

IMPLANTAÇÃO DO BSC NUMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA:

FERNANDO NASCIMENTO ZATTA

(UFES/UNIMEP)zatta@hmzconsulting.com.br **Aliomar Lino Mattos**

(UFES/UNIMEP)aliomargstones@hotmail.com **Fernando Celso de Campos (UNIMEP)**fccampos@unimep.br



O presente trabalho objetivou a implantação do BSC numa clínica odontológica auxiliando a organização no tocante a comunicação e no alinhamento estratégico. A metodologia aplicada foi um estudo de caso sendo que a implantação foi realizada em conjunto com a administração da clínica odontológica, a partir da definição dos objetivos estratégicos da empresa, tais como missão, visão e valores, para alinhar as necessidades estratégicas e assim, desenvolver o BSC e o Mapa Estratégico. O resultado obtido em seis meses de acompanhamento após o período de implantação, mostrou que, as perspectivas e indicadores desenvolvidos para a clínica comprovaram as necessidades de melhorias conforme definidos nessa fase de implantação corroborando com Kaplan e Norton que demonstram que o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e que pode ser implantada em qualquer empresa, independente do seu porte e procuram demonstrar sua importância no que diz respeito à tomada de decisões dos gestores baseado no planejamento estratégico. Conclui-se também que um fator de suma importância para o sucesso da implantação do BSC na Clínica teve como ponto forte o envolvimento incondicional de sua administração que percebeu a necessidade de ter uma ferramenta para auxiliar a empresa na sua gestão estratégica, com foco no curto e no longo prazo. Além de possibilitar uma mudança no seu conceito de gestão estratégico-operacional.

Palavras-chaves: Mecanismo de desenvolvimento limpo: Crédito de carbono: Gases geradores do efeito estufa: Disclosure: Protocolo de Quioto.

1. INTRODUÇÃO

A implantação do *balanced Scorecard* (BSC) foi realizada em conjunto com a administração da clínica odontológica, onde se trabalhou a partir das premissas da empresa, tais como missão, visão e valores, para demonstrar as necessidades estratégicas da empresa e assim, desenvolver o BSC.

A metodologia aplicada como estratégica de realização do trabalho teve por base o diagnóstico geral da organização na condução à formulação da estratégia nos níveis empresarial, unidades de negócio e nível funcional compreendendo: (a) Nível estratégico – alta direção – muita incerteza; (b) Nível tático/gerencial – gerentes – metade de incerteza, metade de certeza e; (c) Nível operacional – trabalho executivo - muita certeza. Segundo FGV (2008, p.27), “o nível estratégico da organização passa toda a incerteza para o nível tático, que por sua vez, tem de ser capaz de transformar toda incerteza em certeza e assim prover o nível operacional dessa certeza”.

A importância de um planejamento estratégico traduz-se na importância de termos o alinhamento de todos os níveis, para isso utilizamos o BSC, que irá auxiliar a apresentação do planejamento estratégico para os outros níveis, por meio de equipes e na apresentação de indicadores de desempenho que irão verificar se a estratégia utilizada é adequada ou não.

Ainda é necessário que as pessoas sejam motivadas, qualificadas (com a busca de um aprendizado contínuo) e apresentem um desempenho superior, que lhes proporcione uma vantagem competitiva. Para isso, surge um novo perfil de funcionário, que se faz necessário para diminuir a incerteza e a diversidade. As empresas precisam trabalhar conjuntamente com seus clientes, parceiros e fornecedores, agregando valor aos seus clientes.

Kaplan e Norton (2000) acreditavam que a medição de desempenho feita somente por meio dos indicadores financeiros prejudicaria a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro. Essa posição dos autores foi sustentada nas mudanças ocorridas nos métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial. Tais métodos se baseavam em indicadores contábeis e financeiros, fazendo com que esses métodos se tornassem insuficientes. Após diversas discussões, Kaplan e Norton (1997) conduziram a ampliação do *scorecard* no denominado *Balanced Scorecard*. Essa nova metodologia se baseia na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais, as quais os autores definem como perspectivas básicas: (i) Financeira; (ii) Dos clientes; (iii) Dos processos internos e; (iv) De aprendizado e crescimento.

Quanto ao equilíbrio das perspectivas que o BSC tem como objetivo de fornecer a organização uma estrutura completa para a tradução da estratégia em termos operacionais, por meio de um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, o mesmo traduz o equilíbrio entre as quatro perspectivas-chave, para propor a organização uma rápida e abrangente visão do negócio em curto e longo prazo. Na relação de causa e efeito, toda medida selecionada para integrar o BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, ou seja, não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, e sim, objetivos que possam levar a organização a uma seqüência de ações necessárias às quatro perspectivas-chaves a serem utilizadas.

