

MESTRADO

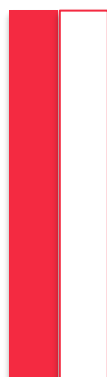
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Elaboração de um sistema de controlo de gestão – O caso da Trust – Gestão Integrada de Saúde

Sofia Alexandra Fernandes Campos

M

2018



Elaboração de um sistema de controlo de gestão – O caso da 'TRUST' –
Gestão Integrada de Saúde

Sofia Alexandra Fernandes Campos

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professor Joaquim Barreiros

2018

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo elaborar um balanced scorecard para o caso em estudo, a Trust – Gestão Integrada de Saúde.

Para compreender o conceito de balanced scorecard (BSC) e a evolução do tema, bem como as diferentes aplicações desta ferramenta de gestão, o primeiro capítulo do presente estudo foi dedicado ao seu conceito e evolução histórica.

Kaplan e Norton (1992) apresentam o BSC que, desde então, tem tido uma aplicabilidade crescente nas organizações. No decorrer do tempo e na também crescente necessidade dos gestores das organizações conhecerem o negócio, medirem os indicadores e controlarem os resultados para que os objetivos traçados sejam alcançados, exibem-se novas formas de elaborar o BSC, mostrando a sua flexibilidade. Isto oferece liberdade aos gestores para adaptarem esta ferramenta às necessidades da sua organização.

Estando perante um estudo de caso único, o foco está na organização. Assim, é essencial conhecer a história e as características da empresa, bem como a sua visão, missão e valores.

O objetivo do presente estudo é demonstrar a elaboração de um balanced scorecard para uma organização muito específica, que presta serviços de saúde, na área de acidentes com dano físico. Para isso, foram definidas as propostas de valor, apontados os objetivos estratégicos e selecionados indicadores para medir esses mesmos objetivos.

É notório que a organização em si é uma das grandes motivações para a realização deste trabalho, pelas áreas em que opera, mas principalmente pelas suas características tão distintivas. Trata-se de uma organização que se situa entre o sector segurador e o sector de saúde, num negócio de B2B, com um enorme potencial de crescimento.

Com a elaboração do estudo, dá-se a conhecer a Trust como um todo, dando ênfase à sua estratégia e às propostas de valor definidas. O objetivo final foi conseguido, e foi apresentado um balanced scorecard, que permitirá aos gestores elevar o negócio, tornando

a organização mais eficiente e garantindo principalmente a satisfação dos seus clientes, ponto essencial para o crescimento sustentável da organização.

Palavras – chave: Balanced Scorecard; BSC; Proposta de Valor; Objetivos estratégicos; Indicadores; Mapa estratégico; Ferramenta de gestão.

Abstract

The main goal of this project is to elaborate a balanced scorecard for the case study: Trust – Gestão Integrada de Saúde.

To understand the concept of balanced scorecard (BSC) and its evolution, as well as the different applications of this management tool, the first chapter of this paper was dedicated to its concept and historic evolution.

Kaplan e Norton (1992) present the BSC which, since then, has had an increasing applicability in organizations. Through time and with the, also growing necessity of the managers to know their businesses, measure indicators and control the results to fulfil the outlined goals, new ways to redefine the BSC emerged, showing its flexibility. This gives managers the freedom to adapt this tool to the needs of their organization.

Being this a case study, the focus is in the organization. Therefore, it is essential to know the history and characteristics of the corporation, as well as its vision, mission and values.

The main goal of the present study is to demonstrate the applicability of a balanced scorecard in a very specific corporation, that delivers health services, in the area of accidents with physical damage. Thereunto, value propositions have been defined, identified the strategic objectives, and selected indicators to measure those same goals.

It will be notorious that the organization itself is one of the main motivations for the completion of this project, by the areas where it performs, but mainly for its so distinctive characteristics. It is an organization that operates in between the insurance and the health sectors, in a B2B context, with an humongous growth potential.

With the elaboration of this study, you get to know Trust as a whole, emphasizing its strategy and the defined value propositions. The main goal was accomplished and a balanced scorecard was presented, which will enable managers to raise the business, making the organization more efficient and guaranteeing mainly the satisfaction of its customers, essential factor for the sustainable growth of the company.

Key Words: Balanced Scorecard; BSC; Value Proposition; Strategic goals; Indicators; Strategic map; Managment tool.

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	v
Índice de tabelas.....	viii
Introdução	1
Capítulo 1. O Balanced Scorecard	3
Capítulo 2. Apresentação da organização	6
2.1. Breve história	6
2.2. Missão, Visão e Valores.....	8
Capítulo 3. Objetivos do Estudo.....	9
Capítulo 4. Metodologia	11
4.1. Definição de Proposta de Valor	13
4.2. Objetivos Estratégicos	15
4.3. Seleção e avaliação de Indicadores.....	20
Conclusão	31
Bibliografia.....	33
Anexos.....	35

Índice de tabelas

Tabela 1 – Mapa estratégico

Tabela 2 – Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Tabela 3 – Perspetiva de processos internos

Tabela 4 – Perspetiva de clientes

Tabela 5 – Perspetiva financeira

Introdução

Os sistemas de controlo de gestão baseavam-se essencialmente em indicadores financeiros, sobrestimando o desempenho financeiro global e negligenciando os fatores não financeiros e qualitativos das organizações. Estes sistemas teriam como inputs dados meramente históricos, o que tornava o sistema débil no que respeita à atuação da gestão na melhoria da performance. Estavam, desta forma, orientados para o curto prazo e faltava-lhes a preocupação da ligação com a estratégia.

Perante a envolvente económica atual, caracterizada pela incerteza, e o aumento da exigência nas organizações, tornou-se fundamental a evolução dos sistemas de controlo de gestão.

A gestão tem necessidade de dar resposta às constantes alterações do mercado. Essa resposta tem que ser rápida para que a atuação da gestão não seja desfasada da realidade, o que poderá conduzir a resultados indesejados e possivelmente, desastrosos.

Perante o descrito, Kaplan e Norton (1992) apresentam um painel de controlo de gestão, que denominam balanced scorecard.

O objeto de estudo é uma organização de prestação de serviços, que apresenta uma necessidade acrescida de controlo. Dado que o recurso principal da empresa são os trabalhadores, existe uma grande relevância dos aspectos não financeiros.

A organização presta serviços a companhias de seguro, em regime de outsourcing de gestão dos processos de acidentes com dano corporal, sendo o maior enfoque nos acidentes de trabalho. A proposta da organização é prestar um serviço diferenciado na gestão de acidentes com dano físico, aliciando as seguradoras a externalizarem esse serviço.

Com este estudo, proponho-me a elaborar um balanced scorecard que permitirá à organização conhecer a sua posição em relação à estratégia, potenciando a criação de valor para o futuro. Será possível à organização implementar a estratégia e controlar os resultados.

Este trabalho inicia-se com a definição do conceito do BSC e a sua evolução histórica, sendo importante perceber o que já foi feito nesta área e como pode o modelo ser aplicado a diversas entidades, estimulando a melhoria dos processos e a criação de valor para as empresas.

No capítulo 2 do presente trabalho, é feita a apresentação da organização, que será essencial para analisar o balanced scorecard criado, na medida em que se trata de uma empresa que presta um serviço diferenciado numa área muito específica.

Seguidamente, são apresentados os objetivos do estudo realizado, refletindo os motivos que conduziram à escolha do tema e à elaboração do BSC para a Trust – Gestão Integrada de Saúde.

Concluído o enquadramento, é apresentado o mapa estratégico, definidos os indicadores e feita a sua avaliação, apresentando o balanced scorecard mais adequado à empresa.

