

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALINHAMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA
UNIDADE DE NEGÓCIO: UM ESTUDO EM EMPRESA DE
DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM**

YURI CARIONI ENGELKE

Florianópolis – SC
2008

YURI CARIONI ENGELKE

**ALINHAMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA
UNIDADE DE NEGÓCIO: UM ESTUDO EM EMPRESA DE
DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Rogério João Lunkes, Dr.

Florianópolis – SC
2008

YURI CARIONI ENGELKE

**ALINHAMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA
UNIDADE DE NEGÓCIO: UM ESTUDO EM EMPRESA DE
DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 27 de novembro de 2008.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Rogério João Lunkes, Dr.
Orientador(a)

Professor Ricardo Rodrigo Stark Bernard, PhD.
Membro

Professor Darci Schnorrenberger, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, por me conceder o maior de todos os dons: o dom da vida.

À meus pais, Ernani e Maria Cecília, e minha irmã Ariella, por todo o carinho e amor a mim concedidos.

À todos os colegas que presenciaram minha jornada acadêmica e que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal.

À todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial à meu orientador pelo apoio, paciência e orientação dispersadas ao meu estudo.

Aos colegas de trabalho, pela confiança e atenção disponibilizada durante a pesquisa.

RESUMO

ENGELKE, Yuri Carioni. Alinhamento do *balanced scorecard* para uma unidade de negócio: Um estudo em empresa de diagnósticos por imagem, 2008, 85 p. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

As empresas de saúde têm enfrentado um aumento da concorrência, isto demanda a implementação de novos serviços e aprimoramento dos processos de negócio. Conseqüentemente, há a necessidade de melhorar os processos de gestão e principalmente de planejamento e uma das possibilidades é a implementação do *balanced scorecard*. O *balanced scorecard* serve como instrumento, integrando as medidas derivadas da estratégia, através de suas perspectivas, metas e objetivos, focando e alinhando os seus recursos de acordo com a visão e estratégia. Assim, o trabalho tem por objetivo desenvolver um BSC para uma unidade de negócio prestadora de serviços de diagnósticos por imagem, alinhado ao *balanced scorecard* corporativo. O método utilizado para desenvolver esta pesquisa foi o descritivo e exploratório, através de levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas não padronizadas, questionários e estudo de caso. Esta ferramenta gerencial simplifica e resume as informações da unidade de negócio e alinha estrategicamente aos processos e medidas da holding. A partir desses processos adaptou-se a visão e missão da clínica e foram desenvolvidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para serem alcançadas e conseqüentemente foi implementado o *balanced scorecard* da unidade de negócio gerando sinergia entre a holding e também servindo como realimentação da situação da empresa facilitando a tomada de decisão.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*. Alinhamento. Clínica médica.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – O BSC como estrutura para ação estratégica..... | 22 |
| Figura 2 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais..... | 23 |
| Figura 3 – A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais..... | 27 |
| Figura 4 – Perspectiva dos processos internos – O modelo de valores genérico..... | 29 |
| Figura 5 – Definir e esclarecer a unidade de negócio..... | 32 |
| Figura 6 – Modelo de Processo de construção do BSC..... | 34 |
| Figura 7 – Estrutura de um mapa estratégico básico para organização do setor Privado..... | 36 |
| Figura 8 – Princípios da organização focalizada na estratégia..... | 39 |
| Figura 9 – Modelo de gestão de Diagnósticos da América e suas unidades de Negócio..... | 44 |
| Figura 10 – Mapa Estratégico Corporativo..... | 47 |
| Figura 11 – Resultado de questionário dos clientes em relação a informações sobre a Clínica VITA..... | 55 |
| Figura 12 – Resultado dos questionários sobre opções que os clientes levam em conta na hora de utilizar os serviços de uma clínica..... | 57 |
| Figura 13 – Fatores motivacionais dos colaboradores da Clínica Vita..... | 66 |
| Figura 14 – Mapa estratégico da Unidade de negócio..... | 73 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Medição dos termos financeiros estratégicos..... | 25 |
| Quadro 2 – Medidas essenciais da perspectiva de clientes e seu objetivo..... | 27 |
| Quadro 3 – Adaptação dos objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva financeira para unidade de negócio..... | 54 |
| Quadro 4 – Nível de satisfação dos clientes da Clínica VITA..... | 56 |
| Quadro 5 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de clientes..... | 60 |
| Quadro 6 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento..... | 64 |
| Quadro 7 – O grau de satisfação dos colaboradores da Clínica Vita..... | 66 |
| Quadro 8 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento..... | 69 |
| Quadro 9 - Balanced Scorecard da unidade de negócio..... | 71 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

DASA – Diagnósticos da América S/A

ROI – Retorno do Investimento

SUS – Sistema Único de Saúde

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Tema e Problema | 11 |
| 1.2 Objetivos | 13 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 13 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 13 |
| 1.3 Justificativa | 13 |
| 1.4 Metodologia Geral da Pesquisa | 16 |
| 1.5 Delimitação do Estudo | 18 |
| 1.6 Organização do Trabalho | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 19 |
| 2.1 Origem e conceito de balanced scorecard | 19 |
| 2.2 Perspectivas do balanced scorecard | 23 |
| 2.2.1 Perspectiva Financeira..... | 24 |
| 2.2.2 Perspectiva de Clientes..... | 26 |
| 2.2.3 Perspectiva de Processos Internos..... | 28 |
| 2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento..... | 30 |
| 2.3 Desenvolvimento do balanced scorecard | 32 |
| 2.4 O mapa estratégico | 35 |
| 2.5 Visão e Missão | 37 |
| 2.6 Alinhamento | 38 |
| 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO | 41 |
| 3.1 Caracterização da clínica médica vita e sua holding | 41 |
| 3.1.1 Histórico..... | 41 |
| 3.1.2 Estrutura de negócios..... | 44 |
| 3.2 Apresentação do mapa estratégico corporativo | 46 |
| 3.3 Adaptando a missão e a visão | 49 |
| 3.4 Desenvolvimento do BSC para a unidade de negócio | 51 |
| 3.4.1 Perspectiva Financeira..... | 52 |
| 3.4.2 Perspectiva de Clientes..... | 55 |
| 3.4.3 Perspectiva de Processos Internos..... | 61 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento..... | 65 |
| 3.5 Balanced scorecard da unidade de negócio..... | 70 |
| 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 76 |
| 4.1 Conclusões..... | 76 |
| 4.2 Recomendações..... | 78 |
| REFERÊNCIAS | 79 |
| ANEXOS..... | 81 |
| Anexo A - Entrevista com o Gestor da Unidade de Negócio..... | 81 |
| Anexo B - Questionário para os clientes..... | 83 |
| Anexo C - Questionário para os Funcionários..... | 84 |
| Anexo D – Autorização da empresa..... | 85 |

1 INTRODUÇÃO

Com a rapidez que as mudanças ocorrem no âmbito econômico e na sociedade globalizada, sobressaem no mercado às instituições que se apresentam melhores preparadas para enfrentar esses problemas. Para isto as entidades devem buscar uma forma de diminuir seus gastos e aumentar suas receitas, sem afetar a qualidade de seus produtos e serviços.

As empresas que dispõem de um mínimo de estrutura, sabem da importância de contar com um adequado sistema de contabilidade e de controles internos e externos. Portanto há a necessidade de informações corretas que contribuam para a tomada de decisão e de um alinhamento estratégico dos negócios, onde se estabelecem metas, objetivos e requisitos organizacionais.

Um dos métodos mais referenciados para essas tomadas de decisão é o *Balanced Scorecard*, que vem ganhando destaque nas empresas por ser um sistema de suporte à decisão que pretende reunir os elementos-chave para o acompanhamento da estratégia, materializando os objetivos da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p.2), o *Balanced Scorecard* (BSC) oferece instrumentos para alcançar o sucesso futuro. Traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou intangíveis tornou-se decisiva.

O *balanced scorecard* serve como um meio de comunicação para os gestores, pois tem a função de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, alinhando planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa permitindo que a empresa gerencie seus ativos intangíveis e além de servir como um instrumento que possa medir esses

ativos intangíveis, observando sua agregação de valor na empresa e servindo como base para suas tomadas de decisões.

1.1 Tema e Problema

Para Martins (2003, p.363), “a escolha do sistema depende do objeto que com ele se pretenda atingir; o seu nível de detalhes depende disso e do quanto se gastará para sua obtenção”.

As informações são de fundamental importância para o controle das empresas, pois, através de seus sistemas de gerenciamento, pode-se ter um acompanhamento, um controle e uma análise das atividades pelos gestores e os demais executores em cada processo de gestão. Um referencial para que as empresas se mantenham no mercado é a clareza das informações.

Com o mercado competitivo, os gestores das organizações da área de saúde necessitam de conhecimento do mercado, uma vez que deixam de ser filantrópicas passando a serem grandes empreendimentos que utilizam insumos e recursos humanos, financeiros e tecnológicos, atendendo a sociedade. A partir disso, esses gestores estão à procura de novos sistemas de gerenciamento que não se aplique somente para o desempenho financeiro. O ideal é um modelo que incorpore informações amplas de uma empresa, na qual os funcionários e a tecnologia investida agregam valores pelo que sabem e pelas informações que fornecem.

Redünz (2002) cita que as organizações estão voltadas para a valorização de ativos intangíveis, permitindo que a empresa esteja ligada diretamente ao cliente, traduzindo as necessidades, segmentando novos mercados e clientes, preocupando-se com serviços pré e pós-venda, inovando, minimizando custos e aumentando a qualidade

do produto, ou seja, precisa-se de um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados, sendo a ferramenta mais indicada para isso o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado em qualquer empresa, mas segundo Kaplan e Norton (1997, p.314), o primeiro scorecard funciona melhor nas unidades de negócio de preferência que tenham atividades de inovação, operações de marketing e canais de distribuição e instalação de produtos, para depois ser aplicado o corporativo com informações, objetivos e indicadores relativos a essas unidades de negócio.

Essa adaptação e alinhamento de um *balanced scorecard* corporativo para uma nova unidade de negócio seria mais complicada, uma vez que envolveria um alinhamento em cima dos objetivos, indicadores e metas corporativas para depois ser elaborado os próprios objetivos, que são particularidades da unidade de negócio envolvendo a sinergia de estratégia e objetivos da holding com a unidade de negócio.

Neste estudo a holding, Diagnósticos da América, utiliza o BSC como ferramenta estratégica, a adaptação para uma unidade de negócio facilitaria o processo de alinhamento, isso possibilitaria que a unidade de negócio apresentasse resultados através de serviços de qualidade a seus clientes, e identificaria atividades que agregam ou não valor. Esse processo contribuiria para visualizar as origens e serviria de ferramenta para um melhor desempenho de seus resultados e da holding.

Oliveira (1999) descreve que a estruturação por unidade de negócio representa uma das formas mais interessantes para otimizar os resultados de uma empresa. A UEN representa o todo de um conjunto de atividades indivisíveis com perfeita interação com os vários fatores ambientais (externos), e que deve ser administrado proporcionando resultados como um negócio perfeitamente identificado.

Por fim, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como desenvolver um *Balanced Scorecard* para uma unidade de negócio alinhado com o BSC da holding?

1.2 Objetivos

A pesquisa buscou identificar os seguintes objetivos: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Nesta pesquisa o objetivo geral é desenvolver um *balanced scorecard* para uma clínica de diagnósticos de imagem.

1.2.2 Objetivos específicos

Por sua vez, os objetivos específicos, são:

- Descrever o mapa estratégico da holding.
- Adaptação da visão e da missão para a unidade de negócio.
- Estabelecer objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a unidade de negócio, baseado no mapa estratégico da holding.
- Desenvolver o mapa estratégico da unidade de negócio alinhando com o mapa estratégico da holding.

1.3 Justificativa

As empresas da área de saúde apresentam particularidades para sua administração, antigamente era o próprio médico quem administrava, contudo eram

peças que não tinham preparação para tal cargo. Atualmente as empresas estão cada vez mais dependentes de profissionais preparados, se inserido em um alto nível competitivo.

Segundo Mezano (2001, p.14), a gestão da saúde é única, ou seja, específica, apresentando características as que seguem:

- a) A individualização do serviço prestado; a administração e a organização vêm ser combinadas com a previsão de serviços prestados a cada paciente da organização. Saúde individual e serviços de cuidados médicos não podem ser produzidos em massa e vendidos como os produtos de muitas indústrias. Eles têm que ser adaptadas às necessidades particulares dos grupos e de seus membros.
- b) A indústria dos cuidados médicos é a mais profissionalizada da nossa sociedade. Membros de várias profissões trabalham nela, tanto como provedores de serviços, quanto como diretores de instituições, agências e programas.
- c) A saúde e o sistema de cuidados médicos são extremamente complexos. De fato, os usuários, os fornecedores e os vários mecanismos para colocá-los juntos interagem através de muitos e complexos caminhos. Os fatos dessa complexidade são muitos:
 - a natureza pluralística dos mecanismos (instituições, agências, programas, produtos) envolvidos na integração de usuários e prestadores de serviços;
 - a interface dos objetivos dos serviços públicos com os interesses dos proprietários privados e as obrigações dentro da indústria;
 - a grande dependência de financiamentos;
 - as complicadas relações e inter-sistemas, que precisam ser desenvolvidas, racionalizadas e mantidas.

Sendo assim, os gestores não podem se preocupar somente com o resultado econômico, mas dar prioridade para a qualidade dos serviços, utilizando instrumentos como planejamento, controle, padronização de processos, relacionamento com funcionários, atendimentos aos pacientes / clientes e formas de financiamento para ter condições de oferecer tecnologia de ponta para o desenvolvimento das atividades operacionais.

Na Sociedade de Conhecimento e da Informação, os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes para a competitividade das organizações, que passou a ser determinada pelo conhecimento, idéias, experiências e inovações que

agregam valor ao negócio. Esses ativos têm acarretado uma imensa defasagem contábil, uma vez que são considerados os ativos mais valiosos encontrados nas organizações na atualidade.

Nas empresas da área de saúde, vem ocorrendo rápido crescimento de competitividade, obrigando à busca constante de novos serviços, objetivando melhor qualidade, promovendo mudanças no processo, buscando maior eficiência nos resultados, com adaptação de tecnologia avançada e cada vez mais dependente de estratégias.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Esse método é um instrumento de apoio de tomada de decisão para os gestores na área médica, principalmente quanto à alocação de recursos e ao redesenho da nova organização clínica, necessária para adaptar-se ao cenário competitivo, estimulando a excelência empresarial.

Contudo, o presente trabalho disponibiliza um sistema de acompanhamento estratégico, o BSC, que ajusta-se às complexidades da prestação de serviço de diagnósticos por imagem, possibilitando esse método descrever a estratégia de forma

clara, através das perspectivas, tornando essa informação significativa para os gestores da área.

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada na execução deste trabalho é desenvolver um *balanced scorecard* através de um BSC já implementado e consolidado para uma recente unidade de negócio adquirida, a fim de solucionar problemas específicos citados para uma empresa prestadora de serviço de diagnóstico por imagem.

Neste trabalho, quanto à abordagem do problema, o tema requer uma abordagem qualitativa. Beuren (2004, p. 92) descreve:

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

Com base nos objetivos, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Vieira (2002, p. 64) descreve:

As pesquisas descritivas podem se interessar pelas relações entre variáveis, e desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno que descreve, embora siva de base para tal explicação.

Para Gil (1999), a metodologia descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento das relações entre variáveis, com utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

A partir dos conceitos apresentados esta pesquisa pode ser classificada sendo uma pesquisa descritiva. No estudo também envolveu levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas, questionários e estudo de caso e foram levantadas abordagens qualitativas.

O procedimento a ser utilizado é o estudo de caso, no qual será abordado um caso específico da empresa Clínica Médica Vita S/A, o que permite trabalhar o problema com maior profundidade. Para Gil (1999, p.43) estudo de caso é caracterizado, “sob o ponto de vista da finalidade, esta pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada, pois há na unidade de estudo o interesse pela aplicação prática dos conhecimentos gerados por ela”.

Na introdução, foram utilizadas como metodologias, a pesquisa descritiva, com observação simples e pesquisa bibliográfica de livros.