O Mapa estratégico da empresa deve contar o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da empresa, pois deve explicar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia. O mapeamento das atividades da empresa possibilita uma visão atual e futura da mesma e define para os gestores o caminho a

ser trilhado, ou seja, qualquer anormalidade existente nos setores torna-se fácil de ser identificada, permitindo assim uma rápida adoção de medidas corretivas. O BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia a organização no que diz respeito à comunicação da estratégia no que tange ao alinhamento da estratégia com o negócio, fazendo com que a organização que utiliza tenha um aprendizado estratégico.

A articulação da estrutura do BSC deve esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, estabelecendo um consenso entre os gestores sobre os objetivos e metas a serem alcançadas. Gera um *feedback* e um aprendizado estratégico quando articula a visão compartilhada, que vem a fornecer um *feedback* estratégico, facilitando assim a revisão seja dos indicadores, como também dos alvos e das iniciativas a serem desenvolvidas. Um fato importante foi quanto ao *Feedback* aos funcionários. A maioria dos gerentes experientes sabe da importância dessa ferramenta de revisão de atividades que é o *feedback*, a ser dado aos seus empregados, que faz parte de um processo de melhoria. Somente dessa forma, segundo FGV (2008), pode-se assegurar que: O final da produção será bom; Todos os envolvidos no processo estão se desenvolvendo e; O desempenho da empresa, a longo prazo, não foi reduzido.

A medição é um fator-chave para o progresso e a implementação de melhoria nas organizações, ou seja, um sistema de medição tem que dar conta de todos os elementos importantes do interesse de todos, pois sem medidas seguras as decisões não poderão ser tomadas de maneira correta. Nos dizeres de Kaplan e Norton (1997), algumas delas são: Por que medir? Onde medir? Quando medir? e O que medir?

Os objetivos financeiros e não financeiros das organizações podem diferir em cada fase do ciclo de vida da organização. Kaplan e Norton (1997) enfatizaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, uma vez que observamos objetivos diferentes entre os mesmos. Segundo Costa (2008), temos: (i) Rápido crescimento (*rapid growth*), quando a empresa está entrando no mercado; (ii) Sustentação (*sustain*), quando a empresa já não é mais uma promessa e sim, efetivamente, uma concorrente no mercado e; (iii) Colheita (*harvest*), quando a empresa já tem uma posição consolidada no mercado. O quadro abaixo ilustra os acontecimentos das três fases em relação à receita, produtividade e a utilização dos ativos pelas organizações:

Fases	Aumento e Mix de Receita	Redução de custos/aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita 	Receita/funcionário	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos; Pesquisa e desenvolvimento.
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> Seleção de clientes; Lucratividade por clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Custos x custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de capital de giro e taxas de utilização dos ativos
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade por clientes e linha de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Custos unitários 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno e rendimento

QUADRO 1 – CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES (Adaptado de Kaplan e Norton. 1997)

As preocupações com os clientes normalmente recaem em categorias, tais como, qualidade, custo, atendimento, moral e segurança, segundo Kaplan e Norton (1997). O grupo de medidas essenciais contém as medidas comuns que praticamente todas as organizações utilizam à participação de mercado, a retenção de clientes, a captação de clientes, a satisfação e a lucratividade.

Uma das preocupações da clínica foi buscar dentro da perspectiva-chave de clientes, indicadores que a levem a diminuir problemas que possam surgir em relação ao tratamento dado aos clientes conveniados/segurados e os contribuintes/conveniados. Na perspectiva dos processos internos, os gestores devem identificar os processos mais críticos para o apoio a perspectiva de clientes e acionistas, nesse caso, cabe a organização buscar a excelência nesses processos. Com isso, satisfazem as expectativas que os acionistas têm de obter bons retornos financeiros. Conforme Kaplan e Norton (1997), cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao constituírem a perspectiva de processos internos. Esse modelo inclui três processos principais, a serem tratados, inovação, operações e serviços pós-venda.

