
- Seguro de responsabilidade civil geral;
- Seguro de cauções;
- Seguro automóvel:
- Cobertura de responsabilidade civil;
- Cobertura de danos próprios;

## Rede Bancária

Produtos destinados a clientes particulares e organizações tendo em conta as suas necessidades particulares, dos quais se destacam:

- Seguro de vida grupo – garantindo a liquidação dos créditos concedidos (pessoal, habitação, entre outros) pelos bancos aos seus clientes em caso de morte ou invalidez absoluta por acidente ou doença;
- Seguro de incêndio;
- Seguro multirriscos habitação;
- Seguros associados a cartões de débito/ crédito;
- Seguro de saúde;
- Seguro de acidentes pessoais;
- Seguros de proteção – associados a créditos bancários garantindo, em caso de incapacidade temporária absoluta para o trabalho ou desemprego involuntário, o pagamento de mensalidades previamente estabelecidas;
- Oferta comércio e serviços – reúne um conjunto de produtos que incluem seguros (danos ou perdas) destinados a estabelecimentos de comércio e serviços;
- Oferta construção – reúne um conjunto de produtos que incluem seguros (danos materiais e responsabilidade civil) destinados a empreitadas de construção de edifícios

## 4 Aplicação do Balanced Scorecard

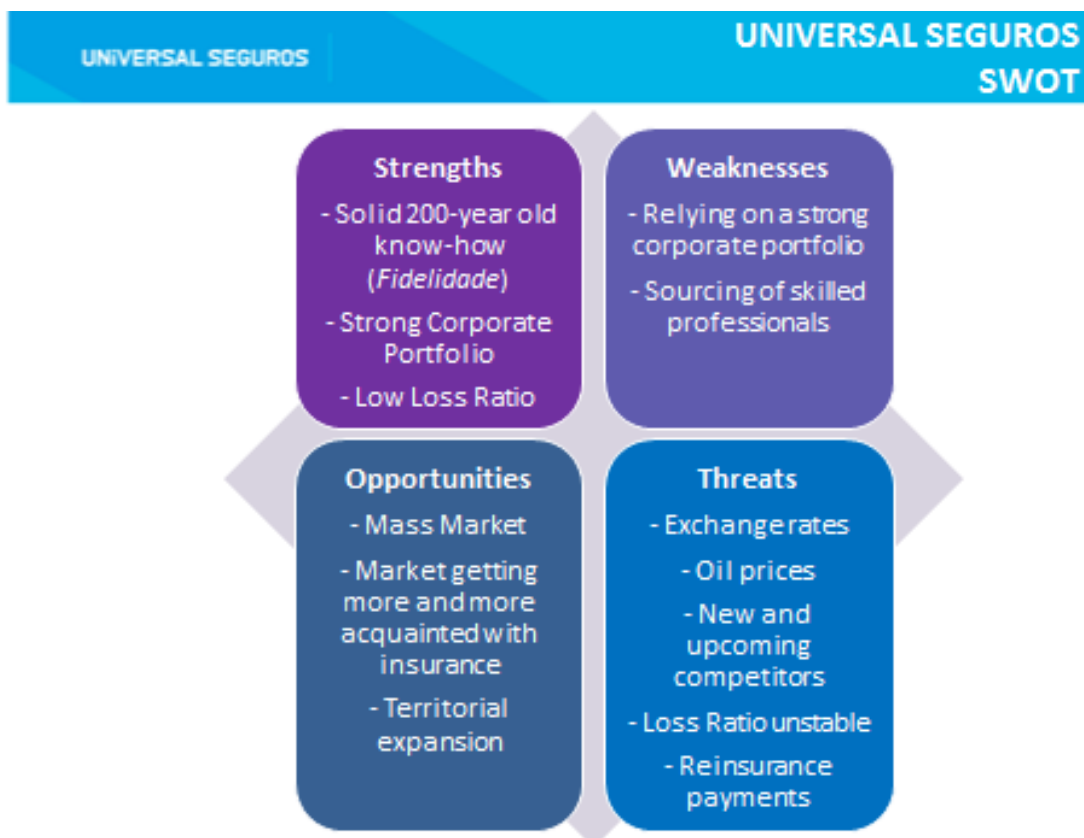
### 4.1 Universal S.A – Análise SWOT

Na imagem abaixo está representada a análise *SWOT* da seguradora Universal.

