

APLICAÇÃO DE UM NOVO MODELO OPERACIONAL NA
COMPANHIA MULTINACIONAL DE SEGUROS “INSURYOU”.
O CASO DE APLICAÇÃO NA UNIDADE DE SINISTROS, DA
SUBSIDIÁRIA EM PORTUGAL

João Luís Pinto Rangel Vieira

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Magalhães, Prof. Associado, Instituto Superior de Gestão, Departamento de Gestão

Outubro 2013

Agradecimentos

Um grande agradecimento ao meu Amor Joana Fonseca, por toda a dedicação, apoio, motivação e compreensão. Sem ti não era possível alcançar mais este importante objetivo nas nossas vidas.

Queria agradecer ao meu orientador Dr. José Magalhães, pela boa disposição, compreensão e inteligência das recomendações. Ao Dr. Rui Ceia, por me ter apresentado o melhor orientador que poderia ter.

À Companhia de Seguros onde trabalho, e especialmente ao meu Diretor, Dr. Rui Gil, ao qual agradeço tudo aquilo que sou hoje profissionalmente, pela confiança e pelos conselhos. Obrigado igualmente por tudo aquilo que me fez crescer como pessoa.

Aos meus amigos Fred e Cláudia que, durante o Mestrado Executivo e elaboração do projeto de Mestrado em Gestão, me apoiaram, e me motivaram para que este trabalho fosse possível.

Aos meus pais e irmã, pelo suporte, pela educação e carinho, e por terem sempre acreditado que era possível chegar onde cheguei hoje, mesmo quando já ninguém acreditava.

A todos os que me ajudaram na realização desta tese, o meu muito obrigado.

Índice

<u>Agradecimento</u>	<u>I</u>
<u>Índice</u>	<u>III</u>
<u>Acrónimos</u>	<u>V</u>
<u>Índice de ilustrações</u>	<u>VI</u>
<u>Sumário</u>	<u>VIII</u>
<u>Abstract</u>	<u>X</u>
<u>Sumário executivo</u>	<u>XII</u>
<u>1. Definição do contexto problema</u>	<u>14</u>
<u>2. Revisão da literatura</u>	<u>15</u>
<u>2.1 Especialização</u>	<u>15</u>
<u>2.2 Estratégia</u>	<u>17</u>
<u>2.3 <i>Balanced Scorecard</i></u>	<u>23</u>
<u>3. Enquadramento sectorial</u>	<u>29</u>
<u>3.1 Atividade de seguros no mundo</u>	<u>29</u>
<u>3.2 Atividade de seguros em Portugal</u>	<u>30</u>
<u>3.3 A multinacional <i>Insuryou</i> no mundo</u>	<u>31</u>
<u>3.4 A multinacional <i>Insuryou</i> em Portugal</u>	<u>33</u>
<u>3.5 Atividade de sinistros da multinacional <i>Insuryou</i></u>	<u>37</u>
<u>3.6 Atividade de sinistros em Portugal e na subsidiária em Portugal</u>	<u>38</u>
<u>4. Implementação</u>	<u>41</u>
<u>4.1 Metodologia</u>	<u>41</u>
<u>4.2 Problema de aprendizagem / Questão de investigação</u>	<u>41</u>
<u>4.3 Questões específicas</u>	<u>41</u>
<u>4.4 Projeto de reestruturação da unidade de sinistros</u>	<u>42</u>
<u>4.5 Fase piloto – projeto Alfa</u>	<u>48</u>
<u>4.6 2ª Fase – projeto Beta</u>	<u>50</u>
<u>5. Análise resultados</u>	<u>54</u>
<u>5.1 Financeira</u>	<u>54</u>
<u>5.2 Clientes</u>	<u>61</u>
<u>5.3 Processos internos</u>	<u>64</u>
<u>5.4 Aprendizagem e desenvolvimento organizacional</u>	<u>77</u>

<u>5.5 Implementação <i>Balanced Scorecard</i></u>	<u>80</u>
<u>6. Conclusões</u>	<u>82</u>
<u>Bibliografia</u>	<u>85</u>

Acrónimos

AML – Área Metropolitana de Lisboa

APS – Associação Portuguesa de Seguradores

AT – Acidentes de Trabalho

AUTO – Automóvel

BCG – *Boston Consulting Group*

BOP – *Business Operating Profit*

BSC – *Balanced Scorecard*

CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing*

CR – *Combined Ratio*

GWP – *Gross Written Premium*

ICC – Gestão de Sinistros Corporais e Complexos

IAP – *Insuryou* Assistência Permanente

ICS – *Insuryou* Contacto de Sinistros

IDS – Indemnização Direta ao Segurado

KPI – *Key Performance Indicators*

LOB – Linha de Negócio

OR – Outros Ramos

PIB – Produto Interno Bruto

RSG – Revisão de Sinistros Geridos

ROE – *Return on Equity*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Índice de Ilustrações

<u>Figura 1: Matriz de Ansoff</u>	19
<u>Figura 2: Exemplo teórico de Balanced Scorecard</u>	24
<u>Figura 3: Custos brutos com sinistros/prémios brutos emitidos</u>	39
<u>Figura 4: Análise SWOT da unidade de sinistros</u>	43
<u>Figura 5: Linha de orientação do grupo <i>Insuryou</i></u>	44
<u>Figura 6: Modelo atual da unidade de sinistros</u>	47
<u>Figura 7: Modelo futuro de unidade de sinistros</u>	48
<u>Figura 8: Integrações da fase piloto</u>	48
<u>Figura 9: Delegações integradas na fase piloto</u>	49
<u>Figura 10: Pilares fundamentais do Novo Modelo Operacional</u>	49
<u>Figura 11: Volumes 1ª fase de integração operacional</u>	50
<u>Figura 12: Integrações do Novo Modelo Operacional</u>	51
<u>Figura 13: Volumes da 1ª fase de integração operacional e 2ª fase projeto Beta</u>	51
<u>Figura 14: Integrações do centro de sinistros Lisboa</u>	52
<u>Figura 15: Integrações do centro de sinistros Porto</u>	53
<u>Figura 16: Custo médio da Linha de Negócio Automóvel</u>	57
<u>Figura 17: Custo médio da Linha de Negócio Acidentes de Trabalho</u>	58
<u>Figura 18: Reembolsos recebidos e rácio de reembolsos</u>	58
<u>Figura 19: Rácio de reajustamento de reservas</u>	59
<u>Figura 20: Custo médio IDS</u>	60
<u>Figura 21: Pagamentos e reembolsos convenção IDS</u>	61

<u>Figura 22: Índice de relacionamento dos clientes <i>Insuryou</i></u>	<u>63</u>
<u>Figura 23: Análise de resultados por tipologia</u>	<u>64</u>
<u>Figura 24: Resultados de revisão de sinistros geridos</u>	<u>68</u>
<u>Figura 25: Resultados pós Alfa</u>	<u>69</u>
<u>Figura 26: Resultados revisão sinistros geridos pré Alfa e pós Alfa</u>	<u>69</u>
<u>Figura 27: Resultados revisão sinistros geridos N+1</u>	<u>70</u>
<u>Figura 28: Comparação fase piloto – integração total</u>	<u>71</u>
<u>Figura 29: Comparação da revisão de sinistros geridos Ano N e Ano N+1</u>	<u>71</u>
<u>Figura 30: N° de colaboradores alocados à função sinistros no antigo modelo operacional</u>	<u>76</u>
<u>Figura 31: N° de colaboradores por equipa do novo modelo operacional</u>	<u>76</u>
<u>Figura 32: Nível de empenho dos colaboradores <i>Insuryou</i></u>	<u>80</u>
<u>Figura 33: <i>Balanced Scorecard</i></u>	<u>81</u>

Sumário

No âmbito da nova visão estratégica da companhia de seguros multinacional *Insuryou* para o período 2012-2015, foram definidos modelos operativos standardizados a nível global, nas três áreas fulcrais da empresa, designados *Insuryou Print*, que serão objeto de implementação em todas as suas subsidiárias no mundo.

Este projeto teve como objetivo analisar, para a subsidiária em Portugal, o impacto que a alteração de um modelo operativo de uma das mais importantes áreas funcionais da empresa, a área de gestão de sinistros, tem na organização.

Permitiu uma reestruturação do anterior modelo de gestão de sinistros, baseado num molde descentralizado e partilhado entre áreas, e suportado através de delegações distribuídas geograficamente em todo o país, transformando-o num modelo centralizado, especializado e segmentado.

Esta mudança teria como finalidade beneficiar dos efeitos de economias de escala, pelo facto de se realizar a gestão de sinistros em centros especializados.

A alteração de modelo operacional na unidade de sinistros na subsidiária em Portugal, foi realizado em duas fases.

Numa primeira fase, a fase piloto, foi concentrada toda a gestão de sinistros das áreas centrais, empresas do grupo, delegações e mediadores da Área Metropolitana de Lisboa, num único espaço físico em Lisboa e sobre o novo modelo operacional.

Numa segunda fase, concentrou-se toda a gestão de sinistros de todas as restantes delegações e mediadores associados, e foi criado um centro adicional de sinistros no Porto.

No final da implementação do projeto-piloto e da total concentração da gestão, realizou-se uma análise de pós implementação, através da execução de um *Balanced Scorecard (BSC)*, onde se avaliaram os impactos na organização, do ponto de vista financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Concluiu-se que houve uma redução significativa dos custos relativos a indemnização e despesas com sinistros, através de uma redução dos erros de gestão, maior formação, especialização e motivação da equipa e uma redução de tarefas administrativas.

Palavras-chave: estratégia, modelo operacional, especialização, economias de escala, reestruturações

Classificações no Sistema de Classificação JEL:

JEL: G34 *Mergers; acquisitions; restructuring; corporate governance*

JEL: L22 *Firm organization and market structure*

Abstract

Under the new strategic vision of the multinational group Insuryou for the period 2012-2015 there were standardized operating models, globally defined, called Insuryou Print, in three key areas of the business, which will be implemented in all subsidiaries in the world.

This project aimed to analyse, for the subsidiary in Portugal, the impact that the change of the operating model of one of the most important functional areas, claims, has on the organization.

This project resulted in a restructuration of claims management, based on a previous decentralized model, shared between areas and supported through branch offices geographically distributed across the country, to a concentrated, centralized and segmented organization.

This change intended to benefit from the effects of economies of scale and synergies, due to making the claims management in specialized centres.

The change in the operating model, at the claims unit, in the subsidiary in Portugal, was conducted in two phases.

The first phase, the pilot phase, intended to concentrate the claims management of the central areas, group companies, branch offices and brokers of the Lisbon Metropolitan Area, in a single physical space in Lisbon.

In a second phase we concentrated the claims management of all the other branch offices and brokers, and created an additional claims centre in Oporto.

By the time the implementation of the pilot project and the total concentration of the management is finished, an after implementation analysis was conducted, through the execution of a Balanced Scorecard, where we will evaluate the impact of the change in the organization, from the financial, customers, internal processes and learning and development point of views.

It was concluded that there was a significant reduction of the indemnity and expenses claims costs, through leakage reduction, training, expertise, motivation of staff and reduction of administrative tasks.

Key words: strategy, operating model, specialization, economies of scale, restructuring

Classifications of JEL Classification System:

JEL: G34 Mergers; acquisitions; restructuring; corporate governance

JEL: L22 Firm organization and market structure

Sumário Executivo

Num mercado segurador cada vez mais competitivo, onde nos confrontamos com uma forte redução do prémio médio de seguro, é necessário indagar como poderá a multinacional Europa reorganizar-se de forma a ser mais competitiva no mercado, e aumentar os níveis de rentabilidade.

A companhia de seguros multinacional *Insuryou* definiu como ambição estratégica “Ser a melhor companhia de seguros a nível mundial, reconhecida pelos seus clientes, accionistas e colaboradores”.

Para alcançar esta forte ambição, a multinacional *Insuryou* definiu um modelo standardizado global para as três áreas funcionais mais importantes: sinistros, *underwriting* e vendas.

Este projeto focalizou-se na execução do modelo operativo global na unidade de sinistros da Subsidiária em Portugal.

Com a área de sinistros a representar a maior fatia dos custos, com percentagens a rondar os 70% a 75% dos custos totais, importou saber qual o contributo que a transformação operacional poderá trazer para a competitividade e rentabilidade da companhia *Insuryou* Portugal.

Este projeto teve como objetivo responder à seguinte questão: qual o impacto organizativo do ponto de vista financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, que a alteração do modelo operativo de gestão de sinistros na subsidiária em Portugal da companhia multinacional de seguros *Insuryou* tem no negócio não vida?

O novo modelo operacional consiste em realizar a gestão de sinistros baseada em diversos vetores:

- Concentração: concentração da gestão de sinistros em centros de gestão;
- Especialização: equipas totalmente dedicadas à gestão de sinistros e a linhas de negócio;
- Segmentação: equipas segmentadas por complexidade de sinistros.

Isto representa uma alteração completa na forma de gestão de sinistros, anteriormente realizada com grande enfoque através de gestores não dedicados das várias subsidiárias em Portugal, e através de mediadores, com diferentes níveis de autonomia.

O projeto de implementação foi realizado através de duas fases. Numa primeira fase, designado projeto Alfa, foi implementado o novo modelo operacional a uma parte da organização. A opção de aplicar o novo modelo apenas a uma parte da organização, teve como objetivo permitir verificar a eficácia do novo modelo com o mínimo impacto para a organização. A 2ª fase consistiu na implementação do novo modelo operacional a toda a organização.

Este projeto está dividido em 4 grupos: Um primeiro grupo onde será efetuada toda a revisão bibliográfica alusiva aos temas da especialização, estratégia e *Balanced Scorecard*; uma segunda fase em que será efetuada uma análise do contexto relativo ao mercado segurador, à multinacional *Insuryou* e à área de sinistros tanto a nível global como em Portugal. No terceiro grupo, será verificado como foi implementado o novo modelo operacional, desde a fase piloto até à total integração; Finalmente, num quarto grupo, responder-se-á à questão de investigação: analisar nas perspetivas mais importantes da empresa, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento da organização, o impacto da implementação do novo modelo operacional, através da implementação de um modelo de *Balanced Scorecard* que nos irá permitir comparar, entre um conjunto de *key performance indicators* (KPI), a diferença entre os dois modelos operacionais.

1. Definição do contexto do problema

Uma organização multinacional, independentemente das condições de mercado, tem resultados esperados devidamente definidos, de forma a ir ao encontro dos rendimentos esperados pelos seus investidores. Para o efeito, existe um planeamento estratégico de médio longo prazo, tendente a alcançar esses objetivos previamente definidos.

Face aos objetivos estipulados, a definição da estratégia da *Insuryou* incluiu uma reestruturação de todo o modelo operativo existente, por forma a criar uma estrutura mais eficiente, alterando o modo como se dirige ao mercado, mas incrementando o nível de satisfação.

A reestruturação levada a cabo assentou numa base de especialização, através da criação de equipas focalizadas em áreas específicas, que permitam melhor qualidade na execução das atividades, partilha de *know-how* e sinergias dentro das equipas.

Após as alterações realizadas, tornou-se premente analisar e verificar se os benefícios esperados foram alcançados, através do *Balanced Scorecard*.

2. Revisão da literatura

2.1 Especialização

No campo da especialização, destacam-se os seguintes intervenientes:

Smith (1776) desenvolveu os princípios de especialização, racionalização da produção e divisão do trabalho.

Babbage (1832) contribuiu para a Teoria da Gestão Científica (Especialização, divisão do trabalho, estudo do tempo e movimentos, contabilidade analítica, etc.).

A 2ª Revolução Industrial (revolução do aço e da electricidade 1860-1914), com o seu impacto na automatização da indústria, fomentou a especialização do trabalho, que permitiu evoluções tais como a substituição do ferro pelo aço, a substituição do vapor pela electricidade, o desenvolvimento dos transportes e comunicações bem como novas formas de organização capitalista.

Taylor (1889), apresentou um modelo de gestão assente em quatro princípios fundamentais: princípio do planeamento, princípio da preparação, princípio da coordenação e princípio da especialização – Que estabelecia que se deve dividir o trabalho e a responsabilidade entre trabalhadores e gestores. No que respeita aos gestores, para que sejam responsáveis pelo planeamento dos métodos de trabalho (de acordo com princípios científicos); quanto aos trabalhadores, para que se responsabilizem pela sua execução, de acordo com o planeamento efectuado.

Taylor defendia a adopção da máxima especialização, por acreditar que esta era indispensável ao aumento da eficiência e da produtividade do trabalho.

Propunha então, como instrumentos indispensáveis ao aumento da produtividade e da eficiência organizacionais, os seguintes factores:

- Cooperação entre os gestores (para o estudo minucioso do trabalho do operário e estabelecimento do melhor método para a sua execução), supervisores (os responsáveis pela prestação da assistência necessária aos trabalhadores durante a produção) e operários (que deviam limitar-se a executar as suas tarefas, de acordo com o planeado);

- Eliminação de todo o desperdício de esforço humano, substituindo, designadamente, alguns movimentos por outros mais eficientes;
- Selecção científica dos trabalhadores mais adequados à execução de cada tarefa;
- Treino e formação dos operários, de forma a assegurarem uma resposta eficaz e eficiente às exigências das suas funções;
- Aumento da especialização e racionalização de atividades;
- Estabelecimento de normas e regras detalhadas para a execução do trabalho;
- A distribuição uniforme da carga e ritmo de trabalho, procurando evitar-se períodos de quebra ou picos de trabalho;

Chiavenato (1983) - Considerou que uma das principais características da Teoria da Burocracia é a sua pretensão em assegurar uma completa previsibilidade do comportamento e funcionamento da organização, entendida como indispensável à maximização da sua eficiência.

Tratando-se de um modelo de gestão especialmente vocacionado para organizações de grandes dimensões ou com operações muito complexas, dispersas ou diversificadas, são-lhe normalmente atribuídas algumas vantagens. Entre elas destacam-se:

A maximização da eficiência da organização através de:

- Racionalização dos processos e procedimentos;
- Minimização dos erros humanos e dos custos inerentes ao desempenho das atividades, sobretudo em resultado da normalização e standardização das rotinas e procedimentos;
- Melhoria do entendimento e da compreensão das comunicações e informações (veiculadas, sobretudo, através de canais formais);
- Critérios subjacentes à contratação de pessoal;
- Especialização, divisão de trabalho e descrição precisa das funções;
- Disponibilização de formação adequada aos trabalhadores.

2.2 Estratégia

Não é fácil encontrar uma definição universal e completa para definir a estratégia.

No entanto, vários importantes autores do pensamento estratégico têm vindo ao longo do tempo a dar o seu contributo.

A palavra estratégia surgiu da palavra grega *strategos*, que significa o chefe ou líder do exército – o general.

Peter Drucker (1954) oferece uma primeira definição de estratégia relacionada com a área de gestão. Esta definição poderá ser considerada a primeira, desde o contributo de Von Neumann e Morgenstern (1947), que tem essencialmente uma dimensão económica.

Drucker foi o primeiro a usar o termo *management by objectives*. Antes da publicação do seu primeiro livro não havia um corpo de conhecimentos de gestão coerente, e apenas dois ou três livros abordavam questões de gestão.

A definição de Drucker de "planeamento estratégico" é o que nós simplesmente chamamos "regras guerreiro".

"O planeamento estratégico é o processo contínuo de fazer presentes empresariais (tomada de risco) decisões sistematicamente e com o maior conhecimento de seu futuro; organizando sistematicamente os esforços necessários para realizar estas decisões; e medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de um feedback organizado e sistemático."

Por outras palavras, é a ciência de fazer boas decisões sobre o futuro.