O processo de inovação possui dois componentes: no primeiro, os gestores realizam pesquisas de mercado com o intuito de identificar o tamanho do mercado, a natureza dos clientes e suas preferências e os preços de cada produto ou serviço, e posteriormente, o segundo componente, que seria a idealização de mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode fornecer. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, um dos aspectos mais inovadores e importantes do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997) é criar, em nível executivo, instrumentos para o aprendizado organizacional, permitindo o monitoramento, o ajuste e a implementação da estratégia, e se necessária, a execução de mudanças fundamentais na própria estratégia por meio dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento impulsionam os resultados excelentes nas outras perspectivas ao enfatizarem a importância de investimentos futuros em áreas tradicionais de investimento, novos equipamentos, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, ou seja, revelam onde a organização deve se destacar para obter um desenvolvimento excepcional. Muitas empresas traçam objetivos para seus funcionários tais como: a satisfação, retenção e produtividade. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 136), “a retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade das pessoas-chave”. O nível de produtividade dos funcionários tenta nos mostrar o impacto da elevação do nível de habilidade e do moral pela inovação, melhoria nos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A segunda característica principal da perspectiva de aprendizado e crescimento são os sistemas de informação, que buscam atingir os objetivos da organização, ajudam a organizar, sintetizar, selecionar, decidir e operar.

A criação e a implantação do BSC, bem como em qualquer outro processo de melhoria que as organizações passem, tem que contar com o apoio da alta administração. Isso possibilitará agregar um conjunto de indicadores e constituir um sistema gerencial que deve ser capaz de direcionar e orientar o desempenho atual da organização, focalizar e realinhar seu desempenho futuro em uma proposta de concretização das estratégias a longo prazo.

O passo inicial para a implantação do *Balanced Scorecard* é a percepção da alta administração para a necessidade do uso desse sistema, perceber os motivos que levaram a sua implantação, utilização e o envolvimento de todos no processo de implantação. Por possibilitar uma visão sistêmica e a integração a outras ferramentas, o BSC tem apresentado muita

aceitação entre as organizações no mundo todo. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* possibilita que as empresas trabalhem com quatro processos de gestão: (i) esclarecendo e traduzindo a visão de futuro; (ii) comunicando e alinhando os objetivos estratégicos e os indicadores; (iii) planejando, estabelecendo metas e alinhando iniciativas estratégicas e realimentando e; (iv) aprendendo estrategicamente, fazendo assim com que a empresa possa modificar sua estratégia para refletir o aprendizado em tempo real. Os objetivos e os indicadores do *Balanced Scorecard* são criados a partir da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização, onde a definição da estratégia é essencial, e sem ela, a criação do BSC não seria possível. Sob essa ótica, deve-se levar em consideração: (i) A definição do negócio; (ii) A visão; (iii) A missão e; (iv) Os objetivos da organização.

2. O CASO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC

A clínica iniciou suas atividades em 1997 como um pequeno consultório odontológico onde duas odontopediatras prestavam serviços. Após sete anos uma nova especialidade iniciou o atendimento, a ortodontia. Em 2007, a Ortodontista comprou toda a estrutura do consultório e buscou novas especialidades como Periodontia, Cirurgia Bucomaxilo e Clínica geral para atender, também, a pacientes adultos. Com o objetivo de aumentar o número de pacientes, o consultório passou a responder como pessoa jurídica e se credenciou a alguns convênios odontológicos. Em 2008 foi iniciado o controle financeiro para se obter previsões de algumas ações na área de marketing e ampliação da própria clínica. Primeiramente, foi feito um trabalho com a administração da clínica, onde foi abordada a importância de se possuir um sistema de gestão estratégica que possa direcionar o crescimento da empresa utilizando indicadores de desempenho a serem usados em consonância com a estratégia da empresa.

A administradora da clínica depois de tomar consciência da importância da implantação do BSC, tomou para si a designação de facilitadora, ou formatadora do BSC na empresa, por ser uma pessoa com grande poder de convencimento, saber contornar situações entre os funcionários e por ter uma grande perseverança em tarefas de longo prazo. Os mecanismos de controle da Clínica eram praticamente inexistentes, uma vez que não era feito um controle gerencial de sua contabilidade. A contabilidade da empresa se limitava à emissão de guias de impostos e não se tinha uma preocupação em gerar informações que pudessem auxiliar a administração da empresa para a tomada de decisão.

Observou-se que a clínica possuía somente um controle dos valores a receber pelos clientes provenientes dos serviços prestados, porém esse controle não era único para a estrutura da clínica. A clínica não possuía controle sobre os estoques de materiais, muito menos sabia quanto cada procedimento clínico utilizava desse material. A Clínica em sua formação se preocupou em organizar sua estratégia formulando suas premissas de existência, com sua Visão, Missão e seus Valores.