A empresa elaborou esta análise após um período de discussão e troca de pensamentos entre os gestores de topo e todos os departamentos de modo a achar soluções para o alcance dos objetivos traçados para o bom funcionamento e obtenção da maximização dos resultados da empresa.

O sector segurador é extremamente competitivo o que leva a que a Universal e as restantes seguradoras tracem planos estratégicos de modo a atingir os seus objetivos.

Figura 6 - Análise SWOT da Universal S.A



Fonte: Universal S.A

## **Forças**

A Universal Seguros S.A pertence à portuguesa Fidelidade, companhia de seguros com mais de 200 anos de história. O que faz com que a companhia presente no estudo seja considerada em Angola como uma seguradora sólida e de confiança. Deste modo um dos pontos fortes da Universal assenta no vasto portfólio cooperativo bem como o baixo rácio de perdas.

## **Fraquezas**

Apesar de pertencerem a um grupo de grande dimensão em Portugal, encontrar trabalhadores especializados em seguros em Angola não é uma tarefa fácil o que dificulta o bom funcionamento da empresa. No entanto a Universal esforça-se para fazer com regularidade cursos de formação intensiva na área seguradora. Verifica-se de igual modo que esta tem uma forte dependência no portfólio cooperativo.

## **Oportunidades**

Com a liberalização do mercado segurador este sector tem vindo assumir um crescimento sustentado. A localização geográfica das agências melhorou consideravelmente, deste modo é possível instalar uma agência numa cidade onde ainda não esteja localizada nenhuma da concorrência sendo assim possível a expansão territorial.

## **Ameaças**

Em todos os negócios existem ameaças e a Universal considera que as suas ameaças derivam das taxas de câmbio, do preço do petróleo, dos novos concorrentes e daqueles que se tentam relançar no mercado com novas estratégias de marketing.

## **Sugestões**

Tendo em conta a sua grandeza em Angola, a Universal deverá apostar na expansão territorial das suas agências e numa estratégia de marketing mais agressiva de modo a garantir a angariação de novos e potenciais clientes.

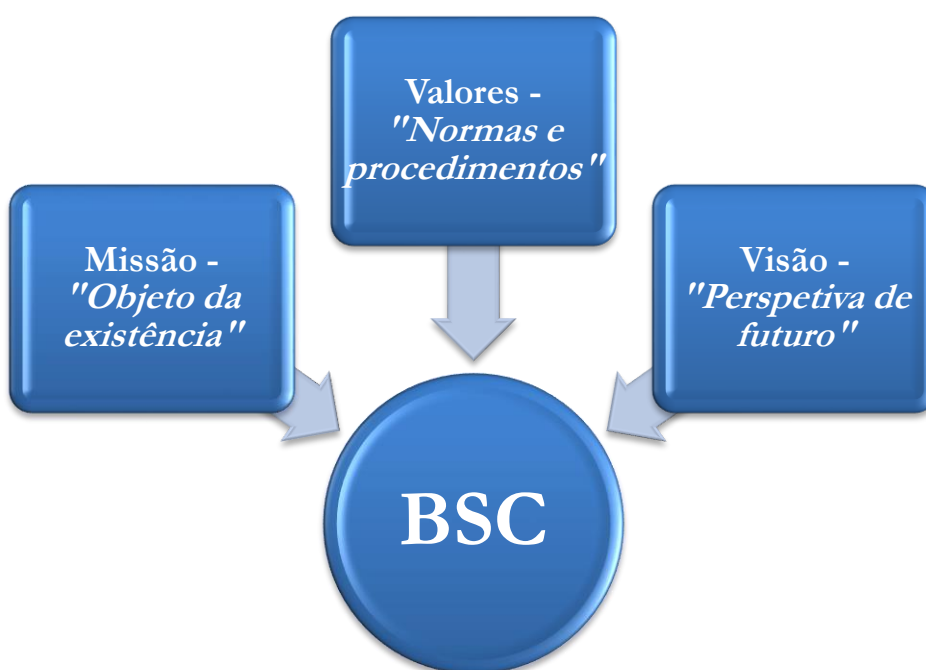
A expansão territorial é fundamental mas para isso é necessário a elaboração de um estudo de mercado que detalhe quais as regiões com fraca atuação do sector segurador para que se possa instalar novas agências.

