

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ARMANDO SLOCZINSKI JÚNIOR

MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CENTRO CLÍNICO  
DE SAÚDE

Porto Alegre  
2011

ARMANDO SLOCZINSKI JÚNIOR

## MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre  
2011

ARMANDO SLOCZINSKI JÚNIOR

MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CENTRO CLÍNICO  
DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final \_\_\_\_\_.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

---

Orientadora – Prof. Dra. Raquel Janissek Muniz/UFRGS

Porto Alegre  
2011

## RESUMO

O planejamento e o mapeamento estratégico são ferramentas de gestão que proporcionam um diferencial competitivo para pequenas, médias e grandes empresas. Como, em sua maioria, as pequenas organizações possuem deficiências na elaboração e execução do planejamento e, também, na utilização de mapas estratégicos, aquela que conseguir elaborar, implementar e executar seu plano de ação de modo eficaz, tornar-se-á mais apta a conseguir bons resultados nas 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, do cliente, processos internos e de aprendizado e crescimento. Em face disso, este projeto visa propor ao centro clínico de saúde, a criação e adoção de um mapa estratégico seguindo, como modelo, a metodologia BSC.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Centro Clínico de Saúde.

## **ABSTRACT**

The strategic planning and mapping are management tools that provide a competitive advantage for small, medium and large companies. However, mostly small organizations have deficiencies in the design and implementation of planning and also the use of strategy maps, the one who can design, implement and execute its plan of action in an effective manner will become more capable to obtain good results in four Balanced Scorecard perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. In this approach, this project aims to propose the Health Clinical Center, the creation and adoption of a strategic map following, as a model, the BSC methodology.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Map, Health Clinical Center.

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....                        | 22 |
| Figura 2 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente.....                        | 26 |
| Figura 3 – A proposta de valor.....   | 28 |
| Figura 4 – Cadeia de valor genérica.....  | 30 |
| Figura 5 – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....                   | 32 |
| Figura 6 – Mapa estratégico.....  | 35 |
| Figura 7 – Mapa estratégico elaborado para o centro clínico de saúde (inicial)..... | 48 |
| Figura 8 – Mapa estratégico elaborado para o centro clínico de saúde (final).....   | 50 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.....                                     | 39 |
| Quadro 2 – Objetivos estratégicos observados.....                            | 42 |
| Quadro 3 – Indicadores levantados para cada objetivo.....                    | 44 |
| Quadro 4 – Matriz SWOT elaborada para o centro clínico de saúde.....         | 45 |
| Quadro 5 – Cruzamento da matriz SWOT com os FCS.....                         | 47 |
| Quadro 6 – Críticas e sugestões de melhoria ao mapa estratégico inicial..... | 49 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO.....</b>                               | <b>16</b> |
| 2.1 Planejamento Estratégico .....  | 18        |
| 2.2 Mapa Estratégico <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....                  | 19        |
| 2.2.1 <i>Perspectiva Financeira</i> .....                                   | 22        |
| 2.2.2 <i>Perspectiva dos Clientes</i> .....                                 | 24        |
| 2.2.2.1 <i>Segmentos de Mercado</i> .....                                   | 25        |
| 2.2.2.2 <i>Propostas de Valor aos Clientes</i> .....                        | 27        |
| 2.2.3 <i>Perspectiva dos Processos Internos da Empresa</i> .....            | 29        |
| 2.2.3.1 <i>Valores dos Processos Internos</i> .....                         | 29        |
| 2.2.4 <i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i> .....                 | 31        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                   | <b>33</b> |
| 3.1 Instrumento de Pesquisa.....  | 34        |
| 3.2 Escolha da Organização.....   | 35        |
| 3.3 Coleta de Dados.....  | 38        |
| 3.4 Análise das Entrevistas.....  | 39        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>41</b> |
| 4.1 Objetivos estratégicos observados.....                                  | 41        |
| 4.2 Indicadores levantados para cada objetivo.....                          | 42        |
| 4.3 Forças Competitivas da Empresa (Matriz SWOT).....                       | 44        |
| 4.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....                                  | 45        |
| 4.5 Tabela de referência cruzada entre os fatores da Matriz SWOT e FCS..... | 46        |
| 4.6 Mapa estratégico para o centro clínico de saúde (inicial).....          | 47        |
| 4.7 Mapa estratégico para o centro clínico de saúde (final).....            | 49        |
| 4.8 Relação entre os indicadores e os objetivos da empresa pesquisada.....  | 52        |



**5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....55**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....57**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....</b>            | <b>62</b> |
| <b>APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO PARA O CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE..</b> | <b>63</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente aumento da concorrência, proveniente da globalização e da abertura de mercado brasileiro na década de 90, gerou um significativo crescimento de desafios de gestão e manutenção de uma organização, principalmente no que tangencia a eficácia dos processos internos e a lucratividade da organização. Por este motivo, a gestão articulada e a adoção de um plano estratégico tornaram-se ferramentas administrativas obrigatórias para o sucesso empresarial. A criação da missão, valores e visão norteiam todo o processo de planejamento, além de colaborar com estabelecimento de metas e objetivos pelos quais a empresa anseia (RIBEIRO *et al*, 2008).

O atual contexto organizacional exige flexibilidade, rapidez e desenvolvimento de aptidões, ou seja, cobra das empresas e de seus colaboradores uma série de competências e habilidades estratégicas para que permaneçam atuando de forma eficiente e competitiva. Do contrário, ficarão obsoletos, perdendo mercado para a concorrência (KAPLAN e NORTON, 2004).

Em razão disso, cabe às organizações a busca por caminhos que proporcionem a otimização do processo decisório estratégico, pois representa um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a observação e identificação de um estímulo que requer ação e termina com uma decisão, sendo que o conceito de decisão é moldado pelos mesmos autores como um comprometimento específico para uma determinada ação (FERREIRA, 2009).

Kaplan e Norton (2004) ensinam que o Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; aprendizado e crescimento. No entanto, defendem que a eficiência desta ferramenta gerencial necessita que os sistemas de mensuração concentrem-se na estratégia da organização. Por isso, ao elaborar um BSC, a empresa deve

mensurar os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para criação de valor a longo prazo.

Para FERREIRA (2009), a projeção de um bom sistema de medidas de desempenho deve promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada. O Balanced Scorecard permite este equilíbrio.

No âmbito econômico, uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2005 revelou que as atividades ligadas à saúde, no Brasil, geraram R\$97 bilhões, o que representou 5,3% da economia brasileira, e criou 3,9 milhões de empregos. Desse total, a saúde pública representou 33,4%, atividades relacionadas com à saúde 20,4% e a fabricação de produtos farmacêuticos 13,3% (CONTROVERSIA, 2010).

Nesse contexto, de acordo com Controversia (2010) as atividades relacionadas à saúde merecem atenção especial quanto à sua gestão, pois além de terem um papel econômico importante em nosso país por gerarem emprego e renda aos profissionais ligados à área, praticam atividades de grande responsabilidade social, ou seja, seu trabalho, além de ser eficiente precisa ser ético e responsável. Desta forma, centros clínicos de saúde que não possuem preocupação com a gestão de seu trabalho, tendem a enfrentar sérios problemas de controle de processos internos e imagem junto à sociedade.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), o segmento de saúde é um dos mais competitivos da economia brasileira. Para o sucesso da organização situada neste setor é fundamental escolher um local adequado; gestão do processo de venda de seus serviços; análise e identificação de clientes e fornecedores e estudo dos concorrentes. No manual “comece certo” elaborado pelo próprio SEBRAE há a busca por respostas sobre duas relevantes questões para quem deseja abrir uma clínica estética:

(1) Como será sua equipe de funcionários?

(2) Como será seu formato de gestão? (Isto inclui fixar metas, elaborar planejamento para realizá-las, apurar resultados, corrigir rumo, obter a colaboração da equipe de funcionários e desenvolver capacidade para aproveitar as oportunidades do dia-a-dia).

De modo geral, segundo Fonseca e Prochnik (2007), hospitais privados e particulares apresentam a existência de fortes deficiências em suas gestões. Os autores afirmam que os hospitais analisados em seu livro “Balanced Scorecard no Setor de Saúde” não possuem sequer indicadores para observação regular da gestão. Desta forma, estas organizações possuem grandes dificuldades na tradução da estratégia em operações, em atividades que futuramente possam gerar valor para a empresa e no atingimento de seus objetivos.

Silva e Prochnik (2005) e Quesado e Macedo (2008) identificaram sete desafios (quatro internos e três externos ) para a implementação do BSC em organizações de saúde:

1) Internos:

- Divergência entre os interesses da administração e dos profissionais clínicos (recursos limitados x qualidade dos atendimentos);
- Desequilíbrio quantitativo e qualitativo entre os indicadores;
- Falta de sistemas de avaliação formalmente constituídos;
- Dificuldade de vinculação dos indicadores ao planejamento estratégico;

## 2) Externos:

- Alterações na regulação do setor e na demanda e o aumento da competitividade do ambiente.
- Divergência de interesse entre os grupos de clientes da organização;
- Grande variedade de necessidades dos consumidores finais;

Dentro deste panorama, fica nítida a necessidade de elaboração e adoção de um mapeamento estratégico, bem como a criação de indicadores para monitoramento das estratégias da organização. A adoção desta ferramenta de gestão deve permitir aos gestores observar como está a retenção de seus clientes rentáveis e o gerenciamento da prospecção de novos clientes. Este processo de mapeamento deve envolver todas as áreas da empresa buscando maximizar seus resultados (FERREIRA, 2009).

Esse trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: como elaborar um mapeamento estratégico do centro clínico de saúde, através da metodologia *Balanced Scorecard*, que vise o alcance de um prognóstico positivo quanto ao seu desempenho e crescimento?

Este estudo tem como objetivo principal elaborar o mapeamento estratégico de um centro clínico de saúde através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Os objetivos específicos deste trabalho de conclusão são:

- Identificar e ressaltar a importância da formulação e adoção de estratégias organizacionais;
- Pesquisar e levantar as perspectivas existentes em relação à metodologia *Balanced Score Card* na empresa;
- Elaborar um mapa estratégico baseado nas estratégias e perspectivas do empreendimento.

A pesquisa é importante porque tem relevância social, ou seja, o pesquisador procurou levar aos empreendedores do centro clínico - que não possuem formação em administração – a ferramenta Balanced Scorecard, vista durante sua graduação em administração.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos e está organizado da seguinte forma:

O primeiro capítulo tem como objetivo introduzir ao leitor o contexto do atual momento econômico e social em que se situa as relações de gestão empresarial na área da saúde, como elas interferem na administração de um centro clínico de saúde e de que forma a metodologia Balanced Scorecard (BSC) poderia vir a otimizar as atividades da organização. Além disso, contempla o objetivo geral e específico deste trabalho de conclusão.