Por último, serão apresentadas as principais conclusões ao estudo realizado.

Capítulo 1. O Balanced Scorecard

A exigência por parte dos profissionais do equilíbrio dos sistemas de avaliação de desempenho, suportam a necessidade de um sistema superior ao tradicional, onde apenas eram considerados os indicadores financeiros e descurados os não financeiros. Malina (2013), destaca as críticas dos profissionais no que respeita ao uso de medidas tradicionais de desempenho financeiro. É igualmente de realçar a exigência do equilíbrio nos sistemas de avaliação.

Kaplan e Norton (1992) defenderam que as medidas financeiras não seriam suficientes para medir o desempenho e apresentam o Balanced Scorecard, com o intuito de colmatar as debilidades apresentadas por um sistema de avaliação tradicional.

Mais tarde, Kaplan e Norton (1996) enfatizam que os sistemas de controlo operacional e de gestão, da maioria das empresas, são construídos com base em medidas e metas financeiras que têm pouca relação com o progresso da empresa na conquista de objetivos estratégicos de longo prazo. Contudo, os gestores que utilizam o BSC não precisam confiar em medidas financeiras de curto prazo como os únicos indicadores de desempenho da empresa. O BSC permite aos gestores a introdução de quatro novos processos de gestão que contribuem para vincular objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo. Os processos são: traduzir a visão, comunicar e relacionar, plano de negócios e feedback e aprendizagem.

O BSC apresenta-se como um mapa estratégico onde Kaplan e Norton introduzem indicadores de performance para cada perspetiva, delineando objetivos para a execução da estratégia.

Kaplan e Norton (1997) caracterizam este painel de gestão como multidimensional e equilibrado, sendo construído em torno de quatro diferentes perspetivas: financeira, de clientes, procedimentos internos e aprendizagem e crescimento. Esta ferramenta de gestão reflete o equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazos, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados e de indução e indicadores de desempenho interno e externo. O BSC deixa de ser apenas um relatório de gestão e torna-se uma ferramenta

usada para alinhar procedimentos e operações. É a representação dos fatores críticos de sucesso da organização e das relações causa-efeito entre eles.

A proposta de valor assume um papel decisivo na construção de um BSC, visto que é a declaração dos resultados que o cliente obtém por utilizar os produtos ou serviços da organização, o que decorre da diferenciação que a organização é capaz de criar e desenvolver.

Osterwalder (2015) relata a importância da definição da proposta de valor, para que a organização conquiste clareza, alinhe a equipa e minimize o risco de fracasso. Expressa a necessidade de criar, testar e fornecer o que os clientes querem, sendo exigido a identificação dos principais desafios e principais oportunidades da empresa.

O BSC ajuda a traduzir a estratégia em objetivos a atingir e em medidas para o conseguir. Este alinhamento não acontece apenas em termos operacionais, existe igualmente um alinhamento da organização à estratégia, fazendo com que cada colaborador conheça o seu papel na missão da empresa. É a tradução da estratégia em ação.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que as empresas vivem num ambiente de informação e que precisam de uma ferramenta de gestão adequada à realidade atual. Essa ferramenta não é utilizada apenas para esclarecer e traduzir a estratégia, vem ainda proporcionar à gestão a possibilidade de gerir a implementação da mesma. O BSC torna-se num sistema de gestão essencial, fornecendo informação ao gestor para a tomada de decisão. Argumentam ainda que medir é importante, sendo que o que não é medido não é gerido e que o planeamento estratégico deve ser monitorizado e testado continuamente.

Surgem novas ideias e aplicações do BSC num número crescente de organizações, refletindo a flexibilidade desta ferramenta de gestão.

Perante o referido acima, Kaplan e Norton (2001) expõem a importância de implementar estratégias sólidas – as formas únicas e sustentáveis pelas quais as organizações criam valor. Contudo, as empresas enfrentam cada vez mais dificuldades em executar as estratégias necessárias para se manterem competitivas. Isto acontece porque, apesar das estratégias e das questões comerciais que as suportam estarem constantemente a mudar, as ferramentas para medir a eficácia dessas estratégias não acompanham o ritmo. Muitas empresas ainda

usam ferramentas que medem o sucesso em termos de ativos tangíveis, mas a natureza dos negócios que predomina hoje, valoriza mais os ativos intangíveis. Assim, mudanças constantes na tecnologia e no ambiente competitivo ditam que todas as unidades de negócios, unidades de suporte e funcionários têm de estar alinhados com a estratégia e que todos devem ter uma linguagem comum para a comunicar, bem como os processos e sistemas para implementá-la.

O BSC foi desenvolvido em 1992 para melhorar os sistemas de medição de performance no sector privado, no entanto o modelo é aplicado a diversas empresas, em diferentes ramos de atividade e com distintos objetivos, tais como empresas sem fins lucrativos, entidades públicas ou empresas de gestão de projetos.

Pinto (2007) foca a aplicação do BSC nos serviços públicos, após sofrer algumas adaptações. O objetivo do seu estudo foi conseguir significativas melhorias da performance nos serviços públicos, para alcançar a satisfação dos cidadãos.

Estando perante um sistema de medição de performance adaptável e flexível como o BSC, apenas podemos esperar que novas aplicações e melhorias surjam com o desenvolvimento do contexto económico.

Capítulo 2. Apresentação da organização

2.1. Breve história

A TRUST é uma organização que faz gestão integrada de saúde. Nasceu do know-how de um conjunto de pessoas com diferenciação em gestão na área da saúde e com experiência na relação com o sector segurador. A empresa foi pensada para dar resposta à evolução do mercado no sector e aposta essencialmente em dois pilares: as pessoas e a tecnologia integrada.

Assente numa cultura de gestão multidisciplinar, a Trust integra na sua equipa gestores, médicos, enfermeiros e administradores.

Perante a realidade atual, é primordial o acesso à informação de forma rápida e eficiente. Para que isso seja possível, a empresa desenvolveu uma plataforma que permite o acesso, a todo o momento, às informações que os clientes consideram relevantes. Esta plataforma, denominada Portal Trust, está à disposição da gestão para que as decisões sejam tomadas de forma assertiva.

A empresa tem como princípio ser especializada na gestão de sinistros com danos corporais em Portugal, indo de encontro às necessidades dos seus clientes, atuais e futuras. Acredita na inovação, reorganizando operações e reformulando procedimentos.

Para fazer face ao mercado onde atua, com características muito próprias, a organização deve ter como objetivo a relação duradoura com os clientes.

O mercado potencial é muito restrito, sendo que as barreiras à entrada são muito elevadas. Um cliente configura um volume de negócios muito representativo para a empresa, sendo de realçar a importância das relações duradouras e de confiança.

Sintetizando, a Trust controla o processo de sinistro desde a primeira assistência até à alta. É com uma equipa especializada de médicos, enfermeiros e gestores que é feito o

seguimento do processo, que implica validação do nexo causal, aprovações de atos médicos (exames, consultas, cirurgias, etc.) clínica e administrativamente, monitorização do tempo de tratamento e de incapacidade, agilização das marcações e controlo do custo total do processo. É por este serviço especializado e diferenciado que a Trust é uma escolha clara dos seus clientes.

A flexibilidade faz parte da cultura da organização e, consequentemente, esta aceita qualquer desafio que lhe colocam e promove diferentes soluções para os problemas e questões dos seus clientes. Essa flexibilidade é clara, tanto a nível da prestação de serviços como da estrutura da empresa.