Visão:
Uma empresa rentável e lucrativa, preparada para atender da melhor forma às diversas áreas odontológicas com equipe qualificada, experiente e atualizada. Respeitada no mercado pela qualidade no tratamento e pelo relacionamento acolhedor com os pacientes.
Missão:
Ser uma empresa com excelência no tratamento odontológico e relacionamento com o paciente. Ter o compromisso de construir sorrisos através de tratamentos com qualidade, conforto e segurança.
Valores:

“Qualidade, Excelência e Qualificação”

Em consonância com a administração da Clínica, desenvolveu-se o estudo de caso e começou-se a traduzir a visão, a missão e os valores da empresa em objetivos estratégicos, focalizando as quatro perspectivas-chave do *Balanced Scorecard*. As estratégias da empresa foram divulgadas a todos os funcionários e colaboradores, com o intuito de promover a compreensão da estratégia e a interação de todos. Após o levantamento dos dados estratégicos, foi feita uma análise *Swot* para a identificação e análise de mercado e de alguns pontos fortes e fracos da Clínica (ambiente interno) e identificar assim as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

O método do estudo de caso se enquadra como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica. Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o observador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao método do estudo de caso.

Como pontos fortes, destacou-se: o público alvo definido; as instalações seguras da clínica – com segurança externa; os profissionais da clínica com capacitação técnica dentro das necessidades do mercado; os colaboradores capacitados para prestar um atendimento de qualidade e com profissionalismo e; o preço competitivo com o mercado.

Como pontos fracos, destacou-se: a pouca diversidade em especialidades na clínica; pouca disponibilidade de horários para atendimento aos clientes; o edifício no qual a clínica se encontra, não possui facilidade para estacionamento; a marca da Clínica que possui uma logomarca, porém até então não trabalhada; resistência em trabalhar com clientes de convênios; a falta de utilização de um sistema de controle financeiro e de pacientes; a falta de controle de estoque; falta de Marketing de relacionamento; falta de marketing interno externo com clientes; e a ausência de indicação de pacientes.

Como oportunidades, destacou-se: aumentar os períodos de atendimento; oferta de várias especialidades; pacientes oriundos de convênios; e a facilidades de linhas de financiamentos para expansão da clínica.

Como ameaças, destacou-se: a localização central em Brasília, trânsito muito intenso e falta de estacionamento; espaço restrito para atendimento; falta de um trabalho de Marketing (4 Ps); comunicação interna entre gestor e profissionais contratados; falta de contrato de serviço com os clientes; falta de contrato da Clínica com os profissionais terceirizados; salas alugadas, o que gera alguns impedimentos para modificações internas; e a concorrência de outros consultórios e clínicas na vizinhança.

Traçando um paralelo com as cinco forças de Porter, desenvolveu-se os seguintes indicadores: (a) Quanto à rivalidade dos concorrentes, concluiu-se que a concorrência na região é muito alta, devido ao grande número de consultórios ao redor da Clínica; (b) O poder negocial dos clientes é alto, uma vez que a concorrência de outros consultórios faz com que os preços não possam ser muito altos; (c) O poder negocial dos fornecedores é grande, uma vez que a mesma conta com cinco grandes distribuidores da região de Brasília-DF; (d) Com a ameaça da entrada de novos concorrentes, chegou-se a conclusão de que o crescimento do mercado poderá absorver a entrada desses, não descartando a ameaça e; (e) Observou-se que a relação preço/qualidade dos serviços realizados pela empresa é consideravelmente bom.

Após esses levantamentos sobre a Clínica, foi desenvolvido o Mapa Estratégico, no qual foram escolhidos indicadores de desempenho que serviram de parâmetro para se chegar aos objetivos determinados em conjunto com a administração da Clínica. Na elaboração do mapa estratégico a escolha dos indicadores estratégicos teve por critérios as características da empresa, juntamente com a sua missão, visão e seus valores, além das informações disponibilizadas pelos clientes, profissionais prestadores de serviços e colaboradores. Reunindo todos esses itens levantados foi montado o mapa estratégico da Clínica.