A aposta de uma formação continua para os trabalhadores da empresa é de enorme importância para o desenvolvimento do negócio apesar de conferir à empresa um valor elevado de custos com o pessoal.

A Universal deve ainda apostar na evolução tecnológica com o objetivo de promover uma melhoria contínua e a satisfação do cliente através da prestação dos serviços rápidos e de elevada qualidade.

#### 4.1.1 - Temas estratégicos

Figura 7 - Valores, Visão e Missão



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2 Mapa estratégico

Para se proceder à elaboração do *Balanced Scorecard* é necessário elaborar o mapa estratégico, pois só desta forma é possível a consolidação de estratégias.

Este mapa apresenta em síntese o planeamento estratégico que faz a ponte entre a fase de planeamento e a fase de implementação do projeto.

Consiste num mapa que apresenta de forma sintética a evolução estratégica da organização, onde o processo de criação de valor é conseguido através de relações entre objetivos e perspetivas.

O principal objetivo da gestão estratégica é a otimização dos recursos da organização, já os projetos estratégicos focalizam-se na criação de aptidões vitais para o futuro da organização.

Estes dois conceitos devem estar em concordância com as estratégias definidas pelos gestores de topo.

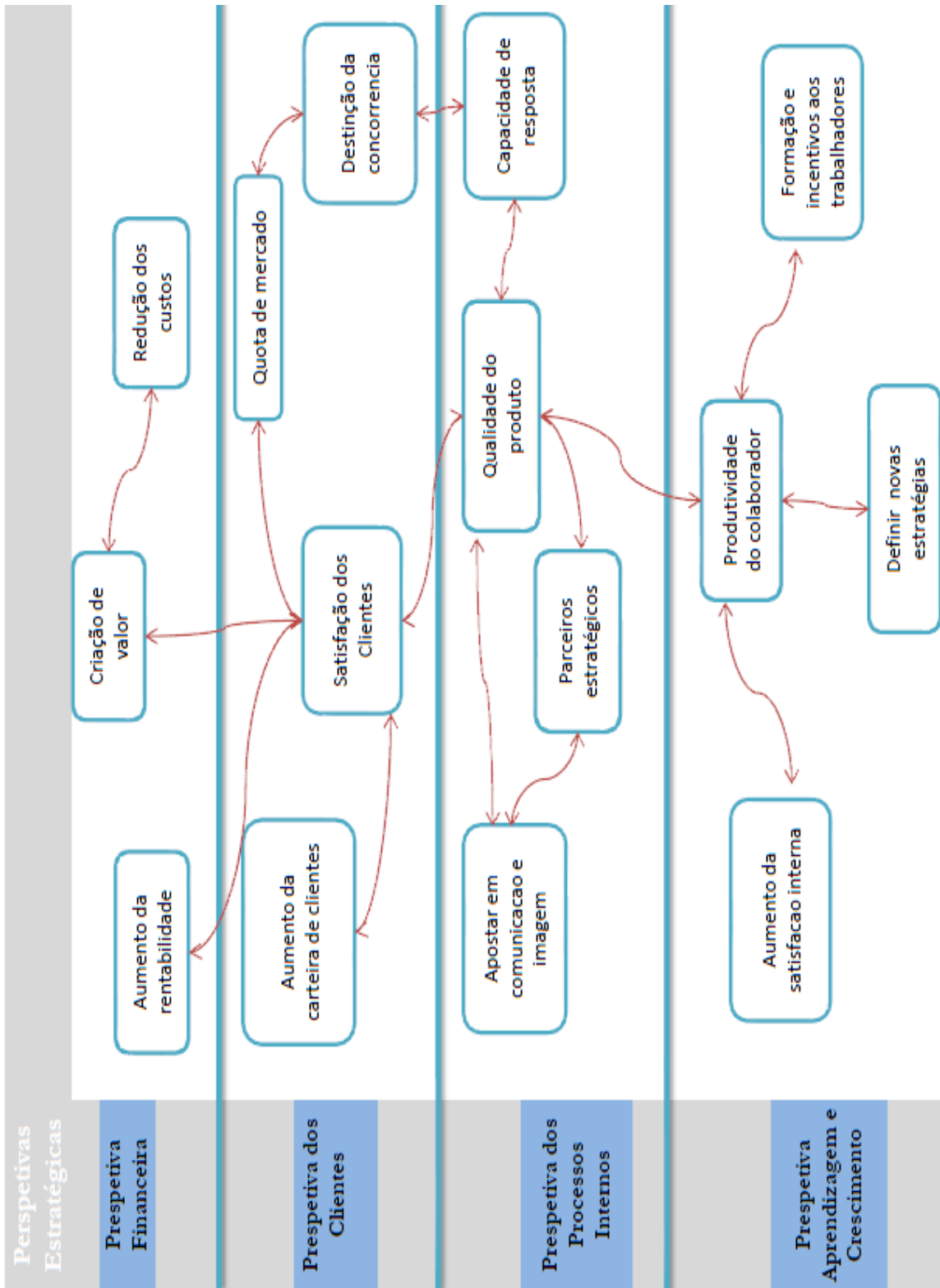
Um dos principais objetivos do mapa estratégico assenta em demonstrar como o contributo dos trabalhadores influenciam positivamente as quatro perspetivas.