Um fator predominante na empresa é a mudança, sendo muitas vezes importante adaptar os recursos às necessidades do cliente e reestruturar para atingir sempre os melhores resultados.

A Trust é uma empresa com enorme potencial de crescimento, onde a qualidade e capacidade de resposta são incontestáveis.

2.2. Missão, Visão e Valores

Herrero (2005) enaltece a crescente utilização destes conceitos – visão e missão – nas organizações, revelando a preocupação da gestão empresarial em dar um sentido ao trabalho realizado pelas pessoas nas organizações.

A Trust mostra essa mesma preocupação, dando relevo não só à definição destes conceitos, mas também à aplicação dos mesmos nas atividades diárias da organização. Tem como missão a criação de valor para todos os stakeholders, de forma sustentada e assente numa estratégia de competitividade e flexibilidade. Freeman (1984) define stakeholder como um indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afetar ou ser afetado pela prossecução dos objetivos da organização.

O foco da empresa no cliente é claro e a satisfação do mesmo é uma prioridade, pretendendo a retenção e o reforço da relação de proximidade. A administração eleva que é preciso criar valor sustentado.

O objetivo e a visão passam por merecer a preferência dos seus parceiros no tratamento e reparação do dano corporal, adotando processos inovadores e princípios éticos, através da equipa multidisciplinar, especializada e comprometida com os objetivos dos clientes, assim como com os acionistas e a sociedade. A Trust rege-se pelo rigor, com o propósito de prestar um serviço de qualidade.

Os valores pelos quais a organização se regula são: a integridade, regendo-se pelo profissionalismo e ética; o crescimento sustentado, garantindo o futuro através das relações duradouras com os clientes; a excelência, com o compromisso de fazer mais e melhor num processo de melhoria contínua; o trabalho de equipa, assegurando o alinhamento de todos os colaboradores, através da sua valorização pessoal e profissional; e a orientação para os clientes, oferecendo soluções flexíveis para dar resposta às suas necessidades e expectativas.

Capítulo 3. Objetivos do Estudo

De Geuser, Mooraj e Oyon (2009) identificam o BSC como um dos instrumentos de gestão mais influentes do século XX. Referem ainda que o BSC é uma ferramenta completa e de simples aplicação nas organizações. Esta ferramenta caracteriza-se como sendo de fácil compreensão, possibilitando que todos os utilizadores assimilem a informação e a coloquem em prática de forma correta.

Embora existam ferramentas de gestão mais completas, onde a quantidade de informação tratada é maior, como o Performance Measurement Matrix ou o Performance Prism, o Balanced Scorecard é indicado como o de maior praticabilidade nas organizações. A escolha por parte das empresas é imensa, no entanto para a organização em estudo optei pela aplicação do BSC, pela sua simplicidade e lógica intuitiva, o que permite facilidade na aplicação e compreensão por parte dos utilizadores.

Um BSC é a formalização de um modelo causal, que relaciona ações presentes com resultados futuros, e é decisivo para criar algo no futuro.

Tratando-se, a Trust, de uma organização com apenas seis anos de atividade, tem um vasto potencial de crescimento, que poderá ser alavancado com a definição de fatores críticos de sucesso. Portanto, é crucial a definição da proposta de valor, da qual decorre a fixação dos fatores críticos de sucesso, nos quais a empresa deve ter um desempenho excecional.

O objetivo do estudo realizado foi criar uma ferramenta de gestão que permita à Trust potenciar o seu crescimento, concedendo melhor conhecimento do seu negócio. Esta ferramenta permite à organização implementar a estratégia definida, medindo e controlando os resultados.

Foi necessário definir onde a empresa se quer diferenciar e qual o caminho a percorrer para alcançar essa diferenciação.

Perante o descrito, no presente estudo, foi definida a proposta de valor, com o objetivo de explanar os resultados que os clientes obtêm por utilizar os serviços da organização.

Assente na proposta de valor, foram fixados os objetivos estratégicos da empresa e selecionados os indicadores para medir esses mesmos objetivos. A seleção de indicadores tem grande importância, na medida em que é através dos indicadores estipulados que será garantida a implementação correta da estratégia.

O objetivo foi apresentar um BSC adequado a uma empresa do sector privado, mas com características muito próprias, sendo que além do negócio Business to Business (B2B), opera entre dois grandes sectores, saúde e segurador.

O negócio B2B é definido como a concretização de trocas comerciais entre empresas. Assim, no caso específico da Trust, a prestação do serviço é feita às companhias de seguros logo, de empresa para empresa (B2B).

No trabalho realizado é desenvolvido e explicado o BSC mais adequado às necessidades da Trust – Gestão Integrada de Saúde.

Capítulo 4. Metodologia

A elaboração deste estudo de caso implica o recurso à metodologia de um estudo de caso único.

Coutinho e Chaves (2002) referem que a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica, o estudo de caso único, é o facto de se tratar de um plano de investigação, que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida – o caso.

Yin (1994) sintetiza, referindo que o estudo de caso é uma investigação empírica, baseada em fontes de dados múltiplas e variadas. Depende fortemente do trabalho de campo, sendo que o caso em si não pode ser replicado.

A Trust é uma empresa em crescimento e tem necessidade de identificar os seus objetivos estratégicos, as metas a atingir e o caminho a percorrer. Então, o objetivo é elaborar uma ferramenta de controlo de gestão adequada à organização, criando um mapa estratégico e definindo os indicadores de performance.

Diante do referido, foram cumpridas as etapas abaixo delineadas.

Primeiramente, foi feita a recolha de informação através da entrevista à administradora da empresa e analisando o Relatório e Contas de 2016. Paralelamente, foi obtida informação através da página online da Trust e do meu próprio conhecimento da empresa como parte integrante da mesma.

Foram definidos a proposta de valor e os objetivos estratégicos, produzindo o mapa estratégico. Após os devidos ajustes, foi definido o mapa estratégico que serviria de ponto de partida para a criação do balanced scorecard.

De seguida, foram fixados os indicadores para cada objetivo estratégico do mapa, permitindo a medição e controlo da estratégia.

Depois, foram escolhidos quatro objetivos estratégicos para avaliação pormenorizada, sendo feita a apreciação dos indicadores selecionados, para os medir e controlar, tendo em

consideração os quatro pontos essenciais: viabilidade técnica, custo, adequada combinação de indicadores de indução e de resultado e risco de comportamentos disfuncionais.

Por fim, foi apresentado o balanced scorecard adaptado às necessidades da organização em estudo.

O foco principal da organização é a satisfação do cliente. Os clientes exigem cada vez mais e melhor do serviço prestado, principalmente no que diz respeito ao conhecimento da área clínica e à rapidez com que os processos fluem. Consequentemente, a maior dificuldade na elaboração desta ferramenta de gestão para a Trust é a perspectiva de cliente e a análise concretizada centrou-se sobretudo nessa área.

4.1. Definição de Proposta de Valor

A definição da proposta de valor assume um papel preponderante na elaboração de um sistema de controlo de gestão. É a declaração dos resultados que os clientes obtêm por utilizar os produtos ou serviços de uma determinada organização, que decorre da diferenciação que essa mesma organização é capaz de criar.

A proposta de valor é o coração da estratégia, descrevendo-a através da combinação de atributos do produto e/ou serviço, relação com o cliente e imagem e reputação.

Através da apresentação da organização e da entrevista à administradora da empresa, foi possível identificar em que pontos e de que forma a Trust quer ser diferenciada e inovadora, face às outras empresas no mercado.