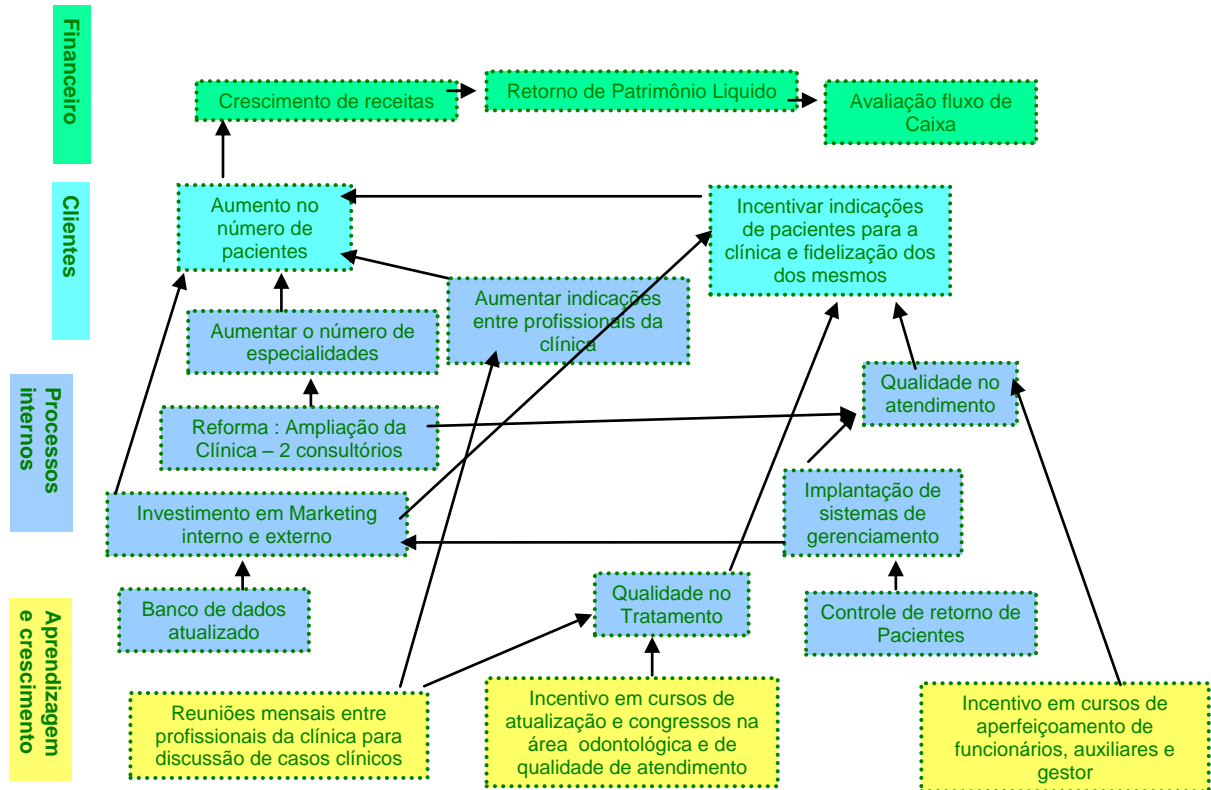


FIGURA 1: MAPA ESTRATÉGICO DA CLÍNICA INTEGRARE.



FIGURA 2: MAPA ESTRATÉGICO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA.

Os desdobramentos dos indicadores da perspectiva financeira são apresentados na Figura 1.

PERSPECTIVA		INDICADOR	
Financeiro	Crescimento de receitas	Ind	Quantidade de crescimento de receita daqui a 1 ano
		=	$\frac{\text{Quantidade de crescimento de receita proposto daqui a 1 ano}}{\text{Quantidade de crescimento de receita daqui a 1 ano}}$ X 100
Financeiro	Retorno de Patrimônio Líquido	Ind	Lucro Líquido da empresa em 1 X

		= $\frac{\text{ano}}{\text{Valor total do patrimônio líquido}} \times 100$
Financeiro	Avaliação do fluxo de caixa	Ind = $\frac{\text{Valor das entradas de caixa daqui a 1 ano}}{\text{Valor das saídas de caixa daqui a 1 ano}}$

QUADRO 2 – INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA.

As metas definidas em relação a cada um desses indicadores são apresentadas no Quadro 2.