Na fundamentação teórica, a pesquisa utilizada foi a descritiva, com utilização de levantamentos bibliográficos e referências teóricas de livros.

Na descrição e análise de estudo de caso e conclusão, utilizou-se a metodologia descritiva. Também nos capítulos 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 e 3.4.4 utilizou-se questionários com clientes e funcionários. O questionário foi pessoal feito com a presença do investigador para auxiliá-los em suas dúvidas e também para que possa ter validade dos elementos respondidos e, por fim nos capítulos 3.1.1 e 3.4.1 obteve-se informações por entrevista feita com o gestor da unidade de negócio.

Vale salientar que o desenvolvimento do estudo aconteceu internamente com autorização da empresa e as facilidades da coleta de dados se deram pelo fato do acadêmico trabalhar na instituição.

1.5 Delimitação do estudo

As delimitações desta pesquisa são decorrentes, em primeiro lugar, da abrangência das atividades que compõem a organização clínica e da complexidade do produto desenvolvida no estabelecimento. Considera-se também que todos os métodos de análise da contabilidade gerencial são passíveis de complementaridade ou aperfeiçoamento. Optou-se pelo *balanced scorecard*, considerando que o mesmo já vem sendo aplicado em distintos ramos, e podendo ser aplicado no setor de saúde, como de clínica prestadora de serviço de diagnósticos por imagem, e que os resultados de tal estudo de caso, não podem ser aplicados a outras instituições do mesmo setor.

1.6 Organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos.

O Capítulo 1 apresenta através de introdução, o tema escolhido e o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa sobre o estudo e a forma adotada para organizar o trabalho escrito.

O Capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos sobre o *balanced scorecard*. Neste capítulo será abordado o BSC: histórico e conceito, perspectivas, desenvolvimento, mapa estratégico e alinhamento.

No Capítulo 3 é evidenciado o estudo de caso, detalhando a caracterização da empresa, o mapa estratégico consolidado, adaptação da missão e visão, perspectivas, objetivos, medidas estratégicas, metas e iniciativas e por fim o mapa estratégico para a clínica médica.

No Capítulo 4 apresentam-se as conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla as características do *Balanced Scorecard*; seu histórico, conceito, suas perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. Ainda aborda seu desenvolvimento, mapas, missão e visão e alinhamentos estratégicos.

2.1 Origem e Conceito de Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* surgiu em Harvard no fim da década de 80, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG patrocinou um estudo (*Measuring Performance in the Organization of the Future*) com diversas empresas na qual a sua motivação baseava-se na crença de que os métodos existentes de avaliação de desempenho empresarial, baseado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico. Os idealizadores desse projeto foram David Norton, executivo principal da Nolan, e Robert Kaplan, como consultor acadêmico. Ambos propuseram uma nova abordagem para resolver os problemas de mensuração frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia de conhecimento.

Porém, o mundo ficou conhecendo o *balanced scorecard* com mais precisão em 1992, com a publicação do artigo na *Harvard Business Review* com o título de *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, esse artigo teve como objetivo oferecer aos executivos um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto de indicadores de desempenho. Contudo, durante a década de 60 na França, já havia surgido uma idéia similar, o Tableau de Bord, que

era uma ferramenta que incorporava diversos rateios para controle financeiro e com o passar do tempo incorporou também indicadores não financeiros que permitiam controlar os processos de negócios.

Os autores do BSC observaram que os indicadores financeiros vistos isoladamente se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como as competências, motivação de pessoal, tecnologias, processos, inovação, habilidades, imagem da organização e relacionamento de clientes, entre outros.

Através dos estudos aplicados nas empresas, o *balanced scorecard*, que inicialmente se tratava como modelo de avaliação e performance empresarial, se tornou um novo método de gestão, vinculando os diversos indicadores financeiros e não financeiros aos objetivos estratégicos, divididos em quatro perspectivas de avaliação: Financeira, Clientes, Processos Internos e, Aprendizado e Crescimento.

Segundo Padoveze (2003, p.121), “o *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento de estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiros e não-financeiros que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Kaplan e Norton (2004, p.8) descrevem o *balanced scorecard* como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente de toda a empresa”.

Verifica-se a partir desses conceitos que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que auxilia as organizações em sua gestão, como também é uma combinação do processo contínuo centrado das quatro perspectivas, destacando o que devem ser pontos focais dos esforços da companhia.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 9):

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do Scorecard para viabilizar processos críticos:

1. Esclarecer e traduzir visão e a estratégia
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Conforme Figura 1, os processos e suas principais funções podem ser assim sintetizados segundo Kaplan e Norton (2000, p.12):

- **tradução da visão** – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- **comunicação e conexão** – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;
- **planejamento de negócios** – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- **feedback e aprendizado** – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

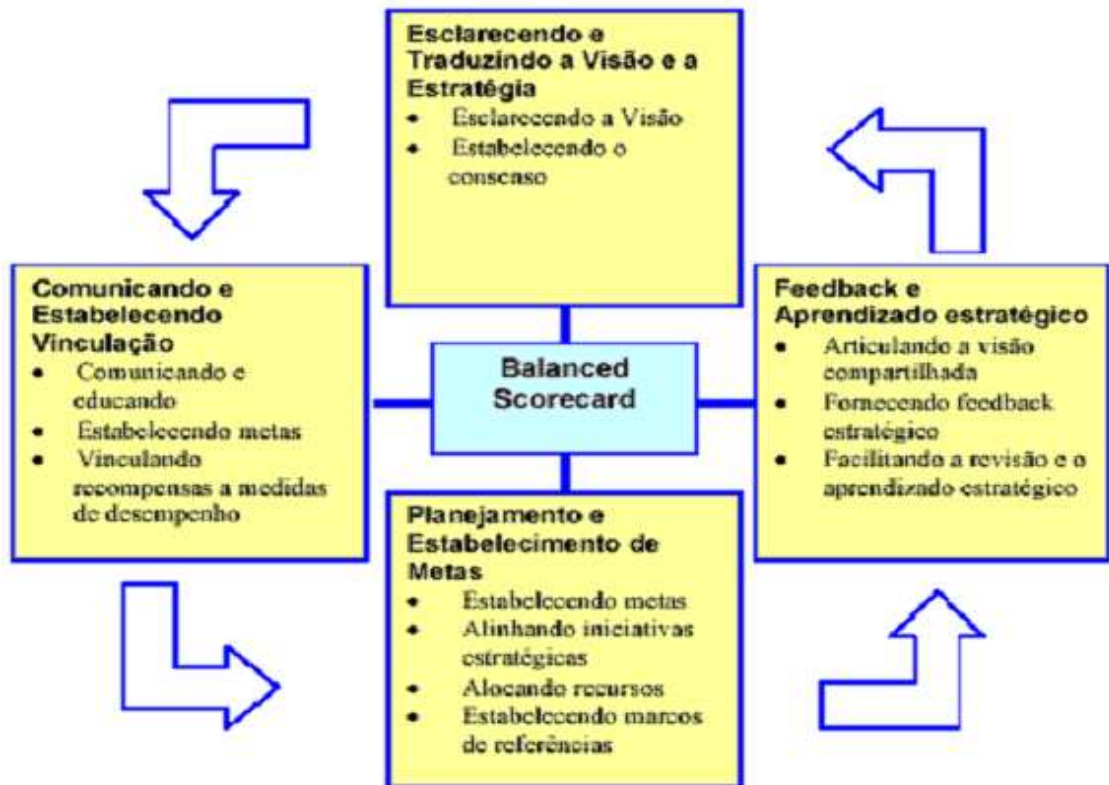


Figura 1 – O BSC como estrutura para ação estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.12).

Com o BSC no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim, o BSC cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

Nas palavras dos realizadores do BSC, Kaplan e Norton (1997, p.19–20):

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia em objetivos e medidas financeiras.

Ao definirem a forma de gestão da empresa, o *Balanced Scorecard* define e liga a missão, os valores, a visão e a estratégia, permitindo focar e alinhar todos os seus

recursos em somente uma direção, oferecendo de forma independente a integração do BSC com a estratégia e caracterizando um sistema de informação para a gestão.

2.2 Perspectivas do balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* procura mostrar a estratégia, baseada em relações de causa e efeito, valores de desempenho e relação com os fatores financeiros que devem ser decompostos em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento, conforme Figura 2.

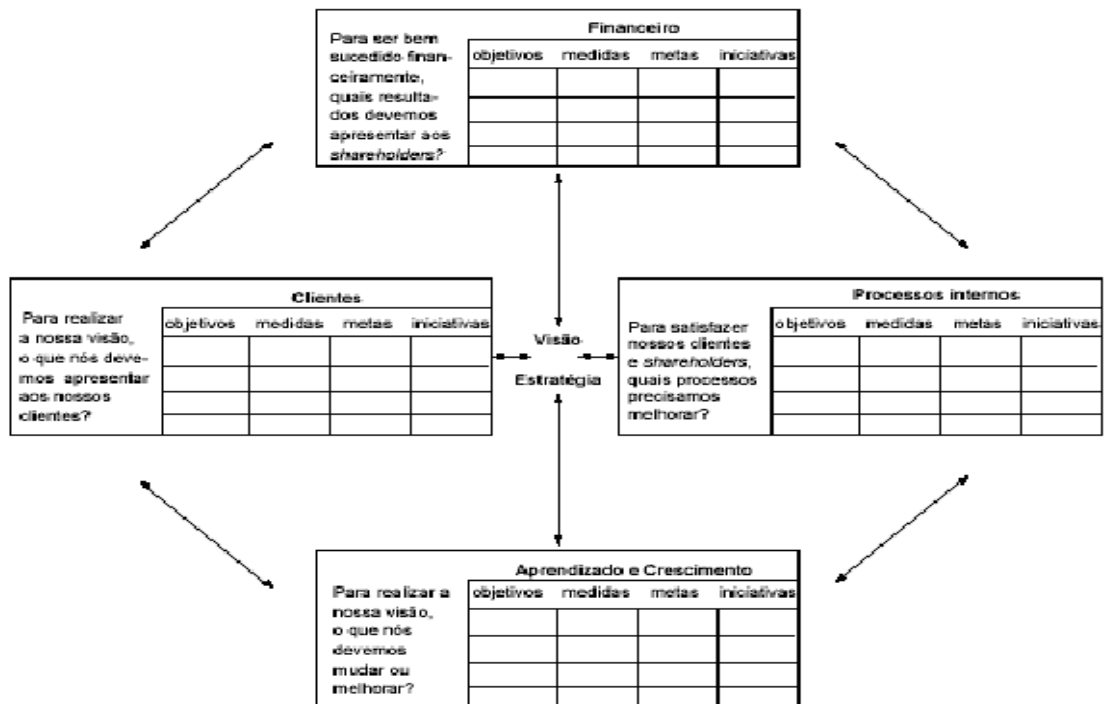


Figura 2 – O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte : Kaplan e Norton (1997, p.10).

Kaplan e Norton (1997, p. 13) sugerem que:

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo quais as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócio, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Todas as perspectivas, com intuito de atender as partes interessadas, são balanceadas, permitindo à organização uma rápida e abrangente visão do seu negócio, possuindo um conjunto de indicadores que servem para impulsionar o seu desempenho futuro.

2.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é fundamentalmente objetiva, pois visa medir e avaliar resultados sob o ângulo essencialmente financeiro, e monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para resumir as conseqüências econômicas de ações consumadas, ou seja, crescimento de vendas e geração de fluxo de caixa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.49), a perspectiva financeira não deve ser um conjunto de objetivos isolados desconexos ou mesmo conflitantes. Deve-se contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processo interno e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

A perspectiva financeira trata tanto o lucro quanto o risco, pois objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa retratam os melhores retornos sobre o valor investido. A perspectiva financeira norteia a estratégia em 3 fases do ciclo de vida e para cada fase são sugeridos 3 temas: de aumento e mix de receitas, redução de custos e utilização dos ativos, conforme Quadro 1.

| | | Temas Estratégicos | | |
|-----------------------------------|-------------|--|---|---|
| | | Aumento e Mix de Receitas | Redução de Custos e Aumento de Produtividade | Utilização dos Ativos |
| Estratégia da Unidade de Negócios | Crescimento | Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes | Receita/Funcionário | Investimento (percentual de vendas) P & D (percentual de vendas) |
| | Sustentação | Falta de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos | Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas) | Índices de capital de giro (ciclo caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos |
| | Colheita | Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos | Custos unitários (por unidade de produção, por transação) | Retorno Rendimento (<i>throughput</i>) |

Quadro 1 – Medição dos termos financeiros estratégicos.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55).

Na fase de crescimento, as empresas em desenvolvimento, encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida e possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. É no crescimento que há ampliação da oferta de serviços, conquista de novos mercados, mudanças do mix de serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços.

Na fase de sustentação espera-se que as empresas mantenham a participação do mercado ou até aumentem. A maioria das empresas neste estágio estabelecem objetivos

relacionados à lucratividade. É na sustentação que há iniciativas de reduzir os custos diretos e indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio. Nessa fase se destacam indicadores tradicionais, como ROI, receita operacional e margem bruta.

Já na fase da colheita se destacam os objetivos financeiros direcionados ao fluxo de caixa, que refere-se a reduzir o capital de giro para sustentar um determinado volume e mix de negócio, buscando utilizar melhor a base de ativo fixo, tornando-se mais eficaz a utilização dos recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado. Nessa fase a principal meta é maximizar a geração de caixa.

Os indicadores financeiros permitem analisar se as estratégias desenvolvidas vão contribuir para o crescimento e rentabilidade da organização, porém esses indicadores são diferentes de empresa para empresa, pois cada uma elabora de acordo com as suas necessidades específicas.

2.2.2 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes trata-se das definições quanto ao mercado e segmentos na qual a organização deseja competir. Descrevem as formas na qual o valor deve ser criado para os clientes, como sua demanda para satisfazê-la e os motivos pelos quais os clientes vão querer pagar pelos produtos ou serviços.

Conforme Silva Neto (2000, p.126):

A perspectiva dos clientes deve a princípio identificar os segmentos e mercados alvos nos quais pretende competir, traduzindo sua visão e estratégia, para estes ramos de mercado, em objetivos e medidas. Existem duas categorias elementares de medidas que desenham a perspectiva de clientes: medidas de caráter genérico, de uso habitual, e medidas dos vetores de desempenho, ou medidas estratégicas, que se originam na proposta de valor da empresa para o mercado.

Essa perspectiva permite que as empresas alinhem medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes em segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, esta perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na perspectiva de clientes, conforme Figura 3 e Quadro 2.



Figura 3 – A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

| | |
|-----------------------------------|--|
| Participação de Mercado | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). |
| Captação de Clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de Clientes | Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. |
| Satisfação dos Clientes | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Lucratividade dos Clientes | Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

Quadro 2 – Medidas essenciais da perspectiva de clientes e seu objetivo
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Kaplan e Norton (1997, p. 67) descrevem que essas perspectivas incluem várias medidas de sucesso da estratégia, verificada na participação do mercado, satisfação dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade de clientes, bem como a fidelidade dos clientes aos seus fornecedores, fornecendo para a empresa um fluxo constante de produtos e serviços inovadores, atendendo os clientes em sua necessidade.

É importante destacar que, no ambiente onde a competição faz parte do cotidiano, uma organização estará sujeita ao fracasso caso não consiga atender as necessidades dos clientes no curto e no longo prazo. Por isso, um BSC bem implantado, requer na perspectiva do cliente, a criação de vetores de desempenho que conduzam à satisfação das necessidades dos clientes no presente e no futuro.

2.2.3 Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos refere-se quase integralmente às atividades dos fins da organização, ou seja, aos procedimentos essenciais ou processos críticos internos para a sua sobrevivência. Logo, fica claro que a sua melhoria no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Os indicadores de perspectivas dos clientes e financeiros devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores (clientes e financeiro). Os processos devem criar as condições para que as organizações ofereçam propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor aos acionistas.