As informações contidas no mapa estratégico oferecem uma visão integrada de três elementos fundamentais para a gestão da organização.

- **Foco** - Cada departamento da organização conhece as suas responsabilidades.
- **Sinergia** - Cada departamento conhece a sua importância no planeamento estratégico global da organização. Conhece de igual modo a consequência caso falhe durante o processo de execução.
- **Controlo** – Para que haja sucesso na execução dos processos é necessário que a equipa se sinta motivada, desta forma é necessário a criação de métricas para mediar o grau de qualidade e satisfação dos trabalhadores.

O mapa estratégico representado reflete a estratégia da seguradora num conjunto de objetivos organizados e interligados entre si, mostrando de uma forma clara a metodologia de alcance de objetivos e criação de valor.

Figura 8 - Mapa estratégico



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.1 Atuação do mapa estratégico nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

##### **Perspetiva Financeira**

Na perspetiva financeira são identificadas as fontes de receitas sejam elas através de vendas a clientes habituais ou decorrentes de vendas a novos clientes e os custos decorrentes da atividade da organização. Desta forma é possível a criação do orçamento anual da organização que é fundamental nesta perspetiva.

##### **Clientes**

A satisfação dos clientes é um dos fatores com maior importância na organização, pois a elevada satisfação dos clientes traduz-se num aumento das vendas que por conseguinte gera maior resultado financeiro.

Esta satisfação depende de várias variantes, tais como, o relacionamento que a organização tem com os clientes, bem como a busca pelo aperfeiçoamento do produto comercializado.

##### **Processos Internos**

Caracterizam-se por detalhar as responsabilidades e expectativas de cada departamento tal como as relações existentes entre cada departamento de modo a garantir uma boa gestão da organização.

##### **Aprendizagem e Crescimento**

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento é efetuada a avaliação da necessidade de formação dos colaboradores, formação essa que deve ser contínua. É avaliado igualmente o grau de satisfação/motivação dos colaboradores da empresa pois só quando existe motivação é possível o aumento da produtividade.

## 5 Aplicação do Balanced Scorecard

Será apresentada uma sugestão de elaboração de um *Balanced Scorecard* para a Universal, SA à luz da teoria defendida por Kaplan e Norton.

Como já foi referido ao longo deste trabalho, o *Balanced Scorecard* foi concebido para colmatar a falha existente ao longo dos anos no controlo estratégico das empresas. Deste modo o *Balanced Scorecard* tornou-se uma ferramenta dinâmica sendo facilmente ajustável promovendo o foco e o alinhamento das áreas de negócio e dos colaboradores das empresas, neste caso, da companhia de seguros.

A elaboração do modelo e posterior implementação só é possível após o estudo detalhado da análise S.W.O.T como se verificou no capítulo anterior.