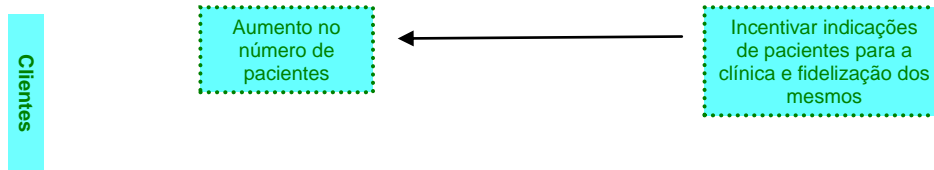


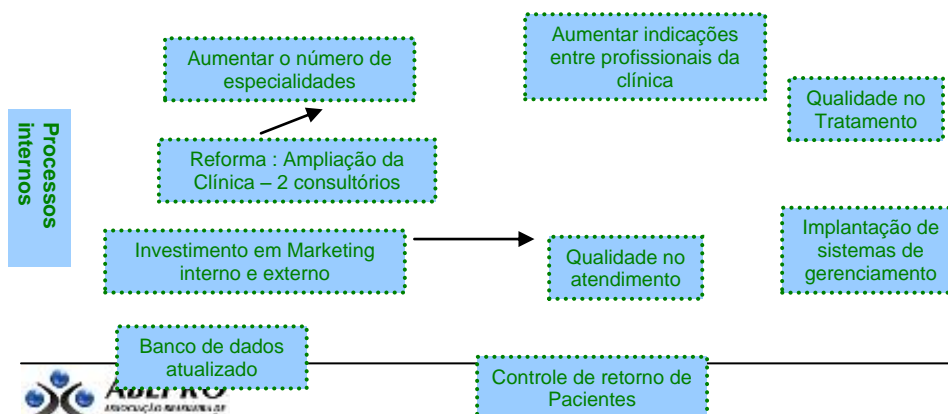
FIGURA 3: MAPA ESTRATÉGICO DA PERSPECTIVA DE CLIENTES.

Os desdobramentos dos indicadores da perspectiva de clientes foram: (a) Incentivar indicações de pacientes com a finalidade fidelização e; (b) Aumento do número de pacientes.

PERSPECTIVA	INDICADOR	
Clientes	Incentivar indicações de pacientes para a clínica e fidelização dos mesmos	Ind = $\frac{\text{Quantidade de indicações de paciente para a clínica realizadas no período de 1 mês daqui a 1 ano}}{\text{Quantidade de indicações de paciente para a clínica proposta no período de 1 mês daqui a 1 ano}} \times 100$
Clientes	Aumento no número de pacientes	Ind = $\frac{\text{Aumento no número de paciente no período de 1 ano}}{\text{Aumento da quantidade de pacientes proposta no período de 1 ano}} \times 100$

QUADRO 3 – INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES.

As metas desenvolvidas na perspectiva de clientes teve os seguintes indicadores:



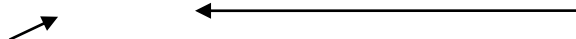


FIGURA 4: MAPA ESTRATÉGICO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS.

Os indicadores da perspectiva de processos internos são apresentados no Quadro 8.

PERSPECTIVA	INDICADOR	
Processos Internos	Investimento em Marketing interno e externo	$\text{Ind} = \frac{\text{Orçamento para marketing (executado)}}{\text{Orçamento para marketing (planejado)}} \times 100$
Processos Internos	Implantação de sistemas de gerenciamento	$\text{Ind} = \frac{\text{Serviços lançados no sistema}}{\text{Serviços lançados planejados}} \times 100$
Processos Internos	Controle de retorno de Pacientes	$\text{Ind} = \frac{\text{Número de retorno no período de 12 meses}}{\text{Número de retorno planejados no período de 12 meses}} \times 100$
Processos Internos	Banco de dados atualizado	$\text{Ind} = \frac{\text{Quantidade de clientes cadastrados}}{\text{Todos os clientes da clínica}} \times 100$
Processos Internos	Qualidade no atendimento	$\text{Ind} = \frac{\sum \text{ graus satisfação do cliente por atendimento}}{\text{Grau de satisfação ideal}} \times 100$
Processos Internos	Qualidade no Tratamento	$\text{Ind} = \frac{\sum \text{ graus satisfação do cliente por tratamento}}{\text{Grau de satisfação ideal}} \times 100$
Processos Internos	Reforma : Ampliação da Clínica 2 consultórios	$\text{Ind} = \frac{\text{Quantidade de reforma realizada}}{\text{Todos os procedimentos de reforma}} \times 100$
Processos Internos	Aumentar o número de especialidades	$\text{Ind} = \frac{\text{Quantidade de especialidades adquiridas em 1 ano}}{\text{Quantidade de especialidades propostas em 1 ano}} \times 100$
Processos Internos	Aumentar indicações entre profissionais da clínica	$\text{Ind} = \frac{\text{Quantidade de indicações realizadas por profissionais}}{\text{Quantidade de indicações proposta por profissional}} \times 100$

QUADRO 8 – INDICADORES DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS.

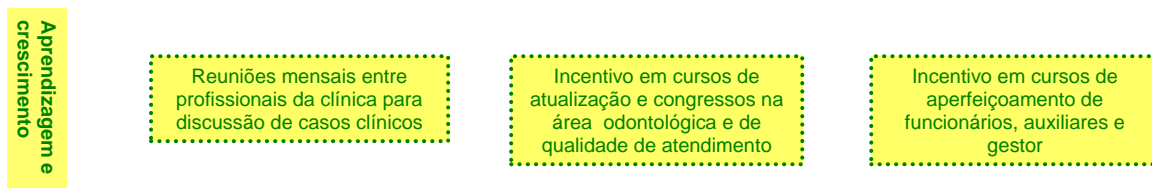


FIGURA 5: MAPA ESTRATÉGICO DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.