O segundo capítulo tem por finalidade iluminar o tema deste trabalho com a discussão de novos enfoques, dados, informações, esclarecendo melhor a matéria em exame (mapeamento estratégico). Em resumo, busca levar ao leitor suportes teóricos que sustentam o problema em evidencia: elaboração do mapeamento estratégico da organização através da metodologia BSC.

O terceiro capítulo compreende a metodologia do trabalho. Sua razão é explicar a forma como o pesquisador procedeu para obter o conhecimento científico a respeito do trabalho (mapeamento estratégico).

O quarto capítulo engloba a análise dos resultados. Tem início com a observação dos objetivos e indicadores da organização, e termina com a elaboração do mapa estratégico e a relação existente entre os objetivos e indicadores da empresa pesquisada.

E, por final, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões deste estudo e recomendações aos empreendedores sobre o uso da ferramenta de gestão BSC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO

Segundo Hitt (2008), podemos definir estratégia como sendo um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Desta forma, quando optamos por uma estratégia estaremos escolhendo uma entre várias alternativas para competir.

Porter (1999) explica que o estrategista empresarial deve avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes. Desta forma, terá condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Como forças competitivas, o autor cita a ameaça de novos entrantes, a de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e, por fim, o próprio setor em que a organização atua no que tange as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

De acordo com Certo (2005, p. 72):

‘As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas. Em primeiro lugar, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem se definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios da organização e quais recursos serão alocados entre si.’

Após diagnosticar as forças competitivas e suas causas subjacentes, o estrategista será capaz de desenvolver um plano de ação que compreenda o posicionamento da empresa, a influência no equilíbrio das forças e a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas alterações (PORTER, 1999).



Certo (2005) ensina que uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias e estas podendo ser divididas em cinco grupos:

1. Estratégia de Concentração – modelo em que a organização enfoca uma única linha de negócios visando obter a vantagem competitiva por meio do conhecimento especializado e eficiente;
2. Estratégia de Estabilidade – a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las. É utilizada, basicamente, por empresas que dominam seu(s) mercado(s) buscando evitar controles governamentais ou penalidades pelo fato de monopolizar a indústria ou, simplesmente, achar que o crescimento pode ser dispendioso e prejudicar sua lucratividade;
3. Estratégia de Crescimento – visa o crescimento nas vendas, nos lucros, na participação no mercado ou mesmo em outras medidas como objetivo principal;
4. Estratégia de Redução de Despesas – utilizada quando uma organização está ameaçada e ela não compete com eficiência. Portanto, se caracteriza por ser uma estratégia de sobrevivência;
5. Estratégias Combinadas – diversifica e combina a estratégia a partir dos quatro grupos abordados acima.

No entanto, Bethlem (2004) observa que, além das estratégias mencionadas acima, a empresa pode visar o objetivo prestígio. Desta forma, deve-se desenvolver imagem e identidade da organização que traga prestígio, mantendo uma imagem de qualidade, pontualidade, seriedade e progresso.

A adoção de uma estratégia no qual seus concorrentes não conseguem imitar e copiar – talvez por ser custosa ou complexa demais para sua implantação - denomina-se vantagem competitiva. No entanto, a vantagem competitiva não é permanente, pois, a velocidade que a concorrência possui em adquirir as habilidades e ferramentas necessárias para duplicar os

benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar (HITT, 2008).

Porter (1999) afirma que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança no custo, onde a empresa procura tornar-se o produtor com mais baixos custos no seu setor de atividade e a diferenciação quando a organização seleciona um ou mais atributos valorizados no mercado, posicionando-se de uma forma única para satisfazer os desejos e necessidades de seus consumidores, as quais, junto com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas.

Por fim, a tecnologia da informação exerce efeitos brutais na vantagem competitiva, pois afeta diretamente o valor das atividades, além de permitir que as empresas conquistem a vantagem competitiva através da exploração das mudanças no escopo da competição (PORTER, 1999).

## 2.1 Planejamento Estratégico

Conforme Thompson e Strickland (2000), o estabelecimento de um plano de ação é de suma importância para todas as organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas, pelo fato de conceber uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para organizações em desenvolvimento e eventos competitivos. Em síntese, a estratégia é pró-ativa (pretendida) e reativa (adaptável).

Thompson e Strickland (2000) explicam que a estratégia empresarial está centralizada em um conjunto de mudanças competitivas, além de abordagens comerciais que os gerentes executam para a obtenção do melhor desempenho organizacional. Por esta razão, o desafio de implementar uma estratégia, está moldada em todas decisões e ações da empresa, em um padrão coeso.

De acordo com Mintzberg (2006), as estratégias empresarias representam os “caminhos” definidos pelo planejador e sua equipe para “mover” a organização da situação em que se encontra aos objetivos estratégicos, por meio das oportunidades e ameaças detectadas em seu plano.

Seguindo esta linha de raciocínio, para Kaplan & Norton (2004) a estratégia não pode ser considerada um processo gerencial isolado, pois, nada mais é, que uma das etapas de um processo contínuo e lógico que move toda a organização desde a elaboração de sua missão até sua área operacional, que é representada pelos colaboradores da linha de frente e de suporte.

Por fim, para Thompson e Strickland (2000), o processo de elaboração e implementação de objetivos estratégicos são de fundamental importância para uma organização, uma vez que dizem respeito à competitividade da mesma e as perspectivas de longo prazo do negócio, tais como: crescimento acima do observado no setor de atuação, alcançar os concorrentes-chave em termos de qualidade de serviços e produtos ao cliente, obter custos gerais abaixo dos contemplados pelos rivais, bem como reforçar a reputação da organização junto à clientela e a conquista de oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

## 2.2 Mapa Estratégico *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as organizações deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão, e não somente um sistema de medidas, o qual habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações (PIURCOSKY, 2009).

Conforme Kaplan e Norton (2004), o *BSC* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho. Para tais autores, o mapa estratégico BSC

gera um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. O BSC mantém as medidas financeiras tradicionais, no entanto, estas são inadequadas para orientar e avaliar o desempenho das empresas no atual mercado em outras três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 32):

“As perspectivas financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultado. Como a organização produz os resultados almejados? A *perspectiva dos processos internos* identifica os poucos processos críticos que se espera que exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Por exemplo, determinada organização pode aumentar seus investimentos em P&D e fazer a reengenharia de seus processos de desenvolvimento de produtos para os clientes [...]. A *perspectiva aprendizado e crescimento* define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor [...]”.

Diante desta arquitetura de causa e efeito, segundo Kaplan & Norton (2004), com a criação do mapa estratégico, a organização se vê forçada a buscar o esclarecimento lógico-causal de uma pergunta muito clara: como e para quem a empresa cria valor?

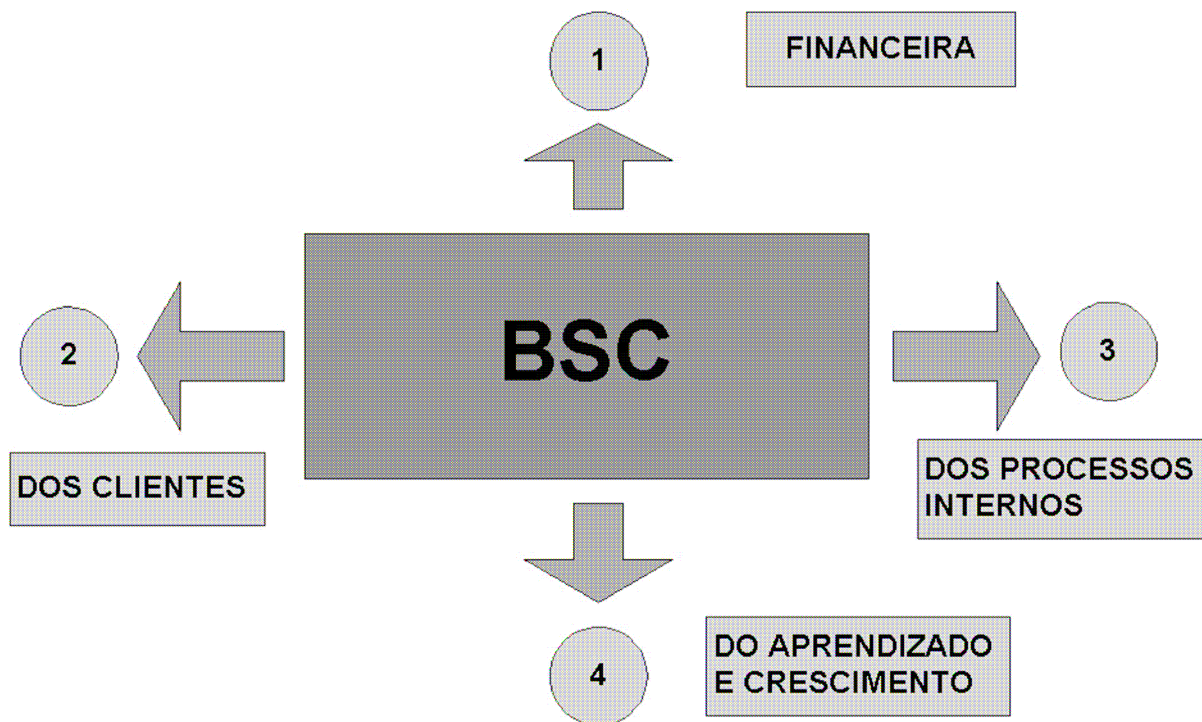
Segundo Santos (2008), o BSC é uma técnica que visa a integração e o balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Por esta razão, este modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em

objetivos e medidas tangíveis que representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos e as medidas internas dos processos críticos de negócios, tais como a inovação, o aprendizado e o crescimento.

Para Souza, Ferreira e Gosling (2008), o Balanced Scorecard trata-se de um sistema de gestão em que o administrador define e implementa variáveis de controle, metas e interpretações para que a empresa apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Rocha (2002) ensina que o BSC é um sistema de gestão, baseado em indicadores que impulsionam o desempenho organizacional, proporcionando à empresa visão do negócio atual e futuro, de forma abrangente.

Em suma, o mapa estratégico BSC descreve de forma lógica a estratégia da organização, ou seja, esclarece de forma direta os objetivos dos processos críticos internos que criam valor e, também, os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. Resta salientar que o BSC é uma ferramenta flexível, pois cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto de objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2004).



**FIGURA 1 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.**

Fonte: TORRES, 2001, p.23.