Na sua análise, Drucker cobre vários dos principais factores identificados por Sun Tzu. Drucker concorda com Sun Tzu, quando este refere que se "começa com a missão da organização." Depois disso, a estratégia deve considerar o ambiente, o que está em mudança. Ele descreve a tomada de decisões como "uma máquina do tempo que sincroniza para o presente um grande número de diferentes intervalos de tempo " O seu foco na tomada de decisão é sobre o guerreiro como um elemento activo. Ao descrever os métodos específicos de estratégia, ele ainda toca na ideia de Sun Tzu da análise ser um acto de comparação relativa.

Como Sun Tzu, Drucker também viu essa tomada de decisão como um processo de inovação. A chave é o que escolhemos para conseguir fazer de forma diferente. Drucker descreveu as questões essenciais como "Que coisas novas e diferentes temos que fazer, e quando?" E isso não foi apenas decidir o que fazer, mas sim fazer uma análise sobre o que falhámos para decidir o que fazer.

"Não faz sentido falar de planos de curto e longo prazo. Há planos que levam a uma ação hoje - são planos verdadeiros, verdadeiras decisões estratégicas. Há planos que falam sobre a acção amanhã – são sonhos, são um pretexto para não-pensar, não-planear, não-fazer. "

No início dos anos 60, o conceito de estratégia emergiu da necessidade de ajudar Directores (particularmente directores gerais) a traduzir o caos de eventos e decisões que tinham de enfrentar diariamente de uma forma ordenada para avaliar a posição da empresa dentro desse ambiente (Porter, 1983). Na década de 1960 a 1970 estes elementos levaram ao início do processo da construção teórica do termo "estratégia" na área dos negócios. Herrmann (2005) considera que esta foi a primeira era de desenvolvimento da estratégia de gestão como uma disciplina. Esta etapa foi caracterizada pela aparição de diversas definições que tentaram aproximar o que poderia ser entendido com estratégia. Muitos autores dedicaram uma seção dos seus artigos para analisar o termo e proporem a sua própria definição, que favoreceu ao aumento dos entendimentos do termo estratégia na vertente gestão estratégica e gerou um conjunto de definições que ainda hoje se mantêm nos nossos dias.

Após a primeira definição de Drucker (1954), os pioneiros em atribuir a estratégia como um termos de gestão foram Chandler (1962) e Ansoff (1965). Estes trabalhos criaram a base teórica da área da gestão estratégica, sendo considerados clássicos nesta área. Antes da articulação formal da definição do conceito de estratégia e o aparato intelectual que provoca, a discussão de casos de gestão na Universidade de Harvard foi um exercício na pesquisa de temas centrais que uma empresa tem que gerir (Porter 1983)

Chandler (1962), defende que a estrutura deve ser conduzida por uma estratégia. Essa estratégia é o que a estrutura de uma empresa necessita para a formação de objetivos a longo prazo para a reflexão sobre esses mesmos objetivos.

Defendeu ainda que as estruturas necessitam ser alteradas, o que deve ser impulsionado pelas necessidades do mercado. Chandler sugere ainda o tipo de organização multi-divisional (M-

form), onde os executivos são removidos das atividades operacionais para o controle da visão da empresa, o que lhes dá a oportunidade de pensar a longo prazo. Chandler também discute a profissionalização da gestão, onde as empresas necessitam de especialistas para gerir seus negócios.

Ansoff (1965) analisa os estudos do problema estratégico das organizações e propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, a qual foi denominada Matriz de Ansoff.

Esta matriz é um modo de representar algumas formas que o autor acreditava poderem aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura (Mintzberg, 2001).

Figura 1: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: <http://pt.wikipedia.org>

A aparição de novas definições propostas por diversos autores levou a uma grande diversidade nas definições de estratégia. Esta diversidade é o resultado dos diversos termos usados bem como das ideias centrais que cada autor considera a essência que o conceito deve ter. No entanto, alguns autores destacam a orientação para a selecção de objetivos a longo prazo e a escolha de programas ou planos para alcançá-los como elementos fundamentais do conceito de estratégia (Andrews, 1971; Ackoff, 1974; Shrivastava, 1986) através de uma alocação apropriada de recursos (Chandler, 1962; Schendel e Hatten, 1972; Harrison, 1999).

Por outro lado, outros autores atribuíram a definição das acções, planos, programas, ou orientações precisam de ter certos objetivos (Glueck, 1976; Hofer e Schendel, 1978; Summer, 1980; Hatten e Hatten, 1988; Venkatraman, 1989; Pearce e Robinson, 1994; Griffin e Singh, 1999; Hambrick e Fredrickson, 2001; David, 2003; Hill e Jones, 2005; Grant, 2008).

A estratégia como um meio de ligar a empresa ao seu ambiente é o principal elemento noutras definições (Katz, 1970; Miles e Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Jemison, 1981; Stoner, 1982; Miller e Friesen, 1984; Chrisman, Hofer, e Boulton, 1988)

Outras ideias apresentadas nas mais variadas definições são a vantagem competitiva e a performance das empresas como um elemento essencial da estratégia (Porter, 1996; Barney, 1997; Bowman et al., 2002; Hitt, Ireland, e Hoskisson, 2003).

Há ainda um grupo de autores que considera a estratégia um processo através do qual a empresa toma decisões como uma visão para alcançar os objetivos (Uyterhoeven, Ackerman, e Rosenblum, 1973; Steiner e Miner, 1977; Moskow, 1978; Quinn, 1980; Van Cauwenbergh e Cool, 1982; Thomas, 1984; Smith, Arnold, e Bizzell, 1988; Whittington, 1993; Certo e Peter, 1997)

Outros assumem a estratégia como um conjunto de técnicas racionais para realizarem certas decisões na empresa (Beverley, 1967; Knights e Morgan, 1991; Fry e Killing, 1995).

A ideia de mudança, seja no ambiente, seja na empresa, surge como importante no conceito de estratégia (Newman e Logan, 1971; Michael, 1973; Ginsberg, 1988).

Finalmente, surgem algumas definições que poderão ser consideradas mais ecléticas, pois tentam integrar um conjunto das ideias acima descritas como uma parte essencial do conceito de estratégia (Thompson e Strickland, 1987; Conner, 1991; Menguzzato e Renau, 1991; Hax e Majluf, 1997; Johnson, Scholes, e Whittington, 2005; Guerras-Martin e Navas-Lopez, 2007; Nag et al., 2007).

Análise de definições de Estratégia

Esta diversidade criou a necessidade de estudos para analisar e comparar as diferentes definições existentes. O primeiro estudo apareceu em Hofer e Schendel (1978), que analisou 13 definições de autores que abordaram a conceptualização do termo entre 1960 e 1970. Este estudo abordou o início da mudança do termo política de gestão para o termo gestão estratégica para definir a área.

Bracker (1980), analisou a evolução do conceito de estratégia baseado em 17 definições formuladas até ao momento, nove delas que coincidem com as usadas por Hofer e Schendel (1978). Apesar de o desenvolvimento histórico da definição, Braker (1980) defendeu a

necessidade de se realizarem estudos epistólicos para elucidar a essência do termo dentro da gestão estratégica, e convencer os académicos para assumiram a sua maturidade como uma área académica de estudo.

Evered (1983) analisou 12 definições e foi pioneiro no estudo do conceito de estratégia em três diferentes perspectivas: militar, gestão e futurista. Baseado nos resultados obtidos na sua análise, ele estabeleceu a definição com mais influência em cada campo, e propôs uma nova para cada uma das perspectivas em questão.

Barney (1997) analisou nove definições, estabelecendo as concordâncias entre ambos, e propôs uma nova definição baseado na sua análise.

Grant (2008) analisou cinco definições, e tal como os autores anteriores, propôs uma nova definição.

Estes cinco estudos coincidem em dois factores:

- 1) Após realização da análise, eles propõem uma nova definição para o conceito de estratégia que envolve algum tipo de síntese;
- 2) A comparação de definições propostas nos cinco estudos mostra uma ausência de consenso.

A grande diferença entre estes estudos é não usarem a mesma definição como base de pesquisa, o que tem a ver com a escolha feita pelos autores, bem como com a incorporação de novas definições que gradualmente aparecem na literatura ao longo dos anos.

Independentemente da relevância e contributo para o desenvolvimento da gestão estratégica, os estudos acima referenciados têm a limitação de usarem uma pequena amostra de definições, considerando o elevado número existente no período histórico em questão, e analisam a evolução da definição durante uma etapa específica do seu desenvolvimento histórico, efectuando uma análise subjectiva e quantitativa dos elementos essenciais das diferentes definições. Esta abordagem torna difícil obter-se uma imagem geral do desenvolvimento histórico do conceito de estratégia, a precisa identificação da força do consenso relativo às definições, e como a estrutura foi alterada desde o tempo em que foi introduzida até agora.

O estudo de Ronda-Pupo e Guerras-Martin, que através da análise de 91 definições de estratégia ao longo do período de 1962 até 2008, utilizando métodos quantitativos, concluiu que as palavras “empresa”, “ambiente”, acções e recursos compõem o essencial da definição de estratégia, e é significativamente importante de destacar como o *focus* mudou ao longo do tempo, do atingimento dos objetivos da empresa para a melhoria da sua performance. Com o estudo realizado, propuseram uma definição consensual relacionada com a essência do conceito de estratégia que poderá ser citada como “A dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as acções necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e /ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos”.

Ferramentas de Análise Estratégica

A subsidiária da *Insuryou* em Portugal, percebeu que a estratégia definida até então, estava a ficar fora do contexto atual, e tornou-se fundamental definir a sua estratégia. Para isso, deverá efetuar a análise atual da empresa, o **como estamos** e através desta definir **onde querem chegar**. No entanto, há que definir o **como vão lá chegar**.

A análise atual é realizada através de uma análise ao nível interno e externo, que permite verificar o estado atual da empresa. A análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) é uma ferramenta simples de análise estratégica, que permite verificar o ponto de situação de uma empresa num determinado período. Através da análise SWOT, é possível verificar o ambiente interno da empresa, identificar as forças e fraquezas, e definir as oportunidades de ameaças.

Após a análise SWOT da empresa, é possível criar os objetivos estratégicos da empresa, e realizar o plano de ação necessário para alcançar esses objetivos.

A matriz A.D. Little é outra das ferramentas usadas para realizar a análise interna e externa de uma organização. Esta matriz focaliza-se no ciclo de vida do produto, através da conjugação de duas dimensões: A maturidade da indústria e a sua posição competitiva. A matriz ADL recomenda que a segmentação não deve ser realizada tendo em conta as mais-valias internas da empresa, mas sim através de critérios de mercado.

O *Boston Consulting Group* (BCG) criou outra ferramenta de análise, a matriz BCG, que permite posicionar cada produto da empresa de acordo com crescimento do mercado e a quota de mercado da empresa, de forma a criar estratégias específicas para cada produto.

No entanto, para além da análise interna e externa, é fundamental ter conhecimento das vantagens competitivas da empresa.

Michael Porter (1980) criou um método de análise competitiva, em que identifica as cinco forças que influenciam a concorrência. A análise competitiva inclui a descrição da rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substituição de produtos e serviços, o poder de negociação dos fornecedores e compradores.

Após análise do ponto de situação da empresa, torna-se fundamental definir o onde querem chegar. Para alcançar, é necessário formular a estratégia, definir a Visão e Missão, valores e fatores críticos da empresa.

É igualmente fundamental definir o como vamos lá chegar. No caso da *Insuryou*, o atingimento das linhas estratégicas foi realizado através de uma completa reestruturação da organização.

Execução da estratégia

2.3 *Balanced Scorecard*

De forma a medir a performance da execução da estratégia, a *Insuryou* definiu a criação de um *Balanced Scorecard*.

Tal como nos propuseram Kaplan e Norton (1997), os objetivos da organização são criados a partir da sua visão e da sua estratégia, e posteriormente são monitorizados através de *balanced scorecards* distribuídos através de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Financeira - Perspetiva considerada durante muitos anos como a mais importante para as organizações, onde se identificam os objetivos financeiros, e como serão atingidos. Uma organização focalizada apenas em objetivos financeiros tais como, rentabilidade, rentabilidade por acção, crescimento da rentabilidade e retorno dos investimentos, leva a que a gestão tome más decisões. No entanto, para Kaplan e Norton, a avaliação do crescimento e sucesso de uma organização, deve ser balanceada com outras perspetivas, para que também a perspetiva financeira possa ser elevada.

Processos internos – Definição de quais os processos que terão que ser criados para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. Para Kaplan e Norton, esta vertente é fulcral porque influenciará em escala o sucesso da organização.

Cliente – Como a organização é percebida pelos seus clientes e como a empresa quer ser percebida por estes.

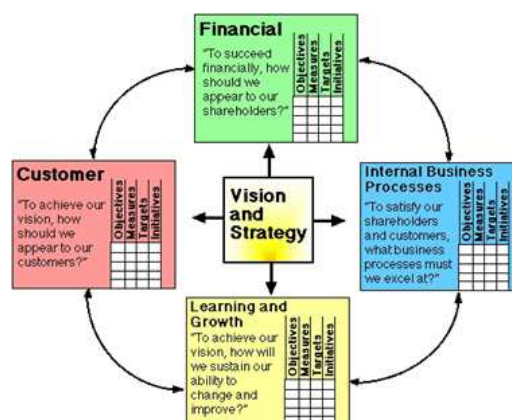
Aprendizagem e desenvolvimento organizacional – Esta é considerada a perspectiva mais importante, pois é aquela que se foca em preparar a empresa para o futuro. O objetivo é criar um clima que conduza à inovação, satisfação dos empregados, mudança, crescimento e implementação de melhorias.

O BSC requer indicadores financeiros e não-financeiros, como resultado da estratégia implementada de acordo com as quatro perspectivas mencionadas. O BSC traz uma nova visão para a organização, onde os indicadores para avaliar o desempenho passado, factos e acontecimentos do período, são complementados por variáveis que são destinados para medir a eficácia do desempenho futuro dos factores de competitividade (Neves e Baptista, 2003, p. 55).

O *balanced Scorecard* como um sistema de avaliação de performance

O *balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite traduzir a visão e a estratégia em quatro perspectivas, e em cada uma delas é possível verificar os objetivos, medidas e iniciativas para a alcançar.

Figura 2: Exemplo teórico de *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996: 76)

Para cada uma das vertentes, são seleccionados um conjunto de indicadores que irão permitir avaliar o desempenho face aos objetivos propostos.

Um *Balanced Scorecard* criado a partir da sua missão, valores, visão e estratégia da empresa, permitirá ao gestor de topo um claro entendimento da organização como um todo.

Através do *Balanced Scorecard*, a estratégia fica clara para toda a organização, e permite a focalização da empresa na execução da estratégia e uma maior colaboração entre áreas e responsabilidades.

“Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio através dessa sequência de relações de causa e efeito” (Kaplan e Norton, 1997, p. 155).

O novo sistema de gestão estratégica

Kaplan e Norton (2007), verificaram que muitas empresas foram para além da visão inicial do *Balanced Scorecard*, e descobriram o seu valor para a criação de um novo sistema de gestão estratégica. Usado desta forma, o *scorecard* não permite ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as acções de curto prazo.

Muitas empresas adoptaram os primeiros conceitos do *Balanced Scorecard* para melhorar os sistemas de avaliação de desempenho.

Estas alcançaram resultados tangíveis mas pequenos, adoptando esses conceitos, fornecendo clarificação, consenso, e focando as melhorias desejadas no desempenho. Mais recentemente, temos visto empresas ampliar a utilização do *balanced scorecard*, empregando-o como a fundação de um sistema integrado e interactivo de gestão estratégica. As empresas estão a usar o *scorecard* para clarificar e actualizar a estratégia; comunicar a estratégia por toda a empresa; alinhar os objetivos da unidade e individuais com a estratégia; ligar os objetivos estratégicos com os objetivos de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; e conduzir avaliações de desempenho periódicas para conhecer e melhorar a estratégia.

Os gestores que usem o *balanced scorecard*, não têm que se guiar apenas por indicadores financeiros de curto prazo para verificar a performance da empresa. O *scorecard* permite que

introduzam quatro novos processos de gestão, que separadamente ou em conjunto, contribuem para ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as acções de curto prazo:

Clarificação da Visão e estratégia – Ajuda os gestores a criar um consenso à volta da visão e estratégia da empresa

Comunicação e associação – Permite os gestores comunicarem a estratégia do topo à base e ligarem aos objetivos das unidades e individuais

Planeamento – Permite às empresas os seus planos de negócio e financeiros

Feedback e aprendizagem – Dá as empresas capacidade para aprendizagem estratégica. Existência de feedback e revisão de processos focalizado em se a empresa, as suas unidades, os seus colaboradores cumpriram os seus objetivos financeiros.

Com o *Balanced Scorecard* no centro do seu sistema de gestão, uma empresa poderá monitorizar resultados de curto prazo de três perspectivas diferentes: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento – e avaliar a estratégia à luz de desempenhos recentes. O *Scorecard* permite assim modificar as estratégias para reflectir a aprendizagem em tempo real.

Processo de implementação do *Balanced Scorecard*

A visão da empresa / Organização

A construção do BSC deve começar com a definição da visão. A visão é a descrição do que a empresa / organização pretende ser no futuro.

As perspectivas da empresa / Organização

O objetivo é o de descrever e decompor a visão definida acima. As dimensões-chave da organização são consideradas, permitindo a visão de curto prazo (financeira), e também a médio e longo prazo (não financeira). As quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e desenvolvimento da organização são geralmente os mais importantes para as empresas / organizações.

Objetivo Estratégicos

A fim de permanecer no mercado, uma organização deve ter uma estratégia competitiva para conseguir uma ou mais vantagens sobre a concorrência. A estratégia descreve as acções da empresa, de acordo com a sua missão, princípios e valores.

Factores Críticos de Sucesso

O reconhecimento dos factores críticos de sucesso deve ser feito ao mesmo tempo que o dos objetivos estratégicos. A empresa deve saber o que devem fazer bem para atingir os seus fins. A análise do cliente, representada pelos principais factores de compra da concorrência, expressa pelos factores de concorrência, leva a esses factores críticos. Os factores críticos de sucesso representam as variáveis que fornecem o melhor valor para os clientes e que melhor distinguem a organização dos concorrentes na criação de riqueza: marca, imagem, liderança, eficiência operacional, alguns produtos e serviços, etc. Os factores críticos de sucesso são aqueles que são os responsáveis pelo facto da empresa ser conhecida e admirada pelo mercado e pelo público em geral.

Indicadores / Medidas

Os indicadores a serem considerados serão fundamentais na avaliação do grau de ligação à estratégica. Os indicadores permitem avaliar a forma como os gestores utilizam os factores críticos de sucesso para atingir os objetivos.

As medidas seleccionadas deverão ser as mais importantes. Recomenda-se que, para além de serem estrategicamente relevantes, os indicadores deverão ser comparativos, ao longo do tempo, disponíveis, confiáveis e verificáveis e apresentados com a maior precisão possível.

É importante que os indicadores sejam do conhecimento dos utilizadores do BSC e todos são submetidos a uma avaliação de desempenho, de modo a facilitar a aplicação do modelo.

Iniciativas / Planos de Acção

O BSC deve incluir acções específicas essenciais para a concretização da estratégia e visão, conforme definido anteriormente. Neste ponto, é importante definir o que fazer e quando fazer, isto é, desenvolver planos de acção e planos operacionais e medir as várias dimensões do BSC, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Para que isso seja alcançado, os programas formais, iniciativas e projetos devem ser realizados. As iniciativas poderão ter um impacto a curto, médio ou longo prazo na criação de riqueza e contribuir para reforçar a

posição competitiva da empresa. Na preparação de um plano mais específico, deve incluir-se a designação da pessoa responsável por este plano, a origem dos recursos e como eles devem ser usados, bem como a definição de um programa e preparação de um orçamento.

