

Implementação rápida do modelo “Balanced Scorecard” (BSC) nas empresas de seguros

Uma evolução nos sistemas de controle gerencial e de planejamento estratégico

Francisco Galiza

Roteiro Básico

SUMÁRIO:

I) Apresentação do modelo BSC e sua aplicabilidade ao mercado de seguros

II) Roteiro de Implementação

II.1) Pré-requisitos

II.2) Implementação

III) Comentários Finais

I) Apresentação do modelo BSC e sua aplicabilidade ao mercado de seguros

O objetivo deste texto é apresentar um roteiro¹ para a implementação rápida² do modelo “Balanced Scorecard” (BSC), em uma empresa atuante do ramo de seguros. Historicamente, em 1990, o sistema de controle e planejamento estratégico BSC surgiu como um novo método que buscava, além dos aspectos exclusivamente financeiros, abordar uma série de outros indicadores de eficiência em uma determinada companhia. Didaticamente, podemos considerar dois motivos principais para este enfoque.

Primeiro, os teóricos em administração e economia e as próprias companhias reconheceram que os indicadores tradicionais não estavam mais se mostrando suficientes para uma correta avaliação ou controle empresarial, em um cenário mundial com elevado nível de competição e de dinamismo.

Segundo, indiretamente, a própria sociedade já demandava uma avaliação mais ampla - e não apenas alguns indicadores contábeis de lucratividade -, visto que agora as companhias são também exigidas no sentido de se posicionarem como entidades com responsabilidade social perante os seus proprietários, seus funcionários e seus clientes.

Entretanto, com o passar do tempo, a experiência mostrou que o sistema BSC, quando bem aplicado e compreendido, não era somente um critério de

¹ A principal referência teórica desta exposição é o livro *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*; Robert S. Kaplan e David P. Norton; Harvard Business School Press, Editora Campus, 1997.

medição ou de controle mais detalhado que os anteriores. Mais do que isso, com o uso continuado, ele se tornava também um importante instrumento para materializar e objetivar os aspectos qualitativos e quantitativos do planejamento estratégico em uma empresa. A este último fato, podemos justificar o grande sucesso deste padrão de abordagem.

Ou seja, em termos sintéticos, há duas características favoráveis que justificam a adoção deste modelo - ou como um sistema auxiliar de controladoria ou como de planejamento estratégico. Primeiro, a abordagem do modelo BSC é organizada. Assim, é possível observar e medir exatamente os pontos fracos e fortes em cada setor e em cada estratégia distinta. Segundo, o modelo BSC é simplificado. Logo, ele acaba sendo disseminado entre vários níveis hierárquicos na companhia e mesmo fora deles (investidores potenciais, por exemplo), criando-se então uma verdadeira mentalidade de eficiência em todos os agentes direta ou indiretamente ligados.

Na verdade, todos estes novos critérios e métodos derivam do fato de os mercados, em uma nova era de informação e de tecnologia, estarem se tornando cada vez mais complexos e sofisticados, quando comparados a um passado de 30 ou 40 anos. Um trecho do livro usado como referência, nesta aplicação do modelo BSC, sintetiza bem este pensamento:

“... o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis

² O termo “rápida” se aplica aqui pelo fato de utilizarmos uma adaptação resumida do modelo original, ultrapassando algumas etapas consideradas não tão relevantes.

apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência de gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”.

Em vista disso, é compreensível que modelos antigos de medição, ao contarem somente a história de fatos contábeis passados, comecem a se mostrar esgotados ou parcialmente limitados. Ou seja, os questionamentos a esta abordagem simplificada são derivados dos seguintes aspectos: Será que o valor de uma companhia somente se restringe aos seus ativos e passivos contabilizados? Se isto é verdade, como podemos compreender a diferença tão grande existente entre as cotações de mercado das mesmas e seus valores oficialmente registrados (contabilmente, os ditos valores visíveis)? Ainda nesta linha, como entender que, no mercado acionário, uma companhia possa valer mais do que 5 vezes o número registrado no seu Patrimônio Líquido?

Na verdade, as modernas técnicas de administração justificam esta diferença pela existência de valores intangíveis que correspondem, entre outros fatores, à imagem da companhia junto aos consumidores, ao grau de relações com os seus clientes, aos níveis de informação tecnológica ou mesmo à competência e ao treinamento de seus funcionários. Isto é, como o próprio mercado observa, esses pontos, cobertos pelo modelo BSC, mesmo não tendo um valor numérico perfeitamente registrado, são importantes e fundamentais na definição do valor de uma empresa.

Agora, comparavelmente aos outros setores da economia, é razoável ainda considerar que as empresas prestadoras de serviços sejam até mais sensíveis a este tipo de abordagem, já que, além da materialização dos produtos

oferecidos ser mais complicada e subjetiva, a desregulamentação e a competição na área de serviços nas últimas décadas foram relativamente muito mais violentas do que em outros segmentos.