### 2.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira usa informações que serão utilizadas nas outras três perspectivas do Balanced Scorecard. Cabe aos gestores da organização definir as metas a serem alcançadas, através de uma estratégia que mostre de forma clara quais são as medidas a serem tomadas a curto e a longo prazo. Há organizações que definem uma única meta para suas várias unidades de negócio e isso pode ocasionar problemas quando uma unidade de negócio segue outros objetivos. Em razão disso, é importante que cada unidade organizacional entrem em acordo das estratégias a alcançar. Para Kaplan e Norton (2004) os objetivos de caráter financeiro podem variar consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da empresa. Existem três fases, a saber:

- **Crescimento:** nesta fase, as empresas geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida e seus produtos e serviços têm altíssimo potencial de crescimento. Em face disso, é necessário que invistam recursos consideráveis para que possam desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços. O objetivo principal para as organizações será os percentuais de crescimento de receita e do aumento de vendas para clientes e regiões determinadas. É comum nesta fase que as empresas ampliem suas linhas de produtos existentes ou ofereçam produtos e serviços totalmente novos. Cabe salientar que não é muito comum observar empresas preocupadas com a redução de custos, isto porque a redução de custos pode causar um conflito com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços para novos mercados.
- **Sustentação:** nesta fase do ciclo de vida da empresa, estão as organizações que possuem uma estabilidade financeira, entretanto não estão preocupadas em investimentos de longo prazo. Porém, há investimentos que visam a melhoria contínua dos processos e ao alívio dos gargalos de produção com o intuito de ampliar a capacidade produtiva. Todos os investimentos desta fase são obrigados a obter excelentes retornos sobre o capital investido. As empresas definem objetivos financeiros relacionados à lucratividade e podem ser expressos por meio de medidas contábeis, como a receita operacional e a margem bruta. Conforme Kaplan e Norton (2004), nesta fase a empresa precisa “alcançar níveis de custos competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas e de apoio são fatores que contribuem para aumentar a produtividade e as taxas de retorno sobre o investimento”.
- **Colheita:** fase do ciclo em que as empresas alcançam a maturidade com seus ciclos de vida e por isso ambicionam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justificam investimentos representativos, somente para a manutenção dos equipamentos e da capacidade produtiva do seu atual status no mercado. Qualquer investimento deve ter retorno programado e em tempo mais curto possível. Estas organizações maduras podem aumentar suas receitas

por meio de uma nova estratégia de preços, elevando os preços e serviços, descartando consumidores cuja a receita não esteja cobrindo os custos.

Segundo Torres (2001), para a elaboração de um sistema de Balanced Scorecard, deve haver um diálogo entre o diretor financeiro e o executivo principal de cada unidade de negócios da organização objetivando a discussão em torno da categoria financeira e sobre os objetivos da unidade. Por meio deste diálogo, poderá ser determinada a melhor estratégia financeira para cada unidade de negócios.

Em suma, uma estratégia financeira eficaz aborda o lucro que pode ser alcançado, mas é imprescindível que analise o risco do investimento. Kaplan e Norton (2004) defendem que o gerenciamento do risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado que é definido pela estratégia da unidade de negócios.

### 2.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva clientes tem como finalidade a identificação do mercado e dos segmentos nos quais a organização está inserida ou deseja competir. Os segmentos de mercado produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes proporciona às organizações o alinhamento das suas medidas de resultado relacionadas aos clientes, a saber:

- Satisfação;
- Fidelidade;
- Captação;
- Retenção;
- Lucratividade.



Além disso, permite a identificação clara e uma avaliação das respostas de valor dirigidas a estes segmentos. As propostas de valor são os indicadores de tendências para as medidas de resultados nesta perspectiva.

É de conhecimento geral que, cada vez mais, as organizações prezam pelos seus clientes pelo fato de em um mercado globalizado como o atual, é necessário uma grande demonstração de garantia e confiança de produtos e serviços. As preocupações observadas com clientes recaem nos seguintes aspectos:

- Qualidade;
- Custo;
- Moral;
- Atendimento;
- Segurança.

Finalizando, além da busca pela satisfação e encanto dos clientes, é dever dos executivos, na perspectiva clientes do Balanced Scorecard, a tradução de suas declarações de missão e estratégia em objetivos baseados nos clientes e no mercado.

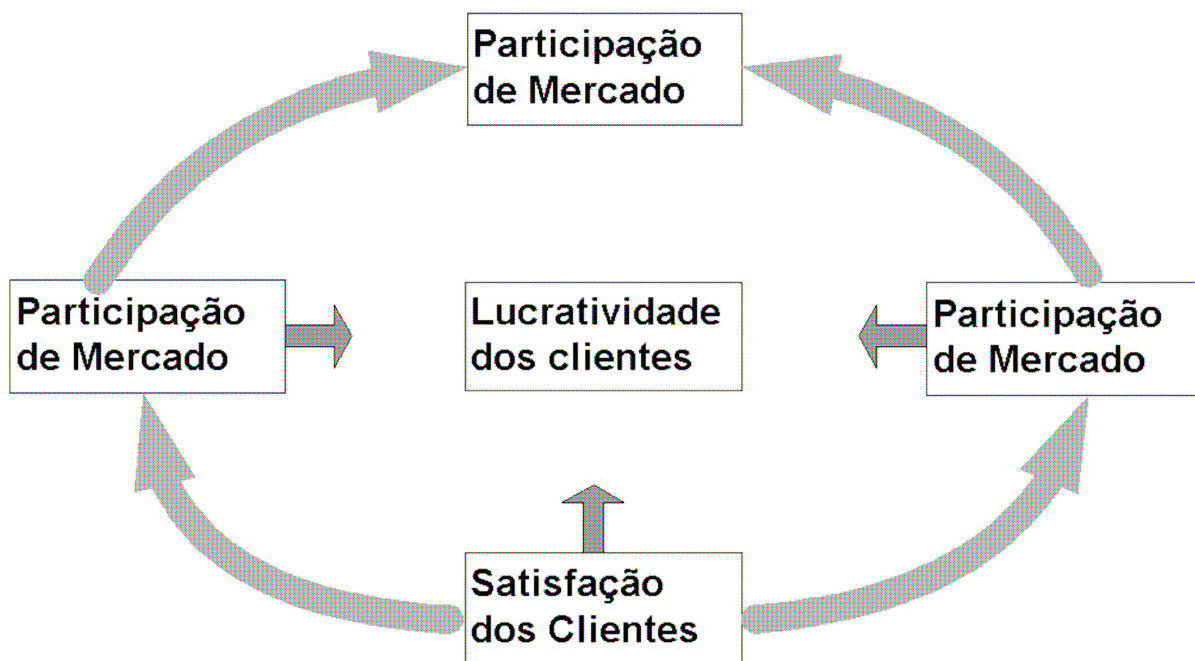
#### *2.2.2.1 Segmentos de Mercado*

De acordo com Kaplan & Norton (2004), o Balanced Scorecard, como medição da atuação de uma empresa decorrente de suas estratégias, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos do mercado. Portanto, os tomadores de decisão não apenas devem escolher o que fazer, mas também escolher o que não fazer.

Há medidas essenciais de resultados dos clientes que é comum para todas as organizações e inclui indicadores em que se pode citar:

- Participação de Mercado;
- Retenção de Clientes;
- Captação de Clientes;
- Satisfação de Clientes;
- Lucratividade de Clientes.

Seu funcionamento pode ser verificado através da Figura 2 onde os indicadores estão descritos. Cabe salientar que estas medidas podem parecer genéricas para todas as organizações, mas julga-se necessário sua customização para grupo de clientes onde se espera obter maior crescimento e lucratividade.



**FIGURA 2 – MEDIDAS ESSENCIAIS DA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

Fonte: TORRES, 2001, p.28.

A participação de mercado tem como objetivo medir o percentual de negócios que a empresa obtém com os clientes do primeiro nível, isto é, clientes com os quais a organização mantém parceria duradoura. Segundo Kaplan & Norton (2004), essa medida essencial de resultados de clientes

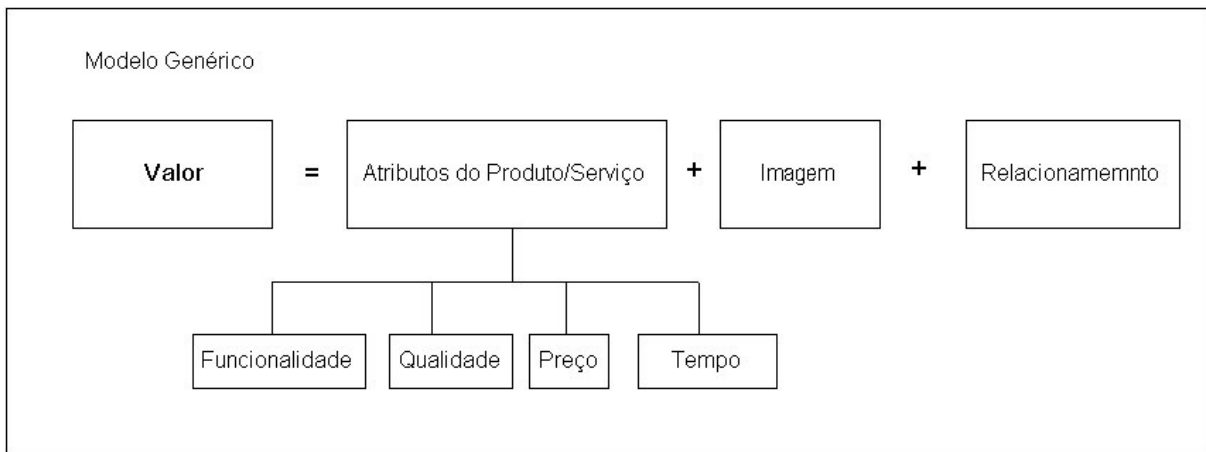
ilustra como o Balanced Scorecard deve ser utilizado para monitorar e motivar a estratégia em uma unidade de negócios específica.

De acordo com Torres (2001), a definição para cada medida essencial da pesquisa do cliente pode ser:

- Participação de Mercado: reflete a proporção de negócios em um determinado mercado em termos de cliente, valores gastos ou volume unitário vendido;
- Captação de Clientes: tem como finalidade mensurar em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- Retenção de Clientes: mede o grau de intensidade com que a empresa retém ou mantém seus relacionamentos com seus clientes;
- Satisfação: nada mais é que a medida da satisfação do cliente para com a organização;
- Lucratividade dos Clientes: tem como objetivo mensurar o lucro líquido de cliente ou segmentos de mercado, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para manter esses componentes. As empresas necessitam, além de clientes satisfeitos e contentes, clientes lucrativos, visto que este auxilia a organização a ser mais focada ao invés de ser obcecada.

#### *2.2.2.2 Propostas de valor aos clientes*

De acordo com Kaplan & Norton (1997), cada vez mais é necessário que as empresas apresentem propostas de valor aos clientes. Isso pode ser realizado através de produtos e serviços que têm por finalidade a satisfação e a fidelidade dos clientes. Apesar de existir variações nos segmentos de mercado, percebe-se a existência de um conjunto comum de atributos que permite a elaboração de *scorecards*. Esses atributos podem ser verificados na Figura 3.



**FIGURA 3 – A PROPOSTA DE VALOR**

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.79.