Kaplan e Norton (1997, p.97-98) descrevem que a perspectiva de processos internos tem seu foco dirigido a dois públicos distintos: investidores e clientes. Portanto,

os gestores devem identificar os processos críticos que sustentam a obtenção dos resultados financeiros e a capacidade de atrair e reter clientes. É preciso incorporar na perspectiva de processos internos, não somente a busca da melhoria dos processos existentes, mas também a identificação de processos inteiramente novos.

Eles também ressaltam que há a necessidade de se incluir nesta perspectiva o processo de inovação. Pois, sendo a inovação um fator determinante para o sucesso da empresa, é de fundamental importância que este processo seja acompanhado dentro da perspectiva dos processos internos. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interno, os produtos são criados e oferecidos aos clientes. O terceiro estágio de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

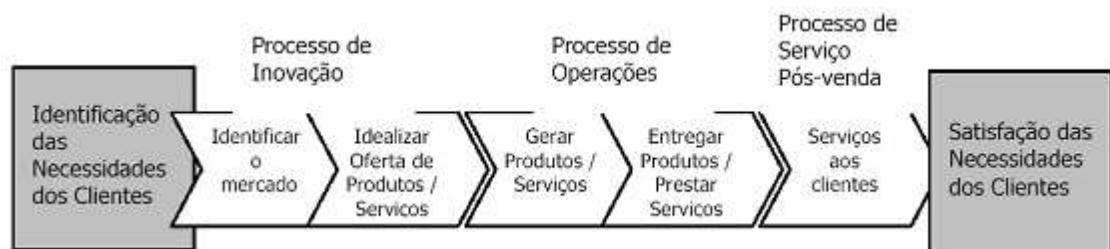


Figura 4 – Perspectiva dos processos internos – O modelo de valores genérico
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

De acordo com a Figura 4, o ciclo baseia-se no processo de inovação, operação e pós venda.

O processo de inovação é a parte de um processo de criação de valor em que as empresas primeiramente localizam e cultivam novos mercados, clientes e as necessidades emergentes e ocultas dos clientes atuais. Posteriormente, projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que permitem atingir novos mercados e clientes, satisfazendo às necessidades recém identificadas dos clientes.

No processo de operações tem seu início com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou serviço, nesse processo tem que ostentar a entrega

eficiente, regular e pontual. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos como medidas de flexibilidade, inovadores e desempenho e avaliar o seu mix de produtos.

O serviço pós venda inclui garantia e conserto, correções e devoluções e processamento dos pagamentos, faturamento e cobrança, avaliando a eficiência de cada unidade de negócio em relação às respostas a defeitos, custos de recursos, tempo e solicitação de cliente, e qualidade do serviço pós-venda, fatores que incrementam alta competitividade.

2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Nesta perspectiva trabalha-se toda a parte referente aos recursos humanos necessários para a procura da excelência na organização. Tratando-se da empresa, formada por pessoas, onde estas são peças chaves para o sucesso, não é difícil concluir que esta perspectiva é fundamental para a sobrevivência em longo prazo da organização. Além do mais, ela forma a base de melhoria da qualidade e da inovação na empresa, o que pode vir a ser um excepcional diferencial frente à concorrência.

De acordo com Maholland e Muetz, (2002, p.2), a perspectiva de aprendizado e crescimento reconhece que a organização pode buscar somente um nível de eficiência e eficácia que é proporcional com os seus empregados. Organizações devem ter empregados qualificados, instruídos e capacitados para realizar sua missão e estratégia dentro da realidade. Esta perspectiva ressalta a importância de adaptação dos empregados para um contínuo ambiente de mudança no trabalho.

Para Olive, Roy e Wetter (2001, p.70), “sob essa perspectiva, a companhia deve considerar não apenas o que deve fazer para manter e desenvolver o know-how, mas

também como pode manter a eficiência e a produtividade necessárias dos processos que, presentemente, criam valor para o cliente”.

Segundo Kaplan e Norton (2000a, p.108), a perspectiva de aprendizado e crescimento é inserida na base do scorecard porque constituem os alicerces de tudo que se ergue acima, cujas iniciativas são os vetores mais importantes dos resultados da estratégia. A elaboração do *balanced scorecard* revela 3 categorias de objetivos para a perspectiva de aprendizado e crescimento, que são:

- **Capacidade dos funcionários:** Focaliza o nível de eficiência dos funcionários, onde requer reciclagem e treinamento dos funcionários, para que suas mentes e capacidades iniciativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. Nessa categoria, há três medidas básicas de desempenho: satisfação, retenção e produtividade.

- **Capacidade dos sistemas de informação:** Para que os funcionários desempenhem com eficácia no ambiente competitivo, precisam de excelentes informações, sobre os clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

- **Motivação, *empowerment* e alinhamento:** Focaliza o clima organizacional e iniciativa e os funcionários, para que sejam motivados para agir no melhor interesse da empresa, tendo “liberdade” para decidir e agir.

A questão chave desta perspectiva é criar condições, seja qualificando os funcionários, melhorando os sistemas de informações, ou através da ampliação do alinhamento organizacional, para atender as necessidades dos clientes no futuro e, portanto, garantir a sobrevivência da organização.

2.3 Desenvolvimento do balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado em qualquer empresa, mas segundo Kaplan e Norton (1997, p.314), “a construção do primeiro scorecard funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações de marketing e canais de distribuição e instalação de produtos”.

O *Balanced Scorecard* conforme Kaplan e Norton (1997, P.314), é aplicado a unidades organizacionais das empresas como a do nível III da Figura 5:

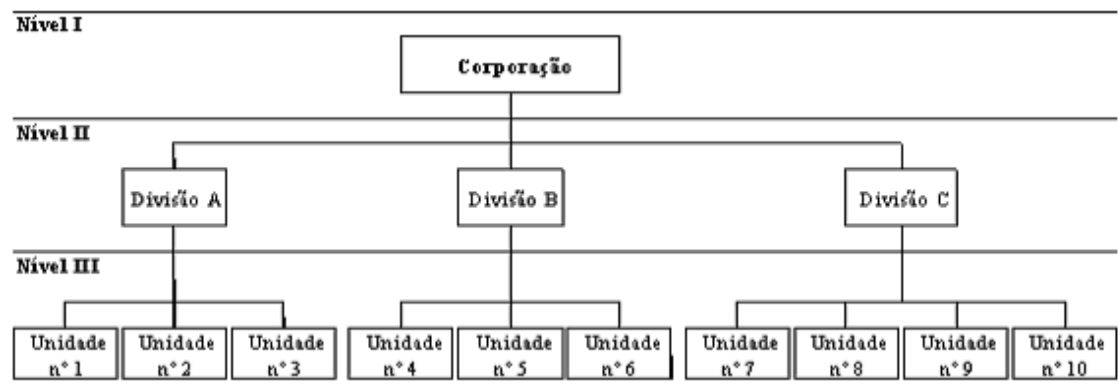


Figura 5 – Definir e esclarecer a unidade de negócio.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.314)

Sobre as etapas para elaboração do BSC, Walter e Kliemann Neto (2000, p.5) definem: “basicamente todas as referências sobre a elaboração de *Balanced Scorecard* caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações”.

Para Kaplan e Norton (1997), cada organização tem suas características próprias, portanto pode optar por seguir seu próprio caminho na construção de um *Balanced Scorecard*. O processo de construção da metodologia se divide em quatro etapas, conforme Figura 6, isso incentivar­á o comprometimento dos executivos e gerentes:

- **Definição da arquitetura de indicadores:** consiste em selecionar a unidade organizacional adequada a qual se aplicará a metodologia.

- **O consenso em função dos objetivos:** após os executivos analisarem toda a documentação recolhida pelo arquiteto, visão, missão, informações sobre o setor e o ambiente competitivo, clientes, mercado, inovações, deve-se realizar a primeira série de entrevistas, após isso, é necessário que se faça uma sessão de síntese, que é uma reunião entre o arquiteto e outros membros do projeto para que sejam discutidos as respostas das entrevistas e preparar uma relação dos objetivos e medidas nas quatro perspectivas para serem tratadas no *workshop* executivo.

- **Escolha e elaboração dos indicadores:** o arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, onde terão como objetivos principais: refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificarem o indicador ou indicadores que melhor captam a intenção do objetivo. Para cada indicador, deverão identificar as fontes e ações para tornar a informação acessível; para cada perspectiva, tentar descrever de que maneira cada medida influencia a outra.

- **Elaboração do plano de implementação:** desenvolver o plano de implementação, onde uma equipe composta pelo líder de cada subgrupo deverá desenvolver um plano de implementação para o scorecard. Em seguida deverá acontecer um terceiro *workshop* onde deverá chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros, até o final do *workshop*, a equipe deverá tomar a decisão sobre como irá acontecer a implementação da estratégia, que terá como objetivo comunicá-la para todos os funcionários, integrar à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o scorecard.

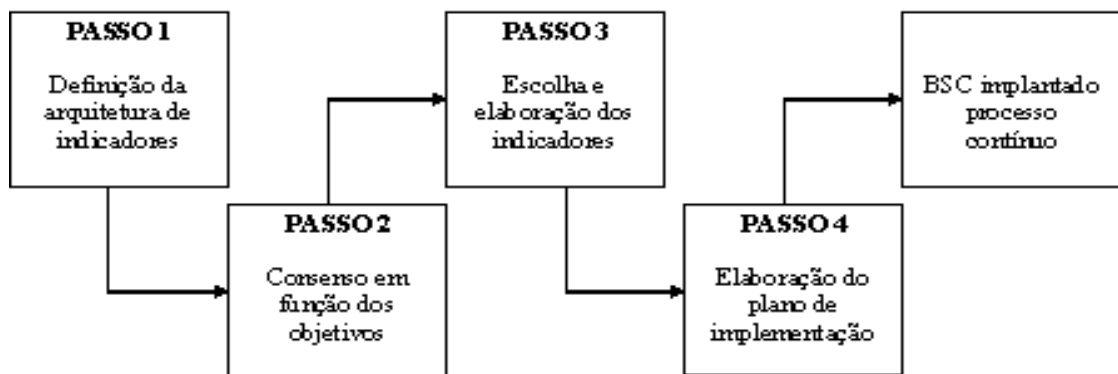


Figura 6 – Modelo de Processo de construção do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

A entrada do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a visão da empresa e a declaração de missão. Dentro do processo de elaboração estas definições são naturalmente reavaliadas.

Em seguida definem-se as perspectivas sendo que geralmente correspondem as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton: financeira, clientes, processo interno e aprendizado e crescimento. Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócio. Depois, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas e os planos de ação para serem alcançadas. A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo e que não tem fim, uma vez que o *balanced scorecard* é um processo contínuo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 312):

Em suma, o ímpeto inicial para construção do *balanced scorecard* pode advir da necessidade de:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e a estratégia.;
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer recursos e iniciativas estratégicas;
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis e
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Na construção do BSC é necessário que ocorra um consenso entre a equipe, de modo que busque clareza das prioridades estratégicas e mantenha o foco, incentivando o desenvolvimento de lideranças, descentralizando responsabilidades e sempre cuidando para não ocorrer intervenção na estratégia a ser seguida. Alcançando o consenso em relação aos objetivos, a organização deverá selecionar um líder que orientará o processo, supervisionará o cronograma de reuniões e entrevistas, garantirá a documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, mantendo o processo no rumo certo dentro do prazo.

2.4 O mapa estratégico

Kaplan e Norton (2004, p.57) definem “o mapa estratégico como a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos”.

O mapa estratégico fornece uma representação visual, de forma mais simples, dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles, que conduziriam à performance almejada.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos gestores um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

A ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectivas do BSC. Essas perspectivas são intencionalmente hierarquizadas, sendo a dimensão financeira eleita como a parte superior. Em seguida, alinham-se as perspectivas correspondentes às vistas do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

Iniciando o mapa estratégico verificam-se no topo as perspectivas financeiras que têm seu atingimento condicionado ao cumprimento dos objetivos da perspectiva do cliente, os quais, por sua vez, são condicionados aos objetivos da dimensão dos processos internos, já que estes são os meios utilizados para completar os resultados esperados pelos consumidores. Os indicadores de processos internos, por fim, têm seu êxito dependente do sucesso no atendimento dos objetivos da dimensão de aprendizagem e inovação, capaz de tratar do capital intelectual da organização, conforme Figura 7.

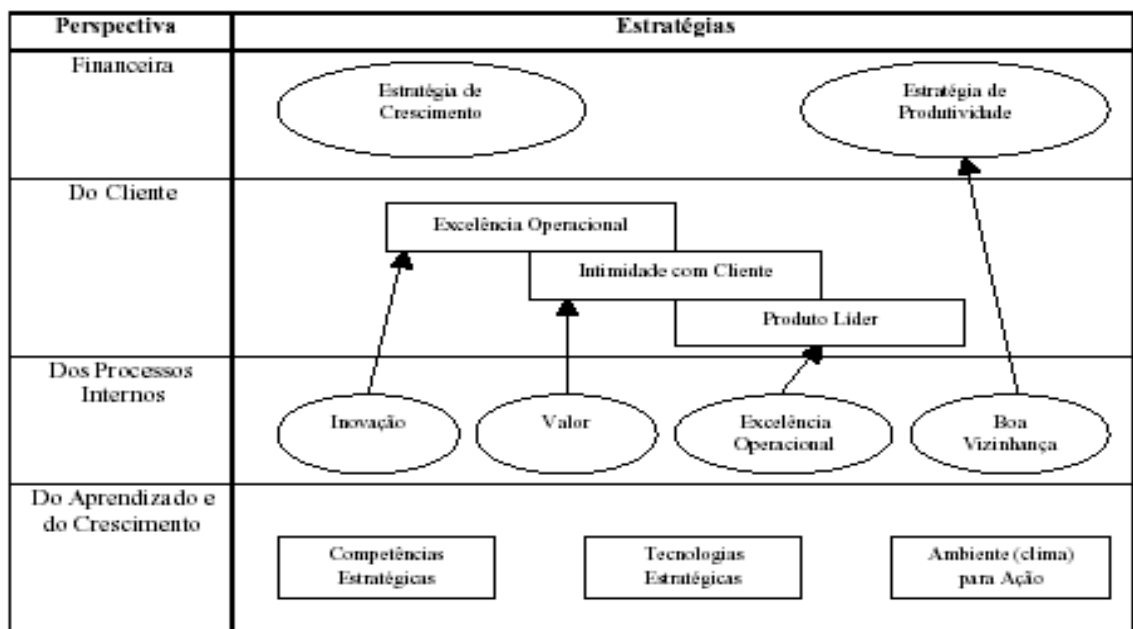


Figura 7 – Estrutura de um mapa estratégico básico para organização do setor privado.

Fonte: Kaplan e Norton (2000)

É importante lembrar que a elaboração do Mapa Estratégico, segundo Kaplan e Norton (1997), é um processo que demanda análise estratégica de uma empresa, envolvendo Missão, Visão e objetivos genéricos. Portanto, antes de qualquer aplicação deste Mapa devem ser levados em consideração diversos aspectos, como cultura e estratégia organizacional.

2.5 Visão e Missão

Para a organização é importante ter clara a sua missão, pois ela resume a própria razão de existir. A missão transcreve em linhas gerais onde a organização vai atuar e qual será seu foco principal. Caso a missão não esteja clara, podem surgir problemas internos, como confusão por parte do corpo funcional e de colaboradores, ou até mesmo questionamentos sobre a organização e o cumprimento do que está proposta a fazer.

Segundo Almeida (2003, p.4), o conceito de missão está ligado à razão de ser, que pode ser de uma organização, unidade ou de um profissional. Sendo que uma unidade deve estar em sintonia com a missão da organização de qual faz parte, assim como a atuação do profissional.

Para Tavares (1991, p.87), a definição organizacional torna-se imprescindível, uma vez que coloca-se como critério essencial para mostrar o processo de tomada de decisão, estabelecer os objetivos organizacionais de curto e longo prazo e definir decisões estratégicas adequadas.

A missão deve responder as seguintes questões segundo Tyffany e Peterson (1997, p.22-23):

- Que clientes ou grupos se pretende atender?
- Que produtos e serviços se pretendem oferecer?

- Que necessidades a empresa atende?
- Quais as diferenças entre a empresa e os outros?
- Que vantagens o cliente tem em escolher a sua empresa?
- Com que velocidade essas respostas mudam?