Vão ser criadas as bases para a definição da missão, visão e estratégia da companhia de seguros de forma a responder às seguintes questões:

- Como queremos estar no futuro? – Visão
- Estão definidos o nosso código de conduta? – Valores
- O que representamos no mercado? - Missão
- Como iremos satisfazer os nossos clientes? – Proposição de Valor

### 5.1 Plano de ação

Após a elaboração do mapa estratégico e da demonstração da análise *SWOT* é necessário, antes de elaborar o *Balanced Scorecard*, a criação de um plano de ação.

Este plano tem o objetivo de avaliar a aplicação e respetivo desempenho da estratégia e deste modo conferir se as decisões estratégicas definidas à priori pela administração estão a ser efetivamente aplicadas.

As medidas de avaliação desta implementação que podem ser conferidas na Tabela 3 são as seguintes:

- Objetivo;
- Como alcançar o objetivo;
- Resultado;
- Departamento responsável.

Os dados que são apresentados no plano de ação devem assegurar a integridade e fiabilidade da fonte.

## 5.2 Implementação

Após a seleção dos indicadores no plano de ação e os objetivos estratégicos é chegada a hora de se proceder à elaboração do *Balanced Scorecard*.

Como já foi referido será apresentada uma sugestão de aplicação do *Balanced Scorecard* à Universal Seguros.

Na tabela será descrito conforme indicado no plano de ação, os objetivos, a forma de os alcançar bem como o respetivo resultado e o departamento responsável pela obtenção do sucesso, estes indicadores serão aplicados nas quatro perspetivas que compõe o *Balanced Scorecard*.

**Tabela 2- Sugestão de Balanced Scorecard**

<i>Perspetiva Financeira</i>	
<b>Objetivo</b>	<b>Redução de custos</b>
Como alcança-lo	Reduzindo os custos operacionais provocando o aumento da produtividade
Resultado	O rácio de gastos gerais aumenta
Departamento responsável	Financeiro
<b>Objetivo</b>	
<b>Aumento da rentabilidade</b>	
Como alcança-lo	Promovendo o aumento do volume de negócios
	Realizar estudos de mercado para identificar possíveis oportunidades
Resultado	Captação de novos clientes e manter os atuais
Departamento responsável	Marketing e financeiro
<b>Objetivo</b>	
<b>Criação de lucro</b>	
Como alcança-lo	Aumento do desempenho operacional
Resultado	Rentabilização dos negócios existentes
	Redução de custos
	Aumento da carteira de clientes
Departamento responsável	Marketing e financeiro

**Fonte:** Elaboração própria

Tabela 3- Sugestão de Balanced Scorecard

<b>Perspetiva dos Processos Internos</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Inovação</b>
Como alcança-lo	Através de <i>brainstormings</i> entre todos os trabalhadores de modo a obter novas ideias e implementá-las.
Resultado	Permitir que todos os colaboradores expressem as suas ideias não só na ótica comercial como na ótica do cliente.
Departamento responsável	Marketing
<b>Objetivo</b>	<b>Qualidade no serviço prestado ao cliente</b>
Como alcança-lo	Apostar continuamente na qualidade de prestação dos serviços prestados aos clientes
Resultado	Criação de um departamento de qualidade
	Criação de um sistema de gestão e resolução de reclamações de clientes
Departamento responsável	Marketing e <i>Compliance</i>
<b>Objetivo</b>	<b>Ponderar uma parceria geográfica</b>
Como alcança-lo	Estabelecer parcerias com prestadores localizados em zonas onde não existam agências
Resultado	Maior quota de mercado.
	Realizar ações de <i>merchandising</i>
Departamento responsável	Marketing

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4- Sugestão de Balanced Scorecard