De acordo com Torres (2001), a definição para cada medida essencial da pesquisa do cliente pode ser:

- Atributos dos produtos e serviços: este atributo compreende a funcionalidade do produto e serviço, preço e qualidade. Os clientes visam fornecedores confiáveis que façam entrega dentro do prazo, com qualidade a um preço relativamente baixo.
- Relacionamento com os clientes: é imprescindível que a organização faça a entrega do produto e serviço dentro do prazo esperado, a utilize pessoas qualificadas no atendimento, possua capacidade de resposta clara e rápida, além de transparência e facilidade de uso dos produtos e a troca eletrônica de dados (EDI);

Estas são algumas formas de relacionamento adotadas por organizações que prezam por um relacionamento mais duradouro com seus clientes. No entanto, cada empresa possui formas individualizadas de interação com seus clientes e cabe às mesmas optar pelos tipos que proporcionem maior satisfação ao seu público-alvo.

Finalizando, a imagem e a reputação da organização possuem importância e estão diretamente associadas com a publicidade e a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

### 2.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

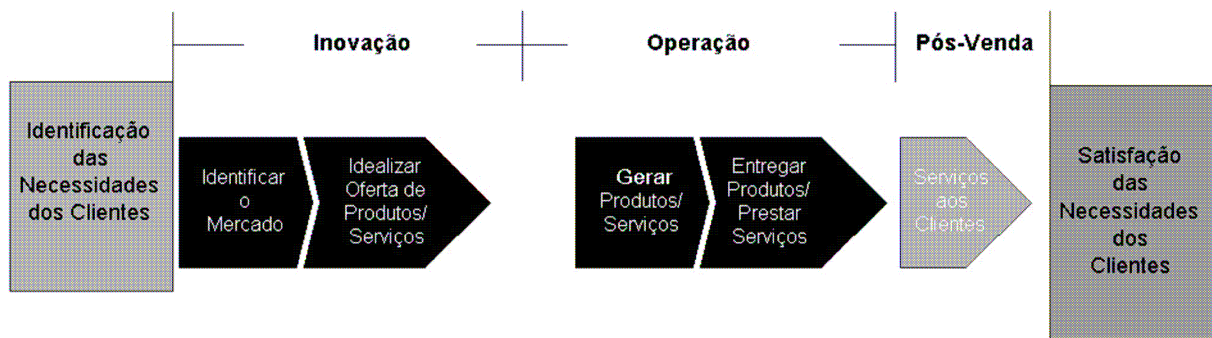
Kaplan e Norton (1997) explanam que os objetivos e as medidas da perspectiva dos processos internos da empresa são feitos pelas organizações somente após terem formulado os objetivos das perspectivas financeiras e do cliente. De fato, essa seqüência permite uma melhor contemplação dos objetivos internos. Os indicadores da perspectiva clientes e dos acionistas são importantes, entretanto devem ser apoiados os processos internos críticos nos quais a empresa deve buscar a otimização de suas atividades.

Para Torres (2001), o Balanced Scorecard tem como resultado em sua abordagem a identificação de processos inteiramente novos, onde uma empresa deve atingir a sua excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Nesta abordagem, também é observado a incorporação de processos inovadores à perspectiva de processos internos.

Kaplan & Norton (1997) defendem que o grande objetivo desta perspectiva é realmente a inovação. Por esta razão, muitas empresas investem em sistemas que as auxiliem nestes processos internos de inovação. O Balanced Scorecard, sob a ótica dos processos internos, visa objetivos e medidas, por meio da derivação das estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes. É em função desta análise seqüencial que são revelados os processos de negócios inteiramente novos, onde a empresa necessita buscar excelência.

#### *2.2.3.1 Valores dos processos internos*

Segundo Torres (2001), há uma cadeia de valor genérica que auxilia as empresas na adaptação da construção de suas perspectivas dos processos internos. Estão inclusos neste modelo três processos principais, que podem ser observados na Figura 4:



**FIGURA 4 – CADEIA DE VALOR GENÉRICA**  
 Fonte: TORRES, 2001, p.12.

- Processo de Inovação: por meio de pesquisa a empresa analisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois desenvolve os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Torres (2001) afirma que, ao longo do tempo, as empresas investiram nos processos produtivos e operacionais, mas deixaram de lado a pesquisa e o desenvolvimento, entretanto com a competitividade dos dias atuais, muitas organizações conseguem vantagens através de produtos e serviços inovadores, fazendo com que o processo de planejamento e desenvolvimento passasse a ser um elemento de suma importância na cadeia de valores.
- Processo de operações: a utilização do Balanced Scorecard é utilizado por organizações capazes de agregar valor aos seus produtos e serviços. Esse processo tem como foco a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. Por fim, os processos operacionais das perspectivas devem incorporar os fatores críticos de desempenho dos produtos e serviços, tempo de resposta, qualidade e custo.
- Processo de serviço pós-venda: de acordo com Kaplan e Norton (1997), o serviço de pós-venda compreende a fase final da cadeia de valor interna, nela estão inclusos as garantias e consertos, correções de defeitos e devoluções, processamento de pagamentos, como as administradoras de cartão de crédito. Em síntese, é a garantia da rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e a paralisações.

## 2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

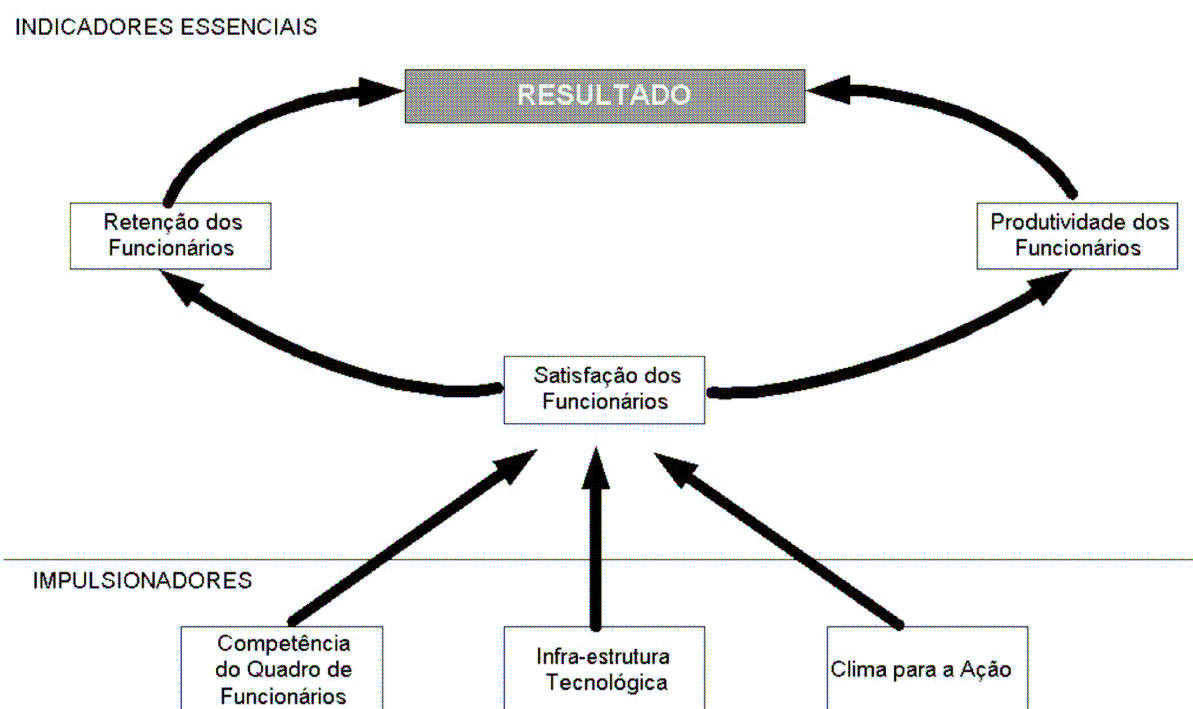
De acordo com Kaplan & Norton (1997), as perspectivas financeira, de cliente e dos processos internos da empresa revelaram onde as organizações devem se destacar para obter um desempenho ótimo. Por esta razão, os objetivos desta perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três principais perspectivas. De acordo com o modelo contábil financeiro, os investimentos com os colaboradores são tratados como despesa e com isso as empresas cortam estes investimentos para produzir ganhos incrementais a curto prazo, entretanto as conseqüências geradas por estes cortes serão vistos e sentidos a longo prazo.

Kaplan & Norton (1997), explicam que tanto o aprendizado como o crescimento são aspectos-chave em virtude de formarem a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma organização pode operar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas, se outra organização obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Isto mostra que as empresas não podem se acomodar com o desempenho atual, mesmo que esteja adequado para o momento. As empresas precisam observar que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários e apenas eles podem fazer com que a empresa continue melhorando as operações.

Conforme Torres (2001) existem três características principais para essa perspectiva, são elas:

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

As características citadas exigem dos funcionários uma reciclagem contínua para que sua capacidade criativa seja mobilizada para alcançar os objetivos da empresa. Na Figura 5, pode-se observar a estrutura de medição do aprendizado e crescimento.



**FIGURA 5 – ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

Fonte: TORRES, 2001, p.36.

A maioria das organizações bem-sucedidas considera altamente importante o ânimo e a satisfação de seus colaboradores com o emprego. Um colaborador satisfeito normalmente aumenta a sua produtividade, sua capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes (TORRES, 2001).

Por fim, é fundamental que as organizações entendam que para alcançar um alto nível de satisfação e fidelidade dos clientes é imprescindível que sejam atendidos por funcionários satisfeitos (TORRES, 2001).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho será apresentada a metodologia que foi utilizada para a realização deste projeto, visando o atingimento dos objetivos apresentados.

Esta pesquisa é qualitativa e exploratória. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave e exploratória por envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a interpretação. Ibope (2011) explica que pesquisas qualitativas são exploratórias por estimularem os entrevistados a pensarem livremente sobre algum assunto, objeto ou conceito. Além disso, possibilitam o aparecimento de aspectos subjetivos e atingimento de motivações não explícitas de maneira espontânea.

De acordo com Neves (1996) pesquisa qualitativa desvenda a presença ou não de fenômenos, sem levar em conta sua magnitude ou intensidade e Gil (2002) explica que pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Este instrumento pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais ligados ao problema em questão e pode assumir a forma de estudo de caso.

Para este projeto foi escolhido o método de estudo de caso em virtude de ser uma investigação empírica que busca um fenômeno de caráter contemporâneo – o mapeamento estratégico – em contexto da vida real (centro clínico de saúde), de forma diferenciada quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (YIN, 2005).

A realização deste projeto se deu em três etapas: (1) levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, especificamente mapeamento estratégico através da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*; (2) seleção da empresa, bem como dos entrevistados; (3) realização do estudo de caso através da coleta de dados.