Monitorização e gestão do *Balanced Scorecard*

Após a construção do BSC, é essencial promover a sua utilização, melhoria e personalização para as necessidades da empresa. Para recolher as informações necessárias para monitorar as atividades operacionais, os dados devem ser recolhidos regularmente (semanal, mensal ou trimestralmente). Este processo é essencial para atender às estratégias e facilitar a aprendizagem que permite a revisão e refinamento da estratégia em si.

Para melhorar a implementação de um BSC com êxito, é essencial (Russo, 2006):

Liderança - o BSC deve ser conduzido e valorizado pela gestão de topo, porque, em contraste, a organização pode não entender sua importância, tornando-a mais difícil ou mesmo impossível de implementar;

Responsabilidade - os responsáveis devem ser identificadas e estes devem ser envolvidos na execução dos objetivos, metas e planos de acção;

Comunicação - a comunicação e divulgação de informações é essencial para a implementação e operacionalização do BSC, estimulado pela gestão de topo. Nalgumas empresas, pode ser necessário alterar a "cultura do segredo" para uma atitude de comunicação aberta, partilha de informações e conhecimento;

Mudança - toda a organização, desde os executivos de topo, ao conselho de administração, bem como a estruturas de trabalhadores, devem interiorizar que o momento de implementação do BSC envolve um esforço conjunto e contínuo de forma a melhorar a performance presente e futura;

Aprendizagem e crescimento - aprender com a experiência adquirida irá melhorar o modelo, ajudando cada organização a tomar a melhor decisão.

3. Enquadramento sectorial

3.1 Atividade de seguros no mundo

De acordo com Harold D. Skipper, Jr, a atividade seguradora auxilia ao desenvolvimento da economia em pelo menos sete formas:

- Promove a estabilidade financeira e social e reduz a ansiedade. Permite ao negócio operar com menor volatilidade e risco de falha;
- As seguradoras privadas podem substituir programas de seguranças dos governos, o que poderá permitir a redução de impostos e uma maior alocação dos recursos sociais
- As seguradoras facilitam as trocas comerciais, pois ao disponibilizarem produtos e serviços de seguros, ajudam na realização de trocas comerciais;
- As seguradoras mobilizam para a poupança, pois os países que poupam mais tendem a crescer mais rapidamente;
- As seguradoras permitem que o risco seja gerido de forma mais eficiente
- As seguradoras e resseguradoras têm incentivos económicos para ajudar os segurados a reduzir perdas.
- As seguradoras promovem uma alocação mais eficiente do capital

As seguradoras não vida têm tido perdas avultadas, justificadas por um conjunto de catástrofes naturais na região Ásia Pacífico, que duplicaram as perdas comparativamente com o ano anterior, perdas essas muito próximas das verificadas em 2005, onde ocorreram, só nos Estados Unidos da América, mais de 100 mil milhões de dólares de perdas. No entanto, em 2011 e 2012 verificou-se uma recuperação da maioria do seu capital.

O negócio não vida não ficou imune à crise económica mundial vivida em larga escala, em 2008, mas também em 2009 e 2010, e sofreu:

- Quebras de negócio negativas, tendo em 2009 reduzido em média 3% e em 2010 6%. Em 2010, mais de 50% das seguradoras apresentaram crescimentos negativos dos prémios de seguro.

- Quebras de *Return on Equity* (ROE), passou em 2007, de uma situação de 14,8% de ROE para -3,1% em 2008. No entanto, em 2009 a maioria das seguradoras passaram para terreno positivo, mas ainda longe dos resultados alcançados antes de 2008.
- Incremento do *Combined Ratio* (CR) (perdas de sinistros e despesas relativo aos prémios adquiridos), tendo aumentado para valores muito próximos de 100%, causado em parte por catástrofes naturais ocorridas em 2011.
- Redução do retorno dos accionistas, tendo entre o último trimestre de 2007 e o 1º trimestre de 2009, havido uma redução de 66,3%. No entanto, tem havido uma forte recuperação desde então, e já se ultrapassaram os valores de 2007.

3.2 Atividade de seguros em Portugal

O mercado segurador Português é constituído por 79 companhias de seguros, com volume de negócios, em 2012, na ordem dos 10,9 mil milhões de euros.

O negócio segurador está distribuído pelos ramos vida e não vida. No ramo vida incluem-se os seguros de vida, seguros ligados a fundos de investimento e as operações de capitalização. O negócio vida representava em 2012 63,5% do total de prémios.

O negócio não vida, inclui os seguros de acidente e doença, incêndio e outros danos, AUTO, transportes, RC geral e Div. e representava 35,5% do total de prémios.

Sendo um sector de extrema importância para a economia Portuguesa, o volume de negócios em 2010 equivale a 16,3 mil milhões de euros, correspondente a 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB), em que $\frac{3}{4}$ do ramo vida e $\frac{1}{4}$ do ramo não vida.

No que respeita a devolução ao mercado, a eficiente gestão da carteira de activos pela atividade seguradora, permite que anualmente seja devolvido à sociedade o mesmo montante, ou um montante superior, ao volume de prémios.

Em termos de taxas de crescimento, após um elevado crescimento, entre 2009 e 2010, de 12,6%, suportado essencialmente pelo ramo vida, em 2011 verificamos uma queda acentuada de 28,6%, justificada pela queda de 38,1% do negócio vida, e em 2012 verificamos uma queda face a 2011, com uma redução de 8,1% no ramo vida.

Relativamente ao ramo não vida, verificou-se um ligeiro crescimento de 0,9% entre 2009 e 2010, contrariando um contração do negócio nos dois anos anteriores, e entre 2010 e 2011 um ligeiro crescimento de 0,9%. Em 2012, verificou-se uma redução de 3,1%.

No ramo não vida, os seguros de AT são os que têm sofrido um decréscimo mais significativo. Entre 2009 e 2010 um decréscimo de 4,1% e entre 2010 e 2011 um decréscimo de 3,7%. Em 2012 a redução não foi significativa. Os seguros AUTO, que representam a maior fatia, com 40,3% do negócio não vida, obtiveram um decréscimo da produção de 0,8% entre 2009 e 2010, e um acréscimo de produção de 0,4% entre 2010 e 2011. Entre 2011 e 2012, a redução foi de 1 p.p., sendo o ramo com a redução mais significativa do conjunto de ramos não vida.

Estes resultados justificam-se maioritariamente pelo abrandamento da economia, que tem produzido uma diminuição do tecido empresarial, e uma diminuição das vendas de automóveis.

Com desenvolvimento positivo, encontram-se os seguros de doença, com um crescimento de 6,5% entre 2009 e 2010 e 1,5% entre 2010 e 2011, e de incêndio, com um crescimento de 2,8% entre 2009 e 2010 e de 0,5% entre 2010 e 2011.

3.3 A multinacional *Insuryou* no mundo

O grupo *Insuryou* tem cerca de 60 mil colaboradores, servindo clientes em todos os Continentes e em mais de 170 países.

O grupo *Insuryou* procurou antever o futuro ao ser o primeiro segurador a criar programas de segurança global. Hoje dispõe de uma rede mundial de subsidiárias e escritórios situados na Europa e na América do Norte, bem como na América Latina, no Pacífico Asiático e no Médio Oriente, entre outros mercados. Serve clientes individuais, pequenos negócios, médias e grandes empresas e grupos multinacionais.

Visão

A visão da *Insuryou* é ser o melhor grupo segurador global do mundo na opinião dos clientes, acionistas e colaboradores, oferecendo uma vasta gama de soluções de seguros vida e não vida para particulares, pequenas, médias e grandes empresas, assim como multinacionais.

Missão

A missão da *Insuryou* é ajudar os clientes a entenderem e protegerem-se do risco.

Valores

Os valores são definidos em código e conduta, e são a integridade, focalização no cliente, criação de valor sustentado, excelência e trabalho de equipa.

Estratégia

A *Insuryou* é um grupo rentável, bem capitalizado e um resiliente prestador global de seguros.

A estratégia da *Insuryou* é baseada em três simples conceitos:

É uma empresa global, com uma missão, uma ambição, um conjunto de valores partilhados e um comprometimento com os seus *stakeholders*: os seus clientes, os seus funcionários, os seus accionistas, e as comunidades onde vivem e trabalham.

O que fazem?

Portfólio de negócio: construir um portfólio rentável a longo prazo;

Clientes e intermediários: serem mais focalizados no cliente;

Produtos e serviços: excelência nos produtos e serviços.

Como fazem?

Gestão de recursos: atrair, reter e desenvolver os melhores talentos;

The Insuryou Way: criar vantagens competitivas através da partilha de melhores práticas;

Processos e sistemas: simplificar e melhorar os processos e sistemas.

Na *Insuryou*, existem três áreas principais de negócio:

O negócio geral de seguros, ou negócio não-vida, compreende o negócio de bens e serviços de seguros e acidentes, inclui clientes individuais, comerciais e *corporate*. Os canais de distribuição são mediadores, bancos, corretores e negócio directo, sendo um negócio global.

Este negócio gere a maior fatia do negócio, com um lucro operacional superior a 2 mil milhões de dólares, e prémios de seguro e comissões de seguro superiores a 35,5 mil milhões de dólares.

O negócio vida, que compreende soluções de seguros vida, poupança, investimento e pensões, inclui também clientes individuais, comerciais e *corporate*. Os canais de distribuição são também os mediadores, bancos, corretores, consultores de benefícios a colaboradores e negócio directo.

Este negócio gere a segunda maior fatia do negócio, com um lucro operacional superior a 1,3 mil milhões de dólares, e prémios de seguro, comissões de seguro e depósitos superiores a 30,3 mil milhões de dólares.

O negócio *farmers*, que compreende o negócio de seguros para bens e serviços, inclui clientes individuais e comerciais. Os canais de distribuição são mediadores e negócio direto, e é um negócio localizado nos Estados Unidos da América.

Este negócio gere a terceira maior fatia do negócio, com um lucro operacional superior a 1,4 mil milhões de dólares, e comissões de gestão e outras receitas relacionadas superiores a 2,8 mil milhões de dólares.

3.4 A multinacional *Insuryou* em Portugal

A *Insuryou* está em Portugal há 93 anos, sendo uma das companhias de seguros mais antigas no país. Iniciou a sua atividade no mercado português em 1918 no ramo não vida e alargou a sua atividade ao ramo vida em 1990.

O ano de 2010 foi marcado por um importante reconhecimento do trabalho desenvolvido já que a *Insuryou* foi considerada a Melhor Seguradora Não Vida - categoria Grandes Seguradoras - nos prémios da revista Exame (tinha vencido em 2009 e 2008 o prémio Melhor Seguradora Vida na categoria Pequenas e Médias Seguradoras).

Com mais de 800 pontos de contacto em Portugal, incluindo mediadores, corretores e escritórios próprios em todo o país, a *Insuryou* duplicou a sua quota de mercado em apenas 10 anos.

A centralização no cliente significa, para a *Insuryou*, antecipar e compreender os seus clientes e centrar-se inteiramente em atender as necessidades destes de uma forma melhor do que a concorrência.

Valores

O código de conduta da *Insuryou* é a espinha dorsal do grupo. Nele estão reflectidos os valores fundamentais - integridade, centralização no cliente, excelência, trabalho em equipa e criação de valor sustentável - que orientam as acções de cada colaborador *Insuryou*.

Integridade: A *Insuryou* está empenhada numa conduta de negócio justa e responsável, empenhando-se na divulgação imediata, franca e integral, comunicando com reguladores, supervisores e governos;

Centralização no cliente: Colocação dos clientes no centro de tudo o que se faz. Utilização da escala global para transformar conhecimentos e observações em ideias úteis que se colocam em acção para os clientes;

Criação de valor sustentável: Criação e manutenção de valor para os clientes, accionistas, colaboradores e para a sociedade. Manutenção de uma cultura de rigor, estabilidade e fiabilidade, a qual fomenta a confiança no compromisso de responder adequadamente quando é mais necessário – agora e no futuro.

Excelência: Aspiração à qualidade mais elevada e esforço por obter melhorias contínuas. Encontro de novas formas de resolver problemas. Teste de tudo o que se faz e como se faz, com critérios de justiça, diversidade, confiança e respeito mútuo.

Trabalho de equipa: Trabalho em conjunto como uma equipa – uma *Insuryou*. Partilha e comunicação de forma aberta e justa. Valorização da força de trabalho diversificada e qualificada; apoio para que possa contribuir na sua plenitude.

A *Insuryou*, após um período de crescimento exponencial, encontra-se há três anos sem aumentos de carteira, e a demonstrar algumas dificuldades em manter os índices de rentabilidade.

Os clientes estão cada vez mais informados e exigentes, e o mercado cada vez mais regulamentado, tornando-se fundamental criar uma unidade de sinistros Especializada.

Perspectiva financeira da decisão da reestruturação

Num período em que a rentabilidade dos investimentos financeiros é muito reduzida, torna-se imperativo que o negócio operacional seja rentável.

A gestão de sinistros, no modelo anterior, era realizada por uma estrutura descentralizada e estava distribuída por várias áreas.

A maioria da gestão era realizada nas Delegações e Agentes Principais.

Delegações

O modelo estratégico de crescimento da *Insuryou* nos últimos 20 anos, assentou num posicionamento geográfico em diversos pontos do país, através de delegações, que tinham autonomias ao nível comercial, gestão de sinistros, administrativos. Estas delegações eram responsáveis pela expansão da rede de mediadores pelo no espaço de responsabilidade estratégico de proximidade com os mediadores principais e clientes, através de uma rede de apoio aos mediadores composta por várias delegações espalhadas pelo país.

Em termos de panorama nacional, chegaram a estar em operação 52 Delegações distribuídas pelo território nacional.

Mediadores

Para além da expansão do número de delegações em praticamente todo o território nacional, cada delegação foi responsável por criar uma rede de mediadores não exclusivos, que estivesse presente em toda a extensão de acção da delegação. Durante muitos anos, houve um investimento muito forte na criação da marca Mediador Principal, na abertura e melhoramento de escritórios de mediadores, que não se tornando exclusivos, trabalhavam maioritariamente com a *Insuryou*.

O objetivo era criar espaços com o *branding* da *Insuryou*, dando autonomia aos mediadores principais para processar no seu escritório, acedendo ao sistema da *Insuryou* em que o cliente percepcionasse que era um espaço próprio *Insuryou*.

Aos mediadores principais, foram dadas as ferramentas tecnológicas e a autonomia específicas para a emissão de apólices, na maioria dos casos.

Do ponto de vista do mediador principal, as autonomias acedidas pela *Insuryou*, eram uma mais-valia para o negócio, uma vez que, quando contactados pelos clientes, poderão emitir ou registar e gerir um sinistro na hora.

Do ponto de vista do cliente, a satisfação era elevada, uma vez que as situações também eram resolvidas num curto espaço de tempo e directamente pelo seu mediador de confiança.

Do ponto de vista da *Insuryou*, com a transferência de um conjunto de tarefas relacionadas com a emissão de apólices e gestão de sinistros, o benefício também era grande pois permitia à *Insuryou* uma menor estrutura de suporte.

A figura do gestor de cliente

Um dos elementos chave do crescimento da *Insuryou* nos últimos 20 anos foi a criação da figura do gestor de cliente. Esta figura existente nas delegações, tinha um trabalho multifacetado, uma vez que efectuava todo o tipo de funções relacionadas com o suporte à rede comercial, prestava um suporte directo, e *on-time* e de *back office* à rede comercial.

As atividades de suporte iam desde a gestão de sinistros, atendimento presencial e telefónico na delegação a mediadores, segurados, terceiros e potenciais clientes, bem como suporte comercial administrativo a mediadores e gestores de negócio.

O gestor de cliente funcionava como o “faz tudo”. No entanto, a função *core* das suas atividades era relativa à gestão de sinistros.

Os gestores de cliente geriam todo o tipo de processos, seja de ramo AUTO, AT ou outros ramos, exceptuando alguns processos graves, que eram geridos através de uma estrutura central.

Este multifacetado permitiu uma aproximação da rede de mediadores à *Insuryou*, pois a maioria das situações eram resolvidas *on-time*, sem grandes formalismos e com um contacto directo, telefónico ou pessoal.

Através da facilidade de contacto, foram-se criando laços de amizade e de relacionamento estreito, o que potenciou uma elevada fidelização da rede de mediadores principais à *Insuryou*.

Em termos de progressão de carreira, o passo seguinte a gestor de cliente era a passagem para área comercial como gestor de negócio. Mesmo que grande parte das suas atividades fossem relacionadas com a gestão de sinistros, não havia um passo seguinte para os colaboradores que queriam seguir uma carreira e especializar-se na área de sinistros. A progressão na carreira acontecia, caso o gestor de cliente encaixa-se dentro de um perfil comercial.

3.5 Atividade de sinistros da multinacional *Insuryou*

A unidade de sinistros, representa uma das áreas mais importantes dos grupos seguradores, em diversas áreas, nomeadamente de estrutura pois ao vender apólices de seguro, as seguradoras estão a assumir potenciais riscos, que provocam um número de sinistros anuais. Em média, a frequência de sinistros (nº de Cobertura vs nº de sinistros) ronda entre os 8% e os 12%, podendo variar para outras percentagens de acordo com cada LOB.

A redução dos retornos dos investimentos financeiros levou a uma necessidade de tornar o negócio operacional, ou seja a atividade de seguros, rentável, de forma a garantir o retorno prometido aos accionistas.

Anteriormente à crise financeira global verificada em 2008, grande parte do crescimento do negócio era sustentado pelo retorno dos investimentos financeiros gerado pelos prémios gerados na atividade seguradora.

Seguradoras com elevada exposição de investimentos em títulos como acções, viram os seus lucros reduzirem consideravelmente, tendo inclusive alguns gigantes grupos seguradores, como a seguradora AIG, declarado falência. Esta falência não está directamente relacionada com o negócio operacional, mas sim com a exposição ao mercado financeiros, que com a entrada da crise económica e financeira, colocaram os activos a valer muito menos.

Tornou-se, assim, fundamental para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio segurador, a criação de mecanismos operacionais que tornassem o negócio rentável, o que passa essencialmente por um maior rigor técnico na selecção do risco e da elaboração do preço, bem como por uma gestão eficiente dos sinistros.

A empresa *Insuryou*, não foi diferente, e definiu uma estratégia para o período de 2012-2014, baseado na focalização em quatro áreas estratégicas:

- 1- Melhorar as qualidades técnicas e desenvolvimento dos colaboradores;
- 2- Focalização na melhoria contínua do negócio e rigor na gestão de despesas;
- 3- Postura global e simples de servir os clientes;
- 4- Focalização em iniciativas de criação de valor.

Através desta estratégia, a *Insuryou* pretende alcançar os seguintes objetivos:

- 1- Melhorar o rácio combinado em 3-4 pontos relativamente aos competidores globais, contribuindo para alcançar os objectos de Business Operating Profit (BOP) e ROE do grupo;
- 2- Redução das despesas (excluindo comissões) em 7%;
- 3- Manter as quotas de mercado, sem comprometer a rentabilidade.

A área de sinistros representa a maior fatia dos custos da organização, rondando os 70%, e representa um papel fundamental na execução da estratégia.

Cabe à área de sinistros contribuir para a redução de 1,5 ppts no total de 3-4 ppts que o grupo pretende alcançar.