Os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são apresentados no Quadro 9.

PERSPECTIVA	INDICADOR	
Aprendizado e Crescimento	Incentivo em cursos de aperfeiçoamento de funcionários, auxiliares e gestor	Ind = $\frac{\text{Cursos realizados}}{\text{Cursos planejados}} \times 100$
Aprendizado e Crescimento	Incentivo em cursos de atualização e congressos na área odontológica e de qualidade de atendimento	Ind = $\frac{\text{Cursos realizados}}{\text{Cursos planejados}} \times 100$
Aprendizado e Crescimento	Reuniões mensais entre profissionais da clínica para discussão de casos clínicos	Ind = $\frac{\text{Número de reuniões realizadas em 01 ano}}{12 \text{ reuniões por ano}} \times 100$

QUADRO 9 – INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDZADO E CRESCIMENTO.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez implantado o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico com o desenvolvimento dos indicadores que serão usados no gerenciamento da clínica, apresenta-se os resultados obtidos com seis meses da sua implantação. Ficou definido que o acompanhamento para efeito gerencial seria formalmente realizado a cada mês. Na perspectiva dos clientes, foi desenvolvido um questionário de pesquisa de satisfação para conhecer a qualidade no atendimento e no tratamento, para que todos os pacientes pudessem dar suas opiniões sobre o atendimento, de forma geral e sobre a qualidade do tratamento odontológico em si. A pesquisa demonstrou que os pacientes da clínica demandam atenção quanto à manutenção da qualidade de atendimento e tratamento. Os resultados mensais desses indicadores passaram a ser discutidos regularmente em reuniões com toda a equipe da clínica, onde são expostas as demandas e reivindicações dos pacientes para as devidas correções dos desvios levantados.

Na perspectiva financeira foram utilizados os dados da contabilidade para verificação do crescimento das receitas. No período de acompanhamento esse indicador não atingiu o resultado esperado, porém tem-se mostrado eficiente para perseguir a meta traçada. O indicador retorno sobre o patrimônio líquido também se apresentou abaixo do esperado, assim como a avaliação do fluxo de caixa. Na perspectiva de processos internos, o sistema de gerenciamento da clínica, gera um relatório onde são computados, o tempo de espera do paciente e o tempo em que o mesmo é atendido. Isso apresenta a noção exata de tempo de realização dos procedimentos, o que ajudará na marcação das consultas. Essa perspectiva em conjunto com a pesquisa de satisfação dos clientes poderá trazer ajuda na melhoria dos

procedimentos adotados antes da implantação do BSC. Como resultado dessa perspectiva, a administração da clínica percebeu a necessidade de implantação de um sistema de informações gerenciais para sua gestão.

O Quadro 10 apresenta o resultado obtido nos 6 meses de implantação do BSC.

Objetivo	Resultado obtido em 6 meses	Vlr Indica- Dores	Meta	Plano de ação	Situação da empresa antes do BSC
Incentivo em cursos de aperfeiçoamento de funcionários, auxiliares e gestor	3 funcionários – cada um fez um curso	$(3/6) \times 100 = 50\%$	1 ano	2 cursos por funcionário.	Clínica nunca incentivou a cursos de aperfeiçoamento de seus funcionários.
Incentivo em cursos de atualização e congressos na área odontológica e de qualidade de atendimento	Dos 5 dentistas, 4 fizeram cursos e 1 participou de um congresso.	$(5/10) \times 100 = 50\%$ $(4/5) \times 100 = 80\%$ cursos $(1/5) \times 100 = 20\%$ congressos	1 ano	1 curso e 1 congresso por profissional por ano.	Clínica nunca incentivou a cursos de atualização e congressos na área odontológica e de qualidade de atendimento.
Reuniões mensais entre profissionais da clínica	5 reuniões realizadas	$(5/12) \times 100 = 41,66\%$ $(5/6) \times 100 = 83,33$	1 ano	1 por mês 12 por ano	A clínica nunca havia realizado reuniões mensais entre profissionais da clínica
Investimento em Marketing interno e externo	R\$1200,00	$(1200/5000) \times 100 = 24\%$ $(1200/2500) \times 100 = 48\%$	1 ano	R\$ 5000,00 em orçamento por ano	A clínica nunca investiu em marketing.
Implantação de sistemas de gerenciamento	Implantado	100%	3 meses	Sistema Dental Office	A clínica possuía o programa de gerenciamento, porém era pouco utilizado.
Qualidade no atendimento	Pesquisas de satisfação com os clientes	O percentual de clientes satisfeitos encontra-se em 95%. (6 meses de pesquisa)	mínimo de 95% de satisfação dos clientes.	Pesquisas de qualidade de atendimento todos os meses.	No mês anterior a implantação do planejamento estratégico a clínica nunca havia realizado uma pesquisa de qualidade.
Qualidade no Tratamento	Pesquisa de satisfação quanto ao tratamento	O percentual de clientes satisfeitos com o tratamento encontra-se em 90%	1 ano	Pesquisas de qualidade no tratamento todos os meses..	No mês anterior a implantação do planejamento estratégico a clínica nunca havia realizado pesquisa sobre o tratamento.
Aumentar o número de especialidades	1 nova especialidade (endodontia) especialidade além das 5 já presentes	$(1/2) \times 100 = 50\%$	1 ano	Aumentar duas especialidades na clínica.	A clínica possuía 5 especialidades: cirurgia, periodontia, ortodontia, dentística, odontopediatria.