Para Collins e Porras (1998, p.167), uma visão é eficaz quando é ousada e estimulante por si só, de modo a continuar estimulando o progresso, mesmo que os líderes atuais desapareçam antes da sua conclusão.

A visão é um sonho a longo prazo, estabelecendo o que se pretende para a organização no futuro, devendo representar grandes desafios, capazes de motivar todos os colaboradores. A missão e a visão têm que ter uma ligação, se a missão for atraente e forte para transformação social, irá evocar uma visão futurista naturalmente. A visão pode ser encarada como uma meta audaciosa e inovadora estimulando as pessoas da organização a compartilharem um objetivo único.

2.6 Alinhamento

O alinhamento é fundamental para que uma organização gere sinergias por meio de suas unidades de negócio de apoio. Segundo Kaplan e Norton (2000b, p.19) as melhores práticas de gestão adotadas pelas organizações que servem de referência ao mercado possuem cinco princípios básicos importantes para a implementação bem sucedida da estratégia, conforme Figura 8:

- a) Mobilização: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva;
- b) Tradução da estratégia: desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas;

c) Alinhamento da organização: alinhar a corporação, as UEN's, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia;

d) Motivação dos empregados: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento;

e) Gerenciamento: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.



Figura 8 – Princípios da organização focalizada na estratégia.
Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.19).

Kaplan e Norton (2006, p.3) também acrescentam que depois que a corporação desenvolve sua estratégia e sua proposta de valor, cada unidade de negócio e de apoio deveria elaborar seu planejamento de longo prazo para equilibrar seus desafios, desenvolver o pessoal, sistemas e cultura, bem como melhorar os processos operacionais internos, os processos de gestão de clientes e os de inovação.

O alinhamento deve levar à eficácia tanto na formulação quanto na implementação da estratégia. Neste sentido, o modelo de alinhamento tem finalidade de ordenar e integrar um conjunto de atividades estruturadas e realizar o alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que deve garantir a flexibilidade da implementação da estratégia, permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo.

3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo inicia-se com a apresentação da empresa objeto de estudo. Em seguida, vê-se o mapa estratégico corporativo, adaptação da missão e visão, perspectivas, objetivos e medidas estratégicas. Na seqüência, serão estabelecidos as metas e o alinhamento de iniciativa estratégica, finalizando, o desenvolvimento do *balanced scorecard* para a unidade.

3.1 Caracterização da clínica médica Vita e sua holding

Neste capítulo é apresentada a caracterização da unidade de negócio e de sua holding, referenciando os seus históricos e também a estrutura de negócios e seus serviços.

3.1.1 Histórico

Em 27 de Janeiro de 1999 houve a cisão da empresa CBI – Centro de Bio Imagem S/C Ltda., de propriedade da Caixa de Assistência dos Empregados dos Sistemas Besc e Codesc, do Badesc e da Fusc – SIM, que resultou na criação da VITA-CBI Medicina Diagnóstica S.A.

Em 1º de Setembro de 1999 foram adquiridas a totalidade das quotas da Clínica Radiológica Dr. Carlos Corrêa Ltda, com sede em Florianópolis, Estado de Santa Catarina, desde 23 de janeiro de 1975.

Em 31 de Dezembro de 1999 a Clínica Radiológica Dr. Carlos Corrêa Ltda, foi incorporada pela VITA-CBI Medicina Diagnóstica S.A., passando a operar com 3 unidades denominadas Bocaiúva, Benjamin Constant e Batovi.

Em setembro de 2003, a denominação da Companhia foi alterada para Clínica Médica VITA S.A., com o objetivo de ampliar a prestação de serviços na área da saúde. A unidade Benjamin Constant foi fechada em julho de 2005.

Em outubro de 2006, o controle societário da Clínica Médica Vita S/A foi transferido para a Diagnósticos da América, a maior empresa de diagnósticos da América Latina. As unidades da Clínica Médica Vita estavam localizadas na Rua Barão de Batovi e Rua Bocaiúva, esta última é a unidade sede de Florianópolis, onde estavam presentes todos os departamentos administrativos. A unidade na Rua Barão de Batovi foi fechada em julho de 2007. Após a aquisição pela Diagnósticos da América, a marca passou a ser conhecida por Vita Lâmina, porém continuando com a mesma razão social.

Para maior crescimento de mercado na grande Florianópolis a Clínica Médica Vita S/A abriu em maio de 2008 uma nova unidade no bairro Campinas na cidade de São José, onde foi transferida também a parte administrativa.

A Diagnósticos da América é a maior empresa de Medicina Diagnóstica da América Latina, presente em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Salvador, Cascavel, Fortaleza, Florianópolis e Goiânia, com dezesseis marcas consagradas regionalmente: Club DA, Delboni Auriemo, Lavoisier e Científica Lab, em São Paulo; Club DA, Lâmina e Bronstein, no Rio de Janeiro; Pasteur, MedLabor e Exame, em Brasília; Frischmann Aisengart e Curitiba Santa Casa, em Curitiba; Image Memorial, em Salvador; Laboratório Álvaro em Cascavel; LabPasteur em Fortaleza, Atalaia em Goiânia e Vita Lâmina em Florianópolis.

A Diagnósticos da América passou por várias transformações. Fundada em 1961, em São Paulo, por 2 professores da Escola Paulista de Medicina, Drs. Humberto Delboni Filho e Raul Dias dos Santos, denominada primeiramente por MAP (Médicos Associados em Patologia Clínica). Em 1974, Dr. Caio Auriemo passa a fazer parte da empresa. A partir de 1985, a empresa passa a se chamar Delboni Auriemo e inicia-se o processo de informatização das unidades. Sob o comando do professor Dr. Caio Auriemo, atual presidente do Conselho de Administração, em parceria com o Pátria – Banco de Negócios, no ano de 2000, a empresa passa a se chamar Diagnósticos da América (DASA), contando na ocasião com 59 unidades. Em 2004, com a abertura de capital, a DASA passa a ser a 1ª empresa da América Latina do setor de saúde listada em Bolsa de Valores e no ano de 2006 com a Nova Captação no mercado de capitais (Novo Mercado), a DASA torna-se uma empresa com capital pulverizado na Bolsa de Valores.

Atualmente, estruturada em mais de 280 unidades e 8 Núcleos Técnicos Operacionais, atende 20 mil clientes por dia e processa, diariamente, com precisão, segurança e agilidade, cerca de 100 mil exames de análises clínicas. A empresa emprega aproximadamente 10 mil profissionais, entre médicos, bioquímicos, biomédicos, enfermeiros, engenheiros, arquitetos e administradores. Também contratam clínicas médicas especializadas compostas por renomados especialistas, muitos com doutorado e pós-doutorado no Brasil e no exterior.

Todos os processos e procedimentos são reconhecidos pelos mais respeitados órgãos certificadores de qualidade, nacionais e internacionais: British Standard Institute (ISO 9001:2000), INMETRO, Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC e PELM) e o CAP – College of American Pathologists.

3.1.2 Estrutura de negócios

A Clínica Médica Vita no modelo de gestão da Diagnósticos da América se encontra como uma unidade de negócio de medicina diagnóstica do setor privado de padrão executivo, conforme Figura 9.

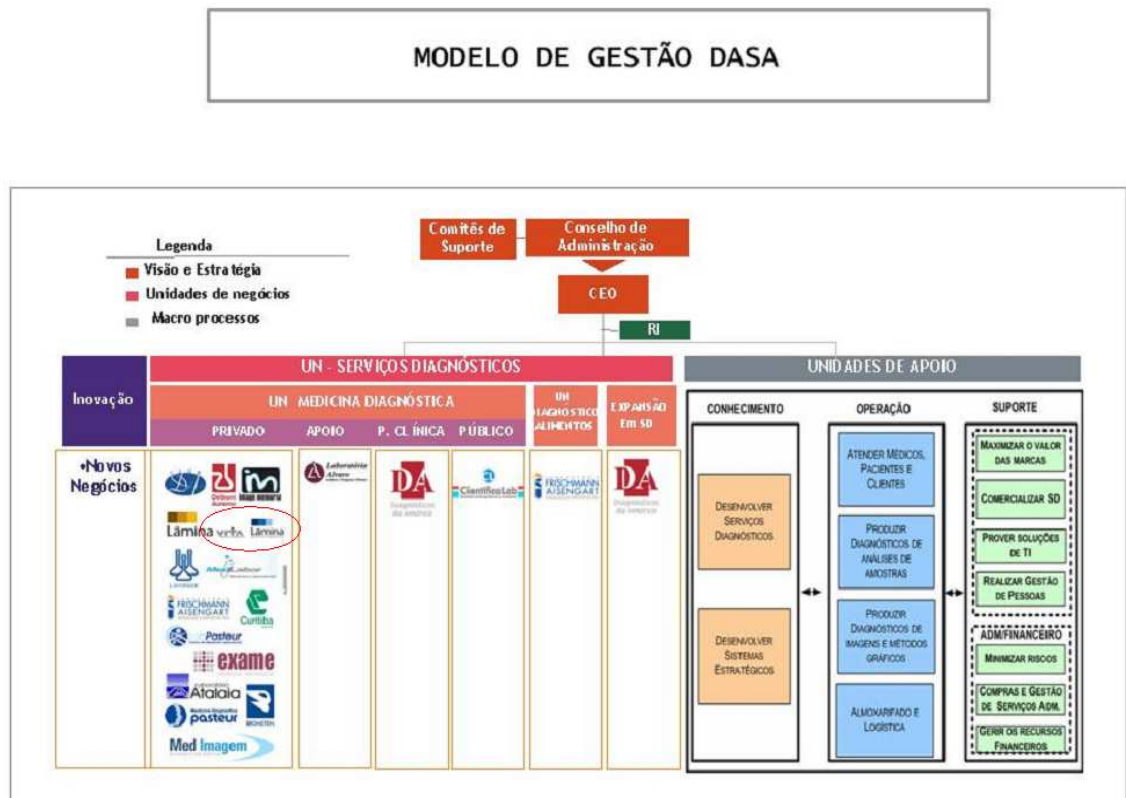


Figura 9 – Modelo de gestão da Diagnósticos da América e suas unidades de negócio
Fonte: Diagnósticos da América S/A

A Vita possui duas unidades na grande Florianópolis. Na unidade VITA Bocaiúva com espaço físico de (1500 m²) possui os seguintes serviços:

- Consultórios clínicos: ortopédico e geral.
- Ressonância Magnética.
- Tomografia Computadorizada.
- Ultra-sonografias e Doppler Vascular.

- Raios-X Convencional e Contrastado.
- Mamografia.
- Exames Cardiológicos (teste Ergométrico, Ecocardiograma, Eletrocardiograma, Mapa e Holter).
- Endoscopias, Colonoscopia e Retossigmoidoscopias.
- Densitometria Óssea.

O serviço que tem o maior faturamento é a Ressonância Magnética, por ter o preço de exame mais elevado do que os outros, porém os exames de Raios-X é o que mais atende.

Na nova Unidade em Campinas, São José, está localizada a administração ou unidade de apoio e são realizados os exames de:

- Ressonância Magnética.
- Mamografia.
- Raios-X.
- Ultra-sonografias e Doppler Vascular.
- Endoscopias, Colonoscopias e Retossigmoidoscopias.
- Exames Cardiológicos (teste Ergométrico, Ecocardiograma, Eletrocardiograma, Mapa e Holter).
- Análises clínicas laboratoriais (em fase de implementação).

Como foi inaugurado em abril do de ano 2008 não tem resultados consolidados.

3.2 Apresentação do mapa estratégico corporativo

A estratégia da Diagnósticos da América é levar os benefícios de medicina diagnóstica, de modo sustentável, a todas as camadas da população com garantia que se transforme em atividades operacionais, tendo como finalidade a satisfação e a fidelização dos clientes, gerando resultados para os acionistas, colaboradores e investidores. Os processos das estratégias são:

- **Atender:** Processo que objetiva fazer da empresa o fornecedor preferencial do cliente com qualidade e tempo.

- **Produzir:** Processo que consiste em desenvolver e produzir medicina diagnóstica, através da utilização de técnicas adequadas, seguras e atualizadas.

- **Suportar:** Processo destinado a assegurar qualidade e eficiência às operações, garantindo suporte adequado nas áreas comercial, tecnológica, de gestão de pessoas, de qualidade, jurídica, financeira e de logística e suprimentos.

- **Inovar:** Criação de novas tecnologias e processos, tanto para identificar as demandas quanto as necessidades de clientes, nas áreas de saúde e de gestão. Antecipar demandas futuras, assegurar qualidade superior e menores custos e prazos à operação.

O *Balanced Scorecard* da Diagnósticos da América é utilizada com o objetivo de desenvolver ações de aprimoramento dos negócios, com base no acompanhamento de indicadores desenvolvidos através de objetivos estratégicos, tornando todos os processos (atender, produzir, suportar e inovar) avaliados de forma sistêmica e continuada, em termos de qualidade, prazo, custos e riscos.

Os mapas estratégicos permitem uma visualização dos objetivos do *Balanced Scorecard*, organizados em suas perspectivas e numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados com os respectivos impulsores.

O mapa estratégico corporativo, apresentado pela Figura 10, contempla as perspectivas conectadas numa cadeia de causa-efeito, hierarquizadas de cima para baixo em financeira, de clientes, de processos internos e crescimento e aprendizado.

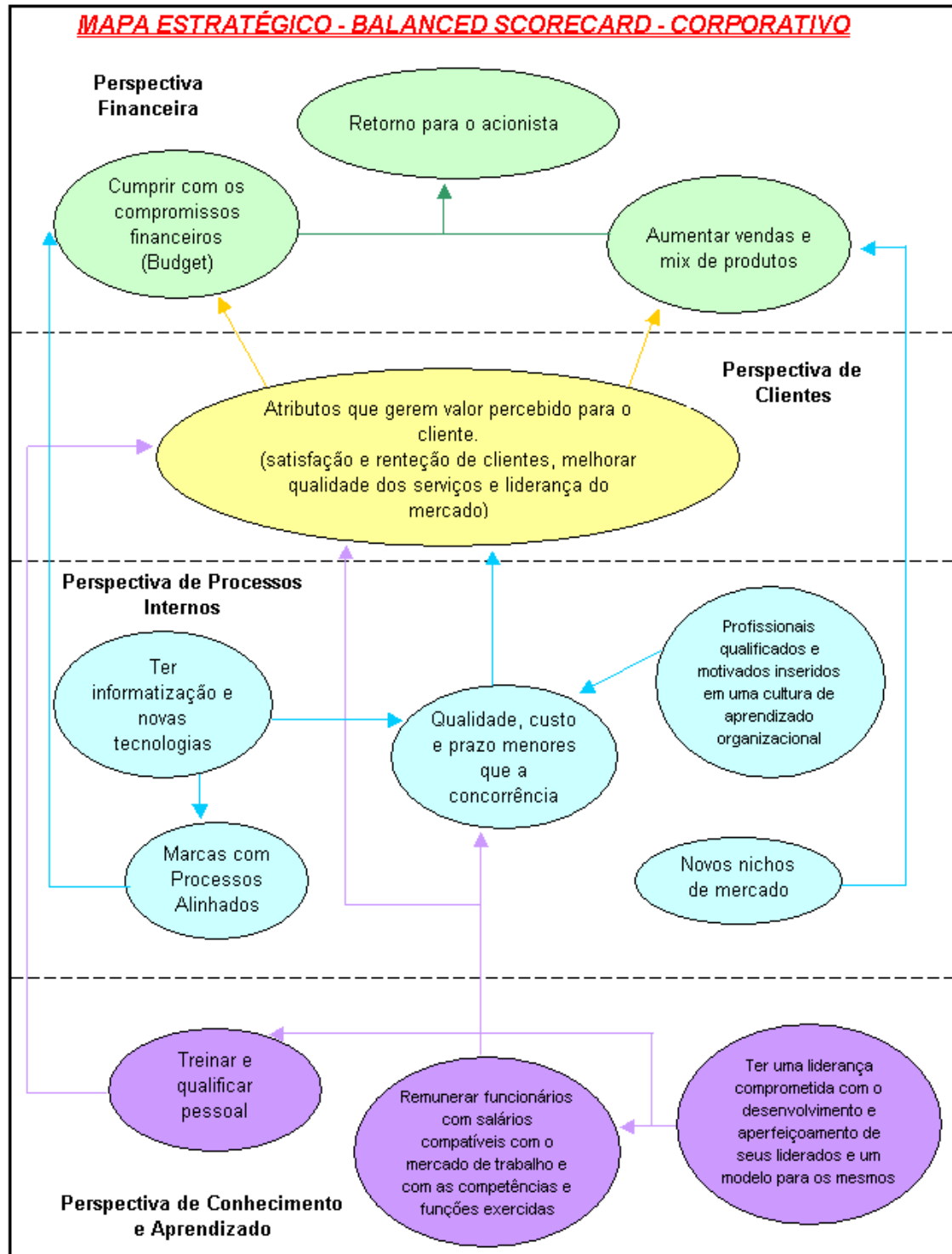


Figura 10 – Mapa Estratégico Corporativo.
Fonte: Diagnósticos da América S/A

A perspectiva financeira tem o objetivo de aumentar a lucratividade, gerando retorno e buscando investimentos através dos acionistas e, crescimento nas vendas com intuito de incluir novos serviços. No topo do mapa vem o retorno para os acionistas, com ligações diretas do cumprimento com os compromissos financeiros e com aumento de vendas e mix de produtos.