Com este ambicioso objetivo, foi definida na área de sinistros a estratégia de “gerir cada sinistros correctamente”.

Esta estratégia será executada através da focalização em 6 áreas prioritárias:

- 1 - Ligar a performance de sinistros ao impacto financeiro, para que o impacto dos sinistros na conta de resultados possa ser mensurável;
- 2 - Estabelecer um consistente nível de serviço na área de sinistros;
- 3 - Reforçar a capacidade técnica na gestão de sinistros;
- 4 - Estabelecer uma maior ligação entre a área de sinistros e a área de técnica de subscrição através de reuniões periódicas;
- 5 - Garantir o cumprimento da política de governação do grupo, através do incremento da governação e controlo na área de sinistros;
- 6 - Desenvolver as capacidades dos colaboradores.

3.6 Atividade de sinistros em Portugal e na subsidiária da *Insuryou* em Portugal

Como se verificou anteriormente, a estrutura de sinistros estava descentralizada por várias áreas: *outsourcing*, delegações, mediadores e unidade de sinistros.

Apenas as áreas de sinistros e a equipa de *outsourcing* trabalha 100% focalizada para as atividades de sinistros.

Apesar de ter sido um modelo de sucesso, no que respeita à área de sinistros, muito do *know-how* e conhecimento se tem vindo a perder. Muitos recursos, nomeadamente gestores de cliente, de forma a evoluírem na carreira, acabam por transferir-se para a área comercial, perdendo-se todo um processo de aprendizagem e formação.

Esta dispersão do tempo de trabalho dos gestores por várias atividades, muitas delas não *core*, levou a elevadas perdas de gestão.

O mercado e os clientes são cada vez mais exigentes, mais informados, e o mercado é cada vez mais regulamentado.

A entrada em vigor do Decreto-Lei 291/2007, de 21 de Agosto, forçou as companhias de seguros a cumprirem prazos de comunicação e resolução de diversos passos na gestão de sinistros.

Com a área de investimentos das companhias de seguros e com a crise económica, surgiram baixos resultados, muitos deles negativos.

A concorrência na atividade de seguros é cada vez mais feroz e tem-se assistido a uma redução gradual e contínua do preço médio do prémio de seguro.

Os custos com sinistros representam a maior fatia do valor de custos das companhias de seguros. Se verificarmos a média de 2006 a 2010, em termos brutos, os custos com sinistros representaram 72,13%.

Figura 3: Custos brutos com sinistros/prémios brutos emitidos

Custos brutos com sinistros/prémios brutos emitidos ⁽¹⁾

Milhões de Euros

	2006	2007	2008	2009	2010 ⁽²⁾
Custos	7 535,237	9 608,222	13 160,928	12 458,804	12 458,674
prémios	12 919,601	13 684,779	15 372,806	14 909,792	15 892,757
Custos/prémios	58,32%	70,21%	70,21%	83,56%	78,39%

⁽¹⁾ A informação diz respeito apenas ao mercado sob controlo do Instituto de seguros de Portugal

⁽²⁾ A informação de prémios e Custos inclui, respectivamente, Entregas e Montantes Pagos referentes à Componente de depósitos de contratos de seguros e contratos de seguro e operações considerados para efeitos contabilísticos como contratos investimento e Contratos de seguro e operações considerados para efeitos contabilísticos como contratos de prestação de serviços

Fonte: Instituto de seguros de Portugal

Nunca se tornou tão imperativo para as companhias de seguros tornarem-se eficientes, através da transformação operacional das suas atividades *core*, para que possam entregar um preço ao mercado o mais competitivo possível.

Para fazer face a estes paradigmas, torna-se premente uma transformação operacional, que responda às exigências de mercado.

4. Implementação

4.1 Problema de pesquisa / Questão de investigação

Qual o impacto organizativo na perspetiva financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional da alteração do modelo operativo de gestão de sinistros na subsidiária, em Portugal, da companhia multinacional de seguros *Insuryou*?

4.2 Questões específicas tipo / Hipóteses tipo / Proposições tipo

Através da implementação do novo modelo, pretende-se verificar se os seguintes benefícios esperados foram alcançados:

Aumento da qualidade de prestação de serviço ao cliente, através de:

- Aumento da qualidade na gestão de sinistros
- Rápida e fácil regularização dos sinistros
- Maior especialização e segmentação na área de sinistros
- Melhor enquadramento e definição de responsabilidades
- Formação e planos de carreira
- Redução dos erros de gestão
- Aumento do rácio de sinistros geridos
- Aumento da eficiência, redução de custos
- Aumento do valor de reembolsos pagos

4.3 Esboço da metodologia e método(s)

Este projeto foi desenvolvido através de dois métodos:

Um primeiro método, o método de execução do projeto, que consistiu em implementar o novo modelo operacional a uma parte da organização. A restante organização continuou a trabalhar sobre o modelo antigo.

Após a sua execução, este projeto foi alvo de uma análise de pós implementação, onde se verificou, se os processos internos foram bem implementados.

Após total aplicação do novo modelo operacional a toda a organização, realizou-se o segundo método, o método de avaliação, através da implementação de um modelo de *Balanced Scorecard*, onde todos os benefícios esperados do ponto de vista financeiro, clientes, processos internos, foram avaliados através de uma comparação dos dois modelos operativos.

Analisaram-se vários indicadores, de diversas perspetivas:

Perspetiva financeira:

- Custo médio de processos encerrados;
- Incremento dos valores de reembolsos recebidos;
- Rácio de reajustamento de reservas;
- Ganhos e perdas em processos da convenção IDS (Indemnização Directa ao Segurado)

Perspetiva dos clientes:

- Nível de retenção de clientes;

Perspetiva dos processos internos:

- Análise de erros de gestão: Revisão de processos já geridos em cada um dos modelos, para as duas linhas de negócio mais significativas (AUTO e AT), de forma a verificar as diferenças de erros de gestão em termos qualitativos e quantitativos;
- Nº de colaboradores: Análise da diferença entre o nº de colaboradores em cada um dos modelos.

Do ponto de vista de desenvolvimento:

- Análise do nível de empenho dos colaboradores

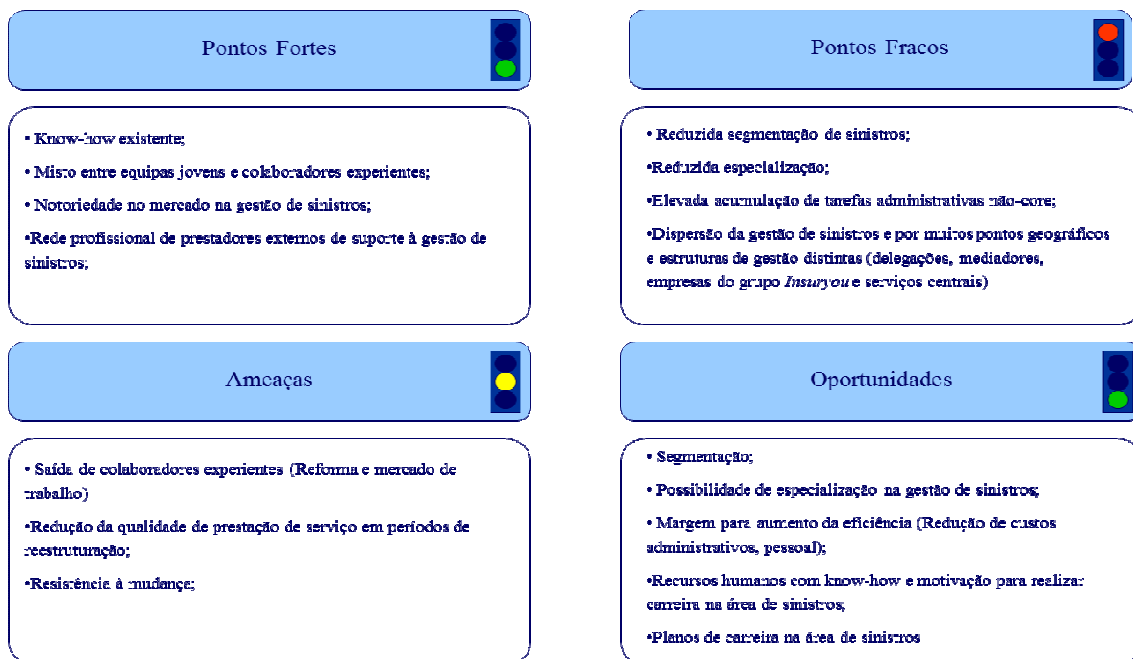
4.4 Projeto de reestruturação da unidade de sinistros

Motivações para a realização do projeto de transformação operacional:

- Gestão de sinistros dispersa por diversas áreas e espaços geográficos;

- Reduzida interação entre equipas de gestão;
- Elevados procedimentos administrativos resultantes do modelo atual descentralizado;
- Custos elevados na manutenção de uma estrutura descentralizada (espaços, material corpóreo, recursos humanos);
- Necessidade de adequar a organização às linhas estratégicas do grupo Insuryou, que vá ao encontro da standardização de procedimentos pelas diversas sucursais na Europa;
- Reduzida especialização na unidade de sinistros.

Figura 4: Análise SWOT da unidade de sinistros



Fonte: Elaboração própria

Linhas de orientação do grupo Insuryou

No contexto da estratégia definida pela administração de realizar medidas de aumento de eficiência e eficácia na organização, e igualmente adequar a sucursal da *Insuryou* em Portugal às linhas estratégicas do *European Claims Organization* e *Global Claims*, tornou-se imperioso desenvolver um conjunto de iniciativas/serviços para os procedimentos de gestão de sinistros e aumentar a qualidade de prestação de serviço a clientes / lesados / parceiros.

Figura 5: Linhas de orientação do grupo Insuryou



Fonte: Elaboração própria

Projeto de reestruturação da unidade de sinistro

A reestruturação na unidade de sinistros alterou profundamente a estratégia, estratégia esta que levou a *Insuryou* a uma história de sucesso nos últimos anos. Uma vez que acarreta vários riscos, e no sentido de verificarmos se este é o melhor caminho, foi decidido realizar o projeto em duas fases:

Um projeto-piloto denominado projeto Alfa, e posteriormente o projeto Beta

O que é o projeto de reestruturação da unidade de sinistros?

O projeto de reestruturação operacional na área de sinistros assenta em três pilares:

Concentração - Gestão de sinistros numa unidade especializada;

Segmentação - Gestão de sinistros por complexidade e ramo do acidente;

Especialização - Gestores de sinistros especializados nas áreas e ramos da gestão de acidentes. Separação das tarefas não *core* das tarefas do gestor.

A materialização dos objetivos identificados acarreta alguns desafios de ordem organizacional, nomeadamente no que respeita à adequada implementação dos centros de gestão de sinistros, garantindo que os níveis de serviço prestado a clientes (internos e externos) e a dinâmica comercial e de negócio, não são afectadas por esta transformação, mas ao invés possibilite a maximização da criação de valor da companhia como um todo.

Este projeto criou uma unidade especializada na gestão de sinistros, através da concentração de toda a gestão atualmente efetuada nos mediadores, corretores, delegações, e adaptação de todas as áreas já concentrada gestão de sinistros corporais e complexos (ICC) e empresas do grupo *Insuryou - Insuryou* Assistência Permanente (IAP).

Porque foi criado o projeto de transformação operacional nos sinistros?

Visão e Missão

Visão – Ser e ser reconhecido como líder de mercado da atividade seguradora na gestão de acidentes, tendo como pilares fundamentais a segmentação, a especialização e a concentração;

Missão - Assumir-se como uma unidade que acrescenta valor à organização através da inovação e focalização no cliente, lesado, prestador e parceiros. Oferecer uma prestação de serviços que vá ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.

Benefícios esperados com a transformação operacional:

Aumento da qualidade de prestação de serviço ao cliente, através de:

- Aumento da qualidade na gestão de acidentes;
- Rápida e fácil regularização dos acidentes;
- Maior especialização e segmentação na área de sinistros;
- Melhor enquadramento e definição de responsabilidades;
- Formação e planos de carreira;
- Redução dos erros de gestão;

- Aumento do rácio de encerramento;
- Aumento da eficiência e redução de custos;
- Aumento do valor de reembolsos pagos.

Como vai ser efetuada a evolução do Modelo Organizacional?

Qual a evolução do Modelo Organizacional?

A definição estratégica deste projeto prendeu-se com a concentração total da atividade de gestão de sinistros, visando a incorporação numa estrutura central especializada – unidade de sinistros, distribuída geograficamente em 2 centros - a definição de responsabilidades, a tomada de decisão, com o objetivo primordial de obter (o controlo total) um maior controlo sobre as diferentes fases do processo de gestão de um sinistro. Ao mesmo tempo, visa a incorporação de maiores ganhos de eficiência e minimização de eventuais erros, fruto de uma gestão mais especializada e segmentada por linhas de negócio – AUTO, AT e outros ramos (multirriscos).

Alterações substanciais na componente mais operativa de gestão de sinistros (definição clara de fluxos de trabalho e responsabilidades, redefinição de fluxos de trabalho, criação de equipas de suporte, etc) e, inevitavelmente, na forma de interação com os diferentes públicos da companhia (clientes, terceiros e diversas entidades prestadores de serviços), foram o grande mote da implementação da 1ª fase de integração, projeto Alfa, que foi o grande elemento de suporte para a 2ª fase, o projeto Beta.

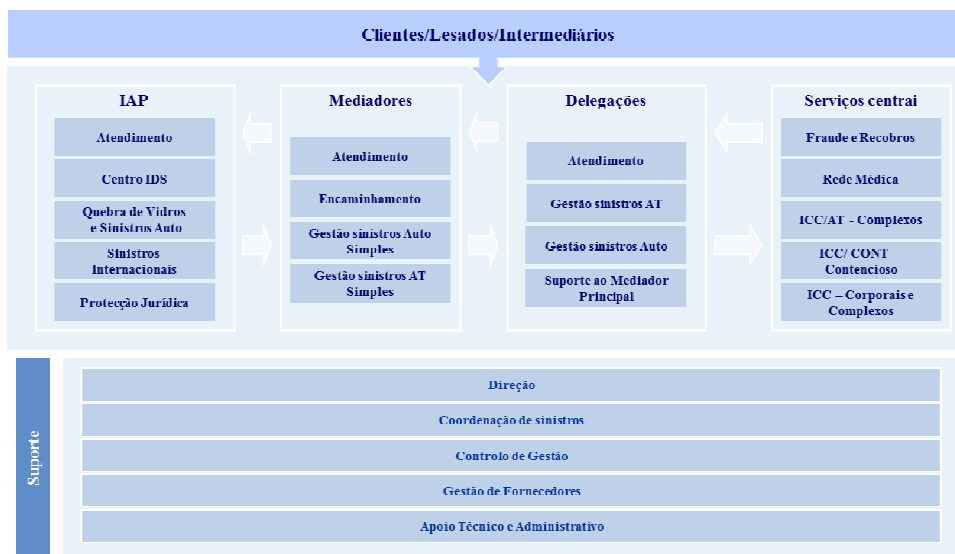
O projeto Beta finalizou a concentração da gestão de todas as delegações, e juntamente com outros projetos a decorrer, influenciou as atividades diárias, bem como a rede comercial (contribuiu para que a rede comercial pudesse implementar o seu modelo operacional assente na focalização, dinamização e suporte comercial).

A implementação destas directivas estratégicas de gestão de sinistros, implicou necessariamente alterações substanciais na componente mais operativa de gestão de sinistros, nomeadamente no que se prende com a organização de diversas áreas de estrutura, funções desempenhadas, recursos alocados e inevitavelmente na forma de interação com os diferentes públicos da companhia, nomeadamente os seus clientes, terceiros e diversas entidades prestadores de serviços. Desta forma, importa identificar as principais alterações que a

transformação operacional veio produzir nas principais áreas de estrutura da *Insuryou*, como sejam:

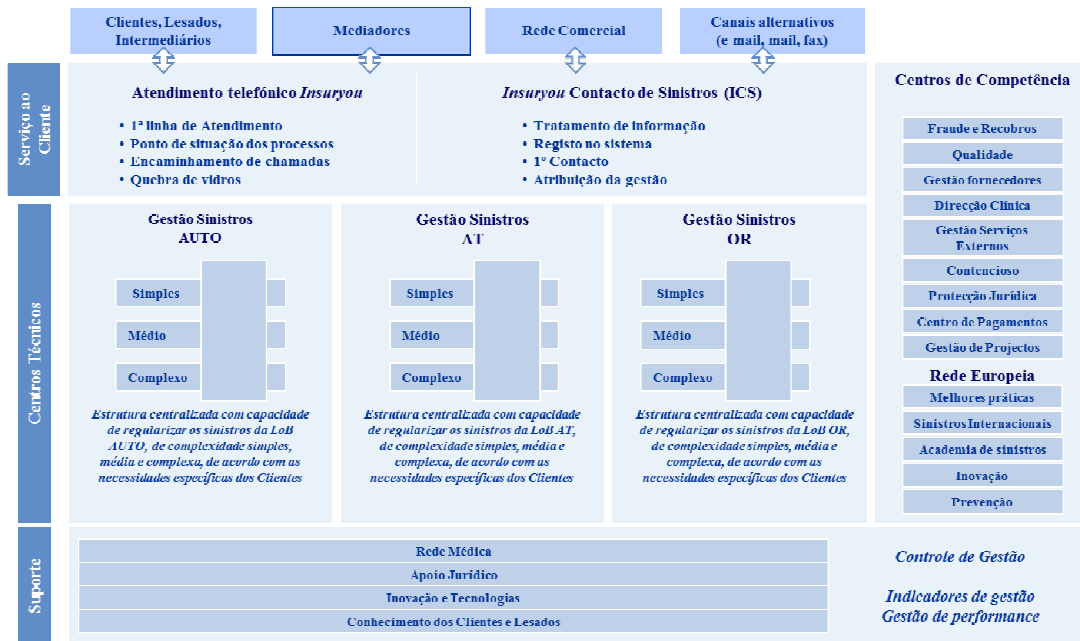
- A reorganização funcional das delegações;
- A relação e autonomia dos mediadores;
- A criação do *Insuryou* Contacto de Sinistros (ICS);
- O modelo organizativo do centro Alfa.

Figura 6: Modelo atual da unidade de sinistros



Fonte: Elaboração própria

Figura 7: Modelo Futuro da unidade de sinistros



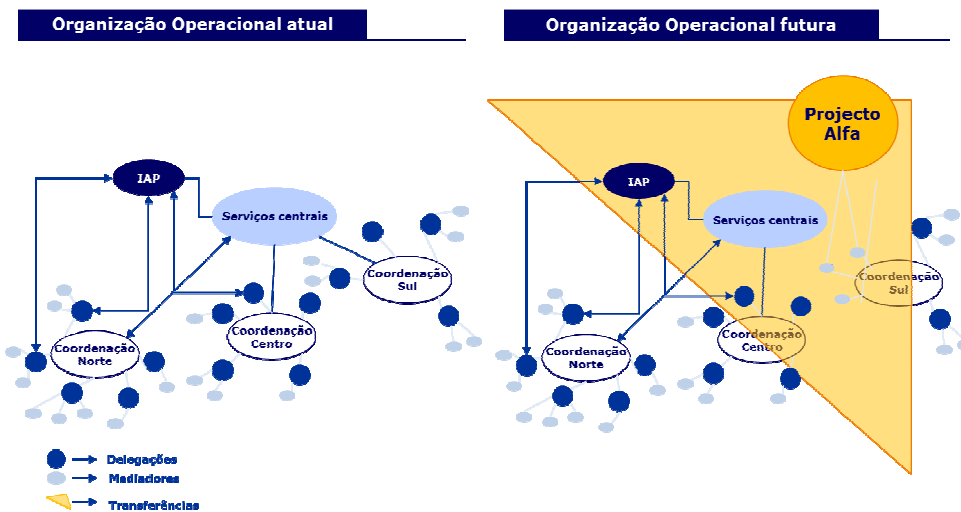
Fonte: Elaboração própria

4.5 Fase piloto - projeto Alfa

Como foi implementado o Novo Modelo Operacional?