TABELA 1

Quantidade de Grupos

	Grupos com faturamento mínimo *			Total
	Seguradoras	Previdência	Capitalização	
1993	88	14	7	109
1994	90	21	7	118
1995	87	26	9	122
1996	89	29	12	130
1º sem./97	91	31	13	135

* Considerados apenas os grupos com faturamento > R\$100mil/ano

O caso do mercado de seguros brasileiro é típico - aqui, considerando as seguradoras, as entidades de previdência privada aberta e as de capitalização. A tabela 1, com o número de grupos empresariais operando neste mercado, corrobora este argumento. Para citar um exemplo, havia, ao final de 1993, 7 companhias de capitalização atuando no país. Hoje, quase 4 anos depois, a quantidade aumentou em 100%. Em previdência privada aberta, a mudança foi até mais crítica pois, no mesmo período, a quantidade foi de 14 para 31 grupos (um aumento de 120%). Estes números permitem dar uma idéia do nível de competição do setor e confirmam a necessidade de métodos complementares de avaliação, como agora apresentamos.

II) Roteiro de Implementação

Com a intenção de tornar a aplicação do modelo BSC um projeto objetivo e rápido, dividimos este processo em duas etapas. A primeira delas consistirá nos pré-requisitos ou fatores necessários para o pleno sucesso do empreendimento. A segunda, nas características da própria implementação, com as tarefas e os prazos estimados respectivos e, por fim, os procedimentos a serem tomadas, com a instalação já ocorrida na companhia.

II.1) Pré-requisitos

Para a implementação do modelo BSC, há três tópicos principais que devem ser obedecidos, conforme listamos abaixo:

a) Vontade política da direção da companhia

A implementação do modelo BSC envolverá vários setores em uma empresa de seguros (por exemplo, a área financeira, a operacional, etc). Em vista disso, é necessário haver a maior vontade política possível para este fim dentro da companhia (representada em interesse e disponibilidade de tempo).

b) Determinação das metas estratégicas

A escolha dos indicadores do modelo BSC dependerá da definição das metas estratégicas de cada companhia e, deste modo, essas já deverão estar determinadas quando do início da implementação do modelo.

c) Criação de uma equipe de implementação

Na implementação do modelo, haverá a necessidade do auxílio de uma equipe formada pelos funcionários da companhia, cuja função será a seguinte:

i) Aprendizado dos princípios do método BSC, em palestra proferida pelos consultores do projeto.

ii) Durante a implementação, serem os elementos interlocutores entre os consultores e a empresa, com o objetivo de tirar dúvidas sobre alguns aspectos específicos da empresa.

iii) Ser co-participante no processo de determinação dos indicadores e parâmetros numéricos, junto com os consultores do projeto.

iv) Após a implementação de todas as etapas do projeto, ser a responsável técnica pela atualização periódica dos indicadores e dos parâmetros numéricos a serem utilizados.

II.2) Implementação

O cerne do modelo BSC é a determinação de um grupo mínimo de indicadores (ao final do projeto, em torno de 30), segundo a parametrização das quatro perspectivas mais importantes, quando da avaliação de uma companhia. Como já foi comentado, este grupo de índices e seus parâmetros numéricos serão naturalmente função das metas estratégicas já estabelecidas pela empresa.

Na tabela 2, apresentamos as perspectivas sob as quais as metas serão avaliadas (*financeiras, do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento*) e, na mesma, descrevemos as características de cada uma dessas.

As perspectivas financeiras consistem em medir a atuação da empresa, dentro da perspectiva do acionista (ou seja, observando a empresa como um investimento). Neste sentido, os indicadores deste grupo se preocuparão, entre outros fatores, em mensurar a evolução dos custos e receitas, o nível de utilização dos ativos, etc.

As perspectivas dos clientes consistem em medir a atuação da empresa, dentro da perspectiva do consumidor atual (ou potencial) de seus produtos e serviços. Assim, os indicadores deste grupo se preocuparão em mensurar o nível de satisfação dos clientes, a fidelidade, a retenção, a capacidade de captação, a lucratividade por cada tipo de consumidor, etc.

Nas perspectivas dos processos internos, a preocupação é avaliar os processos internos mais relevantes e críticos³, necessários para a realização eficiente dos objetivos das duas perspectivas citadas anteriormente (clientes e acionistas). Usualmente, os critérios mais comuns nesta avaliação são os que são usados na avaliação de qualquer projeto. Ou seja, a medição dos custos, da qualidade (margem de erro ou repetições desnecessárias, por exemplo) e do tempo médio que eles costumam durar.

Por fim, a última perspectiva - aprendizado e crescimento - avalia a capacidade (ou interesse) que a empresa (ou seus funcionários) tem em aprender novos projetos (principalmente, os anteriormente definidos pelo planejamento estratégico da companhia). E, assim, ainda nesta linha, avaliar também a capacidade (ou a flexibilidade) que a companhia tem em crescer, em um cenário moderno de mudanças cada vez mais constantes. Por exemplo, mensurar o nível de competência dos funcionários, associados às suas funções específicas, a infra-estrutura tecnológica disponível ou o nível de estímulo emocional dos funcionários estariam todos neste tópico.