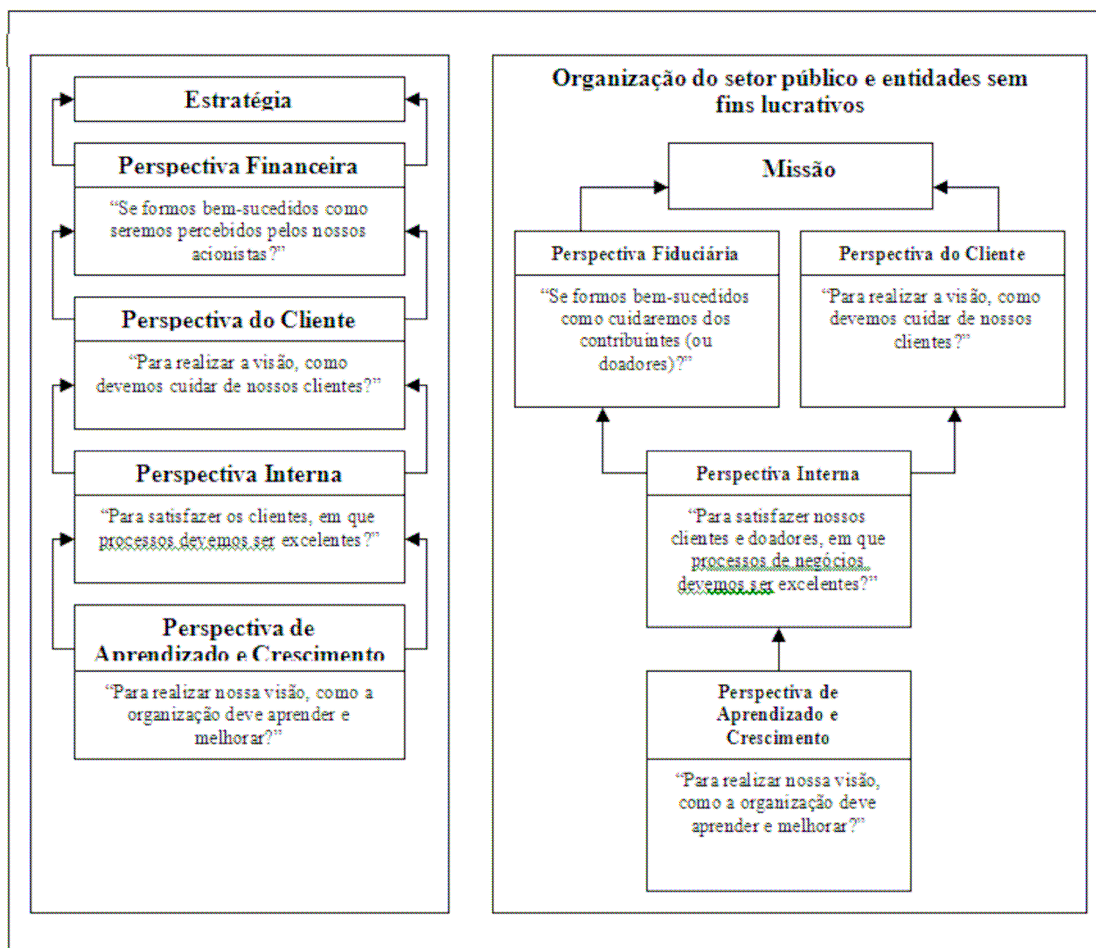
### 3.1 Instrumento de Pesquisa

Para o levantamento de dados junto à organização, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. Para a condução das entrevistas as questões utilizadas foram as seguintes:

- (1) A organização possui um planejamento estratégico?
- (2) A adoção de indicadores de desempenho seria interessante para monitorar os objetivos dos empreendedores?
- (3) No que tange a perspectiva financeira, qual o conhecimento de vocês acerca políticas de longo prazo (desenvolvimento e investimento em diversas áreas e atividades da empresa) e curto prazo - foco exclusivamente na lucratividade?
- (4) Quanto à perspectiva cliente: é objetivada a satisfação, a retenção e a rentabilidade dos clientes? Se sim, de que forma realizam e controlam estas ações?
- (5) Há atenção voltada por melhorias nos processos internos, desde a busca por redução de custos até identificação de oportunidades (inovação)?
- (6) Por fim, existe cobrança interna quanto a atualização profissional, desenvolvimento de habilidades como, por exemplo o *know how*, aprimoramento do serviço prestado e processos de gestão de cliente?

Com este protocolo de pesquisa foi possível obter informações essenciais a respeito do conhecimento dos empreendedores ante o planejamento estratégico, desde sua abordagem mais básica como, por exemplo, missão, valores e visão, até os objetivos e indicadores ambicionados pelos empreendedores. Com estas diretrizes pré-estabelecidas, o pesquisador

classificou os objetivos e respectivos indicadores em perspectivas do Balanced Scorecard, ocasionando a elaboração de um diagrama de mapa estratégico que é exemplificado e apresentado na Figura 6, abaixo.



**FIGURA 6 – MAPA ESTRATÉGICO**

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004, p.8.

A figura acima colaborou para que os entrevistados pudessem verificar a classificação observada pelo pesquisador previamente e alocassem a relação de impacto entre os objetivos levantados em cada perspectiva, visando elaborar o BSC final da organização pesquisada.

### 3.2 Escolha da Organização

A definição da organização onde seria realizado o projeto foi por conveniência, pois o pesquisador possui estreita relação com os

empreendedores da mesma (YIN, 2005). Como resultado disso, há facilidade no acesso a dados e informações, bem como aos colaboradores do centro clínico de saúde.

Devido à importância e da necessidade de gestão estratégica em centros clínicos de saúde, escolheu-se uma organização desta área, situada em Porto Alegre-RS, para a realização do projeto do trabalho conclusão do curso de administração.

Em linhas gerais, o negócio é constituído da seguinte forma: um consultório de nutrição, um consultório de fisioterapia estética e um consultório de Pilates. Esses três consultórios prestam serviços em suas especialidades médicas, mas em virtude de suas atividades serem complementares, há grande interação entre os profissionais, o que constitui, neste caso, um centro clínico de saúde. O centro de saúde foi criado recentemente, atuando no mercado porto alegreense desde abril de 2010. Em consulta feita à empresa, soube-se, por exemplo, que não há formalização da missão, valores e visão da organização. Este rito merece atenção especial por constituir parte fundamental na criação da estratégia.

Para os autores (THOMPSON e STRICKLAND, 2000, p. 13):

“O processo de elaboração/implementação de estratégia consiste de cinco tarefas gerenciais interrelacionadas:

1. Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.
2. Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
3. Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.
4. Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.
5. Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades”.

O pesquisador em consulta feita com os empreendedores do negócio, elaborou e definiu estas três abordagens de modo a respeitar princípios de desenvolvimento sustentável e entrega de valor percebido nos serviços prestados aos clientes.

A missão da empresa ficou caracterizada da seguinte maneira: “Prestar serviços que foquem na qualidade e preservação da vida, valendo-se de excelência e profissionalismo nos atendimentos, orientados para uma postura ética e humana”.

A visão da organização é de que deve “Atender de forma adequada às necessidades de saúde dos seus clientes, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento físico, estético e nutricional dos mesmos”.

Os valores do centro clínico de saúde ficaram assim definidos:

1. Pessoas em primeiro lugar;
2. Comprometimento;
3. Responsabilidade Social;
4. Responsabilidade;
5. Ética;
6. Transparência.

No que se refere ao capital humano, os proprietários estão continuamente buscando e aprofundando conhecimentos relacionados às suas respectivas áreas de atuação como, por exemplo, a acupuntura (estética) e o aprimoramento de *shakes* (nutrição). Isso sugere haver disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* entre os donos do empreendimento, o que pode favorecer a execução dos processos internos críticos, estes necessários para o sucesso da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2002).

Nessa primeira aproximação com a empresa, houve o relato de que a divulgação e captação de novos clientes são processos críticos que exigem

intervenção. Em razão disso, a adoção do mapa estratégico BSC poderia auxiliá-los de diversas formas, entre as quais:

- na perspectiva interna quanto à seleção dos clientes (identificando segmentos de clientes atraentes para a empresa) ;
- conquista de clientes (comunicação eficiente junto ao mercado);
- retenção de clientes (manutenção da qualidade auferida);
- cultivo de relacionamento com o cliente (conhecer o cliente através de pesquisa ou *feedback* ou, até mesmo, adoção de um sistema de informação gerencial, tal como o *Customer Relationship Management – CRM*) (KAPLAN e NORTON, 2002).

Cabe ressaltar que este problema tem relação direta com a perspectiva financeira, pois, caso fosse solucionada, aumentaria e reforçaria o valor da empresa, além da própria perspectiva do cliente e de aprendizado e crescimento, o primeiro relacionado com atributos do serviço, relacionamento e imagem e o segundo com o foco voltado para o cliente.

Assim, é sugerido ao Centro Clínico a elaboração, implementação e execução de um planejamento estratégico no que tange sua missão, valores e visão. Além disso, buscando solucionar a dificuldade enfrentada ante a prospecção de novos clientes, surge como alternativa, a adoção do mapeamento estratégico BSC por abordar esta perspectiva de forma ampla e objetiva, além de ser flexível o bastante para se adequar às dificuldades constatadas nesta organização. Para tanto, será necessário a definição clara e realista da perspectiva em que se enquadra (financeira, cliente, interna ou aprendizado e crescimento), seu objetivo e metas visando o seu cumprimento.

### 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu de forma qualitativa, ou seja, através de entrevistas individuais e análise documental. De acordo com Marconi e Lakatos (2005), questionário é uma ferramenta de coleta de dado, formado por uma

série ordenada de perguntas, que precisam ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. É requerido ao questionário a observação de normas precisas visando aumentar sua eficácia e validade.

Nesse projeto, além da análise documental da organização e entrevistas, houve a aplicação de um questionário a cada empreendedor que pode ser visto em Apêndice A – Questionário para coleta de dados. A primeira parte do questionário contém perguntas relativas ao perfil de cada profissional. Na segunda parte tratou-se de questões relativas ao modelo de gestão utilizado na organização.

No total, foram entrevistados os três empreendedores do negócio: dois fisioterapeutas e uma nutricionista. As entrevistas duraram cerca de uma hora cada. Abaixo, Quadro 1 com o perfil dos entrevistados.

| <b>Empreendedor</b> | <b>Formação</b>  | <b>Tempo de Atuação no mercado</b> | <b>Idade</b> |
|---------------------|--|------------------------------------|--------------|
| M                   | Fisioterapeuta com Especialização em Pilates                   | 5 anos                             | 31 anos      |
| A                   | Fisioterapeuta com Especialização em Acupuntura e Estética     | 5 anos                             | 32 anos      |
| J                   | Nutricionista com Especialização em Nutrição Clínica Funcional | 9 anos                             | 32 anos      |

**QUADRO 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

As entrevistas foram realizadas no período de 24 de maio até 12 de junho. Como mencionado anteriormente, as entrevistas duraram em torno de uma hora e foram anotadas pelo pesquisador.