A evolução do Modelo Operacional foi efetuada através de um projeto-piloto, que consistiu na integração das delegações da Área Metropolitana de Lisboa (AML), e na adaptação da IAP e Serviços centrais ao novo modelo organizacional.

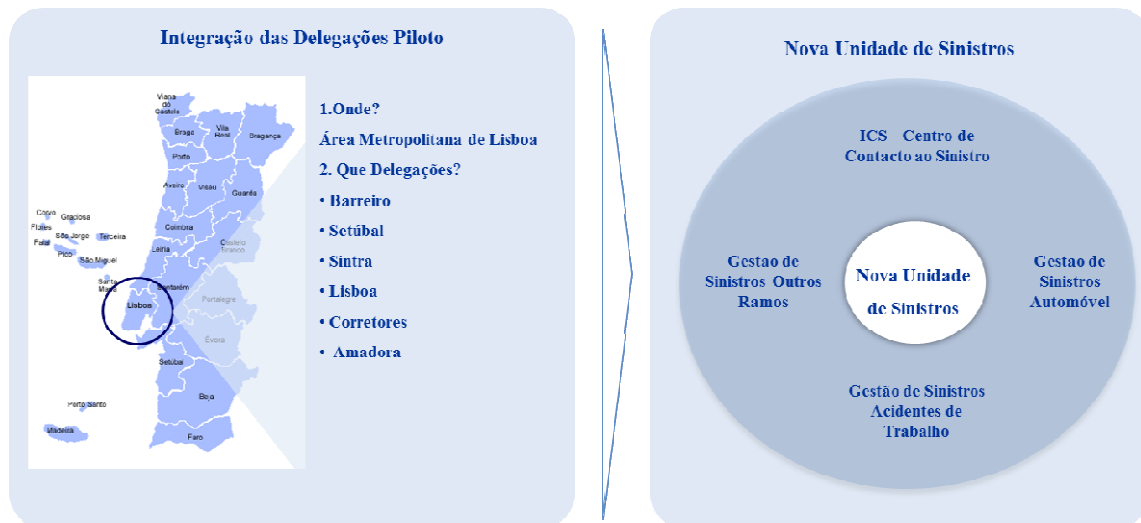
Figura 8: Integrações da fase piloto



Fonte: Elaboração própria

Estiveram envolvidas neste piloto as delegações de Sintra, Amadora, Lisboa, Corretores, Barreiro e Setúbal.

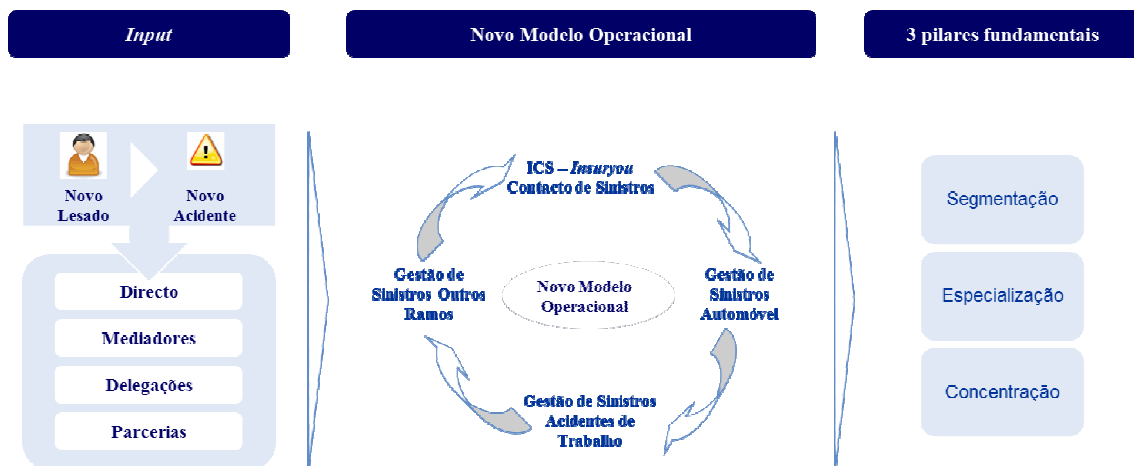
Figura 9: Delegações integradas na fase piloto



Fonte: Elaboração própria

A gestão de sinistros das delegações da Área Metropolitana de Lisboa e mediadores ligados foi efetuada pelo centro Alfa.

Figura 10: Pilares fundamentais Novo Modelo Operacional



Fonte: Elaboração própria

Com esta reestruturação, 62% da organização funcionou segundo o Novo Modelo Operacional. A restante parte da organização continuou, de momento, a operar segundo o actual modelo operacional.

Figura 11: Volumes 1ª fase de integração - piloto



Fonte: Elaboração própria

A decisão de realizar uma fase piloto surgiu com o intuito de testar a viabilidade de funcionamento do modelo futuro criado.

Após a sua implementação, verificou-se que o modelo funciona, de acordo com as suas características, ainda que nesta fase não possamos concluir que haja uma diferença de benefícios entre os dois modelos.

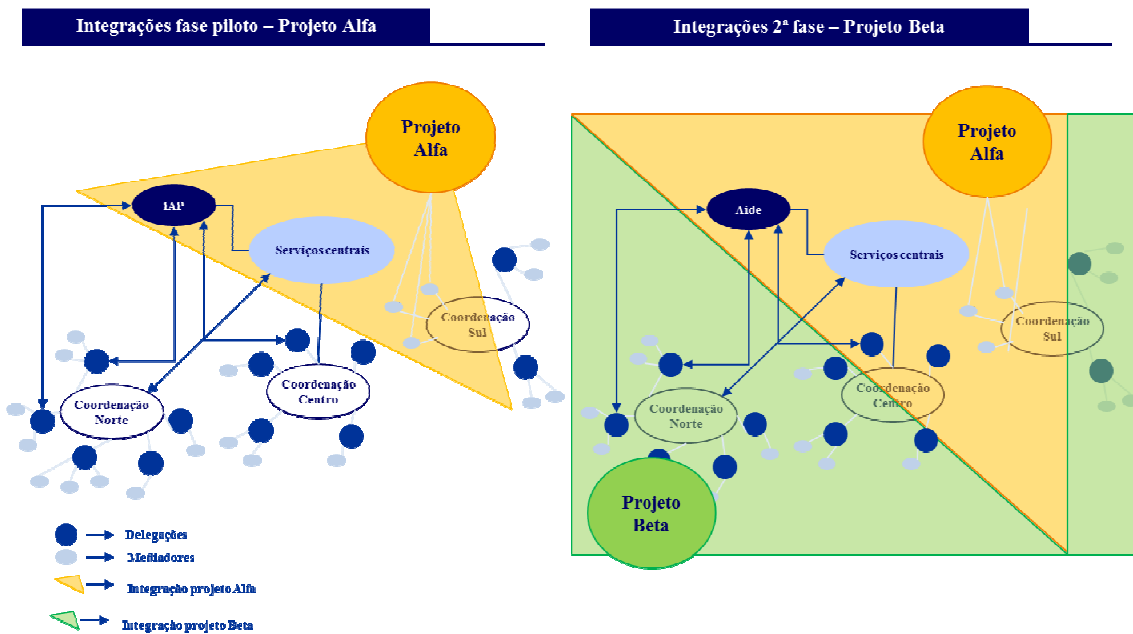
O funcionamento do modelo é a premissa base para a evolução para a fase seguinte, fase de total integração da gestão das delegações em dois centros de gestão.

4.6 2ª Fase - projeto Beta

Como foi implementado?

O projeto Beta integrou toda a gestão de sinistros das delegações e mediadores principais, das delegações fora do âmbito do projeto Alfa (que já foram incluídas).

Figura 12: Integrações do Novo Modelo Operacional



Fonte: Elaboração própria

A integração das delegações, fora do âmbito da fase piloto, representou, em volume, 38% da gestão de sinistros. Estas delegações representam, a nível nacional, 27% da gestão de sinistros e a correspondente rede de Mediação 11%:

Figura 13: Volumes 1ª fase de integração operacional e 2ª fase projeto Beta



Fonte: Elaboração própria

Onde foi concentrada a gestão?

A 2ª fase concentrou a totalidade da gestão de sinistros em dois centros de especialização, com autonomias e competências específicas.

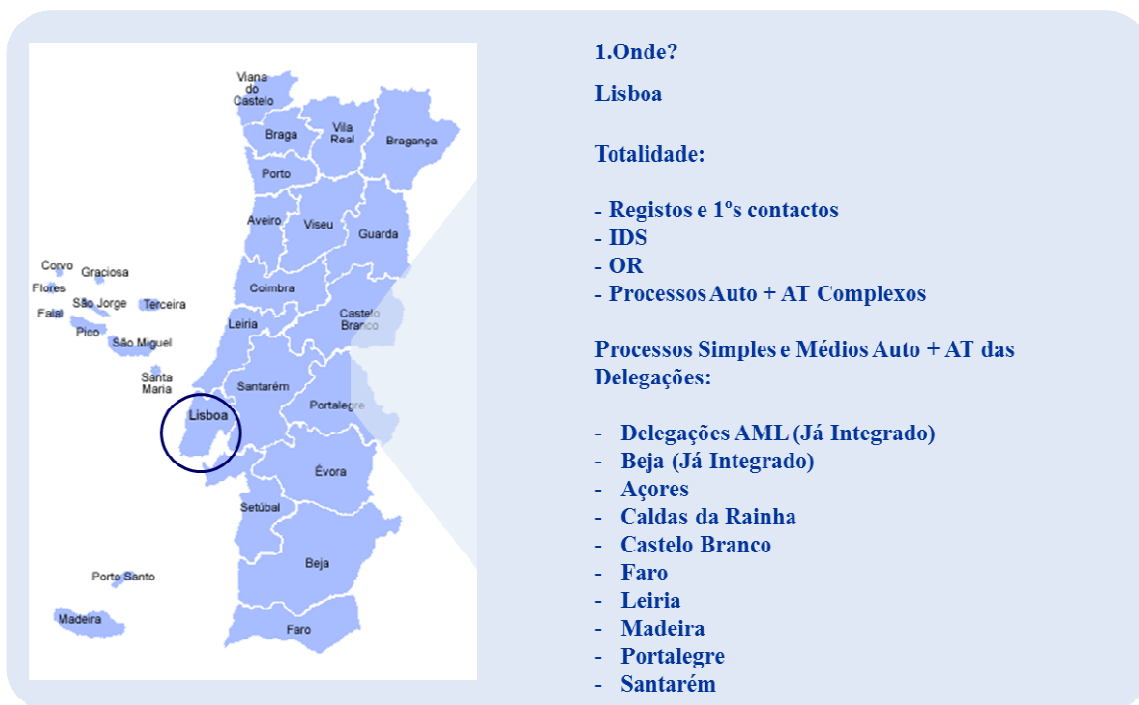
O centro já existente, em Lisboa, aumentou as suas competências ao receber a gestão de todos os processos das delegações a sul de Coimbra.

Para além das delegações a sul de Coimbra, a área do ICS (*Insuryou* Contacto de sinistros) existente no centro Lisboa, que já realizava todos os registos de processos das delegações da AML e Beja, passou a realizar todos os registos do país.

Criou-se neste centro Lisboa uma equipa especializada para a gestão de todos os processos IDS.

No quadro seguinte podem visualizar-se as competências do centro Lisboa, após implementação do projeto Beta:

Figura 14: Integrações do centro de sinistros Lisboa



Fonte: Elaboração própria

Foi criado um centro no Porto para a gestão de processos simples e médios dos ramos AUTO e AT, das delegações a Norte de Coimbra inclusive. Podem visualizar-se, no quadro seguinte, quais as competências do Centro Porto:

Figura 15: Integrações do centro de sinistros Porto



Fonte: Elaboração própria

Com a integração, a gestão de sinistros passou a trabalhar num só modelo operacional.

5. Análise de Resultados

5.1 Do ponto de vista financeiro

Com o intuito de validar os benefícios financeiros esperados com a transformação operacional levada a cabo, foram criados, na fase de planeamento do projeto Alfa, um conjunto de Indicadores chave de performance financeira (KPI's - Key performance Indicators), que comparem os resultados da gestão de processos no modelo anterior, com o novo modelo.

A seleção foi efetuada com base nos indicadores de sinistros definidos pela seguradora Insuryou, no seu guia de referência, como aqueles que permitem efetuar com maior rigor a ponte para o impacto no balanço de ganhos e perdas.

Os indicadores selecionados e forma de cálculo são os seguintes:

Custo médio dos processos geridos: total de pagamentos efetuados, deduzidos os reembolsos recebidos, nos sinistros geridos (indenização e despesas) sobre o total de sinistros geridos com pagamentos.

Um dos objetivos da alteração para os pressupostos do novo modelo operacional, é permitir uma redução do custo médio dos processos geridos. Para uma clara definição de responsabilidade dos sinistros, e para uma gestão eficiente é necessário que os gestores sejam formados e estejam focalizados apenas em funções de gestão de sinistro. É igualmente convicção que nem todos os sinistros são iguais, e as suas características alteram de acordo com a Linha de Negócio (LOB) em questão e a complexidade do sinistro. Esta alteração impactará nos custos totais dos sinistros geridos.

Reembolsos:

Reembolsos recebidos: total dos reembolsos obtidos num determinado período.

Rácio de reembolsos: total de reembolsos obtidos sobre o total de pagamentos realizados em sinistros.

O ganho de economias de escala, com a concentração dos serviços, está associado a uma otimização de recursos, que permitirá a libertação de recursos para outras áreas.

A alteração do modelo operacional permitiu a realocação de recursos para áreas de suporte, tais como a área de recobros. Espera-se que com uma equipa mais alargada se consiga

incrementar o controlo e as ações junto de segurados, terceiros e congéneres, que permita aumentar o valor de reembolsos obtidos.

Por outro lado, a área de registo, bem como as áreas de gestão de sinistro, ao terem as suas equipas especializadas, poderão incrementar o nível de identificação de novas oportunidades de reembolso.

Rácio de reajustamento de reservas: Movimentos de reservas realizados no período N+1, de processos registados em anos anteriores. Este indicador é expresso através da variação percentual (%), entre o custo previstos (Pagamentos + Reservas), em processos em gestão no final do ano N, e o custo previsto dos mesmos processos em referência em N+1. Por outras palavras, é o nível de adequação da previsão dos custos dos processos em gestão, face aos custos efetivamente pagos e as reservas constituídas para fazer face a custos futuros.

Como é difícil aferir os custos reais de um sinistro no momento da participação, os sinistros, de acordo com a LOB e complexidade, são iniciados com uma reserva standard, que à medida que se vai recebendo informações sobre o sinistro, vai sendo ajustado. Este indicador é fundamental para aferir se existe pro-atividade na gestão que permita à unidade de sinistros informar a Organização dos custos esperados dos processos em gestão. Dado ser muito difícil aferir antecipadamente com exatidão o custo real, os reajustamentos de reservas deverão encontrar-se o mais próximo de zero.

Um dos grandes objetivos da alteração para um modelo de concentração, especialização e segmentação, permite ter equipas focalizadas numa ótima aferição dos custos dos processos.

Convenção IDS

Ganhos e perdas em processos da convenção Indemnização Direta ao Segurado (IDS), para sinistros da LOB AUTO.

Custo médio IDS credor: total de pagamentos efetuados em sinistros compensados na convenção IDS, sobre o número de casos compensados.

A convenção IDS é um acordo entre seguradoras, que tem como objetivo uma gestão mais célere dos sinistros AUTO. Este protocolo é aplicável aos acidentes de viação ocorridos em território nacional de que resultem exclusivamente danos materiais peritados e reparados em Portugal, dentro dos limites convencionados nos termos constantes do Artigo 13º, e em que

intervenham apenas 2 veículos, seguros em duas signatárias sujeitos ao regime do seguro obrigatório de responsabilidade civil;

O novo modelo operacional possui uma área específica para a gestão de processos da convenção IDS. Pretende-se analisar o impacto que a especialização de uma equipa, provoca ao nível do custo médio de sinistros IDS, bem como a análise de ganhos e perdas.

A Associação Portuguesa de Seguradores (APS), divulga mensalmente os resultados da compensação IDS, onde é possível verificar o custo médio total, custo médio reparação e custo médio de imobilização, por seguradora e total do mercado.

Custo médio dos processos geridos:

Neste indicador de gestão, iremos analisar a evolução do custo médio para as principais LOB's, a LOB Automóvel (AUTO) e a LOB Acidentes de Trabalho (AT).

Na LOB AUTO, é importante analisar não apenas a vertente do custo médio total, mas também o custo médio de reparação e o custo médio de imobilização.

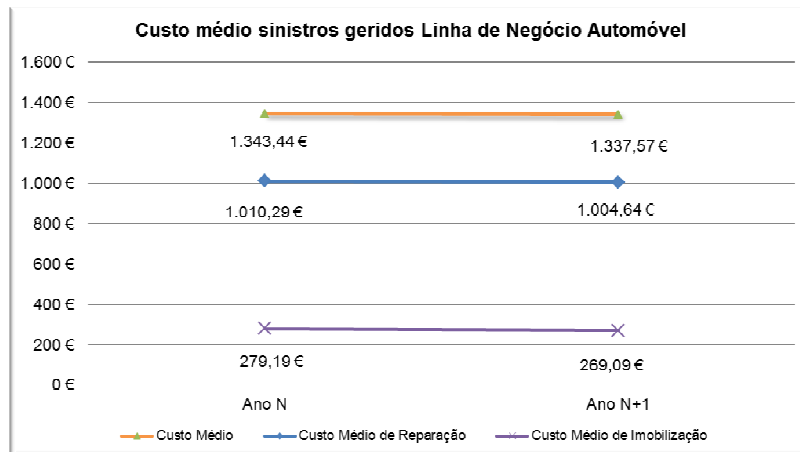
A reparação é a maior rubrica dos custos com sinistros AUTO. Desta forma, torna-se importante separar das restantes.

Outra das rubricas, é a vertente imobilização, que também é importante verificar o impacto do novo modelo operacional.

Para esta análise, não foram analisados os custos com danos corporais, uma vez que todos os processos envolvendo danos corporais já estavam anteriormente centralizados numa equipa especializada, e dada a volatilidade dos custos desta natureza, que dependendo da gravidade dos casos identificados num determinado ano, poderão influenciar positivamente ou negativamente o custo médio, apenas por esta razão. Analisamos sim os custos médios totais, onde se incluir todas as rubricas, mas para esta análise ficou decido excluir a análise individual dos custos com danos corporais.

No gráfico subsequente, podemos verificar a evolução do custo médio total, bem como do custo médio de reparação e imobilização:

Figura 16: Custo médio da Linha de Negócio Automóvel



Fonte: Elaboração própria

Como se apurou no quadro anterior, o custo médio total reduziu 0,4%, correspondente a uma redução de 5,86€ por processo. No Ano N+1 foram geridos 95.354 sinistros, o que perfaz uma poupança total de 559.658€.

Se analisarmos a rubrica reparação, a redução do custo médio foi muito similar ao total, tendo alcançado uma redução de 0,6%, em valor uma redução de 5,66€. No Ano N+1 foram geridos 70.984 processos envolvendo custos com reparação, o que totaliza uma poupança total na rubrica reparação de 401.466€.