O centro são os clientes e a sua satisfação é a prioridade da empresa. Não descurando os acionistas, que devem ser remunerados pelo seu investimento na organização, o foco é sempre o cliente. Mantendo os clientes satisfeitos com o serviço prestado pela empresa, será garantida a retenção dos mesmos e a sustentabilidade da organização.

Perante o descrito, a empresa terá que ter como objetivo o crescimento do volume de negócios, mas nunca colocando em causa a qualidade do serviço e a relação com os atuais clientes.

A fidelização é muito importante e, para isso, será necessário estabelecer uma relação de proximidade e confiança com os clientes. A organização opera num sector em que a confiança é fundamental, dado que o cliente entrega à Trust a responsabilidade do tratamento dos seus processos de sinistro.

Os pontos essenciais para a atividade da organização serão prestar um serviço com qualidade, adaptando-o às necessidades dos seus clientes, assim como garantir que a informação dos processos é disponibilizada aos clientes de forma rápida e fiável.

Em face do mencionado, para a organização em estudo, Trust – Gestão Integrada de Saúde, a proposta de valor assenta em:

- Prestar um serviço flexível e diferenciado;
- Garantir resposta rápida e personalizada.

É notório que a estratégia da Trust é direcionada para o cliente, sendo o objetivo final a sua satisfação, através da constante mutação da empresa às suas necessidades.

4.2. Objetivos Estratégicos

O BSC é uma ferramenta de gestão que procura definir os objetivos da organização e os indicadores que os permitem medir e controlar. É possível organizar os objetivos estratégicos em quatro perspetivas, sendo elas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O objetivo das perspetivas é definir a forma como a organização cria valor para os acionistas através da relação com o cliente, melhorando os seus processos internos, alinhando as pessoas, os sistemas e a cultura organizacional.

A identificação da estratégia da organização conduz à construção de objetivos e indicadores de performance. Estes objetivos são pontos estratégicos que a empresa pretende atingir e devem ser comunicados a toda a organização, permitindo o envolvimento e alinhamento dos colaboradores.

Kaplan e Norton (1997) evidenciam a necessidade da organização controlar os objetivos estratégicos e a forma como a estratégia é executada. Para isso, terão que ser definidos indicadores de resultado (lag indicators) e indicadores de indução (lead indicators).

O BSC não é só uma representação das relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos organizados pelas quatro perspetivas. É uma ferramenta que auxilia os gestores na explicação dos resultados obtidos, tendo em conta o método da execução da estratégia.

Identificadas a missão e a visão da Trust e em conformidade com a entrevista realizada à administração, que permitiu conhecer o caminho que a Trust deseja seguir e como se quer definir no mercado, foi construído um Balanced Scorecard que representa visualmente os objetivos estratégicos da organização.

Foi construído o mapa abaixo, tendo em conta as informações indicadas anteriormente e com suporte no Relatório e Contas 2016.

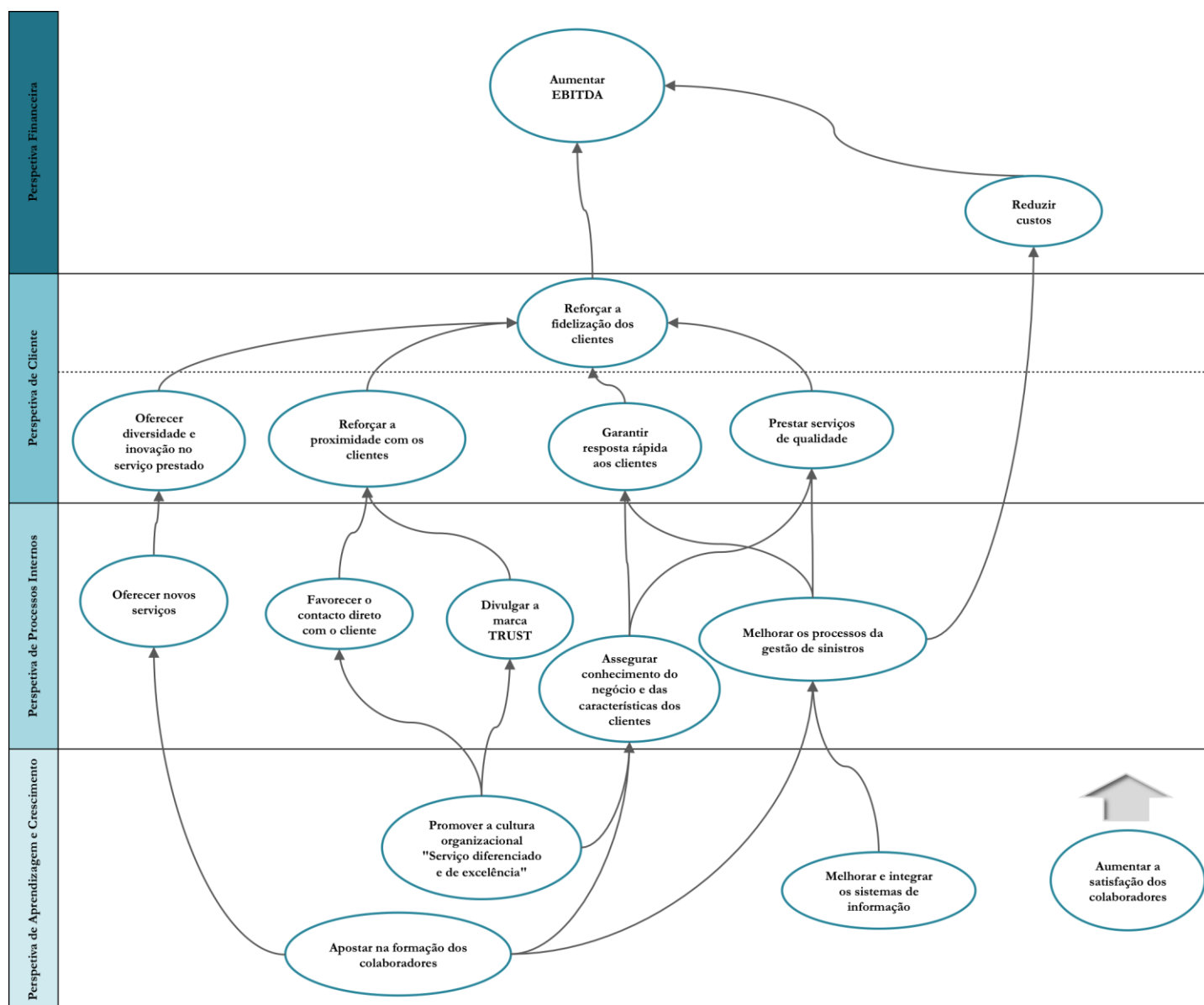


Tabela 1 – Mapa estratégico

Sendo que o maior foco da organização é a satisfação do cliente, pelo sector onde se situa e pelas características da própria organização, o mapa foi construído seguindo essa direção, com o objetivo principal de conquistar as propostas de valor.

Kaplan e Norton (1997) reforçam que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O BSC deve tornar explícitas as relações entre os objetivos nas várias perspectivas, para que estas possam ser geridas e validadas.

A empresa, tal como referido no capítulo 2, aposta essencialmente em dois pilares, as pessoas e a tecnologia integrada. Assim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento rege-se por esses dois pilares.

Relativamente às pessoas da organização, a aposta foi na sua qualificação e no acréscimo de conhecimento no que diz respeito à área de atuação da Trust. É importante alinhar todos os colaboradores com a estratégia da organização, para que os objetivos sejam alcançados. Assim, foram definidos os objetivos: apostar na formação dos colaboradores, promover a cultura organizacional “serviço diferenciado e de excelência” e aumentar a satisfação dos colaboradores. Estes objetivos são cruciais para que os processos internos sejam mais eficientes e a proposta de valor seja conseguida.