### 3.4 Análise das entrevistas

A análise dos dados se valeu da técnica de análise de conteúdo. Em primeiro lugar, foi analisado o que cada empreendedor respondeu na questão 1 (A organização possui um planejamento estratégico?) sendo anotados o que os

membros entendiam sobre o assunto, visto que a organização não possui um planejamento estratégico formalizado, no caso, escrito.

Posteriormente, foi contemplado os indicadores de desempenho que os entrevistados julgaram ser interessante e estes foram relacionados com os objetivos estratégicos da própria organização. Como resultado desta pesquisa qualitativa foi possível ao pesquisador compreender as necessidades que norteiam a organização no que tange seu planejamento estratégico e indicadores de desempenho, bem como a visão de seus integrantes com o assunto.

Por fim, a compreensão auferida através da realização das pesquisas foi retornada aos entrevistados como forma de *feedback* além, é claro, da busca conjunta das relações causa-efeito entre os objetivos observados e seus respectivos indicadores de desempenho.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos, indicadores, fatores críticos de sucesso e o mapa estratégico elaborado pelo pesquisador para o centro clínico de saúde. Cabe salientar que estas informações foram geradas em consenso com os profissionais clínicos e a partir das entrevistas individuais realizadas, questionários aplicados e documentos analisados.

### 4.1 Objetivos estratégicos observados

Conforme Ferreira (2009), os objetivos estratégicos têm por propósito indicar a direção a ser seguida pela organização, considerando sua estratégia. Os principais objetivos observados no centro clínico de saúde foram os seguintes:

1. Crescer a receita total;
2. Aumentar rentabilidade;
3. Prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade;
4. Aumentar qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores;
5. Alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico.

Estes cinco objetivos explicam o porquê da empresa ter como seu principal valor “pessoas em primeiro lugar”, pois estão diretamente relacionados com o atendimento eficaz das necessidades dos clientes e da manutenção de um ambiente interno agradável na organização.

Dois outros objetivos levantados pelos empreendedores estão relacionados a clientes no que se refere à captação e realização de convênios junto a empresas e escolas. A existência destes objetivos deve-se ao fato de que a captação de novos clientes acarreta aumento da carteira de clientes,

gerando, também, maior rentabilidade, caso a organização mantenha e atenda às necessidades dos mesmos. Por esta razão, é fundamental que a empresa conheça o perfil de sua clientela e da cultura organizacional das empresas que objetivam convênio, pois auxilia na realização de serviços eficazes e personalizados.

Por fim, outros dois objetivos ganharam destaque pelos entrevistados e estão associados à pesquisa de satisfação dos clientes e informatização do controle de pagamento. Partindo do pressuposto que o mercado de clínicas de saúde é competitivo torna-se necessário a criação de vantagens competitivas que podem ser alcançadas por meio do conhecimento de quem se está atendendo, suas necessidades e expectativas e a utilização da tecnologia da informação como auxílio na geração de relatórios financeiros para os clientes.

A seguir, o Quadro 2 contém os objetivos estratégicos levantados em conjunto com os entrevistados. Através desta ilustração foi possível observar para onde convergem as opiniões com a finalidade de determinar quais são os objetivos estratégicos da organização.

| <b>Empreendedor</b> | <b>Objetivos Estratégicos Observados</b>   |
|---------------------|--|
| M, A, J             | Crescer a Receita Total  |
| M, A, J             | Aumentar a Rentabilidade   |
| M, A                | Captação de Novos Clientes, inclusive empresas   |
| J                   | Realizar Pesquisa de Satisfação dos Clientes   |
| M, J                | Realizar Convênio com Empresas e Escolas   |
| M, A, J             | Prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade                              |
| M, A, J             | Aumentar Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação dos Empreendedores                             |
| M                   | Informatizar Controle de Pagamento gerando relatório para os clientes                              |
| M, A, J             | Alto Grau de Conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico |

**QUADRO 2 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OBSERVADOS**

#### 4.2 Indicadores levantados para cada objetivo

De acordo com Ferreira (2009), indicadores são um tipo de medidores usados para verificar o desempenho de uma organização, com a finalidade de

monitorar o atingimento dos resultados almejados e com isso podendo efetuar correção, caso seja identificado algum desvio que não esteja gerando valor final.

Durante a realização das entrevistas, ficou nítido o quão difícil é elaborar indicadores de monitoramento em comparação com o levantamento dos objetivos estratégicos. O indicador apontado para o crescimento da receita total foi a verificação do somatório do número de clientes pagantes. Para o aumento da rentabilidade o monitoramento se dará através do percentual de aumento da receita e do percentual de redução dos custos e despesas. O objetivo de prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade terá como indicador o faturamento e o nível de satisfação dos colaboradores. O objetivo de aumentar qualidade de vida no trabalho e satisfação dos colaboradores será medido por pesquisa de satisfação interna e o de alto grau de conhecimento por parte dos colaboradores dos serviços oferecidos pelo centro clínico através dos indicadores avaliação de desempenho e treinamentos e cursos realizados pelos colaboradores.

A captação de novos clientes, inclusive empresas é possui três indicadores de monitoramento que são a quantidade de visitas aos clientes, qualidade das visitas e a quantidade de serviços adquiridos pelos clientes (potencial de compra). Já o objetivo de realizar pesquisa de satisfação de clientes será monitorado apenas pelo número de alunos *versus* número de questionários respondidos. Realizar convênio com empresas e escolas terá como medidores o aumento do número de clientes com idade escolar ao fim do ano de 2011 e o aumento do número de clientes oriundos de empresas conveniadas.

Por fim, informatizar o controle de pagamento gerando relatórios para os clientes terá como indicador a quantidade e qualidade dos relatórios gerados aos clientes.

A seguir encontra-se o Quadro 3 que expõe a relação dos entrevistados com os indicadores levantados a cada objetivo estratégico.

| <b>Entrevistado</b> | <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>   |
|---------------------|--|--|
| MAJ                 | Crescer a receita total  | Número de Novos Clientes<br>Quantidade de serviços adquiridos pelos clientes dos serviços ofertados pela organização.<br>Faturamento mensal.             |
| MAJ                 | Aumentar a rentabilidade   | Coeficiente resultante da análise dos preços e dos custos e despesas no oferecimento dos serviços.   |
| MA                  | Captação de novos clientes, inclusive empresas   | Número de visitas efetuadas aos clientes;<br>Qualidade das visitas efetuadas;<br>Quantidade de serviços adquiridos pelos clientes (potencial de compra). |
| MA                  | Realizar pesquisa de satisfação de clientes  | Número de clientes entrevistados.  |
| MA                  | Realizar convênios com empresas e escolas  | Aumento do número de clientes com idade escolar ao fim do ano de 2011;<br>Aumento do número de clientes oriundos de empresas conveniadas.                |
| MAJ                 | Prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade                              | Faturamento resultante da comercialização de serviços personalizados.  |
| M                   | Aumentar a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores                           | Grau de produtividade individual.<br>Grau de participação individual no faturamento mensal da empresa  |
| M                   | Informatizar controle de pagamento gerando relatórios para os clientes                             | Quantidade e qualidade dos relatórios gerados aos clientes.  |
| MA                  | Alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico | Grau de satisfação dos empreendedores.<br>Cursos e treinamentos realizados pelos empreendedores.   |

**QUADRO 3 – INDICADORES LEVANTADOS PARA CADA OBJETIVO**

#### 4.3 Forças Competitivas da Empresa (Matriz SWOT)

A matriz SWOT nasceu nos anos 70 e foi desenvolvida na escola de negócios de Harvard nos Estados Unidos. Tem como finalidade a análise

específica dos recursos, que englobam, pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a empresa. Essa ferramenta chama-se matriz SWOT por compreender forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) (MACHADO, 2005).

A seguir, Quadro 4 que contém a matriz SWOT elaborada pelo pesquisador em conjunto com os empreendedores para a organização.

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| <b>Interna</b> | <b>Forças</b>  | <b>Fraquezas</b>  |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualificação dos profissionais clínicos;</li> <li>○ Sala de pilates bem equipada;</li> <li>○ Preço;</li> <li>○ Dedicção integral dos profissionais;</li> <li>○ Variados horários disponíveis para aulas;</li> <li>○ Localização de fácil acesso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ainda nova no mercado;</li> <li>○ Pouco investimento em propaganda.</li> </ul>               |
| <b>Externa</b> | <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>  |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crescente popularidade do Pilates no público da 3ª idade;</li> <li>○ Número crescente de homens buscando fisioterapia estética.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Outros centros clínicos próximos (produtos substitutos);</li> <li>○ Sazonalidade;</li> </ul> |

QUADRO 4 – MATRIZ SWOT ELABORADA PARA O CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE

#### 4.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

De acordo com Rockart e Bullen (1981), os fatores críticos de sucesso (FCS) são o número limitado de áreas em que os resultados positivos garantirão o desempenho do competidor bem sucedido para a organização. Portanto, são áreas chaves onde as atividades precisam ocorrer

adequadamente para que o negócio torne-se eficiente e os objetivos sejam alcançados.

Através desta explicação os empreendedores e o pesquisador chegaram a conclusão de que os FCS do centro clínico de saúde são os seguintes:

- Infraestrutura  
Salas bem equipadas e horários flexíveis.
- Qualificação dos profissionais clínicos  
Profissionais conceituados, com formação acadêmica, que procuram contínuo aperfeiçoamento de técnicas.
- Plano de Marketing  
Planejamento estratégico voltado para o marketing, com foco em comunicação.
- Localização  
Localização privilegiada e de fácil acesso.
- Oferta de Serviços
- Responsividade, reatividade e proatividade.

#### 4.5 Tabela de referência cruzada entre os fatores da Matriz SWOT e FCS

Cruzando as informações obtidas pela matriz SWOT e os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) chegamos ao Quadro 5 a seguir:

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| <b>Interna</b> | <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualificação dos profissionais clínicos;</li> <li>○ Infraestrutura;</li> <li>○ Localização.</li> </ul> | <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano de Marketing.</li> </ul>   |
| <b>Externa</b> | <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano de Marketing;</li> <li>○ Infraestrutura;</li> <li>○ Oferta de Serviços.</li> </ul>        | <p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localização;</li> <li>○ Oferta de Serviços;</li> <li>○ Responsividade, Reatividade, Proatividade;</li> </ul> |

**QUADRO 5 – CRUZAMENTO DA MATRIZ SWOT COM OS FCS**

#### 4.6 Mapa estratégico para o centro clínico de saúde (inicial)

Neste item do trabalho, será apresentado o mapa estratégico inicial elaborado pelo pesquisador. Cabe ressaltar que o mesmo foi criado baseado nas entrevistas, questionário aplicado e documentos da empresa e, posteriormente, entregue aos empreendedores para os mesmos tecerem críticas e sugestões.