Na perspectiva de clientes o objetivo é buscar sempre a satisfação dos clientes, pois se sabe que um cliente satisfeito é um cliente que retorna e se torna fiel ao estabelecimento, mais para isso tem que ter produtos qualificados sempre buscando a liderança do mercado na área de medicina e diagnóstico e o reconhecimento pelos clientes. Os objetivos estão ligados com o aumento de vendas e aceitação do mix de produtos e com os compromissos financeiros.

Já na perspectiva de processos internos, a clínica determinou que o seu objetivo é de melhorar e estar em nível das outras empresas mantendo a competitividade do mercado, através de preços, qualidade e prazos melhores que a concorrência, inovação e tecnologia de seus equipamentos e seus serviços e informações cada vez mais precisas e claras para a alta administração. Os objetivos estão ligados com as perspectivas de clientes e também com a perspectiva financeira.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento o objetivo é valorizar e apurar o crescimento dos indivíduos, através de desenvolvimento de habilidade, competência, atitude e conhecimento que possibilitam agregar valor a carreira e à vida de cada funcionário. Os objetivos da perspectiva de crescimento e aprendizado estão conectados com as perspectivas de processos internos e clientes.

3.3 Adaptando a missão e a visão

Há casos em que a missão, os valores e a visão já estão estabelecidos; nestes casos, pode ser interessante, durante o planejamento estratégico, realizar uma revisão, principalmente por particularidades que podem envolver nas filiais, sendo importante cada uma ter a sua missão e visão, porém alinhado com a matriz.

A Diagnósticos da América tem como missão: “Superar, todos os dias, com iniciativa e criatividade a expectativa de nossos clientes, proporcionando serviços de Medicina Diagnóstica de qualidade através de metodologias operacionais, administrativas e técnicas atualizadas”.

A missão está ligada à razão de ser da organização, para a Diagnósticos a missão é superar todos os dias, com facilidades e dificuldades da rotina, atendendo os clientes sempre com qualidade, buscando a satisfação do cliente com os serviços de medicina diagnóstica que a instituição serve.

A Clínica Médica Vita tem algumas particularidades que diferenciam do grupo Diagnósticos da América. O atendimento da unidade está voltado para os clientes que possuem planos de saúde executivos e não para todas as classes sociais, sendo ainda a clínica, a única empresa do grupo DASA, que tem consultórios clínicos (ortopédico e clínico geral) além de seus exames serem entregues com prazos menores que os concorrentes.

Adaptando a missão para a Clínica Médica VITA e respondendo as questões de Tyffani e Peterson (ver fundamentação teórica 2.5) e alinhando a missão da holding com a unidade de negócio, tem-se a seguinte missão: Superar, diariamente, com iniciativa, criatividade e responsabilidade, as expectativas dos clientes, de planos de saúde padrão executivo, com serviços de medicina, de diagnósticos por imagem,

análises clínicas e consultório ortopédico e geral de qualidade, através de metodologias operacionais atualizadas.

Esta missão define um alinhamento entre a razão de ser da holding e da unidade de negócio, estando em sintonia com a missão da organização, só se diferenciando por causa das particularidades da unidade de negócio.

A visão da Diagnósticos da América é “Proporcionar a todas as classes sociais acesso a serviços e produtos relacionados à saúde, com qualidade e tecnologia atualizadas”.

A Diagnósticos da América tem como visão proporcionar sem exceção de classes os seus serviços com qualidade e tecnologias atualizadas, porém não serve como motivação e desafio para os seus colaboradores e gestores em alcançar um objetivo num futuro.

A visão tem que servir de estímulo e de desafio para a organização é a resposta para a pergunta de onde a empresa quer estar e ser vista pelos seus concorrentes num espaço de 5 a 15 anos. No questionário para o gestor da unidade de negócio foi realizada a seguinte pergunta: No decorrer de seus últimos anos, como você vê a empresa daqui a 5, 10 ou 20 anos? O que a organização terá alcançado ou pretende alcançar? Ele respondeu que a empresa passa por um período de profunda reformulação após a aquisição pela Diagnósticos da América, em 2006. Foi renovada toda a parte de equipamentos e instalada uma nova unidade em Campinas/São José e existe a perspectiva que a clínica no decorrer desses anos torne-se a maior e melhor clínica do segmento na região catarinense com todo investimento que a empresa fez e fará nesses próximos anos.

Adaptando a visão para a unidade de negócio, pode-se sugerir algo que esteja ligado ao futuro e representando grandes desafios, como respondido pelo gestor de ser a

melhor e maior do Estado de Santa Catarina por ser a única entidade da Diagnósticos da América nessa região, com isso tem-se a seguinte visão: Ser uma empresa reconhecida pela qualidade, confiabilidade e tecnologias atualizadas e a melhor prestadora de serviços de medicina de diagnósticos de imagem da região de Santa Catarina, proporcionando resultados com eficácia e eficiência para seus clientes.

3.4 Desenvolvimento do BSC para a unidade de negócio

O desenvolvimento do BSC para a Clínica Médica Vita é baseado nas perspectivas e objetivos do mapa estratégico corporativo, conforme figura 10. A justificativa para que sejam as mesmas perspectivas baseia-se, tanto no fato das perspectivas terem sido referenciadas como suficientes no *balanced scorecard* corporativo, como por considerar-se que quanto menos modificações forem adicionadas ao modelo original de Kaplan e Norton, mais confiáveis serão os resultados obtidos.

Na busca de informações que permitissem identificar os focos que necessitam de melhorias, foi utilizado como metodologia, questionários respondidos pelo gestor, clientes e funcionários, contudo, foram avaliados através de suas respostas os objetivos estratégicos a serem inclusos ou mantidos e seus respectivos indicadores, visando os interesses da alta administração, colaboradores e clientes.

3.4.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira a empresa se situa de acordo com o gestor na fase de transição entre crescimento e sustentação, onde a empresa se preocupa mais com a lucratividade e com a manutenção na participação do mercado. Nessa fase inicia-se os objetivos de redução de custos e de retorno, porém a empresa também sente que deve aumentar seu mix de receitas/produtos.

A Diagnósticos da América possui um planejamento financeiro com base no orçamento. Através disso fixará o objetivo estratégico de manter o cumprimento com o orçamento (BUDGET) da Clínica Médica Vita que foi planejado no começo do ano, mas adaptando para a nova unidade de negócio são propostos os seguintes objetivos estratégicos:

- **Aumentar a margem de EBITDA¹**: Para alcançar o objetivo tem que haver um equilíbrio entre a receita e os gastos. O EBITDA é um número muito valorizado pelo mercado na avaliação de uma empresa, porque espelha o desempenho da empresa levando em consideração, somente os ganhos gerados por sua atividade principal. A meta é de aumentar 2% em relação ao previsto pela holding, ou seja, ter 34,2% de margem.

Cálculo da margem do EBITDA:

$$\text{MgEBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Receita Líquida de Vendas}} \times 100$$

¹ **EBITDA** – sigla inglês, que significa em português, lucro antes dos juros, imposto de renda, amortização e depreciação e representa a geração operacional de caixa da companhia. O quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

- **Manter custos conforme orçamento:** Para esse objetivo o indicador tem função de acompanhar os custos, para que não seja maior que o orçado, controlando os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis, com a meta necessária de 100%.

O cálculo para o indicador é:

$$CO = \frac{\text{Custos Realizados}}{\text{Custos Orçados}} \times 100$$

- **Manter a receita alinhada conforme orçamento:** Para esse objetivo o indicador é de acompanhar as receitas, para que não seja menor que o orçado, controlando as receitas perante as sazonalidades e um controle da receita prevista da nova unidade, planejando sempre atender 100% do orçado.

A fórmula é:

$$RO = \frac{\text{Receitas Realizadas}}{\text{Receitas Orçadas}} \times 100$$

- **Aumentar vendas e mix de serviços:** Para aumentar suas vendas e seus mix de produtos é proposto para a nova unidade o objetivo de implementar novo serviço e melhorar o mix de produtos, como produzir serviços laboratoriais de análises clínicas já em fase de implementação para que possa ter uma participação maior no mercado da área médica e novos nichos de mercado, variando o atendimento para consultórios odontológicos e também gerenciar perdas de faturamento.

Os indicadores são:

$$- \% \text{ Receita de novos serviços} = \frac{\text{Receitas novos serviços}}{\text{Receita Total}} \times 100.$$

$$- \% \text{ Receita de novos contratos} = \frac{\text{Receita novos contratos}}{\text{Receita Total}} \times 100.$$

$$- \% \text{ Total de glosas} = \frac{\text{Total de glosas do período}}{\text{Total de receita faturada}} \times 100$$

No Quadro 13, podem-se observar os objetivos, indicadores e metas resumidamente da perspectiva financeira:

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas |
|--|--------------------------------|--------------|
| Aumentar margem EBITDA | - % Margem EBITDA | 34,2% |
| Manter custos alinhados conforme orçamento | - % Custos / Orçamento | 100% |
| Manter a receita alinhada conforme orçamento | - % Receitas / Orçamento | 100% |
| Aumento de vendas e mix de serviços | - % Receitas de novos serviços | 10% |
| | - % Receitas de novos contrato | 5% |
| | - % de glosas | 2,7% |

Quadro 3 – Adaptação dos objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva financeira para unidade de negócio.

Através desses objetivos estratégicos da nova unidade e dos seus respectivos indicadores, o gestor pode avaliar financeiramente se a empresa está gastando o ideal, com a comparação do valor orçado para o valor real gasto pela empresa, e se há aumento de suas receitas em relação aos serviços que a empresa já atende comparando o orçado com o real; como também as receitas dos novos serviços que estão sendo implantados; Com isso o gestor pode avaliar a situação da empresa e implantar novas políticas caso o resultado não seja esperado.

3.4.2 Perspectiva de Clientes

Para uma clínica médica os seus clientes são conhecidos como pacientes, mas são os médicos e os convênios médicos os grandes apoiadores. Eles passam as informações de quais empresas atendem os convênios credenciados, e fazem uma propaganda informal por aquelas que eles acham mais qualificadas.

A Clínica Médica Vita tem credenciado mais de 35 convênios, entre prefeituras, SUS, cooperativas e empresas privadas.

No questionário feito junto aos clientes, observou-se que somente três fatores levaram as pessoas a terem conhecimento da clínica, conforme Figura 11, onde 58% foram indicados para fazerem exame na clínica médica pelos seus médicos, 40% tiveram conhecimento e indicação pelos seus amigos e familiares e 2% procuraram a clínica por informação dos seus convênios. A partir desses resultados pode-se ver que os meios de comunicação, como mídia (TV, jornal e rádio), internet e propaganda não foram fatores relevantes para captar clientes para a clínica VITA, mostra-se assim que é fraca a campanha nesses meios de vinculação.

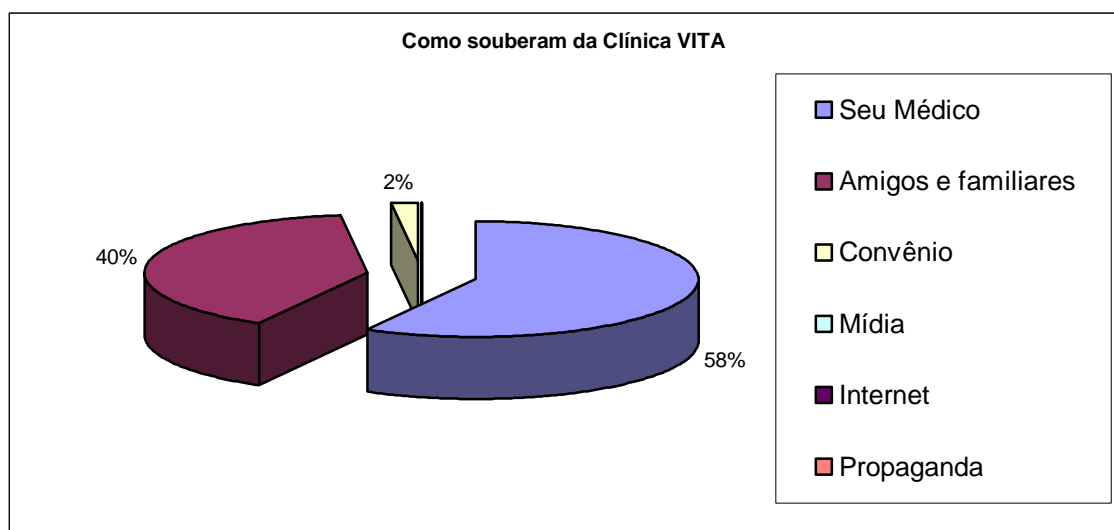


Figura 11 – Resultado de questionário dos clientes em relação as informações sobre a Clínica VITA

Perguntado para os clientes se a clínica atende a seu convênio, 100% responderam que eram portadores de convênios credenciados com a clínica Vita, onde 79% dos entrevistados têm convênios e 21% não possuem convênios médicos. Isto resulta que a clínica absorve a maioria dos pacientes com convênio, e também se demonstra financeiramente, onde a média de faturamento da clínica é em média de 79% de convênios, os maiores pagadores são Unimed, Saúde Bradesco, prefeituras e SUS, e o restante (21%) são faturamentos de exames particulares.

Quanto à captação e retenção de clientes, a pergunta sobre quantas vezes o paciente fez exames na clínica, as respostas demonstraram que 19% estavam fazendo exames pela 1ª vez e que 81% dos clientes já haviam feito exames e retornaram.

| Escolha seu grau de satisfação | 1- Muito insatisfeito | 2- Insatisfeito | 3- Neutro | 4- satisfeito | 5-Muito satisfeito |
|---|-----------------------|-----------------|-----------|---------------|--------------------|
| Qualidade de atendimento | 3% | 4% | 7% | 57% | 29% |
| Preço dos serviços | - | - | 50% | 43% | 7% |
| Qualidade dos serviços e dos laudos | 4% | - | 3% | 57% | 36% |
| Corpo Clínico (médicos) | 2% | 9% | 17% | 29% | 43% |
| Estacionamento | 6% | 10% | 20% | 43% | 21% |
| Segurança e Limpeza | 7% | 15% | 12% | 47% | 20% |
| Tempo de espera até o atendimento | 7% | 21% | 36% | 29% | 7% |
| Entrega de resultados | 13% | 7% | 27% | 47% | 7% |
| Serviços de Call Center | 27% | 13% | 33% | 27% | - |
| Eficiência e Eficácia | 15% | - | 38% | 31% | 15% |
| Funcionários | 2% | 5% | 21% | 43% | 29% |
| Infra-Estrutura e Conforto | 7% | 4% | 46% | 29% | 21% |
| De forma geral qual seu grau de satisfacao | - | 4% | 17% | 64% | 14% |

Quadro 4 – Nível de satisfação dos clientes da Clínica VITA

Quanto à satisfação dos clientes, se destacam negativamente conforme Quadro 4, que o maior grau de insatisfação é referente ao serviço e limpeza (15%) e tempo de espera até o atendimento (21%). Para o grau de muita insatisfação se destacam: entrega de resultados (13%), serviços de Call Center (27%) e, eficiência e eficácia nos serviços (15%). Essa insatisfação ocorre em razão de espera na recepção para ser atendido pelos

receptionistas, pois em alguns períodos no dia há um fluxo grande de clientes e às vezes poucos atendentes, além de demora para confirmação dos convênios e atrasos em relação aos exames. A entrega de resultados se mostra mais satisfeita do que insatisfeita, porém esse grau de muita insatisfação tem que ser minimizadas através de medidas precisas. Os serviços de call center tiveram o maior grau de insatisfação da pesquisa, esses serviços são terceirizados por uma empresa situada em São Paulo e presta serviço para todas as unidades de negócio da Diagnósticos da América, ocorrendo um desconforto quanto a informação para marcação de exames, preços e médicos que realizarão os mesmos. Isso se dá por se tratar de muitas unidades, há diferenças entre as mesmas quanto a agenda de marcação, exames, médicos e organização, essa falta de informação e de conhecimento pelos atendentes demonstram falta de clareza e confiança, gerando insatisfação para os clientes.