No que respeita à tecnologia integrada, foi definido o objetivo de melhorar e integrar os sistemas, perante a necessidade de tornar o sistema mais eficiente, no sentido em que as falhas têm que ser minimizadas e o processo de atualização e validação da informação tem que ser mais fluído. Outra questão a melhorar, será a flexibilidade da tecnologia, para ser capaz de dar resposta à personalização do serviço prestado ao cliente. A importância de integrar os sistemas é clara perante a realidade atual em que as empresas e no caso da Trust, os clientes, necessitam de ter acesso à informação atualizada e fiável num só local.

Os objetivos definidos influenciam os processos internos, onde é notório o foco no cliente, contribuindo para a melhoria dos processos e para a conquista dos objetivos. Estes estão claramente ligados à perspectiva de clientes, como irei demonstrar de seguida.

Assim, na perspectiva de processos internos foram definidos os objetivos indicados a seguir. Oferecer novos serviços, dando abrangência ao leque de serviços disponibilizados ao cliente, sendo esta uma característica importante para ele, realçando a diversidade e

flexibilidade presente na Trust. Favorecer o contacto direto com o cliente e divulgar a marca TRUST, através do website e dos acessos a Portal, com o intuito de reforçar a proximidade com os clientes. Assegurar conhecimento do negócio e das características dos clientes por parte dos colaboradores que com estes interagem, através da divulgação das condições financeiras e dos procedimentos acordados com os clientes, enaltecendo as diferenças e especificidades de cada um deles, para que seja sempre clara a forma de atuação em cada caso. Melhorar os processos da gestão de sinistro, torna mais eficiente o trabalho dos gestores no que respeita à minimização das tarefas administrativas e rotineiras, o que possibilita a que estes desenvolvam tarefas de maior valor acrescentado. Estes dois últimos objetivos garantem respostas mais rápidas e assertivas aos clientes, agilizando todo o processo de sinistro, o que resulta em prestar serviços de qualidade.

Na perspetiva de clientes, são definidos os objetivos com base nas propostas de valor fixadas. Oferecer diversidade e inovação no serviço prestado, bem como prestar serviços de qualidade, suportam a proposta de valor prestar um serviço flexível e diferenciado, sendo que oferecer diversidade, inovação e qualidade, faz com que a Trust seja vista pelo seu cliente como uma entidade que dá resposta a todos os seus pedidos, independentemente de prestar nesse momento o referido serviço. Ou seja, a Trust quer transmitir a imagem de que, adaptando os recursos e dotando os colaboradores de conhecimento aprofundado na área de acidentes com dano corporal, consegue dar resposta a qualquer serviço que o seu cliente precise ou deseje.

Reforçar a proximidade com os clientes e garantir resposta rápida, sustentam a proposta de valor garantir resposta rápida e personalizada. A proximidade com o cliente também favorece a prestação de serviço, na medida em que, tendo conhecimento do que o cliente pretende, será possível prestar um serviço mais adequado e com maior qualidade. É ainda importante fortalecer esta relação de proximidade, na medida em que a resposta ao cliente não só terá que ser dada com rapidez, mas também de forma personalizada. Ou seja, a resposta, bem como o serviço, terá que ser adaptada ao cliente em concreto. Isto acontece porque os clientes, apesar de serem seguradoras, operam de formas distintas com procedimentos desiguais.

Todos estes objetivos conduzem a um objetivo único de reforçar a fidelização dos clientes. Este é essencial numa organização como a Trust, em que o crescimento do volume de

negócios é importante, mas sempre com sustentabilidade. Existe claramente o intuito de crescer e conquistar novos clientes, mas nunca, em momento algum, descurar os clientes já conquistados.

Por último, a perspectiva financeira pretende o aumento do EBITDA e a redução dos custos.

A metodologia definida, bem como a proposta de valor, os objetivos e os indicadores, foram escolhidos tendo em conta as características específicas do objeto de estudo. Futuramente, poderá ser interessante o estudo de outras empresas da mesma área.

4.3. Seleção e avaliação de Indicadores

Para analisar se a estratégia está a ser executada e se os objetivos estão a ser alcançados, é necessário definir indicadores de performance. No processo de construção do BSC é essencial ter conhecimento se a estratégia está a ser corretamente implementada e de que forma os objetivos estabelecidos estão a ser controlados.

Com o intuito de monitorizar a execução da estratégia, medindo e controlando os objetivos, foi necessário selecionar indicadores, com o propósito de orientar comportamentos. É fundamental medir e compensar as tarefas mais importantes, para que os colaboradores possam reconhecer a sua relevância.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância da adequada combinação de indicadores de resultados e indicadores de indução para ser possível elaborar um bom BSC e aprofundam que o BSC deve ser a tradução da estratégia da organização. A tradução é feita através de um conjunto de medidas articuladas, que definem os objetivos estratégicos de longo prazo e os meios para os atingir.

Tendo em consideração o mapa estratégico apresentado, foram selecionados os indicadores de performance para cada um dos objetivos, que permitirão a adequada execução da estratégia.

Na avaliação dos indicadores foram considerados os pontos seguintes. O indicador tem que ter viabilidade técnica, isto é, é necessário que os dados estejam disponíveis para recolha e tratamento e deve ser avaliado o seu nível de fiabilidade. É preciso avaliar o custo associado à medição do indicador selecionado, sendo que poderá ser mais custoso controlar e medir o indicador do que não o fazer, e vice-versa. Tal como referido acima, o indicador deve ser classificado como indicador de indução ou de resultado, tendo em consideração se influencia o alcance do objetivo ou se mede a prossecução do mesmo. Por fim, será avaliado o risco de comportamentos disfuncionais, analisando o indicador quanto à sua objetividade, reatividade e se o mesmo é completo ou não. Idealmente, os indicadores seriam avaliados como objetivos, completos e reativos.

Simplificando, foi feita a análise separadamente por cada perspetiva, dando início com a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Atualmente vivemos na sociedade do conhecimento, onde os ativos intangíveis são fulcrais nas organizações. Estes ativos são difíceis de medir e, consequentemente, difíceis de gerir. É preciso criar uma cultura organizacional alinhada com a estratégia e dotar os colaboradores com formação adequada e sistemas de informação de qualidade.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, foram definidos os indicadores constantes na tabela 2, abaixo.

Objetivo estratégico		Indicador	
		Designação	Unidade
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Número médio de horas de formação na área de atuação da empresa	Número
		Níveis de qualificação dos colaboradores	Índice
	AC2	Número de reuniões entre responsáveis e subordinados para diálogo sobre a cultura organizacional	Número
		Número de comunicações internas entre diferentes áreas e níveis hierárquicos para promover o alinhamento	Número
		Número de falhas do sistema informático	Número
	AC3	Número de programas utilizados	Número
		% de programas integrados	%
	AC4	Índice de satisfação dos colaboradores	Índice
		Número de sugestões dos colaboradores para melhoria de processos	Número

Tabela 2 – Indicadores perspetiva de aprendizagem e crescimento

Perspetiva de processos internos

A perspetiva de processos internos é a operacionalização da estratégia. É nesta fase que são criados os procedimentos necessários para que a proposta de valor chegue ao cliente.

Esta perspetiva está aliada à melhoria contínua. Nesta fase, são selecionados os indicadores para analisar os processos onde a empresa pode obter melhores resultados. Foram enaltecidos os processos cruciais para a atividade da organização, sendo estes, alvo de avaliação e monitorização.