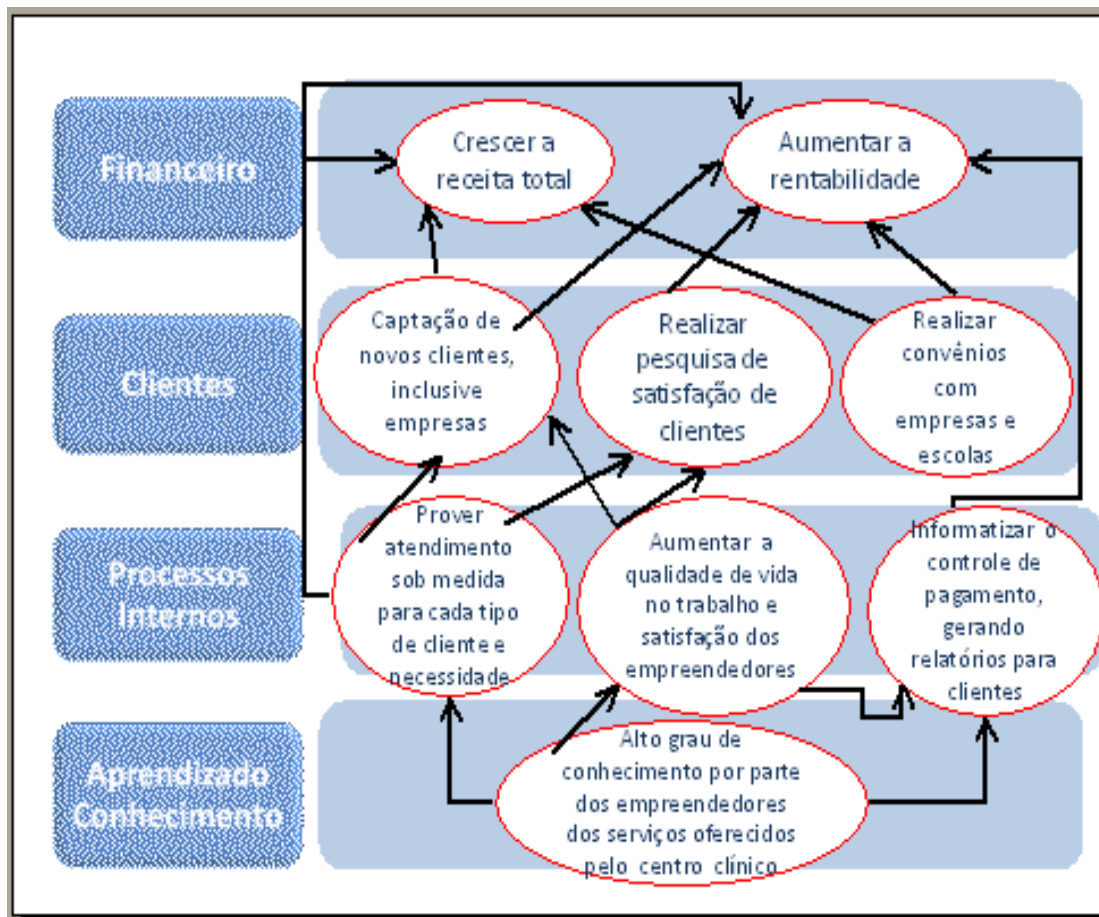


FIGURA 7 – MAPA ESTRATÉGICO PARA O CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE (INICIAL)

Após a análise do mapa estratégico elaborado pelo pesquisador os empreendedores elaboraram críticas e sugestões de melhoria que estão descritas no Quadro 6 a seguir:



| EMPREENDEDOR | CRÍTICA – SUGESTÃO DE MELHORIA  |
|--------------|---|
| M            | Criticou vários elementos do mapa com as cores com tonalidade fraca para os balões e perspectivas, setas devem ser retas ao invés de curvas e um mapa em tamanho maior para facilitar sua observação. Por fim, sugeriu a quebra da ligação entre o objetivo “aumentar qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores com o objetivo “informatizar controle de pagamento, gerando relatório para os clientes”, pois considera que esta ferramenta poderá ser complexa em um primeiro momento. |
| A            | Concordou com o mapa e as relações entre os objetivos das diferentes perspectivas, mas sugeriu a re-criação do mapa em tamanho maior, pois o conteúdo dentro dos balões ficou difícil de compreender devido ao tamanho da fonte usada.  |
| J            | Gostou do mapa, mas sugeriu a utilização de setas coloridas para cada perspectiva como forma de melhorar a visualização da ligação entre os objetivos.  |

QUADRO 6 – CRÍTICAS E SUGESTÕES DE MELHORIA AO MAPA ESTRATÉGICO INICIAL

#### 4.7 Mapa estratégico para o centro clínico de saúde (final)

Após a leitura das críticas e sugestões de melhoria dos empreendedores, o pesquisador elaborou um novo mapa estratégico. Esta tarefa foi simples, pois as críticas seguiram um mesmo padrão que era o de refazer o mapa em tamanho maior, utilizando cores mais vibrantes e a fonte da letra em tamanho maior. Desta forma, o novo mapa é similar ao antigo quanto ao seu conteúdo, mas possui um *layout* maior facilitando, desta forma, sua visualização e interpretação, conforme podemos observar na Figura 8 abaixo.

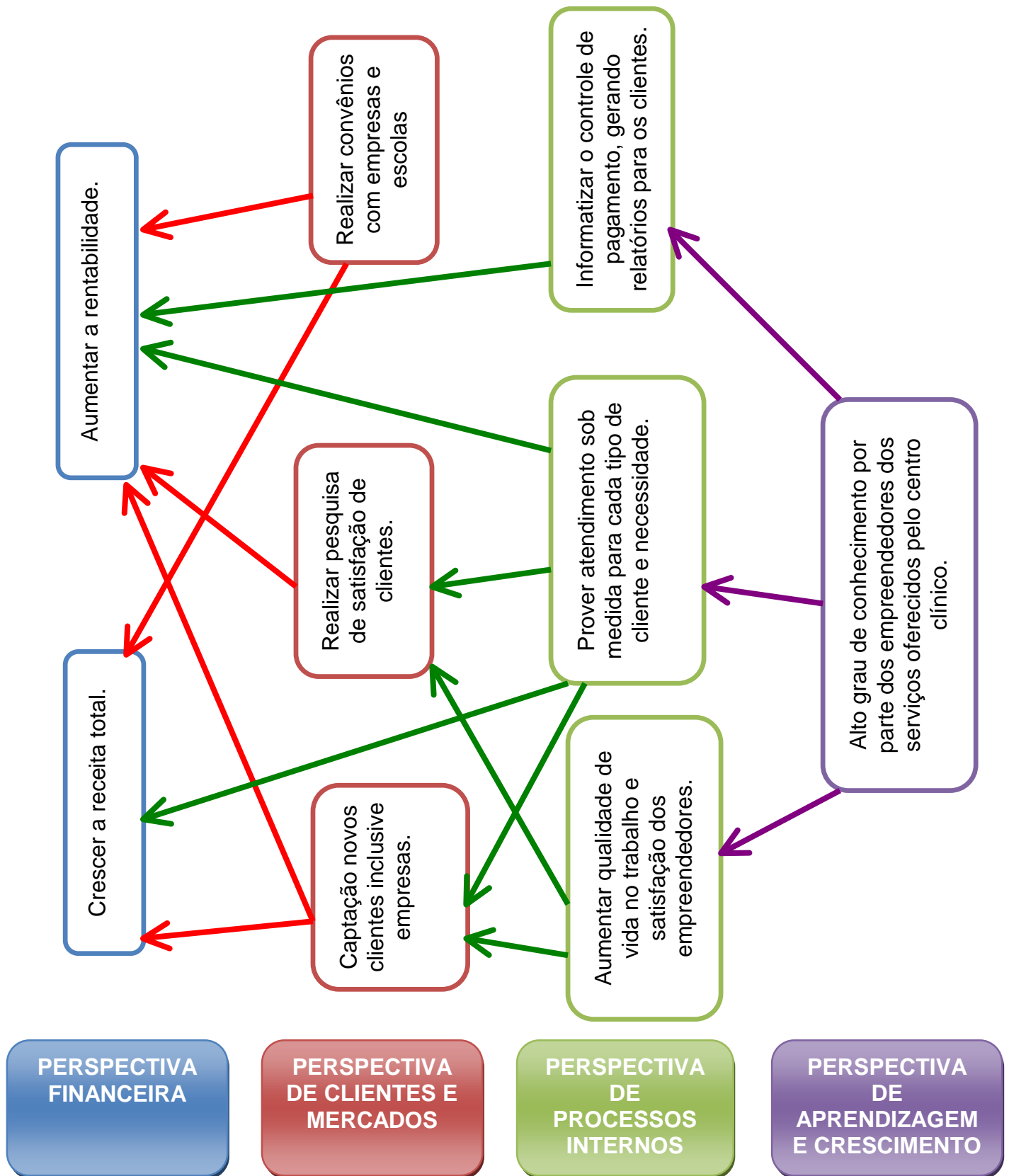


FIGURA 8 – MAPA ESTRATÉGICO PARA O CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE (FINAL)

No mapa estratégico final (Figura 8) podemos relacionar o objetivo “alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico”, da perspectiva aprendizado e crescimento, com os objetivos, pertencentes aos processos internos, “prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade”, “aumentar a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores” e “informatizar controle de pagamento, gerando relatório para clientes”. A razão desta causa e efeito é respondida porque o mercado que engloba centros clínicos de saúde depende, essencialmente, do grau de instrução do profissional clínico na realização de atividades diferenciadas e que suscitem segurança e resultados práticos para o cliente. Soma-se a isso que prover atendimentos personalizados vai de encontro com a satisfação e captação de novos clientes, pois consumidores bem atendidos e cientes de que o serviço é qualificado optarão por clínicas eficazes ainda mais em mercados competitivos como é o da saúde.

Outra relação que podemos observar existe entre os objetivos “realizar pesquisa de satisfação de clientes”, da perspectiva clientes e “informatizar o controle de pagamento gerando relatórios para clientes”, da perspectiva processos internos, com os objetivos “aumentar a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores, da perspectiva de processos internos, e “alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico”, da perspectiva aprendizado e crescimento, pois, em primeiro lugar, conhecer as necessidades e desejos que o cliente anseia é passo fundamental para os profissionais se adequarem de modo a atender da melhor forma possível esta demanda. Tornando isso possível, o ambiente interno da empresa melhora pelo fato de prestar serviços requisitados e que tenham valor superior no mercado. No entanto, como forma de monitorar e controlar este impacto, surge a necessidade de utilizar ferramentas de gestão que proporcionem informações otimizadas e de fácil localização quanto a questão financeira. Por esta razão a informatização desta área traria ganhos tanto para a empresa como para o cliente.