Por fim, no geral os clientes se mostram satisfeitos com a prestação de serviço da clínica, 64%, apresentando um pequeno percentual de 4%, para os clientes insatisfeitos.

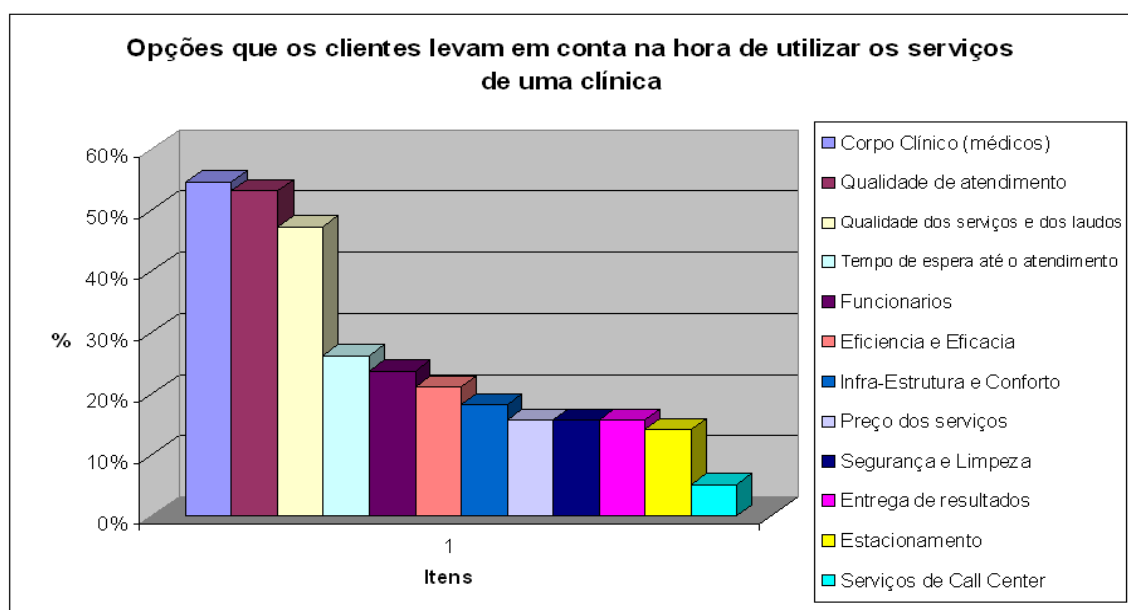


Figura 12 – Resultado questionários sobre opções que os clientes levam em conta na hora de utilizar os serviços de uma clínica

Outro ponto levantado no questionário foram as opções que os clientes levam em consideração na hora de utilizar os serviços de uma clínica. Conforme Figura 12, as opções escolhidas pela maioria dos clientes foram: corpo clínico - médicos (55%), qualidade de atendimento (53%), qualidade dos serviços e dos laudos (47%), tempo de espera até o atendimento (26%) e os funcionários (24%). Fazendo uma comparação com o grau de satisfação dos clientes, as 5 opções que mais são levadas em consideração têm um grau de satisfação de: muito satisfeito e satisfeito, mais relevantes que o grau de insatisfação, com exceção ao tempo de espera que mostra um grau de 28% de insatisfação.

Por fim, foi perguntado sobre quantos retornariam e recomendariam para os seus conhecidos para fazerem exames na clínica. Mesmo havendo insatisfação em alguns requisitos o resultado foi positivo em 100% para as ambas perguntas, demonstrando que esses clientes voltarão quando precisarem fazer exames de diagnósticos por imagem e, ainda farão propaganda informal para seus conhecidos.

Após o resultado e respostas referentes ao questionário segue-se o estudo para levantamento de objetivos e indicadores para a perspectiva de clientes.

Os objetivos para as perspectivas estão de acordo com o mapa estratégico corporativo, que são atributos que geram valor percebido para os clientes, com objetivo de alcançar sempre a satisfação dos mesmos, buscando a liderança do mercado na área de medicina e diagnóstico e o reconhecimento pelos clientes como também a captação e a sua lucratividade.

Adaptando para a clínica médica Vita, pode-se desmembrar esse único objetivo estratégico em três:

- **Buscar excelência no relacionamento com os clientes:** Objetivo que serve para manter um ótimo relacionamento com os clientes, gerando um clima propício para a realização de bons negócios, este objetivos está ligado diretamente com as medidas essenciais de captação e retenção de clientes.

Os indicadores propostos são:

- % Novos clientes = $\frac{\text{Quantidade de novos clientes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
- % Ligações perdidas no Call Center = $\frac{\text{Ligações perdidas no Call Center}}{\text{Total das ligações no Call Center}} \times 100$
- % Pacientes que retornaram = $\frac{\text{Quantidade de Clientes retornaram}}{\text{Total de Clientes atendidos}} \times 100$

- **Melhorar a satisfação dos clientes e aumentar sua confiança:** Tem como objetivo atender às expectativas de clientes, a medida essencial para esse objetivo é a satisfação dos clientes:

Os indicadores propostos são:

- % reclamações = $\frac{\text{Clientes Insatisfeitos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$.
- % Sugestões implantas = $\frac{\text{Sugestões implantadas}}{\text{Sugestões sugeridas pelos clientes}} \times 100$

- **Aumentar a participação do mercado:** Objetivo que serve para ter informações sobre a participação e lucratividade dos clientes na clínica médica está ligado à participação e lucratividade dos clientes.

Os indicadores recomendados são:

- % Faturamento no mercado = $\frac{\text{Faturamento da clínica por convênio}}{\text{Total de pagamentos do convenio}} \times 100$
- Credenciamento de novos convênios.

Esses indicadores serão medidos e informados, conforme quadro 5 por um sistema de agendamento (BIO XXI), por um sistema financeiro e contábil (E.M.S) e por uma pesquisa de satisfação dos clientes, feita através de questionários. Ao final de cada exame é entregue ao paciente um questionário para ser respondido sobre a satisfação, reclamações e sugestões.

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas | Informados por |
|--|--|---------------------|--|
| <u>Buscar excelência no relacionamento com clientes</u> | - % Novos clientes - % Ligações perdidas - % Clientes que retornaram | 25% 2% 75% | Sistema de agendamento (BIOXXI) |
| <u>Melhorar a satisfação dos clientes</u> | - % de reclamações - % sugestões implantadas de clientes | 5 % 10% | Questionários de satisfação e sugestão |
| <u>Aumentar a participação no mercado</u> | - % Faturamento por mercado - Credenciamento de novos convênios | 17% 12 contratos | Sistema financeiro (E.M.S) |

Quadro 5 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de clientes.

Através desses objetivos estratégicos da nova unidade e dos seus respectivos indicadores, o gestor pode obter informação da participação no mercado, a captação, a retenção, a satisfação e a lucratividade dos clientes em certo período, buscando alternativas para manter e/ou melhorar os serviços.

3.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Os processos internos são as diversas atividades empreendidas na organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Para essa perspectiva buscam-se objetivos estratégicos alinhados com os objetivos da holding (Diagnósticos da América), como também a melhora das questões referenciadas nos quadros e gráficos apresentados na perspectiva de clientes.

A Clínica Médica Vita tem alguns processos alinhados com a Diagnósticos da América como, melhorar a eficiência operacional, usando como projeto a certificação ISO14000 e 9001. A unidade de negócio tem o certificado ISO9001, componente importante para qualificação dos seus processos e instruções de trabalho, gerando qualidade e satisfação dos serviços. Porém há necessidade de implantação de um sistema padrão para a unidade de negócio, alinhando os processos atuais com os processos DASA, a implantação seria de sistemas de atendimento como o BIOXXI, o Progress e o Image Quest, sistema de digitalização de imagens, esses sistemas servem de interligação entre a unidade e a holding.

Para ter boa imagem no mercado e pela concorrência, a unidade de negócio deve buscar sempre diminuir seus preços e o prazo de entrega dos serviços, porém prestando serviços cada vez mais qualificados. Para obter serviço qualificado a unidade necessita de profissionais (médicos) cada vez mais qualificados e competentes com participação efetiva e atualizadas.

O processo interno também tem como objetivo a inovação, para isso a unidade precisa estabelecer novos nichos de mercado, fortalecendo e satisfazendo as necessidades dos clientes.

Com isso, são estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos e indicadores para a unidade:

- **Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente:** Este objetivo estratégico está relacionado com os clientes e do atendimento dos serviços. Nos Quadros 3 e 4 descritos na perspectiva de clientes mostra que 53% dos clientes levam em conta o atendimento na hora de utilizar a clínica, por isso há necessidade de diminuir o fluxo nas recepções com redução do tempo de espera e cumprir com a meta de tempo que paciente fica com a recepcionista de até 3 minutos, como também o prazo de 1 hora da realização do exame, desde a sua entrada até a sua saída.

Os indicadores para esse objetivo são:

- % de atendimento no horário agendado = $\frac{\text{Atendimento no horário}}{\text{Total de atendimentos}} \times 100$.
- Tempo de atendimento na recepção.
- Tempo médio entre atendimento e a realização de exame.

- **Alinhamento dos processos com a Diagnósticos da América:** Este objetivo referencia o alinhamento dos processos com a holding e a unidade de negócio e serve para otimizar as informações e as tomadas de decisões da alta administração da DASA, como também pelo gestor da unidade de negócio. Os sistemas padrões para esse alinhamento são para recepção e atendimento, BIO XXI, de digitalização de imagens (Image Quest) e, financeiro e contábil (E.MS e Progress). Também é proposto manter e implantar os projetos de qualificação ISO 9001 e 14000:

- % de sistemas padrões implantados = $\frac{\text{Sistemas padrões implantados}}{\text{Sistemas utilizados pela holding}} \times 100$
- % de projetos concluídos no prazo = $\frac{\text{Projetos concluídos}}{\text{Total de Projetos}} \times 100$

- **Melhorar a eficiência operacional:** O objetivo é melhorar a eficiência e eficácia do processo, gerando sempre serviços com qualidade e controle sobre a ociosidade dos equipamentos e de exames refeitos.

Os indicadores para esse objetivo são:

- % de ociosidade dos equipamentos = $\frac{\text{Ociosidade dos equipamentos}}{\text{Total de horas disponíveis}} \times 100$
- % de exames refeitos = $\frac{\text{Exames refeitos}}{\text{Total de exames}} \times 100$
- % horas de equipamentos parados por motivo de manutenção / horas disponíveis.

.- **Ter custo e prazos menores que a concorrência:** Têm-se com esse objetivo alcançar uma solidez no mercado, com serviços cada vez mais qualificados e com custos e prazos de entrega menores que os concorrentes. A meta é alcançar o índice abaixo de 1.

Os indicadores para esse objetivo são:

- Índice de preços concorrentes = $\frac{\text{Preços Vita}}{\text{Preço Concorrentes}}$.
- Índice de prazos concorrentes = $\frac{\text{Prazo VITA}}{\text{Prazo Concorrentes}}$.

- **Identificar novos nichos de mercado e informatização:** Com aumento de concorrência a clínica precisa buscar diferenciação perante a concorrência, como implantação de laudos via internet, serviços de entrega de laudos e novos mercados com pesquisa para implantação de novos exames de medicina e diagnósticos por imagem.

Os indicadores para esse objetivo são:

- % Novos equipamentos = $\frac{\text{Valor equipamentos}}{\text{Investimento previsto}} \times 100$
- % Pesquisa de novos serviços = $\frac{\text{Pesquisas concluídas}}{\text{Total de pesquisas de serviços}} \times 100$

- Aprimorar políticas comerciais da unidade de negócio na região:

Observou-se no questionário realizado com os clientes que nenhum deles teve conhecimento da clínica por meios de comunicação (mídia) e por propagandas em outdoors, folders e outros tipos de marketing. Com esse objetivo há necessidade de aumentar a divulgação na região, aumentando o fluxo de clientes e de receita.

Os indicadores para esse objetivo são:

- Número de novas campanhas publicitárias
- % Acordos com prefeituras do interior de SC = $\frac{\text{Acordos concluídos}}{\text{Total de Prefeituras negociadas}} \times 100$

No Quadro 6, pode-se visualizar os objetivos, indicadores e metas propostos para a perspectiva de aprendizado da unidade de negócio.

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas |
|---|--|--------------|
| <u>Fortalecer o atendimento e o relacionamento com os clientes</u> | % de atendimentos no horário | 95% |
| | Tempo de atendimento na recepção | 3 minutos |
| | Tempo entre atendimento e a realização do exame | 1 hora |
| <u>Alinhamento dos processos com a holding</u> | % de sistemas padrões implantados | 90% |
| | % de projetos concluídos no prazo | 100% |
| <u>Melhorar a eficiência operacional</u> | % de ociosidade dos equipamentos | 8% |
| | % de exames refeitos | 2% |
| | % horas de equipamentos parados por motivo de manutenção | 2% |
| <u>Ter preços e prazos menores que a concorrência</u> | Índice de preços concorrentes | <1,0 |
| | Índice de prazos concorrentes | <1,0 |
| <u>Identificar novos nichos de mercado e informatização</u> | % Novos equipamentos | 80% |
| | % Pesquisa de novos serviços | 80% |
| <u>Aprimorar políticas comerciais da unidade na região</u> | Número de novas campanhas publicitárias | 20 |
| | % Acordos com prefeituras do interior de SC | 75% |

Quadro 6 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de processos internos.

Através desses objetivos estratégicos da nova unidade e dos seus respectivos indicadores, o gestor pode obter informação sobre a competitividade, informações

operacionais, inovação e tecnologias que envolvem internamente e externamente a clínica, como também os processos alinhados com a sua holding e com isso, podem-se garantir informações precisas em tempo hábil para a tomada de decisões referentes aos processos internos da empresa, como: qualidade, preços, prazo, eficiência, eficácia e sinergias com a holding.

3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada com a própria força de trabalho da organização, ou seja, seus colaboradores. Nessa perspectiva os objetivos devem responder como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar.

Esta perspectiva valoriza e apóia o crescimento dos indivíduos, através do desenvolvimento de habilidade, competência, atitude e conhecimento, agregando valor para os colaboradores em sua carreira e em suas vidas.

Para saber um pouco do que se passa aos colaboradores, foi feita uma pesquisa através de questionários com os 102 funcionários da Clínica Médica Vita, com isso pode-se estabelecer objetivos e indicadores e alinhar os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento da Diagnósticos da América com a unidade de negócio.

A primeira pergunta sobre satisfação e motivação foi o que o funcionário considera como fator importante de motivação no seu trabalho.