Objetivo	Resultado obtido em 6 meses	Vlr Indica-Dores	Meta	Plano de ação	Situação da empresa antes do BSC
Incentivar indicações de pacientes	40 indicações	$(40/30) \times 100 = 133,33\%$	1 ano	Mínimo 5 indicações de pacientes para a clínica por mês daqui a 1 ano	No mês anterior a implantação do planejamento houve 18 indicações de pacientes.
Aumento no número de pacientes novos	81 novos pacientes em 6 meses.	$(81/90) \times 100 = 90\%$	1 ano	15 pacientes novos por mês em 1 ano	No mês anterior a implantação do planejamento houve o início de apenas 8 pacientes novos.
Crescimento de receitas	Receitas em maio/2009 – R\$ 20.652,00 outubro/2009 – R\$22.431,00	$22.431/20.652 \times 100 = 8,6\%$	1 ano	20% de aumento das receitas em 12 meses.	Receita da clínica no mês de implantação do planejamento estratégico da clínica R\$20.652,00.
Retorno de Patrimônio Líquido	L. Líquido 6 meses Patrimônio – R\$ 50.000,00	$(7.500/50.000) \times 100 = 15\%$	1 ano	Retorno de 20% sobre o Patrimônio em 12 meses	A Clínica nunca tinha feito nenhum levantamento.
Avaliação fluxo de Caixa	Receitas 6 meses – R\$ 128.181,00. Despesas – R\$ 95.877,03	$(128.181,00 / 95.877,03) = 1,33$	1 ano	A proporção entre as receitas e as despesas terão que apresentar fator máximo de 1,5.	A Clínica nunca tinha feito um levantamento.

QUADRO 10 – RESULTADOS OBTIDOS EM 6 MESES COM A IMPLANTAÇÃO DO BSC.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do BSC na Clínica teve como ponto forte o envolvimento incondicional de sua administração que viu a necessidade de ter uma ferramenta para auxiliar a empresa na sua gestão estratégica, com foco no curto e no longo prazo. Os resultados do presente trabalho, conforme Kaplan e Norton (1997) têm como objetivo demonstrar que o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e que pode ser implantada em qualquer empresa, independente do seu porte e procurar demonstrar sua importância no que diz respeito à tomada de decisões dos gestores baseado no planejamento estratégico.

Os resultados apresentados permitem sugerir que esse conceito de gestão estratégica se aplica a toda e qualquer organização que esteja preocupada com o seu futuro, com o ambiente interno e externo, suas oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos. Os resultados auferidos na clínica têm possibilitado uma mudança no seu conceito de gestão estratégico-operacional. Trata-se de um processo de mudança de conceitos e paradigmas e que, portanto, pode apresentar desafios e acarretar desconfortos, conseqüências que muitas empresas não estariam preparadas a enfrentar. Nesse contexto, o trabalho depende de um acompanhamento e controle constantes com medidas de mensuração flexíveis, que, entretanto, devem ser bem determinadas, uniformes e comparáveis no tempo. Outro ponto favorável na implantação do BSC foi o aprendizado da administração da clínica sobre o processo de tomada de decisões

baseado em dados, demonstrações e acompanhamentos (sejam eles financeiros, contábeis, de clientes, *marketing*, etc.) que antes noutros relatórios decisoriais.

Referências

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implantação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Tradução Luiz Euclides T. F. Filho. 24. reimp. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.