<i>Perspetiva do cliente</i>	
<b>Objetivo</b>	<b>Aumento da satisfação dos clientes</b>
Como alcança-lo	Melhorar os níveis de relacionamento com os clientes
Resultado	Angariação de novos clientes
	Grau de satisfação através dos inquéritos da qualidade
Departamento responsável	Marketing
<b>Objetivo</b>	<b>Aumento da carteira de clientes</b>
Como alcança-lo	Aumentar o número de clientes com novos produtos mais atrativos
Resultado	Campanhas de <i>marketing</i>
	Angariação de novos clientes
Departamento responsável	Marketing
<b>Objetivo</b>	<b>Manter os atuais clientes</b>
Como alcança-lo	Focalização na satisfação dos clientes atuais para que não haja necessidade de mudança
Resultado	Aumento da rapidez no serviço de assistência prestado
	Criar campanhas mais atrativas.
Departamento responsável	Marketing

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5- Sugestão de Balanced Scorecard

<i>Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento</i>	
<b>Objetivo</b>	<b>Formação dos colaboradores</b>
Como alcança-lo	Garantir a formação especializada e contínua dos trabalhadores.
Resultado	Permitir a especialização dos colaboradores nas diversas áreas do sector segurador.
Departamento responsável	Recursos-humanos e financeiro
<b>Objetivo</b>	<b>Aumento do grau de motivação dos trabalhadores</b>
Como alcança-lo	Pedir opinião dos trabalhadores para novos projetos de modo a que se sintam inteirados
	Incentivos aos trabalhadores por alcançarem os objetivos traçados.
Resultado	Aumento da produtividade por parte do trabalhador
	Aumento da satisfação do trabalhador
Departamento responsável	Recursos-humanos
<b>Objetivo</b>	<b>Obter sistemas de informação inovadores</b>
Como alcança-lo	Garantir que o sistema informático que opera na companhia é o mais adequado para o sector.
Resultado	Mais eficiência na produção da companhia.
Departamento responsável	Sistemas de informação
<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar a produtividade</b>
Como alcança-lo	Estimular as competências de cada trabalhador e promover a formação do trabalhador
Resultado	Pessoal mais qualificado
	Trabalho em equipa
Departamento responsável	Recursos-humanos

Fonte: Elaboração própria

## 6 Conclusão

### 6.1 Principais conclusões

Este trabalho foi elaborado com a perspectiva de avaliar a possibilidade de implementar uma ferramenta de planeamento estratégico num sector em desenvolvimento em Angola.

A Universal encontra-se a caminhar a passos largos para se tornar a seguradora número 1 no seu país e para isso é necessário que seja a melhor não só no mercado mas que se destaque na sua evolução enquanto empresa.

O sector Segurador, como todos os outros são mercados extremamente competitivos ainda pra mais quando se trata de sectores em forte expansão. Deste modo é necessário que as empresas sejam competitivas entre si. Para isso é necessário que adotem mecanismos de marketing e estratégia para alcançar os seus objetivos.

Cada empresa num modo geral necessita de estabelecer objetivos, sendo para isso necessário que todos os departamentos participem de reuniões onde se possam discutir e promover novas ideias. É estritamente necessário que todos os trabalhadores da empresa desde o topo até à classe operacional estejam a trabalhar para o mesmo objetivo. Pois só deste modo, com o empenho e esforço de todos é possível atingir os objetivos definidos á priori na Missão, Visão e nos Valores da empresa.

A escolha do *Balanced Scorecard* nem sempre é possível por trata-se de uma ferramenta demasiado dispendiosa não só em termos financeiros como de tempo, pois como já foi referido ao longo deste estudo é necessário a inovação tecnológica dos recursos existentes na empresa bem como a formação especializada dos seus colaboradores.

No entanto trata-se de uma ferramenta que trás valor acrescentado às empresas uma vez que assim definidos os objetivos a alcançar, a empresa “apenas” tem de seguir o plano estratégico elaborado para atingir esse fim.

O *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas que devem ser trabalhadas para que a sua implementação seja bem-sucedida, são elas a perspectiva Financeira, a de Fornecedores, os Processos Internos e, por fim, a de Clientes.

## 6.2 Limitações

Ao longo da elaboração desta investigação deparamo-nos com algumas limitações principalmente na questão da distância, por se tratar de uma empresa Angolana e do fator tempo, fator esse que é de extrema importância para a realização de um estudo como este.

Devido à distância apenas foi possível uma reunião presencial com alguns dos órgãos da companhia, no entanto ao longo deste trabalho foram realizadas chamadas via skype e inúmeras trocas de email.