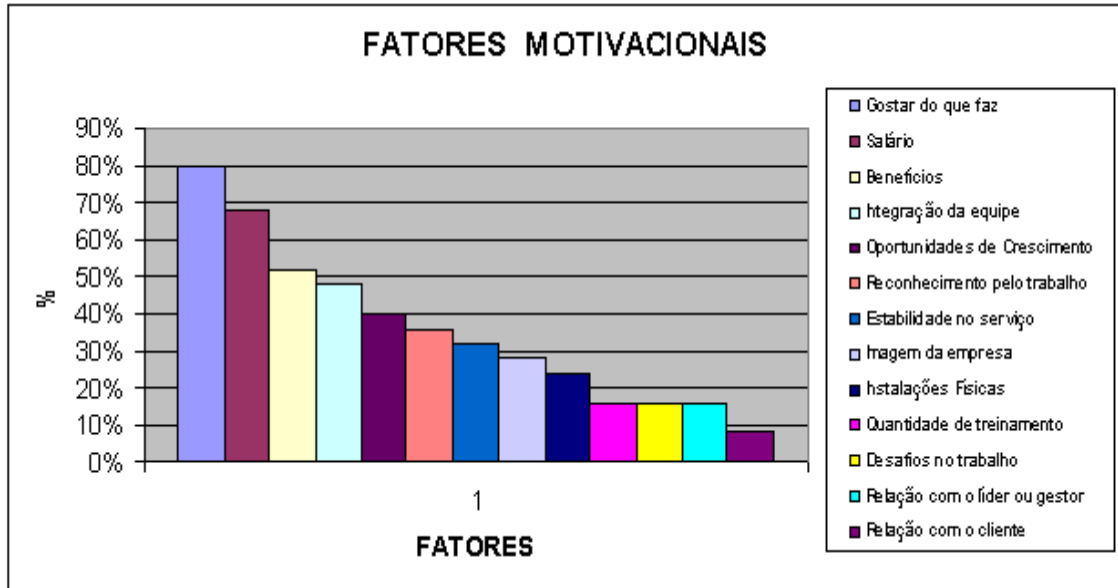


Figura 13 – Fatores motivacionais dos colaboradores da Clínica Vita

Os resultados, conforme Figura 13, mostram que a preferência como fatores motivacionais para os colaboradores mais relevantes são: gostar do que faz (80%), salários (68%), benefícios (52%), integração com a equipe (48%) e oportunidades de crescimento (40%). Diante desse resultado podem-se criar parâmetros para desenvolver objetivos relacionados à motivação.

Outra pergunta do questionário foi sobre o nível de satisfação dos funcionários no seu trabalho. Os resultados são apresentados no Quadro 7.

| Escolha o seu grau de satisfação com relação a: | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Neutro | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--|--------------------|--------------|--------|------------|------------------|
| Relacionamento empresa (tratamento interno) | - | 4% | 32% | 48% | 16% |
| Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho | 4% | 4% | 28% | 52% | 12% |
| Realização profissional com o trabalho que executa | 4% | 4% | 24% | 44% | 24% |
| Percepção de suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa (líder ou gestor) | 4% | 4% | 46% | 46% | - |
| Reconhecimento pelo trabalho que você executa | 13% | - | 42% | 46% | - |
| Estabilidade no emprego | 4% | 8% | 56% | 28% | 4% |
| Salários e Benefícios | 12% | 28% | 20% | 40% | - |
| Critérios para promoções profissionais internos | 16% | 12% | 56% | 16% | - |
| Quantidade de treinamentos que você vem recebendo | 12% | 12% | 36% | 36% | 4% |
| Trabalho em equipe | 4% | - | 20% | 64% | 12% |
| Informações do gestor ou líderes sobre as novidades da empresa e o seu andamento | 8% | 12% | 52% | 28% | - |
| De forma geral qual seu grau de satisfação, em relação ao trabalho | 8% | 4% | 32% | 52% | 4% |

Quadro 7 – O grau de satisfação dos colaboradores da Clínica Vita

Vê-se nesse quadro o resultado da satisfação dos funcionários, assim como também, observa-se que, de forma geral, os funcionários estão satisfeitos, com mais da metade dos entrevistados. Porém há fatos negativos como: muita insatisfação na percepção de suas idéias e sugestões ouvidas pela empresa, salários e benefícios, reconhecimento pelo trabalho que você executa, critérios para promoções e quantidade de treinamento. Outro ponto curioso foi que 35% das pessoas que responderam estar muito insatisfeita em algum desses pontos trabalham há mais de 5 anos na clínica, e as pessoas que estão muito satisfeitas ou satisfeitas tem menos de 1 ano ou trabalham um pouco mais que 2 anos. Contudo, pode-se observar que os colaboradores que trabalham há mais de 5 anos na clínica, necessitam que seja trabalhado a sua motivação e satisfação diferentemente dos colaboradores novos na empresa.

A Diagnósticos da América tem como objetivos, para sua perspectiva, treinar e qualificar pessoal, remunerar funcionários com salários competitivos com o mercado de trabalho e com as competências de funções exercidas, e ter uma liderança comprometida com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus liderados e um modelo para os mesmos. Adaptando e alinhando esses objetivos para a unidade de negócio, estabelecerá os seguintes objetivos e indicadores:

- Implantar sistema de competências alinhadas com a DASA: A diagnósticos da América possui programa de remuneração por competências e também remuneração de participação de lucros, utilizadas por todas as unidades de negócios, porém não utilizada na Clínica Médica Vita.

O indicador proposto é

- % implantação de programas salariais = $\frac{\text{Programas implantados}}{\text{Programas previstos}} \times 100$

- **Melhorar o nível de satisfação e motivação dos funcionários:** Esse objetivo está relacionado com a melhora na satisfação e motivação dos colaboradores, assim pode-se criar um ambiente interno que permita atingir a melhoria contínua dos processos.

Os indicadores são:

- % colaboradores satisfeitos = $\frac{\text{Colaboradores satisfeitos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$
- % Promoções internas = $\frac{\text{Funcionários promovidos}}{\text{Total de contratações}} \times 100$
- Treinamentos motivacionais para funcionários
- % Participação de treinamentos específicos = $\frac{\text{Participação de colaboradores}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$

- **Manter corpo clínico qualificados e motivado:** O corpo clínico (médicos) para a clínica médica de diagnósticos são os realizadores do “produto”, pois são eles que examinam os pacientes e os exames realizados, e disponibilizam suas observações e informações em forma de laudos. Portanto, os seus laudos têm que ser o mais fiel e qualificado para melhor avaliação do paciente. Este objetivo serve para manter os médicos atualizados.

Os indicadores para esse objetivo são:

- Nº de treinamentos e atualizações patrocinados pela clínica;
- % Participação dos médicos em congressos = $\frac{\text{Médicos participantes}}{\text{Total de médicos}} \times 100$

- **Aumentar o comprometimento com a marca através de programas de incentivo e meritocracia:** O objetivo é aplicar formas de incentivos para os colaboradores através de obtenção de resultados quanto absenteísmo, preenchimento incorreto de ficha, não cadastramento de utilização de materiais e outros.

O indicador para esse objetivo é:

- % funcionários premiados por desempenhos = $\frac{\text{Funcionários premiados}}{\text{Total de funcionários}} \times 100$

- Capacitar liderança com foco em gestão de custos, qualidade no atendimento e pessoas: Este objetivo estratégico está relacionado a ter líderes competentes e qualificados para liderarem seus colaboradores e para ajudar nas suas tomadas de decisões.

O indicador para esse objetivo é:

- N°. de treinamentos para os líderes.

No Quadro 8, pode-se visualizar os objetivos, indicadores e metas propostos para a perspectiva de aprendizado da unidade de negócio.

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas |
|---|--|------------------------|
| <u>Implantar sistema de competências alinhadas com a DASA</u> | - % implantação de programas salariais | 100% |
| <u>Melhorar o nível de satisfação e motivação dos funcionários</u> | -% colaboradores satisfeitos -% promoções internas - N° de treinamentos motivacionais -% participação de treinamentos específicos | 90% 95% 4 90% |
| <u>Manter corpo clínico qualificados e motivados</u> | - N° de treinamentos e atualizações patrocinadas pela clínica - % Participação de médicos em congressos | 6 100% |
| <u>Aumentar o comprometimento com a marca através de programas de incentivo e meritocracia</u> | -% funcionários premiados por desempenho | 80% |
| <u>Capacitar liderança com foco em gestão de custos, qualidade no atendimento e pessoas</u> | # N° Treinamentos para os líderes | 6 |

Quadro 8 – Medidas essenciais e indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Através desses objetivos estratégicos da nova unidade e dos seus respectivos indicadores, o gestor pode obter informações dos seus colaboradores em relação a sua satisfação, motivação, lideranças, trabalho em equipe, qualidade de vida e tratamentos internos e com isso, pode tomar decisões para melhorar esses efeitos em relação ao trabalho através da valorização e apoio, a fim de criar maneiras para desenvolver as habilidades, competências e atitudes agregando valor para a clínica.

3.5 Balanced scorecard da unidade de negócio

O *Balanced Scorecard* da unidade de negócio foi desenvolvido através dos objetivos e indicadores descritos nos capítulos anteriores, esses objetivos e indicadores tem como função informar para o gestor o andamento da empresa com relação as suas perspectivas, sugerindo metas e iniciativas para que sejam cumpridas.

No Quadro 9, pode-se observar o *balanced scorecard* da unidade, com os objetivos estratégicos corporativos que foram desenvolvidos e adaptados para a unidade de negócio, seus indicadores, suas metas, demandas e iniciativas, mostrando um alinhamento entre os objetivos da holding, porém também utilizando novos objetivos e indicadores mantendo suas particularidades para serem observadas.

Além desse alinhamento visto dos objetivos estratégicos, também houve o alinhamento e uma padronização dos indicadores, iniciativas e metas do *balanced scorecard* da unidade de negócio com relação a holding.

| | Objetivo estratégico corporativo | Objetivo estratégico da unidade de negócio | Indicadores | Meta | Unidade de apoio demandada | Iniciativas |
|--|---|---|--|--|--|--|
| FINANCEIRA | Retorno ao acionista | Aumentar margem EBITDA | % Margem EBITDA | 34,2% | Planejamento / Contabilidade | Reduzir custos com centralização de compras e aumento de receitas com novos acordos e serviços |
| | Cumprir com os compromissos financeiros (BUDGET) | Manter Custos Alinhados conforme Orçamento | Custos / Orçamento | 100% | Planejamento / Contabilidade | Controle de custos e despesas |
| | | Manter Receita Alinhada conforme orçamento | Receita / Orçamento | 100% | Planejamento / Contabilidade | Controle das receitas |
| CLIENTES | Aumentar vendas e mix de produtos | Aumentar vendas e mix de serviços | % Receita de Novos Serviços | 10% | Comercial | Aumento de receitas com novos serviços |
| | | | % Receita de Novos Contratos | 5% | Comercial | Contratar clínicas odontológicas e o aumento da receita mediante a novos acordos |
| | | | % de glosas | 2,7% | Gestor da Marca | Gerenciamento de perdas com faturamento |
| CLIENTES | Atributos que gerem valor percebido para os clientes (satisfação dos clientes) | Buscar excelência no relacionamento com os clientes | % Novos Clientes | 25% | Recepção / Faturamento | Captação de novos clientes |
| | | | X ligações perdidas Call Center | 2% | SAC / Qualidade | Captação de clientes através das ligações de demanda por telefone |
| | | | % de clientes que retornaram | 75% | SAC / Recepção | Retenção de clientes |
| | | Melhorar a satisfação dos clientes, e aumentar sua confiança | % Reclamações | 5% | SAC / Qualidade | Pesquisa com os clientes através de questionários |
| | | | % Sugestões implantadas | 10% | SAC / Qualidade | Satisfação do cliente e fortalecimento da imagem da empresa |
| | | Aumentar a participação do mercado | Credenciamento de novos convênios | 12 | Comercial | Acordos e parcerias com novos convênios e prefeituras |
| % Faturamento no mercado | 17% | | Financeiro | Aumentar a participação no mercado de serviço de diagnósticos de imagem. | | |
| PROCESSOS INTERNOS | - | Fortalecer o atendimento e o relacionamento com os clientes | % de atendimento no horário | 95% | Recepção / Qualidade | Controlar funcionamento de atendimento e operacional, buscando a melhor eficiência |
| | | | Tempo entre atendimento e a realização do exame | 1 hora | Supervisor Operacional | Controlar funcionamento de atendimento e operacional, buscando a melhor eficiência |
| | | | Tempo de atendimento na recepção | 3 minutos | Recepção / Qualidade | Padronizar o atendimento, buscando a melhor eficiência |
| | Marcas com processos alinhados com a DASA | Alinhamento dos processos com a DASA | % de sistemas padrões implantados | 90% | Tecnologia da Informação (TI) | Disponibilizar sistemas e migração (BIOXXI, Image Quest, EMS e Progress) |
| | | | % de projetos concluídos no prazo | 100% | Qualidade / Segurança do Trab. | Manter e iniciar os projetos de certificação com relação a qualidade ISO 9001 e ISO 14000 |
| | Ter informatização e novas tecnologias | Melhorar a eficiência operacional | % de exames refeitos | 2% | Supervisor Operacional | Reduzir o pós-serviços, buscando a eficiência |
| | | | % de ociosidade dos equipamentos | 8% | Maintenance | Gerenciamento de equipamentos que ficam com o tempo ocioso |
| | | | % de horas de equipamentos ociosos por manutenção | 2% | Maintenance | Gerenciamento sobre a manutenção de equipamentos e de seu tempo de uso |
| | Qualidade, custos e prazos menores que a concorrência | Melhorar a qualidade e ter custos e prazos menores que a concorrência | índice de preço - concorrentes | <1 | Comercial | Obter informações sobre o mercado e concorrentes sobre o preço |
| | | | índice de prazo - concorrentes | <1 | Comercial | Obter informações sobre os prazos dos concorrentes |
| | Novos nichos de mercado | Identificar novos nichos de mercado e informatização | % Novos Equipamentos | 80% | Gestor da Marca | Compras de equipamentos mais sofisticados e de tecnologias avançadas |
| | | | % Pesquisa de novos serviços | 80% | Gestor da Marca | Processo de pesquisa de implantação de novos serviços e sistemas de laudos via internet |
| - | Aprimorar políticas comerciais da unidade de negócio na região | Novas campanhas publicitárias | 20 | Marketing | Divulgação da marca na região através de campanhas publicitárias | |
| | | % de acordos com prefeituras do interior de SC | 75% | Comercial | Firmar convênios e acordos com prefeituras pelo interior do estado de Santa Catarina | |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Remunerar os funcionários com salários compatíveis com o mercado e com as competências e funções exercida | Implantar sistema de gestão por competências alinhadas com a DASA | % de programas salariais | 100% | Gestão de Pessoas | Orientar/treinar colaboradores e líderes sobre o sistema de competências |
| | Treinar e qualificar pessoal | Melhorar o nível de satisfação e motivação dos funcionários | % de colaboradores satisfeitos | 90% | Gestão de Pessoas | Pesquisa com funcionários, obtendo informações de satisfação dos colaboradores |
| | | | % de promoções internas | 95% | Gestão de Pessoas | Aumentar o número de funcionários promovidos, obtendo satisfação e motivação |
| | | | Treinamentos motivacionais | 4 | Gestão de Pessoas | Realizar palestras motivacionais |
| | | | % participação de treinamento específicos | 90% | Gestão de Pessoas | Controlar a participação dos funcionários em treinamentos específicos realizados |
| | Profissionais qualificados e motivados inseridos em uma cultura de aprendizado organizacional | Manter corpo clínico qualificado e motivado | Número de treinamento e congressos patrocinados pela clínica | 6 | Diretor Clínico | Realizar congressos e encontros de médicos para sua qualificação |
| | | | % Participação dos médicos em congressos | 100% | Diretor Clínico | Participar de seminários, congressos e cursos de reciclagem |
| Treinar e qualificar pessoal | Aumentar o comprometimento com a marca através de programas de incentivo | % de colaboradores premiados por desempenho | 80% | Gestão de Pessoas | Orientar colaboradores para sistemas de bônus por melhores performances | |
| Ter uma liderança comprometida com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus liderados e um modelo | Capacitar liderança com foco em gestão de custos, qualidade e pessoas | número de treinamento para os líderes | 6 | Gestão de Pessoas | Treinar e capacitar pessoas para que possam tomar decisões e gerir pessoas | |

Quadro 9 – Balanced Scorecard da unidade de negócio

Os indicadores da perspectiva financeira, aumentar a margem EBITDA, controle de custos e receita com o orçamento, são alguns indicadores utilizados na perspectiva financeira da holding que foram alinhados para a unidade de negócio. As metas dos indicadores dessa perspectiva são de acordo com as unidades de negócio para as empresas que se apresentam na fase de crescimento e espera-se um aumento anual de 14% do lucro e um aumento de 2% em relação a margem EBITDA da DASA.