Objetivo estratégico		Indicador	
		Designação	Unidade
Processos Internos	P1	Oferecer novos serviços	Número de novos serviços prestados
			% de serviços da responsabilidade da seguradora que são garantidos pela Trust
	P2	Favorecer o contacto direto	Número de contactos diretos entre os gestores das seguradoras e os gestores Trust
			% de prestadores que contactam diretamente os gestores Trust
	P3	Divulgar a marca TRUST	Número de utilizadores do Portal Trust
			Número de clientes que recomendariam a Trust
			Número de acessos ao Website
	P4	Assegurar conhecimento do negócio e características dos clientes	Número de questões colocadas sobre procedimentos e condições dos clientes
			% de colaboradores com acesso às condições dos contratos dos clientes
			Número de comunicações realizadas sobre procedimentos em acidentes com dano corporal
P5	Melhorar os processos da gestão de sinistros		Tempo despendido em tarefas administrativas e rotineiras
			Número de e-mails recebidos
			Número de atrasos na atualização da informação em Portal
			% da comunicação realizada através do Portal

Tabela 3 – Perspetiva de processos internos

Perspetiva de clientes

O principal objetivo a ter em consideração na perspetiva de cliente é a criação de valor para o futuro.

É a perspetiva considerada fundamental em qualquer organização e, sendo a satisfação do cliente o foco principal da Trust, esta perspetiva é a de maior relevância neste estudo.

Destarte, é essencial compreender de que forma se garante a continuidade da organização, não só pelo crescimento mas também pela sustentabilidade. Atrair novos clientes é importante para qualquer empresa, principalmente numa empresa como a Trust, ainda

numa fase de reconhecimento no mercado, mas nunca poderão ser descurados os clientes atuais, devendo ser uma preocupação constante garantir a sua retenção.

A estratégia é descrita através da proposta de valor, mediante a combinação de: atributos do serviço, relação com o cliente e imagem e reputação.

Atendendo o descrito, foram definidos os seguintes indicadores:

Objetivo estratégico			Indicador	
			Designação	Unidade
Clientes	C1	Reforçar a fidelização dos clientes	Grau de rotatividade de clientes	%
			Número de contratos de clientes renovados	Número
	C2	Oferecer diversidade e inovação no serviço prestado	Número de serviços prestados	Número
			Número de serviços prestados para os quais o cliente não tem resposta interna	Número
			Número de sugestões de melhoria do serviço colocadas em prática	Número
	C3	Reforçar a proximidade com os clientes	Número de contactos diários feitos com o cliente	Número
			% de contactos realizados pelos clientes através do Portal Trust	%
	C4	Garantir resposta rápida aos clientes	Tempo de resposta a pedidos/reclamações dos clientes	Número
			% de pedidos/reclamações resolvidos na 1ª resposta	%
	C5	Prestar serviços de qualidade	Número de reclamações	Número
			Índice de satisfação dos clientes	Índice

Tabela 4 – Perspetiva de clientes

Perspetiva financeira

A perspetiva financeira identifica a forma como a organização cria valor para os acionistas. Regra geral, nas organizações o desempenho financeiro pode melhorar através do crescimento do volume de negócios e da melhoria da produtividade.

A Trust aposta no crescimento do volume de negócios, aprofundando a relação com os clientes existentes e diversificando o serviço prestado, para atrair novos clientes. Em termos de produtividade, o objetivo é reduzir os custos.

Foram definidos os indicados na tabela abaixo:

Objetivo estratégico			Indicador	
			Designação	Unidade
Financeira	PF1	Aumentar EBITDA	Aumentar o volume de negócios	Número
			Margem EBITDA	%
	PF2	Reduzir custos	Reduzir o custo por processo de sinistro	Número

Tabela 5 – Perspetiva financeira

A metodologia escolhida foi o estudo exaustivo de quatro objetivos estratégicos. Esta opção foi tomada para que fosse possível conhecer com maior pormenor os objetivos estudados, o que permitiu avaliar os indicadores de performance mais relevantes com maior precisão.

Para os objetivos escolhidos, foram selecionados indicadores, aos quais foi feita a avaliação aprofundada, tendo em consideração os pontos referidos acima.

Os objetivos foram escolhidos de acordo com as propostas de valor da organização, na medida em que os indicadores a avaliar têm uma clara relação com essas propostas.

Da perspectiva de aprendizagem e crescimento, foi escolhido para análise dos indicadores o objetivo melhorar e integrar os sistemas de informação e foram selecionados três indicadores para medir o objetivo em apreciação.

O número de falhas no sistema informático é essencial para garantir a qualidade do serviço da Trust, na medida em que um dos pilares da organização é a tecnologia integrada. Um sistema com falhas não é um sistema eficiente. Assim, para que seja possível prestar um serviço com qualidade é necessário investir na melhoria dos sistemas de informação. Especificando, poderá ser fomentado software testing, ainda em fases de desenvolvimento, para que se evite a ocorrência de erros na operação.

Na avaliação do indicado, foi refletido que este é tecnicamente viável, isto porque as falhas de sistema são controladas pelos Sistemas de Informação (SI) da empresa logo, os dados estão disponíveis para recolha e tratamento, sendo considerados fiáveis e podendo ser recolhidos sem relevantes custos acrescidos.

Estamos perante um indicador de resultado, sendo que mede a qualidade do sistema, refletindo a prossecução do objetivo estratégico. O indicador é objetivo, mostrando claramente o que é pretendido medir e avaliar. No entanto, este não é completo porque a minimização das falhas do sistema não é suficiente para alcançar o objetivo. Este indicador mede a qualidade do sistema mas não capta todas as características que se pretende obter com a definição do objetivo estratégico, sendo elas a melhoria dos sistemas mas também a sua integração.

Sendo este indicador reativo, dado que é claro o que se pretende atingir com a definição do mesmo, e incompleto, isto acarreta riscos de comportamentos disfuncionais. Assim, torna-se indispensável a definição de outro ou outros indicadores para colmatar este risco e direcionar os comportamentos para atingir o objetivo definido.

Perante o descrito, foi selecionado um outro indicador, o número de programas utilizados, para abranger o objetivo do sistema integrado, isto porque quanto maior o número de programas utilizados, maior será a dificuldade em integrar os mesmos e em concentrar a informação num só local, o que significa que o indicador será melhor quanto menor for o número de programas utilizados.

No que toca à viabilidade técnica, o indicador pode ser medido com dados disponíveis e fiáveis, sem custo para a empresa. Trata-se de um indicador de indução visto que, tal como referido acima, a redução do número de programas utilizados evita a dispersão da informação dos processos, reunindo a mesma nos programas estritamente necessários para o bom funcionamento da organização. O indicador, por si só, não mede na totalidade o que se pretende atingir com a definição do objetivo estratégico. Isto acontece porque, apesar de existir restrição do número de programas utilizados, não é garantida a integração dos sistemas existentes. No entanto, condiciona atitudes, apontando para um risco de comportamentos disfuncionais. Este facto reflete a necessidade de selecionar um outro indicador, para permitir atingir o objetivo definido.

O indicador percentagem de programas integrados permitirá medir se o objetivo estratégico está a ser atingido. É um indicador viável a nível técnico e não acarreta custo para a recolha e tratamento dos dados. Sendo um indicador de indução, influencia a conquista do objetivo estratégico, sendo que quanto maior a percentagem de programas integrados, maior será a qualidade e a integração dos sistemas, garantindo a informação centralizada. É objetivo, sendo claro o que se pretende atingir e reativo, gerando comportamentos, mas é incompleto. No entanto, o risco de comportamentos disfuncionais é anulado com a definição dos três indicadores para medir o objetivo estratégico em causa.