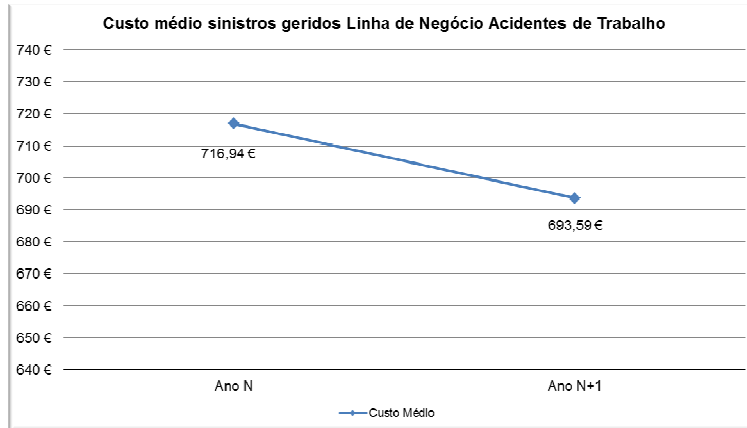
Na vertente imobilização, apesar de ter um peso inferior para o total de custos, é a rubrica que obtém a maior redução entre períodos, com uma redução de 3,6%, correspondente a uma poupança por sinistros de 10,09€. No Ano N+1 foram geridos 11.702 sinistros envolvendo custos com imobilização, o que totaliza uma poupança total na rubrica imobilização de 118.125€.

No entanto, este valor de poupança não considera a inflação prevista para o Ano N+1 de 3,6%. No final desta análise iremos apresentar a poupança efetiva tendo em conta a inflação para o período N.

Na LOB AT, consideramos para análise os custos de sinistros leves, ou seja, todos os processos em que foram realizados tratamentos a sinistrados, e os mesmos tiveram alta sem incapacidades.

No próximo quadro, podemos analisar a evolução do custo médio na LOB AT, desde a entrada do novo modelo operacional.

Figura 17: Custo médio da Linha de Negócio Acidentes de Trabalho



Fonte: Elaboração própria

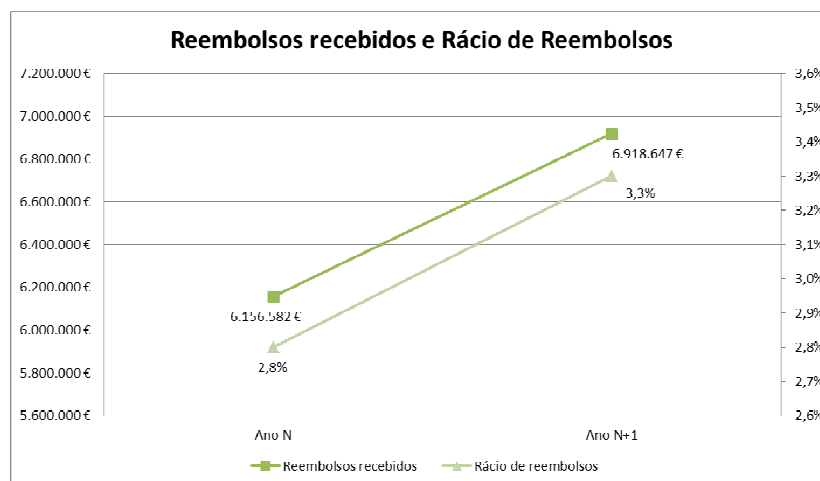
Como podemos verificar no quadro precedente, verificou-se uma redução de 3,3% no custo médio da LOB AT, correspondente a uma redução de 23,3€ por sinistros.

No ano N+1 foram geridos 18.121 sinistros, o que totaliza uma poupança de 422.991€.

Reembolsos recebidos:

No que respeita aos reembolsos recebidos e rácio de reembolsos, tem havido uma clara melhoria de desempenho, como podemos aferir no seguinte gráfico:

Figura 18: Reembolsos recebidos e Rácio de Reembolsos



Fonte: Elaboração própria

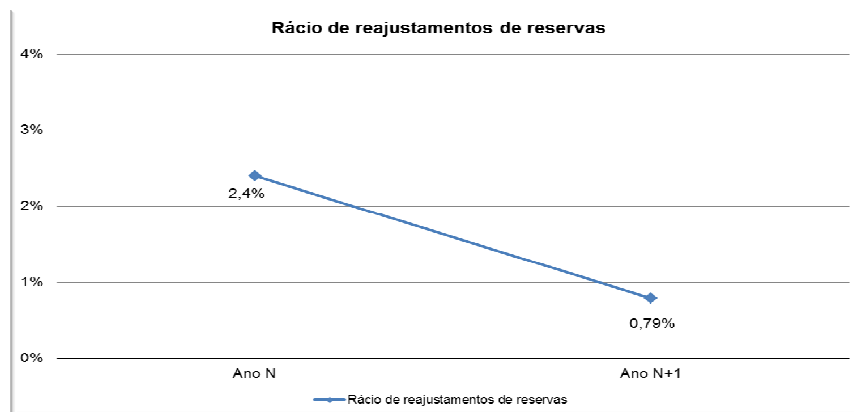
Como podemos apurar no gráfico anterior, verificou-se, com a implementação do novo modelo operacional, um incremento em 762.065€ no valor de reembolsos entre o período N e o período N+1.

Verificamos também um aumento do rácio de recobros em 0,5 p.p.

Rácio de reajustamento de reservas:

No que respeita ao rácio de reajustamento de reservas, houve uma clara melhoria na adequação das reservas aos reais custos dos sinistros:

Figura 19: Rácio de reajustamentos de reservas



Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar na figura 18, no Ano N, as reservas inseridas relativo aos processos de anos anteriores, tiveram que ser reforçadas em 2,4% para fazer face aos custos dos sinistros.

Com a entrada em produção do novo modelo operacional, verifica-se que as reservas estão a ser melhor estimadas de acordo com o real custo dos sinistros.

Convenção IDS:

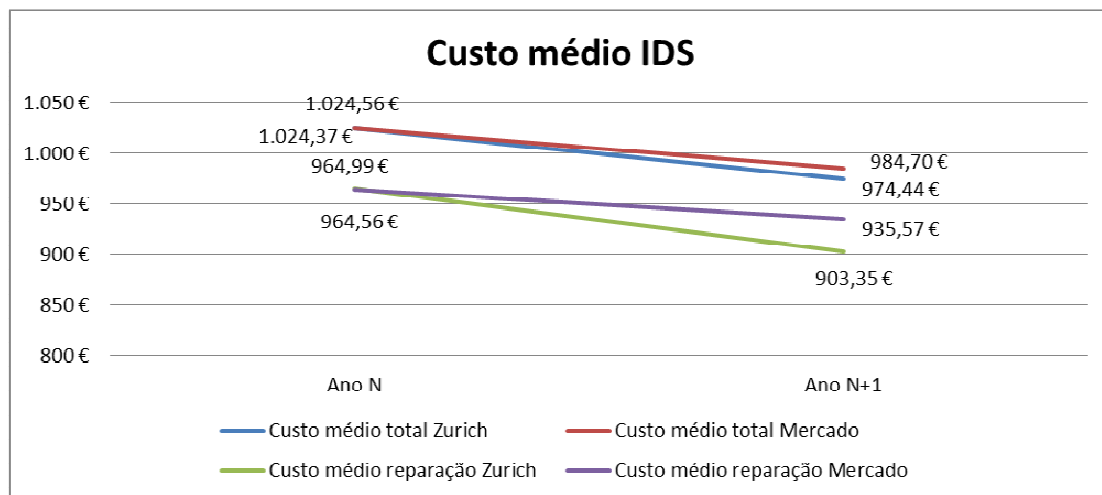
Relativamente ao impacto financeiro do desempenho da *Insuryou* na Convenção IDS, iremos analisar através do custo médio IDS total e de reparação da *Insuryou* e do Mercado no Ano N e Ano N+1, bem como ganhos e perdas em sinistros IDS.

Nesta análise, foi decidido não efetuar uma comparação do custo médio com imobilização, dado que uma parte dos sinistros auto, tem acordos comerciais em que se define um valor fixo por dia, possivelmente diferente da concorrência, o que não permitiria uma análise linear.

Custo médio IDS:

No quadro seguinte, podemos analisar os custos médios IDS totais e de reparação da *Insuryou* e do mercado:

Figura 20: Custo médio IDS



Fonte: Elaboração própria

Como se verificou no quadro anterior, tanto o mercado como a *Insuryou*, obtiveram redução no custo médio IDS total e custo médio de reparação. No entanto, a redução do custo médio IDS total e reparação foi realizado a um ritmo superior ao do mercado.

Assim, no Ano N o custo médio IDS total e de reparação da *Insuryou* era muito similar ao custo médio IDS total e reparação do mercado. No ano N+1, a *Insuryou* obteve um custo médio IDS total inferior em 1%, correspondente a 10,26€ por processo. No Ano N+1 a *Insuryou* obteve um custo médio de reparação IDS inferior em 3,44%, em valor menos 32,22€ por processo.

A *Insuryou* entre o Ano N e o Ano N+1 reduziu o custo médio total 4,87%, em valor menos 49,93€ por processo. A *Insuryou* compensou 18.818 sinistros na convenção IDS, o que totaliza uma poupança de 939.525,52€.

A *Insuryou* entre o Ano N e o Ano N+1 reduziu o custo médio de reparação 6,39%, em valor menos 61,65€ por processo.

O bom desempenho ao nível de redução dos custos com a regularização de sinistros ao abrigo da convenção IDS, trouxe benefícios ao nível do balanço de ganhos e perdas.

No próximo quadro, e para os sinistros IDS credor, podemos verificar a diferença entre pagamentos e reembolsos e respetivo saldo:

Figura 21: Pagamentos e reembolsos Convenção IDS

Ano N			Ano N+1		
Pagamentos	Reembolsos	Saldo	Pagamentos	Reembolsos	Saldo
21.579.430,52	21.379.840,83	-199.589,69	18.819.036,29	19.083.062,57	264.026,28

Fonte: Elaboração própria

Como poderemos verificar no quadro anterior, a *Insuryou* passou de um saldo negativo de 199.589,69€, ou seja, pagou mais do que reembolsou nos sinistros IDS, para um saldo positivo de 264.026,28€, que representa um valor dereembolsos superior aos pagamentos.

5.2 Do ponto de vista de clientes:

Um dos valores mais importantes da *Insuryou* é colocar o cliente no centro de tudo o que realizam.

Já podemos verificar ao longo deste trabalho de pesquisa, que a alteração de um modelo operacional de gestão de sinistros descentralizado para um modelo operacional centralizado e especializado, traz um impacto direto financeiro, bem como ao nível dos processos internos. No entanto, será que as alterações realizadas trouxeram um impacto na satisfação dos clientes envolvidos num sinistro?

Para responder a esta questão foi realizado no Ano N e o Ano N+1 um estudo que permitisse analisar a satisfação dos nossos clientes.

Pressupostos:

Este estudo foi realizado para a LOB AUTO, a maior em termos de vendas - *Gross Written Premium* (GWP), bem como volume de sinistros.

Amostra: 97 clientes

Público-alvo: clientes que estiveram envolvidos num sinistro nos últimos 12 meses

Metodologia: *Computer Assisted Telephone Interviewing* (CATI), que significa entrevista telefónica assistida por computador. O CATI é a técnica de inquérito estatístico realizada através do telefone. O entrevistador é orientado durante a entrevista seguindo um algoritmo disponibilizado pelo computador. Esse software tem a capacidade de configurar a ordem e o tipo de questões baseando-se nas respostas anteriores, ou na informação conhecida sobre o participante.

Como é medido?

O estudo é medido em três componentes:

Índice de relacionamento: qual o nível de relacionamento entre os clientes e a *Insuryou*?

Tipologia: como está o nível de retenção dos clientes?

Grelha: o que realmente importa para os nossos clientes e como a *Insuryou* atua nesses aspetos?

Forma de cálculo: o Índice de relacionamento é calculado através de quatro questões:

Duas questões de satisfação:

- Como você avalia a performance global, produtos e serviços da *Insuryou*?

Excelente; Muito Boa; Boa; Justa; Fraca.

- Baseado na sua experiência, você recomendaria a *Insuryou* a amigos ou empresas?

Definitivamente; Provavelmente; Muito provavelmente; Provavelmente não; Definitivamente não.

Duas questões de lealdade:

- Baseado na sua experiência, você compraria novamente os produtos e serviços da *Insuryou*?

Definitivamente; Provavelmente; Muito provavelmente; Provavelmente não; Definitivamente não.

- Baseado no que você conhece sobre outras companhias de seguros, como você classificaria a vantagem para si de trabalhar com a *Insuryou* em detrimento de outras companhias de seguros?

Uma enorme vantagem; uma grande vantagem; alguma vantagem; pouca vantagem; sem vantagem.

Índice de relacionamento:

O índice de relacionamento é traduzido num score de 50 a 100, sendo que:

Score de 50 a 60: Baixa retenção de clientes

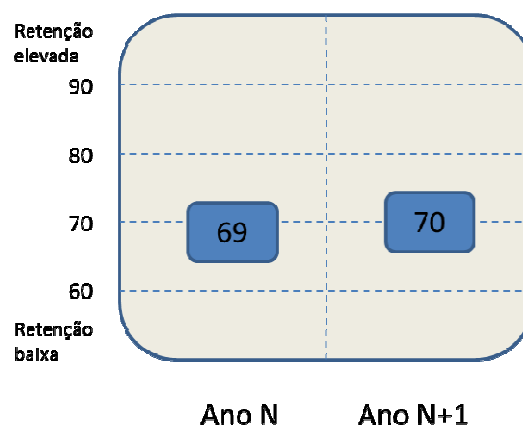
Score de 60 a 90: Média retenção de clientes

Score superior a 90: Elevada retenção de clientes

Neste estudo, fomos analisar os resultados obtidos com este estudo no Ano N e no Ano N+1.

O quadro seguinte permite verificar os resultados obtidos:

Figura 22: Índice de relacionamento dos clientes *Insuryou*



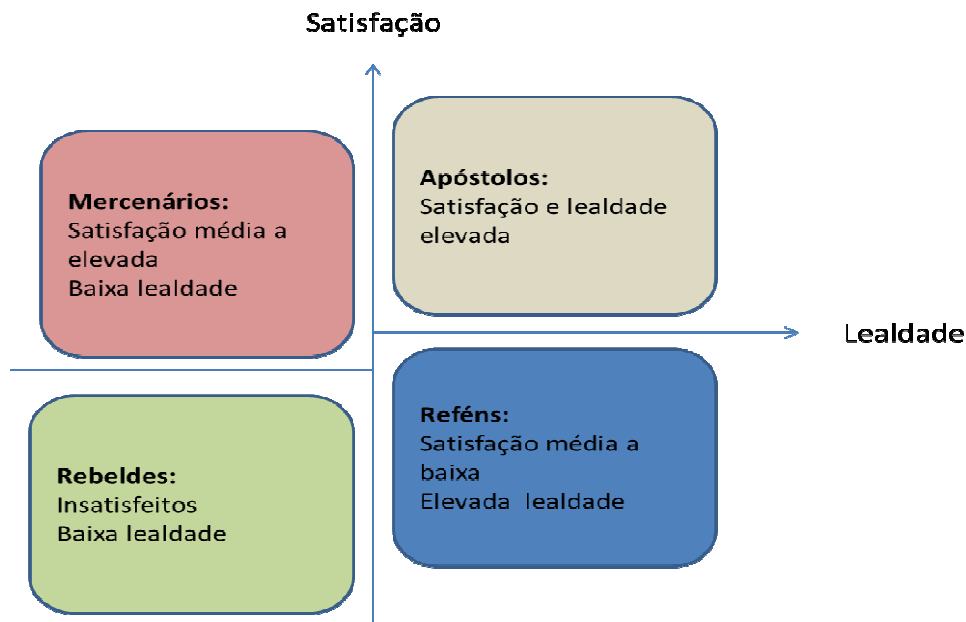
Fonte: Elaboração própria

No Ano N, o resultado alcançado foi de índice 70, correspondente a um nível de retenção médio. Comparativamente com o Ano N+1, houve um incremento do índice em 1 ponto.

Tipologia:

Nesta componente, os resultados serão analisados da seguinte forma:

Figura 23: Análise de resultados por tipologia



Fonte: Elaboração própria

No universo de clientes, verificamos que existem 80% de clientes estão satisfeitos e 68% leais, sendo que 64% são "Apóstolos". No entanto, 16% são "mercenários", isto é, satisfeitos mas pouco leais e 17% são "Rebeldes", ou seja insatisfeitos e desleais com a *Insuryou*.

Pudemos verificar que a alteração do novo modelo operacional não provocou impactos significativos na satisfação do cliente.

5.3 Processos Internos

No sentido de aferir a qualidade da gestão dos sinistros, comparando o modelo operacional anterior e o novo modelo operativo, após 6 meses de implementação da fase piloto, foram realizadas duas grandes revisões a processos geridos nas principais LOB's: AUTO e AT.

O objetivo foi selecionar uma amostra estatisticamente válida, que pudesse ser comparada linearmente a gestão de processos no novo modelo operacional na fase piloto, com os processos que ainda se encontravam em gestão no modelo anterior:

- Processos registados e geridos entre 1 Janeiro do ano N e 30 de Junho do ano N;
- Processos AUTO e AT de segmento de complexidade simples e médios;
- Comparação de 100 processos de cada modelo e por cada LOB;

Esta revisão tinha como finalidade verificar os níveis de erros de gestão e índice de qualidade, comparando-os com os processos de gestão pré Alfa e pós Alfa, total e por secção de gestão, com base nos critérios de registo, atribuição, cobertura, primeiro contacto, investigação, estratégia do caso, gestão de fornecedores, processo de escalamento, avaliação, fraude, reservas, negociação e encerramento, litígio, reembolsos e gestão dos documentos.

Registo: analisar os tempos entre a entrada da participação e o registo do processo, a qualidade da informação introduzida no sistema, e o *checklist* de toda a documentação necessária para envio para a gestão do processo;

Atribuição: analisar se o processo foi atribuído atempadamente, e encaminhado para a área correta de gestão;

Cobertura: verificar se foram seleccionadas as coberturas corretas, respeitantes ao tipo de sinistro;

Primeiro contacto: verificar se o primeiro contacto com o lesado, foi realizado e se foi realizado atempadamente;

Investigação: confirmar se foi solicitada uma investigação ao processo, e se essa investigação devia ser solicitada de acordo com o processo em questão. Questiona-se igualmente face aos tempos, resultados e qualidade da investigação;

Estratégia do caso: aferir se o gestor está a seguir a estratégia adequada de resolução do processo;

Gestão de fornecedores: controlar se os tempos e qualidade dos serviços dos fornecedores foram realizados corretamente;

Processo de escalamento: verificar se as autonomias de decisão foram cumpridas de acordo com os procedimentos;

Avaliação: identificar se a decisão da responsabilidade do processo foi a correta;

Fraude: confirmar se foram analisadas todas as questões de potencial fraude;

Reservas: verificar se as reservas foram inseridas de acordo com as informações existentes sobre o processo;

Negociação e encerramento: garantir que a negociação e encerramento do sinistro foi realizado corretamente;

Litígio: esta fase apenas existe em caso de litígio e consiste em verificar se deveria o caso ir para litígio, se poderia ser evitado, e se a gestão do litígio foi bem realizada;

Reembolsos: conferir se foram identificadas todas as oportunidades de reembolso, e em caso de reembolso, se a gestão do reembolso foi bem realizada;

Gestão da documentação: apurar se durante a gestão do processo, existia toda a documentação necessária

A revisão consiste num questionário standard criado, em que é solicitada ao revisor a resposta a um conjunto de questões pré definidas em cada secção.