Outra limitação encontrada foi a falta de conhecimento desta ferramenta e as vantagens que poderia trazer para o negócio por parte dos responsáveis da empresa. Apesar de ter sido bem recebida, a ideia da aplicação de um *Balanced Scorecard* não está nos planos a curto-médio prazo da organização uma vez que de momento o objetivo principal seja a angariação do maior número de clientes de forma a empresa encontrar o seu equilíbrio financeiro e posterior posição privilegiada no mercado.

## 6.3 Perspetivas futuras

A elaboração deste trabalho teve por base a análise estratégica da Universal.

Confirmou-se a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão mais completa para que deste modo se conseguisse uma visualização mais ampla do negócio e do caminho que a companhia deveria seguir.

Como foi referido no ponto anterior, a companhia não prevê a sua implementação num médio prazo, talvez somente a longo uma vez que a sua prioridade é a captação do maior número de clientes a curto prazo.

A aplicação do *Balanced Scorecard* na íntegra, ou seja, a todos os departamentos a companhia demoraria mais tempo do que o pretendido, assim sugiro que sejam elaborados *Balanced Scorecard* individuais para os diferentes produtos, e para cada departamento, deste modo será possível a adaptação a esta ferramenta por todos os colaboradores das mais diferentes áreas na companhia.

Após a implementação dos *Balanced Scorecard* individuais todos os colaboradores vão estar formados e capacitados para a elaboração de um *Balanced Scorecard* cooperativo.

## Referência Bibliográficas

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

ATKINSON, A. A., Waterhouse, J., WELLS, R. B. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*.

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

CAIADO, Aníbal Campos; CAIADO Jorge – **Gestão de Instituições Financeiras**. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. ISBN: 972-618-400-2

CALDEIRA, Carlos; ASSEICEIRO, João; VIEIRA, João; VINCENTE, Célia – **Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados**. Rei dos Livros, 2014. ISBN:978-989-8305-60-2.

COSTA, A. P. P. - ***Balanced Scorecard*– conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

EPSTEIN, M. & MANZONI J.F 1998. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal* Vol16 N°2.

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

GEADA, Fátima; CRUZ, Luís; SILVA, Telmo – **Value *Balanced Scorecard* Ferramenta para atingir a excelência** – 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN: 978-972-618 682-3.

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

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b) - Using **the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, Janeiro – Fevereiro, pg. 75-85.

LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe – **Introdução à Gestão de Organizações**. Vida Económica – Editorial, SA, 2007. ISBN:972-788-796-3 e ISBN:978-972-788-196-3.

MADEIRA, Paulo J. – ***Balanced Scorecard: Um novo sistema de avaliação***. 2000, Jornal do Técnico de Contas e da Organização, nº413, pp.49-52.

PINTO, Francisco – ***Balanced Scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*** – 1ª Edição, Lisboa: Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-459-1.

OLIVEIRA, Telma Fialho, (2009) - **O *Balanced Scorecard* e a estratégia**, TOC 106 - Janeiro 2009.

RUSSO, João – ***BALANCED SCORECARD para PME e PEQUENAS e MÉDIAS INSTITUIÇÕES***. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda., 2009. ISBN: 978-972-757-625-6

SILVA, João (2009) - **Um modelo de controlo de gestão para a Banca de Particulares. Uma aplicação do *Balanced Scorecard***. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. ***Harvard Business Review***.

NORREKLIT, H. 2000. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. ***Management Accounting Research***, V. 11, N° 1, pp. 65-88.

RUSSO, J. 2005. *Balanced Scorecard versus Tableau de Board*. ***Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas***, n. 62, p. 56-63.

RODRIGUES, L. L. e SOUSA G. P. 2001. *The use of the balanced scorecard in Portugal*. Working paper. Universidade do Minho, Outubro.

RUSSO, João (2009) “*Balanced Scorecard* para PME e pequenas e médias instituições”. Lisboa: LIDEL – Edições técnicas

SANTOS, R. A. 2006. *Balanced Scorecard em Portugal. Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Gestãoplus Edições.

SANTOS, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

### **Bibliografia eletrónica**

<http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/linkingsustainabilitytocorporatestrategyusingthebalancedscorecard.pdf>