Deste modo, poderá ser garantido que o objetivo está a ser medido e controlado da forma mais apropriada, permitindo à Trust enaltecer um dos pilares que a suporta.

Da perspectiva de processos internos, foi feita a análise ao objetivo favorecer o contacto direto e, para o medir, foram selecionados dois indicadores de performance. Este objetivo é crucial para estreitar as relações com os clientes e parceiros.

O indicador número de contactos diretos entre os gestores das seguradoras e os gestores Trust é primordial para medir o contacto entre a organização e os seus clientes. Uma posição tomada pela Trust é que a proximidade com os clientes é fundamental para os manter satisfeitos e para reforçar a sua relação com a empresa. Assim, seria impensável elaborar um balanced scorecard para esta organização sem definir um objetivo estratégico relacionado com o contacto direto com os clientes. Uma das atividades mais diferenciadas da empresa é a gestão de processos de sinistro e é nesta área que o serviço prestado pela Trust se destaca. Perante o referido é necessário que o cliente, na sua atividade do dia-a-dia, contacte os gestores da Trust, com o objetivo de obter esclarecimentos sobre os processos, fazer algum pedido de alteração ou até sugestões sobre o seguimento dado a um determinado processo. Através desta facilitação de contacto, é reforçada a relação entre gestores, tornando o tratamento dos processos mais eficiente e mais fluido.

O indicador foi considerado tecnicamente viável e exequível no que diz respeito ao custo, sendo que existe atualmente na empresa um sistema de registo de chamadas telefónicas, para além de que os gestores das seguradoras e da Trust têm um número telefónico direto. Torna-se necessário definir o contacto. Assim, foi classificado como contacto direto, o ocorrido com sucesso (atendido) entre números diretos dos gestores, por uma duração igual ou superior a um minuto. Os dados estão, desta forma, disponíveis para recolha e tratamento de forma fiável.

Este é, um indicador de resultado, na medida em que compreende o número de contactos realizados e é objetivo, porque é inequívoca a sua finalidade. O propósito da definição deste indicador é fomentar os contactos diretos entre os gestores, intensificando a sua relação, para que trabalhem com o mesmo objetivo, fazendo o processo fluir sem problemas, com rapidez e qualidade, minimizando o seu custo.

O indicador é considerado completo já que mede se o objetivo de favorecer o contacto direto, é alcançado. É também reativo, sendo que influencia comportamentos, provocando o aumento de contactos entre os gestores.

No entanto, o objetivo não é apenas favorecer o contacto entre gestores, mas também entre os gestores Trust e toda a rede de fornecedores de serviços. Sendo a atividade da Trust, a prestação de serviços de saúde, é necessário aproximar a relação com os prestadores/parceiros de saúde, para que estes atuem da forma solicitada e desejada pela organização.

Com esse intuito, foi selecionado o indicador percentagem de prestadores que contactam diretamente os gestores Trust, para medir os contactos entre os gestores dos processos e as clínicas pertencentes à rede de fornecedores protocolada.

Foi considerado que a percentagem de contactos diretos com os prestadores é essencial para que os responsáveis envolvidos nos processos dialoguem entre si, para garantir o melhor tratamento do sinistrado, evitando constrangimentos.

Os prestadores estão classificados pela sua dimensão e este indicador terá em consideração isso mesmo, na medida em que é de superior relevância que os prestadores de maior dimensão tenham contacto direto com os gestores, do que os prestadores com dimensão reduzida. Assim, o cálculo da percentagem de prestadores que contactam diretamente os gestores será feito de acordo com a sua relevância, isto é, de acordo com o número médio mensal de processos sobre a sua responsabilidade.

Este indicador é tecnicamente viável, sendo que existe o registo de chamadas, com os contactos recebidos nos números diretos dos gestores. Sendo que os contactos de toda a rede de prestadores já estão listados e atribuídos ao prestador referido, seria necessário apenas trabalhar os dados, alocando a informação do peso (importância) do prestador ao registo de chamadas existente. Sendo o custo designado para o efeito reduzido, foi considerado tratar-se de um indicador exequível.

O indicador é de resultado, sendo que mede a conquista do objetivo, ou seja, se o contacto direto foi favorecido entre os gestores e os prestadores da rede clínica. Foi apontado como um indicador objetivo e completo, pois compreende todos os atributos que se pretende atingir.

Da perspectiva de clientes, foram selecionados para avaliação dois objetivos estratégicos.

O objetivo prestar serviços de qualidade, foi escolhido pela sua natural importância na organização, de forma a potencializar a satisfação dos clientes. Este objetivo é essencial para a atividade de qualquer empresa e, especialmente na Trust, que tem como princípio nunca descuidar a qualidade, sendo preferível não prestar um serviço do que fazê-lo sem capacidade para tal.

Este objetivo é medido através do número de reclamações, uma vez que quando é prestado um serviço com qualidade, naturalmente implicará que não existam reclamações ou, a existir, serão mínimas.

Estando os dados disponíveis para recolha e tratamento e sendo estes fiáveis, o indicador referido é tecnicamente viável. O tratamento dos dados não acarreta custos acrescidos para a organização, sendo que as reclamações já são cuidadas pelos responsáveis. A seleção deste indicador vem permitir medir o número de reclamações, dando perceção da qualidade do serviço prestado. O indicador tem como princípio influenciar o número de reclamações, minimizando-as, de forma a agilizar a obtenção do objetivo estratégico definido. Deste modo, estamos perante um indicador de indução.

É objetivo, sendo claro o que se pretende medir e controlar com a sua definição, mas não se trata de um indicador completo, sendo que o número de reclamações não é fator único para elucidar a qualidade do serviço. Considera-se um indicador reativo porque o colaborador sabe exatamente como atuar para o influenciar. Deste modo, existe risco de comportamentos disfuncionais, tornando-se indispensável a definição de outro indicador de performance para colmatar esse risco.

Foi então, selecionado o indicador índice de satisfação dos clientes, que vem dar complemento ao anteriormente avaliado.

Este indicador é tecnicamente viável, sendo que os dados podem ser recolhidos de forma fiável através de questionários de satisfação. Poderá ser custoso tratar esses dados, mas o custo de não tratar essa informação será ainda maior. É essencial ter conhecimento se o cliente está satisfeito e se o serviço prestado vai de encontro às suas expectativas.

A seleção deste indicador permite medir se o objetivo foi alcançado, pois a satisfação do cliente é o reflexo da prestação de um serviço de qualidade. Sendo mais específica, um serviço sem qualidade em momento algum será do agrado do cliente. Perante o exposto, o indicador é de resultado, medindo a prossecução do objetivo estratégico.

A par disso, este foi definido como sendo completo, na medida em que mede todos os atributos que se pretendem alcançar com a definição do objetivo estratégico e caracteriza-se igualmente como um indicador objetivo e reativo, sendo visível o que se pretende avaliar e motivando comportamentos por parte dos utilizadores.

Nesta perspetiva de clientes, foi selecionado um outro objetivo estratégico essencial para reforçar a fidelização dos clientes e a sua satisfação. O objetivo é garantir resposta rápida aos clientes.

Um atributo que a Trust exige ter na sua relação com os clientes é a rápida resposta. Seja na atualização da informação clínica dos processos, na resposta a reclamações, na resolução de problemas e até ao nível de pedidos dos gestores dos clientes, a resposta deve ser dada rapidamente e com qualidade. Ao atuar desta forma, a Trust estreita a sua relação com os clientes e evita o descontentamento destes, que seria provocado pela demora na obtenção da informação desejada.