³ Por exemplo, no caso de seguradoras, os processos internos mais críticos seriam a cotação, a emissão, o pagamento de comissões e a liquidação de sinistros.

Tabela 2

Perspectivas avaliadas pelo modelo BSC

Perspectivas	Medidas mensuradas
Financeiras	Utilização dos indicadores econômico-financeiros (rentabilidade, lucratividade, etc), de toda a empresa ou de alguns aspectos específicos da mesma
Do Cliente	Avalia diversas características dos consumidores dos produtos - atuais ou potenciais -, tais como a satisfação, a retenção, a participação de mercado, fidelidade, etc
Processos Internos	Avalia o grau de eficiência dos processos internos da companhia, dando ênfase à qualidade, ao tempo e ao custo dos mesmos
Aprendizado e Crescimento	Avalia a capacidade e a estrutura da companhia, de modo a mensurar a sua competência para aprender, para crescer e para aplicar as metas de planejamento estratégico já determinadas (por exemplo, mede o nível de competência dos funcionários, a infra-estrutura tecnológica, o clima necessário para a ação, etc)

A implementação rápida do modelo BSC permite a simplificação de algumas fases abordadas na teoria original (conforme livro citado anteriormente). Deste modo, esta implementação terá as seguintes etapas, descritas na tabela 3.

Tabela 3

Plano de Implantação rápida do modelo BSC

Etapas	Descrição	Prazo estimado
1	Palestra à equipe de implementação sobre o modelo BSC	Um dia
2	Reunião com a equipe de implementação para a apresentação, por parte desta, das metas estratégicas e das principais características operacionais e financeiras da companhia	Uma semana
3	Apresentação, por parte dos consultores, à equipe de implementação do 1º grupo de indicadores a serem selecionados (inicialmente, no mínimo, mais de 100)	Um dia
4	Definição do grupo final de indicadores (reduzir para um universo de 30 índices), em trabalho conjunto dos consultores e da equipe de implementação	Uma semana
5	Apresentação, por parte dos consultores, à equipe de implementação dos parâmetros numéricos dos índices, com os prazos respectivos	Um dia
6	Definição final dos parâmetros numéricos a serem usados, em trabalho conjunto dos consultores e da equipe de implementação	Uma semana
7	Apresentação dos resultados do modelo BSC à diretoria da companhia (grupo de indicadores e parâmetros numéricos)	Um dia
8	Ajustes finais do modelo BSC e preparação para a apresentação à empresa do projeto	Uma semana
9	Apresentação dos resultados do modelo a toda a companhia	Um dia

De um modo didático, podemos juntar estas etapas em quatro grupos.

. Nas etapas 1 e 2, ocorre a apresentação dos consultores e da equipe de implementação, ocorrendo uma troca de informações entre os dois grupos. Em palestra, os consultores repassam os principais aspectos da teoria do “Balanced Scorecard”. Em contrapartida, compreendem os aspectos operacionais, financeiros e as metas estratégicas da empresa.

- . Nas etapas 3 e 4, são definidos os indicadores que serão utilizados.
- . Nas etapas 5 e 6, são escolhidos os parâmetros numéricos, a serem usados em função dos indicadores definidos anteriormente.
- . Nas etapas 7, 8 e 9, após a apresentação à diretoria da companhia, o modelo é implantado e divulgado.

A implementação do modelo BSC termina com a apresentação dos indicadores e parâmetros numéricos a toda a companhia. Sendo porém o modelo BSC um processo dinâmico, algumas reuniões ainda serão necessárias, entre a equipe de implementação e os consultores, pelo menos durante um certo período de tempo após a finalização do projeto.

Em vista disso, nos primeiros 6 meses após a implementação, é recomendável haver 3 reuniões, de modo a confirmar de fato a utilidade ou a viabilidade numérica de cada indicador. Após este tempo, a equipe de implementação já deve estar capacitada para conduzir autonomamente o processo.

III) Considerações finais

O prazo médio para a implementação rápida do modelo BSC em uma empresa de seguros é estimado entre um e dois meses. Ressaltamos que este curto período de tempo, em comparação ao tempo sugerido no modelo original, deriva principalmente do fato da grande experiência dos consultores neste segmento empresarial.

. É recomendável que a equipe de implementação, formada pelos funcionários da empresa, seja mesclada por técnicos da companhia e por profissionais com cargos gerenciais. Assim, esta equipe será capaz de compreender tanto os aspectos teóricos do modelo, como repassar aos consultores os conhecimentos necessários para a compreensão dos aspectos específicos da companhia.

. Por fim, reiteramos que - tão importante quanto o aspecto técnico - é preciso existir vontade política e empenho na empresa em relação ao projeto BSC, já que ele envolverá e necessitará do envolvimento de diversos segmentos da companhia. Ou seja, a alta direção tem que estar consciente que, em um cenário de modernização e de competição, avaliações complementares e mais sofisticadas são bastante importantes, de modo a que se alcance um nível de eficiência mínimo.