Erros de gestão (*Leakage*): O revisor, ao analisar o processo de sinistros, poderá identificar erros de gestão. São considerados erros de gestão situações em que, as ações realizadas, ou a sua ausência, provocou uma perda financeira.

Índice de qualidade (*Quality Score*): Ao longo do questionário, o revisor responde a um conjunto de questões relacionadas com a atuação do gestor e dos intervenientes no processo. Neste caso, não existe uma perda financeira efectiva, mas mede-se o nível de execução, que mesmo que não traga uma perda financeira comprovada, mede se determinadas acções poderiam ser melhor executadas.

O Índice de qualidade é avaliado num intervalo de 0% a 100%, considerando-se um nível de qualidade superior, um resultado acima de 90%.

A título de exemplo, o gestor do processo poderá ter executado a tarefa de contactar o cliente, mas com uma demora nesse contacto, face aos níveis exigidos. Neste caso, não existe uma perda financeira, no entanto, deveria ter havido maior rapidez no contacto.

Processo de calibração

Para a realização de uma revisão, é necessário realizar uma calibração. A calibração é o processo através do qual se assegura que todos os revisores entendem as normas técnicas aplicáveis.

Este processo consiste em rever alguns processos exemplo por todos os revisores, analisando as respostas de cada um.

O objetivo da calibração é atingir os padrões de menos de 20 % da variação nas respostas, em cada secção, por cada revisor.

Esta calibração permite evitar variações de resultados, respeitantes ao estilo ou abordagem de cada revisor.

O processo de calibração é realizado em conjunto pelo responsável dos revisores e equipa de revisores, com a participação dos responsáveis das equipas de gestão das linhas de negócio AUTO e AT.

Resultados da revisão:

Esta revisão foi realizada com o intuito de poder comparar os processos geridos no novo centro de Lisboa, comparativamente com os processos que ainda se encontravam em gestão nas delegações, de forma a verificar quais as diferenças ao nível de erros de gestão (*leakage*) de índice de qualidade (*quality score*).

A amostra foi de aproximadamente 100 processos de cada LOB e de cada modelo pré Alfa ou pós Alfa, tendo sido revisto um total de 397 processos.

No quadro seguinte, podemos verificar os resultados da Revisão de Sinistros Geridos (RSG) ao nível de % de rácio de qualidade) em % e valor de erros de gestão:

Figura 24: Resultados revisão sinistros geridos

Tipo de revisão	Quantidade	Rácio de qualidade %	Erros de gestão €	Erros de gestão %	Total pagamentos
Pré Alfa Linha de Negócio Automóvel	100	95,33%	4.845,99 €	4,99%	97.131,46 €
Pré Alfa Linha de Negócio Acidentes de Trabalho	100	94,13%	2.164,47 €	4,11%	52.640,30 €
Pós Alfa Linha de Negócio Automóvel	100	96,94%	5.600,23 €	3,11%	179.822,29 €
Pós Alfa Linha de Negócio Acidentes de Trabalho	97	96,69%	1.384,89 €	2,22%	62.261,51 €
Total	397	95,77%	13.995,57 €	3,57%	391.855,56 €

Fonte: Elaboração própria

Análise global

Como nos indica o quadro acima, o valor de erros de gestão encontrado foi de 3,57% e o rácio de qualidade foi de 95,77%.

Verificamos, na análise dos dois modelos tanto incluindo as duas LOB analisadas, bem como na análise individual por LOB, que o novo modelo pós Alfa, tem valores de erros de gestão manifestamente inferiores.

Se compararmos os dois modelos incluindo as duas linhas de negócio analisadas, verificamos que o modelo pré Alfa tem um valor de erros de gestão superior em 1,795 p.p.. O modelo pré Alfa tem uma % de erros de gestão de 4,681%, enquanto que o pós Alfa é de 2,885%.

Análise por linha de negócio

Na análise dos dois modelos por LOB, verificamos que no caso do AUTO, a diferença de *leakage* é de 1,87 p.p., sendo 4,99% no pré ALFA e 3,11% no pós Alfa.

Em termos de rácio de qualidade, a percentagem alcançada no novo modelo é de 96,94%, superior 1,61 p.p. face ao alcançado no modelo anterior.

No caso dos AT, a diferença é de 1,89%, sendo 4,11% no modelo pré Alfa e 2,22% no modelo pós Alfa.

Resultados pós Alfa:

Figura 25: Resultados pós Alfa

Tipo de revisão	Quantidade	Rácio de qualidade %	Erros de gestão €	Erros de gestão %	Total pagamentos
Pós Alfa Linha de Negócio Automóvel	100	96,94%	5.600,23 €	3,11%	179.822,29 €
Pós Alfa Linha de Negócio Acidentes de Trabalho	97	96,69%	1.384,89 €	2,22%	62.261,51 €
Total	197	96,82%	6.985,12 €	2,89%	242.083,80 €

Fonte: Elaboração própria

Total de benefícios através da redução de erros de gestão:

Através dos quadros seguintes, poderemos verificar os benefícios totais, expurgando a amostra selecionada para o total de sinistros geridos, para o período e tipo de sinistros geridos, da redução de erros de gestão alcançada entre o modelo pré Alfa e o Modelo Pós Alfa.

Figura 26: Resultados da revisão de sinistros geridos pré Alfa e pós Alfa

LOB	Total			Pré Alfa		
	% Erros de gestão	Valor total	Valor Erros de gestão	% Erros de gestão	Valor total	Valor Erros de gestão
Auto	3,77%	23.886.819,47	901.010,83	4,99%	8.617.535,36	430.015,01
AT	3,09%	5.416.210,83	167.306,75	4,11%	2.851.669,96	117.203,64
Total	3,57%	34.805.568,83	1.242.558,81	4,68%	11.469.205,32	536.873,50

Pós Alfa com erros de gestão % Pré Alfa			Pós Alfa			Poupança
% Erros de gestão	Valor total	Valor Erros de gestão	% Erros de gestão	Valor total	Valor Erros de gestão	
4,99%	15.269.284,11	761.937,28	3,11%	15.269.284,11	474.874,74	287.062,54
4,11%	2.564.540,87	105.402,63	2,22%	2.564.540,87	56.932,81	48.469,82
4,68%	17.833.824,98	834.801,35	2,89%	17.833.824,98	514.505,85	335.532,36

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar, a redução de erros de gestão entre os dois modelos permitiu uma poupança de 335.532,36€, correspondente a uma redução de 1,79%.

Evolução do novo modelo operacional

Após a total integração do novo modelo operacional, tornou-se igualmente importante analisar se existia uma progressão do modelo entre a fase piloto e a situação actual.

Assim, no ano N+1, foi realizada uma revisão que permitisse analisar a progressão entre o ano N, caracterizado por um modelo misto, em que parte da gestão estava a ser gerida no novo

modelo operacional, e outra parte no modelo anterior, e comparar com o ano N+1, onde já se verifica a totalidade da gestão de sinistros a ser realizada no novo modelo operacional.

Adicionalmente, compararam-se os resultados alcançados na fase piloto no ano N, com a total integração no ano N. Esta análise, permitiu verificar, se ao longo do tempo, o modelo evoluiu, como uma maior adaptação e interação das equipas, das restantes áreas da *Insuryou* e dos clientes.

No ano N+1 foi realizada uma revisão de processos geridos para as LOBs AUTO e AT:

A amostra foi aproximadamente de 200 processos para cada LOB

No quadro seguinte poderemos verificar os resultados da revisão RSG ao nível de % de rácio de Qualidade e % valor de erros de gestão:

Figura 27: Resultados revisão sinistros geridos Ano N+1

Tipo de revisão	Quantidade	Rácio de qualidade %	Erros de gestão €	Erros de gestão %	Total pagamentos
Linha de Negócio Automóvel	198	97,54%	2.449,28 €	2,13%	114.755,64 €
Linha de Negócio Acidentes de Trabalho	200	97,07%	3.719,31 €	1,56%	238.948,61 €
Total	398	97,30%	6.168,59 €	1,74%	353.704,25 €

Fonte: Elaboração própria

Como nos indica o quadro acima, o valor de erros de gestão encontrado para as revisões realizadas de AUTO e AT foi de 1,74% e o rácio de Qualidade foi de 97,30%.

O valor de erros de gestão alcançado para a revisão AUTO foi de 2,13%, e o rácio de qualidade foi de 97,54%.

O valor de erros de gestão alcançado para a revisão de AT foi de 1,56%, e o rácio de qualidade foi de 97,07%.

Na comparação entre a LOB AUTO e a LOB AT, verificamos que o *leakage* na LOB AUTO tem melhor desempenho, o valor de *leakage* é inferior em 0,57 p.p. face à LOB AT, enquanto que o rácio de qualidade é superior no AUTO face ao Acidente de Trabalho em 0,47 p.p.

Comparação fase piloto – integração total

O quadro seguinte apresenta a comparação dos processos geridos apenas no novo modelo, ou seja, a comparação fase piloto com a total integração:

Figura 28: Comparação fase piloto – integração total

LOB	Total Ano N - Pós Alfa				Total Ano N+1				Diferença			
	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor erros de gestão	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor erros de gestão	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor Leakage
AUTO	96,94%	3,11%	179.822,29	5.600,23	97,07%	1,56%	238.948,61	3.719,31	0,13%	-1,55%	59.126,32	-1.880,92
AT	96,69%	2,22%	62.261,51	1.384,89	97,54%	2,13%	114.755,64	2.449,28	0,85%	-0,09%	52.494,13	1.064,39
Total	96,82%	2,89%	242.083,80	6.985,12	97,30%	1,74%	353.704,25	6.168,59	0,48%	-1,15%	111.620,45	-816,54

Fonte: Elaboração própria

No quadro anterior, podemos verificar a comparação entre os processos geridos em N e N+1, apenas no novo modelo operacional.

Podemos verificar que existe uma melhoria entre o ano N e o ano N+1 para ambas as

LOBs, com destaque para a LOB AUTO, que obtém uma redução de 1,55 p.p., e a LOB AT, com uma redução, ainda que pouco significativa, de 0,09 p.p.

No que respeita ao rácio de qualidade, existe uma melhoria entre N e N+1 para ambas as LOBs, com destaque para a LOB AT, que obtém um aumento de 0,85cp.p., e a LOB Auto, com um aumento, ainda que pouco significativa, de 0,13 p.p.

Figura 29: Comparação revisão sinistros geridos Ano N e Ano N+1

LOB	Total N				Total N+1				Diferença			
	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor erros de gestão	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor erros de gestão	Rácio de qualidade %	Erros de gestão %	Valor total	Valor erros de gestão
AUTO	96,14%	3,77%	276.953,75	10.446,22	97,07%	1,56%	238.948,61	3.719,31	0,93%	-2,22%	-38.005,14	-6.726,91
AT	95,39%	3,09%	114.901,81	3.549,36	97,54%	2,13%	114.755,64	2.449,28	2,15%	-0,95%	-146,17	-1.100,08
Total	95,77%	3,57%	391.855,56	13.995,57	97,30%	1,74%	353.704,25	6.168,59	1,53%	-1,83%	-38.151,31	-7.826,99

Fonte: Elaboração própria

No quadro anterior, analisou-se a comparação entre todos os processos revistos em N comparativamente em N+1.

Pudemos verificar que existe uma melhoria entre N e N+1 para ambas as LOBs, com destaque para a LOB AUTO, que obtém uma redução de 2,22 p.p., e a LOB AT, com uma redução de 0,95 p.p.

No que respeita ao rácio de qualidade, existe uma melhoria entre o ano N e o ano N+1 e ara ambas as linhas de negócio, com destaque para a LOB AT, que obtém um aumento de 2,15 p.p., e a LOB AUTO, com um aumento de 0,93 p.p.

Estas duas comparações levam-nos a concluir que, para além de uma melhoria no rácio de qualidade e erros de gestão, com a alteração do modelo operacional, podemos concluir que o

modelo em vigor tem vindo a melhorar desde a fase piloto, como podemos contactar na comparação Pós Alfa N com N+1.

Análise área de registos ICS:

Nesta fase, tornou-se igualmente importante, realizar uma revisão focalizada à área ICS, responsável pelo registo de processos de sinistros. Uma das maiores alterações do modelo respeita à centralização da maior parte dos registos numa área especializada.

Efetivamente, o novo modelo permite o registo por um conjunto selecionado de mediadores principais, no entanto os registos passaram a ser realizados na sua maioria no ICS. Os registos realizados nos mediadores são verificados e validados pela área ICS.

Para analisar a qualidade e tempo de execução desta área fulcral na gestão de sinistros, foi realizada uma revisão focalizada de 400 processos de sinistro registados no ICS nos ramos AUTO, AT e Outros Ramos (OR).

Face à constituição da carteira pelo volume de negócio por LOB e quantidade de sinistros da *Insuryou*, selecionaram-se 200 processos AUTO, 100 de AT e 100 de Outros Ramos (LOBs lar, responsabilidade civil e acidentes pessoais) sendo a amostra de recolha perfeitamente aleatória.

Os critérios de análise foram articulados com a responsável do ICS, observando os seguintes critérios:

- 1- Tempo de registo
- 2- Qualidade dos dados recolhidos
- 3- Informação ajustada

A equipa de revisão entendeu por pertinente adicionar a avaliação da reserva face á garantia acionada.

Resultados:

Revisão por critério:

1-Tempo de registo

1.1 Ramo Automóvel

“Até 24h” (da recepção da participação).....	165 registos....	(82,5%)
“Até 48h”	30 registos...	(15%)
“Até 72h”	4 registos....	(2%)
“Superior a 5 dias”	1 registo...	(0,5%)

1.2 Ramo Acidentes de Trabalho

“Até 24h” (da recepção da participação).....	68 registos...	(68%)
“Até 48h”	15 registos...	(15%)
“Até 72h”	10 registos...	(10%)
“Superior a 5 dias”	7 registos.....	(7%)

1.3 Ramo Outros Ramos

“Até 24h” (da recepção da participação).....	90 registos...	(90%)
“Até 48h”	4 registos.....	(4%)
“Até 72h”	4 registos.....	(4%)
“Superior a 5 dias”	2 registos ...	(2%)

2-Qualidade dos Dados Recolhidos

2.1 Ramo Automóvel

“Sim” (Corretos)	194 registos	(97%)
“Não”	6 registos	(3%)

2.2 Ramo Acidentes de Trabalho

“Sim”	100 registos (%)
“Não”	0 registos (%)

2.3 Ramo OR

“Sim”91 registos (%)

“Não”9 registos (%)

3-Informação ajustada

3.1 Ramo Automóvel

“Sim” (correta)184 registos...(92%)

“Não”16 registo..... (8%)

3.2 Ramo Acidentes de Trabalho

“Sim” 98 registos.....(%)

“Não” 2 registos (%)

3.3 Ramo Outros Ramos

“Sim” 98 registos ... (%)

“Não” 2 registos (%)

4-Reserva

4.1 Ramo Automóvel

“Correta”/Sim 194 registos... (97%)

“Incorreta”/Não 6 registos(3%)

4.2 Ramo Acidentes de Trabalho

“Correta”/ Sim 98 registos(98%)

“Incorreta”/Não 2 registos (2%)

4.3 Ramo Outros Ramos

“Correta”/Sim 93 registos ...(93%)

“Incorreta”/Não 7 registos(7%)

Nº de colaboradores

Grande parte dos processos de centralização de serviços produz impacto na redução de colaboradores.

O processo de centralização da gestão de sinistros da *Insuryou*, não foi diferente, e provocou igualmente um impacto na redução de colaboradores.

Não se refere a uma centralização, apenas a juntar os colaboradores num espaço físico e trabalhar com a mesma metodologia, mas sim concentrar um conjunto de serviços que eram realizadas em diversos espaços físicos, e colocar no mesmo espaço físico esses mesmos serviços, e trabalhar sobre um novo modelo de trabalho, caracterizado por criar áreas específicas para funções específicas. Daí a ser referido que os pilares do novo modelo operacional são a concentração, a especialização e segmentação.

É evidente que a concentração num espaço físico por si só poderá permitir alguns ganhos, pois permite a partilha de informação e sinergias e proximidade com os processos de decisão. No entanto, no caso da transformação operacional da *Insuryou*, para além da concentração de serviços em dois centros técnicos, a especialização e segmentação foram fundamentais para a redução de colaboradores. A criação de áreas especializadas, como a área de registos, e as áreas de gestão e suporte, e a especialização por LOB, permite uma maior focalização nas tarefas e incrementa a produtividade. Por outro lado, a segmentação das áreas de gestão de sinistros de acordo com a complexidade do sinistro, permite criar processos de gestão standardizados que também incrementam a produtividade.

A *Insuryou* no modelo anterior apresentava um modelo misto, os serviços centrais e as equipas de gestão das empresas associadas, com colaboradores 100% alocados à função de sinistros, e os gestores de cliente, como referido anteriormente, alocados em média 70% à função sinistros. Adicionalmente, foi contabilizado em número de colaboradores o trabalho de registo e gestão de sinistros realizados pelos mediadores.

No quadro seguinte, podemos verificar o número de colaboradores alocados à função sinistros no modelo anterior:

Figura 30: N° de colaboradores alocados à função sinistros no antigo modelo operacional

Área	N° de colaboradores
Delegações - Gestores de cliente	62
Mediadores	35
Serviços centrais	38
Empresas associadas	25
Total	160

Fonte: Elaboração própria

No quadro seguinte podemos verificar o n° de colaboradores por equipa do novo modelo operacional:

Figura 31: N° de colaboradores por equipa do novo modelo operacional

Área	N° de colaboradores
Direcção	2
ICS	19
Automóvel	28
Acidentes de Trabalho	20
Outros Ramos	13
Centro de sinistros Porto	12
Contencioso / Reembolsos	11
Controlo de gestão	17
Total	122

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar, o novo modelo operacional permitiu uma redução de colaboradores afetos à função sinistros em 38 recursos.

5.4. Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional

A estratégia de descentralização da *Insuryou*, através da criação de várias Delegações com autonomia, permitiu o crescimento da organização nos últimos 20 anos. Portugal durante essa altura, estava a beneficiar da entrada na União Europeia, e esta estratégia, que era inovadora naquele tempo no mercado, permitiu uma história de sucesso.

Como já referido anteriormente, a figura do gestor de cliente nas Delegações era um dos alicerces deste crescimento, pois era esta figura que dava todo o suporte administrativo para que os Delegados e gestores de Negócio pudessem realizar negócio para a *Insuryou*.

No entanto, ao nível e recursos humanos, apesar de grande parte das funções de um gestor de cliente era a gestão do sinistro, não havia progressão de carreira dentro da área de sinistros.

Neste modelo, parte dos colaboradores que era gestores de cliente, gostariam de poder ter um plano de carreira e desenvolver as suas competências dentro da área de sinistros, no entanto, pelo modelo organizacional, esse acesso era negado.

A evolução de carreira, tanto do ponto de vista financeiro, com do ponto de vista da formação, passava sempre por uma promoção a gestor de negócio. Mas nem todos os gestores de cliente tinham perfil para gestores de negócio, mas os que se destacavam como gestores de cliente e na gestão de sinistros, mesmo sem perfil ou vocação, acabavam por tentar crescer dentro da organização por essa vida, pois as oportunidades financeiras e de formação eram enormes. Esta situação provocou uma perda de know-how contínuo na função sinistros, que a manter-se o modelo anterior, face às exigências de qualidade, competitividade, *compliance*, e regulação por parte das instituições, poderia colocar em causa a estabilidade financeira da organização.