Outra política aplicada de alinhamento é o cumprimento das metas de nível de atendimento, com um tempo máximo estipulado de 1 hora da entrada do paciente até a sua saída, caso precise do resultado urgente o paciente já sai com o laudo do exame.

Outras iniciativas que foram padronizados para a unidade de negócio são, as utilizações de sistemas padrões de agendamento, digitalização de imagens e financeiro-contábil, com o objetivo de ter uma centralização e informações mais claras e precisas para os médicos e gestores.

A implantação de certificação da ISO 14000 e o mantimento de qualidade com o projeto da ISO 9001, são iniciativas importantes para manter a sinergia com a DASA que já possui essas certificações, além da responsabilidade ambiental e social.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento a implantação de remuneração variável e por competências, pesquisa de clima organizacional e programas de lideranças apoiadas pela gestão de pessoas, servem como motivação aos colaboradores e tem a finalidade de padronizar essas políticas com a holding mantendo um nível de coerência por todas as unidades em relação a treinamentos e qualificações, remunerações e projetos de lideranças.

O mapa estratégico da unidade de negócio, conforme figura 14, segue o padrão do mapa estratégico corporativo com a relação de causa-efeito, hierarquizada de cima para baixo com as mesmas perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e

de aprendizado e crescimento, ligados entre si pelos seus objetivos estratégicos, relacionados com a missão, visão e estratégia da unidade de negócio.

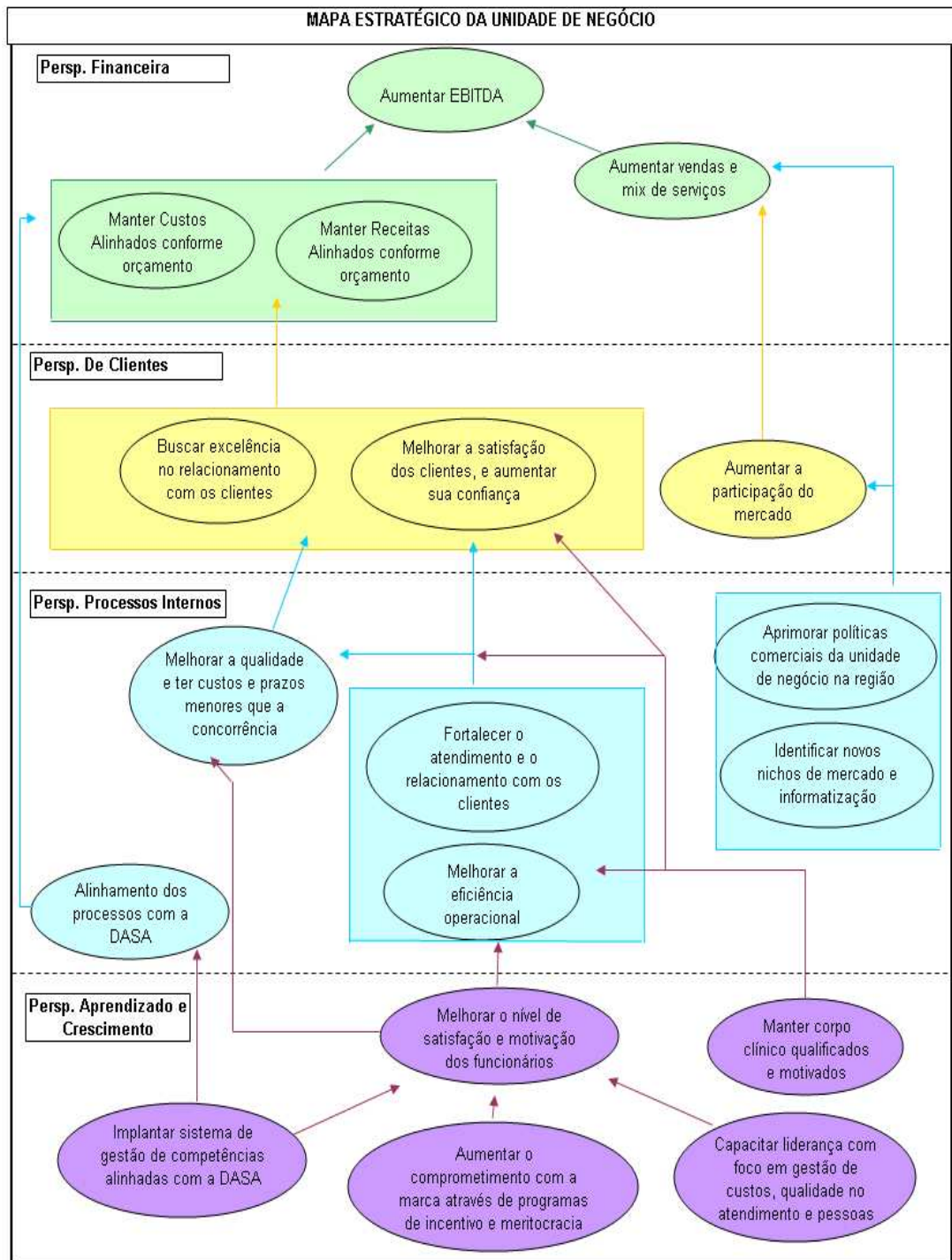


Figura 14 – Mapa estratégico da Unidade de negócio

Na perspectiva financeira se observa que a parte mais alta do mapa é aumentar o EBITDA, onde se espera trazer resultados financeiros positivos para os acionistas, alta direção, holding e a empresa, trazem ligados consigo os objetivos estratégicos, que dão suporte como manter os custos e receitas alinhadas, conforme orçamento planejado e ao aumento de vendas e mix de serviços. Esses objetivos trazem como ponto forte um significativo potencial de crescimento da empresa, informando para os acionistas e alta direção.

Na perspectiva de clientes pode-se notar 3 objetivos estratégicos que foram desmembrados e adaptados de um único objetivo que a holding tinha, porém esses objetivos têm o mesmo interesse que é buscar a satisfação dos clientes.

Esses objetivos estão ligados diretamente com a perspectiva financeira e de processos internos, pois nesse objetivo buscar-se-á a satisfação, captação e retenção dos clientes, como também aumento de sua participação e lucratividade no mercado de medicina diagnóstica. Para tanto, precisa do suporte da perspectiva de processos internos para promover a satisfação dos clientes, também a empresa necessita estar qualificada e competitiva, sendo preciso inovações e novas tecnologias para obter-se as respostas positivas dos clientes e do mercado, atendendo as necessidades no curto e longo prazo.

Na perspectiva de processos internos, como descrito anteriormente, está voltada a competitividade da empresa, aprimorando sua capacidade operacional, como também de seus serviços. Para satisfazer os clientes a unidade tem a necessidade de fortalecer o atendimento e o relacionamento com eles, manter o corpo clínico qualificado e motivado e ter sempre serviços com qualidade, porém com custos e prazos menores. Para aumentar a participação no mercado e de suas vendas, a organização necessita de uma divulgação mais forte da sua marca na região, captando novos parceiros e, com

isso, uma identificação de novos nichos de mercado e informatização para ser competitivo e inovador em seus serviços. O objetivo estratégico dos processos internos da unidade de negócio tem que ter uma sinergia com a holding, por isso há a preocupação sobre o alinhamento dos processos com a DASA, para ter informações mais precisas e servir como auxílio na tomada de decisões e operações dos processos eficientes e eficazes.

A perspectiva de aprendizado e crescimento para a unidade de negócio tem a responsabilidade de traduzir a valorização e apoio do crescimento de seus colaboradores através do aperfeiçoamento de suas habilidades, atitudes e competências, tornando-os mais decisivos e eficientes. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento estão diretamente ligados à perspectiva de processos internos, pois os funcionários satisfeitos e motivados geram resultados na qualidade e no comprometimento com os serviços realizados. Nessa perspectiva também há a necessidade de se obter sinergia com a holding, através da implantação de sistemas de remuneração por competências e variável, ou seja, participação nos lucros, mas para isso precisa da captação da liderança com foco em gestão de custos, qualidade no atendimento e de pessoas para manter eficiente esses processos.

Assim se estabeleceram seus objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e o alinhamento entre eles, com a finalidade de traduzir, esclarecer e obter informações precisas para os seus gestores tomarem suas decisões com base nos resultados oferecidos pelo *balanced scorecard*.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O *balanced scorecard* precisa ser bem implementado para ter sucesso no curto e longo prazo, para tanto, os objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, visão, missão e estratégia, precisam ser claras e ter uma ligação e sinergia entre si.

Neste trabalho, o objetivo foi de desenvolver um *balanced scorecard* para uma unidade de negócio que foi incorporada adaptando de um *balanced scorecard* já implementado pela sua holding.

4.1 Conclusões

Para se desenvolver o BSC, é preciso ter objetivos e indicadores claros e precisos para ser de fácil identificação e servir como informação, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia da unidade através dos indicadores, metas e iniciativas estabelecidos, fornecendo para os usuários uma realimentação da situação que a empresa se encontra internamente e externamente, podendo ser comparada com outras unidades de negócios da holding.

O BSC da unidade de negócio desenvolvido no estudo segue o modelo de Kaplan e Norton. Com a implementação e o desenvolvimento do *scorecard*, a empresa necessitará realizar a medição de desempenho organizacional. Para isso não basta somente implantar, mas ter um consenso entre os gestores e líderes, como também, uma sintonia e cooperação de todos os colaboradores envolvidos no processo do nível estratégico, tático e operacional. As metas e iniciativas realizadas com sucesso servirão de referência para os próximos anos.

Para a elaboração do BSC, primeiramente, preocupou-se em definir a visão e a missão da unidade de negócio e, conseguinte analisar o mapa estratégico da holding e das particularidades da clínica a fim de desenvolver as suas perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos com as metas e iniciativas estabelecidas, para que fosse por fim elaborado o mapa estratégico e conseqüentemente o *balanced scorecard* da unidade de negócio.

Esse meio de comunicação deixará as informações simplificadas, sendo importante para a otimização das decisões futuras da unidade de negócio, possibilitando as visualizações de medidas que não são de fácil visibilidade e tangíveis, como de crescimento e aprendizado dos colaboradores e dos processos internos e inovação, já que essas perspectivas mostram informações de conhecimento, algo que é intangível, e não visível nos relatórios tradicionais contábeis, financeiros e de custos.

Assim, esta pesquisa atingiu o objetivo proposto com o desenvolvimento do BSC da unidade de negócio na empresa de diagnósticos de imagem. Também foram alcançados os seus objetivos específicos com a descrição do mapa estratégico da holding, a elaboração dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas e a tradução da visão e missão da unidade de negócio, resultando numa sinergia entre a holding e a unidade com finalidade de servir como uma ferramenta gerencial de medidas, para que possa tomar decisões a curto e longo prazo no intuito de deixar a empresa competitiva no mercado de medicina diagnóstica por imagem, laboratorial e clínica.

Todavia esse trabalho pode ser complementado e aperfeiçoado para melhorar as informações, deixando claras suas delimitações quanto à composição da área atuante, dos serviços prestados e do estabelecimento.

Porém continua o desafio, caso haja a implementação do BSC, de manter e qualificar o *balanced scorecard* para os próximos períodos com atualizações e alinhamentos dos processos estratégicos da holding com a unidade de negócio.

4.2 Recomendações

Recomendam-se pesquisas para demonstrar se o BSC desenvolvido no estudo foi realmente implementado e como ocorreu essa aplicação. Recomenda-se também, um instrumento que identifique detalhadamente a contribuição da unidade no todo, com a visualização de escalas e notas para seus indicadores e metas e da distribuição das responsabilidades para os níveis tático e operacional.

Por fim, é igualmente recomendado, mais abordagens de outras ferramentas de medidas para a clínica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. Planejamento Estratégico sendo aplicado em unidades organizacionais e em profissionais. In: IV SEMEAD. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 2003.

BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. & NORTON, D. P. **Estratégias em Ação: *Balanced Scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho. In: **Harvard Business Review, Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Tradução Afonso Celso da Cunha Cerra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAHOLLAND, L.; MUETZ, P. **A *balanced scorecard* approach to performance measurement**. Government Finance Review, St. Charles: Illinois. April, 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEZONO, J.C. **Gestão de qualidade na saúde**. São Paulo: Manole, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, N.G.; ROY, J. & WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

REDÜNZ, R.G. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, baseado na metodologia *Balanced Scorecard***. 2002. 90 f. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA NETO, A. B. **Competitividade e desempenho competitivo no nível de firma: análise comparativa de conceitos e de indicadores**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TAVARES, M.C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: HARBRA, 1991.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, jan/abr. 2002.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, F. J. Uma Proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7, 2000, Recife, **Anais**. Recife: UFPE, 2000.

Como são acompanhados os nossos colaboradores e os seus serviços? Com que frequência há mobilidade dos funcionários?

A visão e a missão da Holding (Diagnósticos da América) está de acordo e alinhado com a Clínica Médica Vita?

ANEXO C – Questionário para os Funcionários

1) Tempo que trabalha na clínica?

Menos de 1 ano de 1 a 3 anos de 3 a 5 anos Mais de 5 anos

2) Grau de escolaridade:

sem escolaridade 1º grau 2º grau Técnico
 Superior Completo Superior Incompleto

3) Dos itens abaixo relacionados, ordene de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) as opções que você considera, hoje, como principais vantagens da clínica:

Preço
 Qualidade do Serviço Médico
 Qualidade do Atendimento
 Imagem da empresa
 Prazo de entrega

4) Dos itens abaixo, escolha 5 opções mais importantes de forma ordenada de importância, 1 (menos importante) a 5 (mais importante), que você considera hoje, como principais fatores de motivação para o seu trabalho:

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gostar do que faz | <input type="checkbox"/> Instalações físicas (Infra-Estrutura) |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade no serviço | <input type="checkbox"/> Oportunidade de Crescimento |
| <input type="checkbox"/> Integração da equipe | <input type="checkbox"/> Quantidade de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento pelo trabalho | <input type="checkbox"/> Desafios no trabalho |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Imagem da empresa |
| <input type="checkbox"/> Relação com o cliente | <input type="checkbox"/> Relação com o líder ou gestor |
| <input type="checkbox"/> Benefícios (VT, VR, PPLR...) | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

5) Escolha o seu grau de satisfação com relação a:

(1) Muito Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Neutro (4) Satisfeito (5) Muito Satisfeito

Relacionamento empresa (tratamento interno)
 Autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho
 Realização profissional com o trabalho que executa
 Percepção de suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa (líderes ou gestor)
 Reconhecimento pelo trabalho que você executa
 Estabilidade no emprego
 Salários e Benefícios
 Critérios para promoções profissionais internos
 Quantidade de treinamentos que você vem recebendo
 Trabalho em Equipe
 Informações do gestor ou líderes sobre as novidades da empresa e o seu andamento.

De forma geral qual seu grau de satisfação, em relação ao trabalho

6) Você já fez exames na clínica?

Sim Não

7) Você recomendaria para seus amigos, familiares ou conhecidos fazer exames na clínica?

Sim Não

8) O que você melhoraria ou mudaria na empresa em benefício do funcionário?

ANEXO D - Autorização

Florianópolis, 27 de novembro de 2008.

AO

Departamento de Ciência Contábeis

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico – Campus Universitário – Trindade

CEP 88040-900 – Florianópolis – SC

A empresa **Clínica Médica Vita S/A**, inscrita no CNPJ/MF sob nº 03.016.682/0001-19, sediada na Rua Bocaiúva, nº 2103, Centro, CEP 88015-530 na cidade de Florianópolis – SC, autoriza o aluno **Yuri Carioni Engelke** do curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina a desenvolver sua monografia na empresa, e a divulgar o nome da empresa.

Atenciosamente,

Enore Crippa

Gestor - Clínica Médica Vita S/A