O objetivo será medido pelo tempo de resposta a pedidos/reclamações dos clientes. Este indicador é tecnicamente viável, sendo que estes pedidos são feitos maioritariamente através de e-mail e Portal, podendo ser facilmente recolhidos os dados pelos SI de forma fiável. O tratamento será feito pelo controlo de gestão, medindo a performance dos gestores através do tempo decorrido entre o pedido/reclamação do cliente e a resposta/resolução da Trust. É um indicador que será medido sem grande custo associado, pelo que é executável.

Estamos perante um indicador de resultado, sendo que é medida a prossecução do objetivo estratégico. Ao selecionar este indicador, é avaliado se foi garantida a resposta rápida aos clientes. Ficando claro o que se pretende alvejar com a seleção do referido indicador, que é a resposta célere, este é tido como objetivo.

Na análise efetuada, foi identificado o indicador como incompleto e reativo. Isto porque, o indicador mede o tempo de resposta mas não a qualidade da mesma e gera comportamentos. Ou seja, os colaboradores terão a preocupação de dar resposta o mais rapidamente possível, podendo neste processo ser negligenciada a qualidade da mesma. Para evitar este comportamento disfuncional, foi selecionado um outro indicador para preservar a qualidade da resposta dada aos clientes.

O indicador escolhido é a percentagem de pedidos/reclamações resolvidos na 1ª resposta, que vem introduzir a importância da qualidade na resposta dada. Sendo um pedido ou uma reclamação do cliente, se o mesmo é resolvido na primeira resposta significa que a mesma foi entregue com a qualidade necessária para solucionar a questão. Assim, é garantido não apenas a rapidez mas também o valor da resposta.

Este indicador é considerado tecnicamente viável, a par do anterior. Ao ser medido o tempo de resposta, também poderá ser feito o controlo se a questão fica resolvida ou em aberto na medida em que, ou será feito um reforço do cliente para mais ou diferentes esclarecimentos ou o assunto fica resolvido. O mesmo se aplica ao custo do tratamento da informação, que será mínimo e portanto, praticável.

O indicador é de indução, focando o processo intermédio. Isto é, não mede a prossecução do objetivo mas influencia o alcance do mesmo, garantindo qualidade. Estando claro o pretendido com a seleção deste indicador, o mesmo é marcado como objetivo.

É um indicador reativo porque provoca comportamentos e é incompleto, não medindo os atributos do que se pretende atingir. No entanto, é complementado com o indicador selecionado e avaliado acima, suprimindo o risco de comportamentos disfuncionais.

Conclusão

Com o estudo de caso, foi elaborado um BSC adequado à Trust – Gestão Integrada de Saúde, de maneira a monitorizar os objetivos estratégicos da mesma, garantindo a sua execução.

Tendo em consideração que não existia sistema de controlo de gestão criado na empresa em estudo, foi almejado identificar quais os fatores críticos de sucesso da organização.

É de destacar a importância da definição das propostas de valor, dado que estas são o centro da estratégia. Foram as propostas definidas que conduziram toda a elaboração deste estudo, influenciando a criação do BSC, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento, até à perspectiva de clientes, reportando ainda à perspectiva financeira.

Será ainda de realçar a cultura organizacional do caso em estudo, que não se concentra nos objetivos financeiros, sendo eles o aumento do volume de negócios ou a redução dos custos, mas sim na valorização do cliente, na resposta dada e na qualidade entregue e percebida pelo próprio cliente. É uma empresa que objetiva o alinhamento de todos para alcançar a estratégia e para garantir a satisfação dos seus clientes. O BSC vem potenciar isso mesmo, fornecendo dados à gestão que permitem monitorizar a estratégia, garantindo que a mesma está a ser posta em prática, da forma mais correta.

Evidentemente, com a implementação da estratégia, monitorizada e controlada pela ferramenta de gestão apresentada, será possível criar valor não só para os clientes, mas também para todos os stakeholders, potenciando o valor da organização no mercado.

A elaboração do BSC permitiu um melhor conhecimento da estratégia e a sua difusão por toda a organização, tornando possível o alinhamento e a melhoria nos procedimentos para alcançar os melhores resultados.

Posso concluir que, com o conhecimento aprofundado da organização, foi conseguido elaborar um BSC ajustado à estratégia, características, processos e colaboradores da

empresa. Este BSC irá certamente otimizar os processos da organização e a relação da Trust com os seus clientes.

Na realização do presente estudo, deparei-me com limitações no que respeita à avaliação dos indicadores de performance, sendo que, para estudar com conhecimento mais aprofundado os objetivos estratégicos e os indicadores de performance, foi necessário optar pela análise de apenas quatro objetivos, escolhidos através de critérios apontados no presente trabalho, relacionado com as propostas de valor da organização.

No entanto, fica salvaguardado para o futuro, que existem linhas de desenvolvimento a serem seguidas. Será necessário a análise pormenorizada dos restantes objetivos estratégicos para que o BSC possa ser implementado na organização de forma mais apropriada e completa.

O BSC é uma ferramenta que poderá sempre ser melhorada após implementação na organização, perante a sua flexibilidade e adaptação às particularidades da empresa em questão. O facto de ser capaz de se adaptar à individualidade da organização é, na minha opinião, o melhor atributo desta ferramenta de gestão.

Em suma, é minha expectativa que, com o BSC apresentado, a Trust seja capaz de aperfeiçoar a sua atividade, tornando a empresa mais sustentável, e possivelmente expandir o seu negócio no futuro próximo.

Bibliografia

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.

De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Herrero, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy and Leadership*, 29(3), 41-42.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.

Malina, M. A. (2013). The evolution of a balanced scorecard. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 901-912.

Osterwalder, A. (2015). *Criar Propostas de Valor*. Leya.

Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. *Tourism & Management Studies*, 3, 214-215.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Strategic Planning: Readings*, 102-117.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Anexos

Guião da entrevista à administradora da Trust

Empresa

1. Em que mercados se querem situar? Em que segmentos?
2. Como é que se diferenciam?
3. Qual a imagem que a Trust quer transmitir aos seus clientes?
4. Que atributos fazem da Trust uma preferência? O que é oferecido aos clientes, que os façam escolher a vossa empresa como parceiro de negócio?
5. Qual a relação pretendida com os clientes? (Pessoal/personalizada)
6. Qual a relação pretendida com os prestadores? (Pessoal/personalizada)
7. Que tipo de consumidores servem no negócio da Trust? Quais são os interesses e motivações desses consumidores?
8. Como alcançam os vossos consumidores?
9. Que recursos precisam?
10. Quais os vossos parceiros-chave? Que elevam o negócio e vos tornam mais poderosos?
11. Em que é que a Trust tem que ser realmente boa? Quais são as atividades cruciais?
12. Quais os benefícios que a Trust cria para atrair clientes? (Geram ganhos, aliviam dores)

Clientes

13. Quais são os objetivos dos seus clientes?
14. Dificuldades e desafios que os clientes enfrentam?
15. O que valorizam os seus clientes? Tempo, dinheiro, esforço?
16. Qual a lista de produtos e serviços que a Trust oferece, que ajuda a atingir os objetivos do cliente?
17. Como é que os produtos/serviços pretendem eliminar, ou reduzir, algumas das coisas que incomodam os vossos clientes?

18. Como é que os produtos/serviços pretendem produzir resultados e benefícios que o cliente espera?
19. Daqui a 10 anos como será a Trust?