Neste ponto não foi importante apenas analisar o impacto da mudança sobre a perspetiva empresa, mas também o impacto nos colaboradores, porque o sucesso das organizações está nas pessoas.

Neste ponto, foi analisado o nível de envolvimento dos colaboradores no modelo anterior e o novo modelo operacional. No entanto, iremos igualmente verificar a variável implementação, pois no processo de mudança não interessa apenas verificar se o novo modelo corresponde às expectativas previstas, mas a forma como a implementação foi realizada e o impacto que teve na aceitação do novo modelo pelos colaboradores.

Os projetos de implementação do novo modelo operacional, projeto Alfa e Beta, seguiram ao pormenor a metodologia de gestão de projetos, através do PMOK.

A liderança forte, aliado a uma comunicação clara e objetiva, permitiu no processo de mudança que os colaboradores da *Insuryou* percebessem que todos estavam a caminhar num só sentido e para um objetivo comum, que era de preparar antecipadamente a organização para as exigências do futuro.

A comunicação de como o projeto de implementação iria decorrer, foi importante que todos tivessem o mesmo nível de informação.

O cumprimento das ações da forma e prazos definidos, permitiu criar a confiança necessária para que os colaboradores acreditassem no projeto.

Como referido anteriormente, um projeto desta natureza provocou impactos positivos e negativos ao nível dos colaboradores. Os efeitos das economias de escala também se fizeram ver, e houve colaboradores que saíram da organização e outros que entraram. No entanto, a organização ficou a realizar mais e melhor com menos recursos, dada a alteração do novo modelo operacional.

Ao nível de recursos humanos houve uma preocupação muito grande por parte da Direção da *Insuryou*, da Direção dos Recursos Humanos, e dos responsáveis das áreas funcionais, para as decisões no que respeita às saídas e recolocação de colaboradores. O tratamento dos colaboradores com atenção e respeito, permitiu que a maioria dos colaboradores que saíram da organização tenham saído a bem, os que foram realocados aceitaram de forma pacífica a mudança. É evidente que uma mudança não tenha trazido problemas com alguns colaboradores, mas de forma geral a reorganização permitiu ao nível dos recursos:

- Reformas antecipadas a colaboradores em fim de carreira, permitindo a promoção de colaboradores com potencial, que estavam limitados ao nível de progressão de carreira;
- Equipas renovadas, como novas ideias, com motivação e atitude para vencer os desafios do futuro;
- Adequação de colaboradores com perfil e ambições a realizar a sua carreira na função de sinistros;
- Planos e formação de carreira dentro da função sinistros;

- Para os colaboradores que já faziam parte dos serviços centrais, novos desafios e novas responsabilidades dentro das novas áreas de sinistros.

O novo modelo operacional, como podemos verificar na perspetiva económica, dos clientes, dos processos internos e agora do ponto de vista de aprendizagem, trouxe muitos benefícios para a organização. No entanto, sem um processo organizado de implementação do novo modelo operacional, os resultados não seriam os mesmos.

Inquérito satisfação colaboradores

Para verificar e comprovar os benefícios do novo modelo operacional do ponto de vista da aprendizagem, a *Insuryou* realizou um questionário de satisfação, para verificar o nível de empenho dos seus colaboradores.

No campo de análise desta tese, iremos verificar os resultados alcançados na unidade de sinistros, no modelo anterior, e no novo modelo operacional.

O estudo consiste em realizar um conjunto de questões aos colaboradores, de forma totalmente confidencial.

Apesar de não ter sido de carácter obrigatório, o questionário teve uma taxa de resposta na unidade de sinistros de 85%.

Os resultados do estudo são apresentados numa escala de 0-100, sendo 0 sem nível de empenho por parte dos colaboradores, e 100 empenho máximo por parte dos colaboradores.

O índice de empenho dos colaboradores combina 4 elementos-chave dos inquéritos que têm um impacto consistente e previsível no comportamento.

A média ponderada destes 4 elementos-chave dos inquéritos define o índice de empenho dos colaboradores.

Os 4 elementos-chave dos inquéritos utilizados para medir o nível de empenho são:

Satisfação – Em termos gerais, estou extremamente satisfeito(a) com a *Insuryou* como local de trabalho

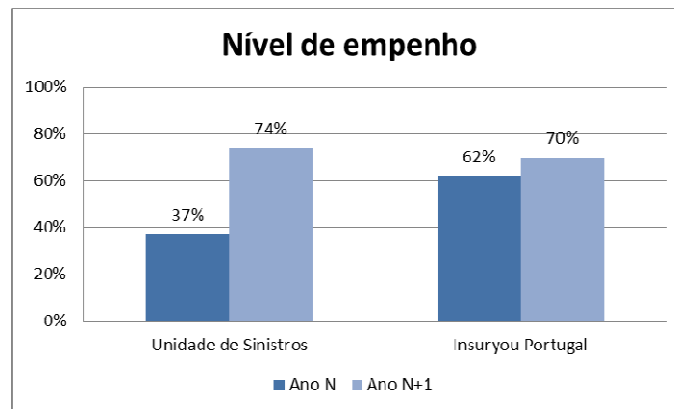
Orgulho – Sinto orgulho em trabalhar na *Insuryou*

Apoio - Teria todo o prazer em recomendar a um amigo ou familiar que procurasse emprego na *Insuryou*

Permanência - Raramente penso em procurar um novo emprego noutra empresa

Na figura seguinte, podemos verificar os resultados alcançados com este estudo no Ano N e no Ano N+1

Figura 32: Nível de empenho dos colaboradores *Insuryou*



Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar no gráfico anterior, houve um incremento no empenho tanto dos colaboradores da *Insuryou* Portugal em geral, bem como dos colaboradores da unidade de sinistros, entre o Ano N e o Ano N+1.

O nível de empenho dos colaboradores da unidade de sinistros, incrementou 37 p.p., dos 37% no Ano N, para os 74% no Ano N+1.

A *Insuryou* também incrementou o nível de empenho dos colaboradores da *Insuryou* em Portugal, com um aumento de 8 p.p., dos 62% no Ano N, para os 70% no Ano N+1

5.5 Implementação *Balanced Scorecard*

No sentido de obter uma visão clara e objetiva dos resultados alcançados no novo modelo operacional, bem como a comparação com o modelo anterior, foi criado um *balanced Scorecard*, que integra os resultados na perspetiva financeira, perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos e perspetivas de aprendizagem e crescimento:

Figura 33: *Balanced Scorecard*

Descrição	Ano N	Ano N+1	Variação	Resultado
Perspectiva financeira				
Custo médio total processos geridos				
Custo médio total processos geridos Automóvel	1.343,44 €	1.337,57 €	-0,44%	
Custo médio reparação processos geridos Automóvel	1.010,29 €	1.004,64 €	-0,56%	
Custo médio imobilização processos geridos Automóvel	279,19 €	269,09 €	-3,62%	
Custo médio total processos geridos Acidentes de Trabalho	716,94 €	693,59 €	-3,26%	
Reembolsos	6.156.582,00 €	6.918.647,00 €	762.065,00 €	
Rácio de reembolsos	2,80%	3,30%	0,50%	
Rácio de reajustamento de reservas	2,40%	0,79%	-1,61%	
Convenção IDS- Ganhos e perdas	-199.589,69 €	264.02628 €	463.615,97 €	
Convenção IDS- Custo médio total	1.024,56 €	974,44 €	4,89%	
Convenção IDS- Custo médio reparação	964,99 €	903,35€	-6,39%	
Perspectiva dos clientes				
Índice de relacionamento	69	70	1	
Perspectiva dos processos internos				
Rácio de qualidade				
Rácio de qualidade Antomóvel e Acidentes de Trabalho	95,77%	97,30%	1,53%	
Rácio de qualidade sinistros geridos Automóvel	96,14%	97,07%	0,93%	
Rácio de qualidade sinistros geridos Acidentes de Trabalho	95,39%	97,54%	2,15%	
Erros de gestão				
Erros de gestão Antomóvel e Acidentes de Trabalho	3,57%	1,74%	-1,83%	
Erros de gestão sinistros geridos Automóvel	3,77%	1,56%	-2,21%	
Erros de gestão sinistros geridos Acidentes de Trabalho	3,09%	2,13%	-0,96%	
Nº de colaboradores	160	122	-38	
Perspectiva de aprendizagem e crescimento				
Índice de empenho dos colaboradores	37	74	37	

Resultado:

	Melhoria de resultado
	Manutenção resultado
	Degradação do resultado

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusões:

A estratégia de uma empresa não é constante ao longo do tempo. Ela molda-se à medida que evolui internamente, e também de acordo com a envolvente externa.

Nos últimos tempos, a envolvente externa tem-se tornado cada vez mais importante, pois é a componente que alavanca a mudança.

A mudança de estratégia da *Insuryou*, deveu-se a uma combinação de fatores internos e externos, mas principalmente externos.

Os rendimentos de investimentos caíram com a crise de 2008-2012, e tornou-se imperativo que o negócio operacional fosse rentável. Os prémios de seguros baixaram significativamente, e os custos tiveram necessariamente que reduzir, tanto do ponto de vista de custos com sinistros, bem como ao nível das despesas.

O desafio foi encontrar um modelo operacional, que pudesse manter o mesmo nível de satisfação dos clientes, mas que, simultaneamente, reduzisse os custos, através de uma estrutura mais eficiente, mais qualificada e especializada.

Para além de encontrar o melhor modelo, outro grande desafio foi elaborar a forma como se iria efetuar a mudança. A elaboração de um projeto-piloto, o projeto Alfa, onde se transferiu numa primeira fase a gestão das Delegações e Mediadores ligados, bem como serviços centrais e empresas do grupo, permitiu validar o novo modelo operacional e comparar linearmente com o modelo anterior. Para além da validação, permitiu que a organização tivesse aprendido com os erros cometidos, evitando que fossem repetidos na integração total.

A mudança traz, normalmente, períodos de instabilidade, de desmotivação, que impacta diretamente na qualidade do serviço. No entanto, na análise do ponto de vista dos clientes, o índice de satisfação dos clientes manteve-se, e alcançando até um incremento de 1 ponto. No entanto, é um claro sinal de que, à medida que o novo modelo operacional se aproximou do seu ponto de maturação, o nível de satisfação dos clientes tendeu a aumentar. Os processos ficaram mais claros, o nível de interação e sinergias aumentou, e com uma equipa focalizada e especializada, novas ideias surgiram para melhorar o modelo, que impactou diretamente no nível de serviço.

Após a análise de resultados, verificou-se que a implementação do novo modelo operacional alcançou os benefícios esperados:

- A criação de áreas especializadas, focalizadas na função sinistros, trouxe maior qualidade e eficiência na gestão de sinistros.
- A aposta na formação ajudou na preparação das equipas para os desafios futuros;
- A atribuição de novas responsabilidades e desafios, bem como planos de carreira, incrementou a motivação e envolvimento dos colaboradores na empresa.

Todas estas melhorias do ponto de vista operacional e de recursos, permitiu que a organização alcançasse os resultados financeiros pretendidos.

A gestão de sinistros passou a ser mais pró-ativa, e mais assertiva na atribuição das responsabilidades, o que permitiu uma redução do custo médio total com sinistros. Foi possível gerir os sinistros de forma mais rápida, através da eliminação de um conjunto de tarefas administrativas que não traziam valor para nem para a organização, nem para o cliente.

Ao implementar os pilares do novo modelo, a concentração da gestão em dois centros especializados, foi possível aproveitar as economias de escala e fazer mais e melhor com menos recursos. A organização conseguiu absorver todas as atividades, com menos recursos, e permitiu transferir ainda colaboradores para funções de suporte, tais como fraude, reembolsos e gestão de fornecedores, importantes para o atingimento dos objetivos propostos. Permitiu igualmente uma poupança ao nível de custos operacionais, nomeadamente espaços físicos e custos associados, correspondência e consumíveis.

Em termos financeiros, a redução do custo médio, nas LOB's AUTO e AT, e um incremento do valor de fraude e reembolsos, trouxeram um impacto direto nos resultados da Organização. A redução do custo médio AUTO na Convenção IDS permitiu que a *Insuryou* alterasse o seu panorama negativo de proveito e custos na compensação da convenção IDS, para um saldo positivo em N+1.

Na perspetiva de desenvolvimento, a aposta na criação de planos de carreira, na formação e na especialização dos colaboradores que integraram a Nova unidade de sinistros permitiu que a organização se preparasse para os desafios do presente e futuro, caracterizado por:

- Elevada exigência por parte de clientes ao nível de qualidade de serviço e preço,

- Exigências por parte do regulador, relativo a temas como fraude, transparência e *compliance*,
- Exigências por parte da comissão e proteção de dados relativo à partilha de informação;
- Exigências por parte do grupo *Insuryou* para questões de reputação;
- Exigências por parte dos acionistas para manter o resultado do grupo *Insuryou*;

Este projeto demonstra que é possível realizar uma total transformação da organização, com impacto na estabilidade de todos os colaboradores, e torna-la positiva, através de uma liderança forte, uma comunicação clara e objetiva e uma gestão de projeto metodológica.

Não sabemos se num futuro próximo, a *Insuryou* não terá que inverter este modelo, pois o mercado está em constante mutação e os clientes são soberanos. Contudo, este estudo permitiu concluir que, face ao mercado atual, esta é a estratégia correta e aquela que permitirá à *Insuryou* alcançar os seus objectos. Definir a estratégia da empresa é preparar o futuro e a *Insuryou* conseguiu antecipar-se e estar pronta para os desafios.

Bibliografia

Monografias:

Ansoff, H. Igor 1965. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill

Collis, David J. Collis & Rukstad, Michael J. 2008. *Can you say what your strategy is?* Harvard Business Review, April 2008, p.p. 82-90

Druker, Peter F. Druker 2007. *The practice of management*. Classic Druker collection edition 2007 revised

Harvard Business Review 2011. *HBR's 10 must reads on strategy*. Harvard Business Review

Michaelson, Gerald A. Michaelson & Michaelson, Steven 2010. *Sun Tzu The art of war for managers 50 strategy rules updated for today's business*. Adams Media 2th Edition

Mintzberg, Henry 2010. *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education Limited

Porter, Michel 1998. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*

Santos, António J. Robalo 1998. *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora

Watson, Gregory H. 2002. *Peter F. Drucker: Delivering value to customers. Quality progress*, Maio 2012, p.p. 55-61

Periódicos científicos:

Babbage, Charles 1832. *On the Economy of Machinery and Manufactures*

Broccardo, Laura 2010. An empirical study of the Balanced Scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. *Economic Aziendale Online* 2000 Web 2 (2010), p.p. 81-91 (<http://www.ea2000.it>)

Burand, Chris 2009. Bring value through specialization. *American Agent & Broker*, February 2009, Vol. 81, nº 2 p.p. 16

Carton, Andrew M. & Cummings, Jonathon N. 2012. A Theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, Vol. 37, nº3, p.p. 441-470

Chiavenato, Idalberto 2002, Teoria Geral da Administração. *Campus*, Volume 2

Dane, Erik 2010. Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 35, nº 4, p.p. 579-603

- Frigo, Mark L. 2012. The Balanced Scorecard: 20 Years and Counting. *Strategic Finance*, October 2012, p.p. 49-53
- Hahn, William & Powers, Thomas L. 2010. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº1, p.p. 63-81
- Hicks, K & James L. Moseley 2011. Developing and Executing Strategy: Using the Balanced Scorecard for alignment and Accountability. *Performance Improvement*, Vol. 50, nº 8, September 2011, pp. 41-47
- Huckman, Robert S. 2009. Are you having trouble keeping your operations focused?. *Harvard Business Review*, September 2009, p.p. 91-95
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. & Rugelsjoen, Bjarne 2010. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, January – February 2010, p.p. 114-120
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, July-August 2007, p.p. 150-160
- Luscher, Lotte S. & Lewis, Marianne W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*
- Malone, Thomas W., Laubacher, Robert J. & Johns, Tammy, 2011. The age of hyperspecialization. *Harvard Business Review*, July- August 2011, p.p. 56-65
- Marques, Maria da Conceição da C. 2012. Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SME's) In Portugal. *Business and Management Review*, Vol. 2(1), March 2012, p.p. 50-62 (<http://www.businessjournalz.org/bmr>)
- McCrea, Elizabeth & Betts, Stephen C. 2008. Failing to learn from failure: An exploratory study of corporate entrepreneurship outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 7, p.p. 111-132
- McCreadie, Karen 2009. Adam Smith's The Wealth of Nations: A modern-day Interpretation of an economic classic. *Infinite Ideas Limited*
- Modarres, Mohsen 2010. Reorganization: Contingent effects of changes in the CEO and Structural Complexity. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 9, nº1, 95-106
- Morard, Bernard; Stancu, Alexandru & Jeannette, Christophe, 2012. Time evolution analysis and forecast of key performance indicators in a balanced scorecard. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, nº 2, p.p. 568-581
- Pleshko, Larry & Nickerson, Inge 2008. Strategic Orientation, Organizational Structure, and the associated effects on Performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 7, p.p. 95-106

Rocha-Pinto, S.; Del Carpio, G. 2011. Factores críticos para a implementação do Balanced Scorecard: A viso de consultores organizacionais. Base – *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 8, nº 2 p. 311-324

Ronda-Pupo, Guillermo Armando; Guerras-Martin, Luis Angel 2011. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 2012, nº33, p.p. 162-188

Saraiva, Helena I. B. 2011. The Balanced ScoreCard: The Evolution of the Concept and its Effects on Change in Organizational Management. *EBS Review*, 2011, Nº28, p.p. 53-66

Sequeira, Tiago Neves 2009. Technology, Production Factors and Specialization: New Evidence. *The IUP Journal of Applied Economics*, Vol. VIII, nº 5 & 6, p.p. 128-141

Summers, James K. , Humphrey, Stephen & Ferris, Gerald R. 2012. Team member change, flux in coordination, and performance: Effects on strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, nº 2, p.p. 314-338

Taylor, Frederick Taylor 1889. *The Principles of Scientific Management*

Tiwari, Vikram & Heese, H. Sebastian. Specialization and competition in health care delivery networks. *Health Care Management Science*, Vol. 12, p.p. 306-324

Upton, David R. 2012. Experimental Balanced Scorecard Research: Implications for Practitioners. *Management Accounting Quarterly*, Summer 2012, Vol. 13, nº 4

Werner, Michael L. & Xu, Fuyuan 2012. Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, Vol. 3, Nº 1, January 2012, 88-94

Wolter, Claudio & Veloso, Francisco M. 2008. The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, Vol. 33, nº 3, 586-605

Yin, Xiaoli, Shanley, Mark, 2008. Industry determinants of the “Merger vs Alliance” decision. *Academy of Management Review*, Vol. 33, nº 2, p.p. 473-491

Referências retiradas da Internet:

Insurance Information Institute, acedido em abril de 2013, <http://www.iii.org>

Claims Advisor, acedido em abril de 2013, <http://www.claimadvisor.com>

Wikipédia, acedido em abril de 2013, <http://pt.wikipedia.org>

Associação Portuguesa de Seguradores, acedido em maio de 2013, <http://www.apseguradores.pt>

World Insurance Association, acedido em maio de 2013, <http://www.wiaonline.com/>

Capgemini, World Insurance Report 2013, acedido em maio de 2013,
http://www.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/wir_2013_0.pdf

Instituto Seguros de Portugal, acedido em setembro de 2013, <http://www.isp.pt>