Por fim, existem mais duas relações de causa e efeito neste mapa. A primeira ocorre entre os objetivos da perspectiva financeira “crescer a receita total” e “aumentar a rentabilidade” com os objetivos da perspectiva clientes “captação de novos clientes, inclusive empresas” e “realizar convênios com empresas e escolas”. Em primeiro lugar, esta ligação pode ser explicada porque novos clientes não fazem parte da atual receita da organização. Logo, sua entrada acarretará ganhos na receita total da empresa. Por sua vez, o aumento da rentabilidade é mais complexo. A entrada de novos clientes não significa que o objetivo financeiro “aumentar rentabilidade” crescerá. Pelo contrário, caso a organização não possua espaço físico e profissionais a disposição, poderá comprometer suas atividades e o sistema como um todo. Por esta razão, “aumento da rentabilidade” deve estar de acordo com os resultados obtidos por meio da pesquisa de satisfação de cliente, no provimento de atendimentos sob medida e na informatização do setor financeiro visando o uso otimizado dos dados e informações desta área.

Por fim, foi retirada a ligação entre o objetivo “aumentar a qualidade de vida de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores” com o de “informatizar o controle de pagamento, gerando relatórios para os clientes”, pois foi comentado pelo empreendedor M que em um primeiro momento esta ferramenta poderia vir a ser complexa e tardar certas atividades dos empreendedores.

#### 4.8 Relação entre os indicadores e os objetivos da empresa pesquisada

Os indicadores e objetivos deste trabalho foram pesquisados e adotados na elaboração do mapa estratégico em convergência e participação dos empreendedores. Cabe salientar que a função dos indicadores é agilizar o monitoramento e atingimento dos objetivos criados. As metas destes apontamentos são as seguintes:

## 1) Perspectiva Financeira

Objetivo “Crescer a Receita Total” → Número de Novos Clientes.

Objetivo “Crescer a Receita Total” → Quantidade de serviços adquiridos pelos mesmos dos serviços ofertados pela organização.

Objetivo “Crescer a Receita Total” → Faturamento mensal.

Objetivo “Aumentar a Rentabilidade” → Coeficiente resultante da análise dos preços e dos custos e despesas no oferecimento dos serviços.

## 2) Perspectiva Clientes

Objetivo “Captação de novos clientes, inclusive empresas” → Número de visitas efetuadas a clientes.

Objetivo “Captação de novos clientes, inclusive empresas” → Qualidade das visitas efetuadas.

Objetivo “Captação de novos clientes, inclusive empresas” → Quantidade de serviços adquiridos pelos clientes (potencial de compra).

Objetivo “Realizar pesquisa de satisfação de clientes” → Quantidade de clientes entrevistados.

Objetivo “Realizar convênio com empresas e escolas” → Aumento do número de clientes com idade escolar ao fim do ano de 2011.

Objetivo “Realizar convênio com empresas e escolas” → Aumento do número de clientes oriundos de empresas conveniadas.

### 3) Perspectiva Processos Internos

Objetivo “Prover atendimento sob medida para cada tipo de cliente e necessidade” → Faturamento resultante da comercialização de serviços personalizados.

Objetivo “Aumentar a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores” → Grau de produtividade individual.

Objetivo “Aumentar a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos empreendedores” → Grau de participação individual no faturamento mensal da organização.

Objetivo “Informatizar o controle de pagamento, gerando relatórios para clientes” → Quantidade e qualidade dos relatórios mensais gerados aos clientes.

### 4) Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo “Alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico” → Grau de satisfação dos empreendedores.

Objetivo “Alto grau de conhecimento por parte dos empreendedores dos serviços oferecidos pelo centro clínico” → Cursos e treinamentos realizados pelos empreendedores.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A avaliação de desempenho das empresas é uma constante que norteia seus gestores há muitos anos. Em virtude disso, surgiu a idéia de elaborar o mapeamento estratégico, através da metodologia BSC, de um centro clínico de saúde em conjunto com seus empreendedores.

Este trabalho de conclusão de curso teve a participação dos três empreendedores que atuam no centro clínico: dois fisioterapeutas e uma nutricionista pelo fato de, ao mesmo tempo, serem os donos e funcionários do empreendimento.

Em um primeiro momento, o objetivo deste trabalho era o de elaborar em conjunto com os empreendedores o mapa estratégico para a empresa, mas durante as entrevistas e visitas ao centro clínico, o pesquisador pode observar que passos estratégicos importantes sequer haviam sido formalizados como, por exemplo, a missão, visão e valores da organização. Por esta razão, o pesquisador precisou formular estes itens em comum acordo com os empreendedores antes de prosseguir para o levantamento dos indicadores e objetivos do empreendimento.

Após a elaboração da missão, visão e valores buscou-se, por meio de questionários individuais, a opinião dos entrevistados a respeito dos objetivos estratégicos e indicadores da empresa. Nesta etapa, houve convergência de ideias na formulação dos objetivos, principalmente, na perspectiva financeira e de processos internos. Quanto aos indicadores, a tarefa foi mais complexa devido a percepção divergente de cada entrevistado quanto eficiência e facilidade de utilização destes medidores de desempenho.

O próximo passo foi a elaboração do mapa estratégico inicial. Este foi criado sozinho pelo pesquisador, que posteriormente o enviou a cada empreendedor com a finalidade de receber críticas e sugestões de melhoria.

Após a leitura e análise das críticas remetidas pelos entrevistados, o pesquisador elaborou o mapa estratégico final.

Como limitações de pesquisa pode-se destacar o desconhecimento por parte dos empreendedores quanto à formalização do planejamento estratégico. Isso resultou em respostas superficiais, em um primeiro momento, na elaboração da missão, visão e valores e, também, na determinação da matriz SWOT, pois os mesmos não preocupavam quanto às suas oportunidades e ameaças, detendo-se apenas em suas forças e fraquezas.

É interessante salientar a importância que este trabalho teve na aproximação dos objetivos de cada empreendedor, bem como da visão de cada um deles frente ao negócio, pois nenhum deles é formado em administração ou possui cursos específicos de gestão empresarial. Desta forma, muito do que se viu e ouviu durante este estudo foi novidade para estes profissionais. Porém, a participação dos mesmos na elaboração deste trabalho durante todo o seu processo demonstra a preocupação e ambição destes empreendedores na otimização de suas atividades e na maximização de seus resultados, fatores-chave para atuação no mercado competitivo da saúde.

Por fim, as peculiaridades da aplicação do Balanced Scorecard em um centro clínico de saúde podem ser sugestões de pesquisas futuras, dado o pouco referencial bibliográfico de BSC aplicado a esta área (saúde) e enquadradas em organizações particulares e de pequeno porte, como é o caso do centro clínico de saúde que foi estudado neste trabalho.



## REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola S.. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo, 2004.

CERTO, Samuel C.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CONTROVÉRSIA, O ESPAÇO DO DEBATE (setembro de 2010). **Gasto das Famílias Brasileiras com Saúde Privada é Maior que o Público**. Disponível em: <<http://www.controversia.com.br/index.php?act=textos&id=3324>> Acessado em: 25 de setembro de 2010.

FERREIRA, MARIA C.. **Melhoria do processo de decisório estratégico de uma corretora de seguros através da metodologia BSC**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

FONSECA, Ana Carolina.; PROCHNIK, Victor. **Balanced scorecard no setor de saúde**. 1 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.**  
Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

HITT, Michael A.. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2 ed. São Paulo: Thompson, 2008.

IBOPE (junho de 2011). **Pesquisa: conheça os tipos de pesquisa realizados pelo grupo IBOPE.** Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre\\_pesquisas/tipos\\_pesquisa.html](http://www.ibope.com.br/calandraWeb/BDarquivos/sobre_pesquisas/tipos_pesquisa.html)> Acessado em: 16 de junho de 2011.

KAPLAN, Robert.; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert.; NORTON, David. **A estratégia em ação.** 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA-FAEP , 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. et al, **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades**. **Caderno de pesquisa de administração**. FEA-USP. São Paulo, v.1.n.3.2º sem, 1996.

PORTER, Michael E. **Competição = *on competition*: estratégias competitivas essenciais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PIURCOSKY, Fabricio P. **Balanced scorecard**. Apostila para atividade docente em disciplinas da Faculdade de Ciências da Computação do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, 2009.

QUESADO, Patrícia R.; MACEDO, Natália. **O balanced scorecard no serviço de urgência de um hospital público: estudo de caso**. Comunicação apresentada nas XVIII Jornadas, 2008.

RIBEIRO, A. M. *et al*. **Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões das empresas brasileiras de capital aberto**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

ROCHA, Augusto Cesar B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no balanced scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. Florianópolis: UFSC, 2002.

ROCKART, John F.; BULLEN, Christine V. **A primer on critical success factors**. Center of information system research, Sloan School of Management MIT, 1981. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1>. Acessado em: 16/06/2011.

SANTOS, Marco Antônio P. **O que é o Balanced Scorecard?** Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/3949/o-que-e-balanced-scorecard> Artigo de 2008. Acessado em 29/10/2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas **Comece Certo – Clínica de Estética**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EA01B0F166B0E50F0325711F006DC551/\\$File/NT000AEBBE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EA01B0F166B0E50F0325711F006DC551/$File/NT000AEBBE.pdf) Acessado em 15/04/2011.

SILVA, B.F.G.; PROCHNIK, Victor. **Seven challenges for the Implementation of Balanced Scorecard in Hospitals**, comunicação apresentada na 3<sup>rd</sup> Conference on Performance Measurement and Management Control, 22-23, September, Nice.

SOUZA, Bruno B. P. de S.; FERREIRA, Bruno P.; GOSLING, M. **Modelagem matemática do BSC – balanced scorecard: adequações aos problemas de convergência e de co-integração nos indicadores desse sistema gerencial**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 1 CD-ROM.

THOMPSON, Arthur A., Jr.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TORRES, Maria Cândida S. **Estratégia das empresas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A – ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS**  
**QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS**

PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MAPEAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE

Empreendedor:

Formação:

Tempo de atuação no mercado:

Idade:

- 1) A organização possui um planejamento estratégico?
- 2) A adoção de indicadores de desempenho seria interessante para monitorar os objetivos dos empreendedores?
- 3) No que tange a perspectiva financeira, qual o conhecimento de vocês acerca políticas de longo prazo (desenvolvimento e investimento em diversas áreas e atividades da empresa) e curto prazo - foco exclusivamente na lucratividade?
- 4) Quanto à perspectiva cliente: é objetivado a satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes? Se sim, de que forma realizam e controlam estas ações?
- 5) Há atenção voltada por melhorias nos processos internos, desde a busca por redução de custos até identificação de oportunidades (inovação)?
- 6) Por fim, existe cobrança interna quanto à atualização profissional, desenvolvimento de habilidades como, por exemplo o *know how*, aprimoramento do serviço prestado e processos de gestão de cliente?

**APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO PARA O CENTRO CLÍNICO DE SAÚDE (FINAL)**

