

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

**STRATEGIC PLANNING AND EVALUATION SYSTEM OF PERFORMANCE OF A
DENTISTRY CLINIC**

Caroline Henig de Oliveira

Graduanda em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 99 – Centro Histórico, Porto Alegre – RS, 90035-190.

Telefone: (51) 984363907

E-mail: henigcaroline@gmail.com

Cláudio José Müller

Doutor em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 99 – Centro Histórico, Porto Alegre – RS, 90035-190.

Telefone: (51) 33084295

E-mail: cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

Este trabalho buscou o desenvolvimento do planejamento estratégico e do sistema de medição de desempenho para uma clínica odontológica de pequeno porte, visto que esta não possuía a visão de longo prazo incorporada ao seu negócio. O objetivo foi a avaliação dos fatores decisivos para a implementação eficiente de modo a adequar às características dessa sociedade simples de profissionais liberais. O planejamento estratégico incluiu a análise do ambiente por meio do questionário e da ferramenta Matriz SWOT, a qual foi seguida pela definição da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos que nortearão a clínica. Já para a elaboração do sistema de medição de desempenho, utilizou-se a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) a partir da qual foram criados os indicadores. Além disso, houve a coleta de alguns dados da empresa por meio dos indicadores estabelecidos a fim de observar a adaptação da clínica em relação ao sistema de avaliação proposto. Os resultados demonstraram a objetividade do método utilizado para a elaboração do planejamento estratégico e a necessidade de maior prazo para a implementação dos planos de ação sugeridos. As observações finais demonstram que os fatores decisivos se encontram na disponibilidade de tempo e recursos financeiros, o que torna necessária essa adaptação ao sistema de avaliação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Matriz SWOT, *Balanced Scorecard*, Indicadores.

ABSTRACT

This paper sought the development of strategic planning and the performance measurement system for a small dentistry clinic, since it did not have the long-term vision incorporated into its business. The objective was to evaluate the decisive factors for efficient implementation in order to adapt to the characteristics of this simple society of professionals. The strategic planning included the analysis of the environment through the questionnaire and the SWOT Matrix tool, which was followed by the definition of the organizational identity and the strategic objectives that will guide the clinic. For the development of the performance measurement system, the methodology used was *Balanced Scorecard* (BSC) from which the indicators were created. In addition, some company data was collected using the established indicators in order to observe the adaptation of the clinic in relation to the proposed evaluation system. The results demonstrated the objectivity of the method used for the elaboration of the strategic planning and the need for a longer term for the implementation of the suggested action plans. The final observations include that the decisive factors are found in the availability of time and financial resources, which makes this adaptation to the evaluation system necessary.

Keywords: Strategic Planning, SWOT Matrix, Balanced Scorecard, Indicators.

1. INTRODUÇÃO

O rápido desenvolvimento do setor de serviços a partir de 1990 ocasionou mudanças que refletiram em uma maior complexidade de gerenciamento das organizações. Atualmente, é necessária a capacidade de formular e implementar estratégias que superem os desafios impostos pelo mercado (BARBOSA et al., 2017). Além disso, o crescimento das redes de comunicação ampliou a área de atuação para diversas organizações, as quais não restringem mais os seus serviços aos locais de suas sedes (ALMEIDA, 2016). Nesse contexto, observa-se que o planejamento estratégico e a medição de desempenho são importantes para a sobrevivência das empresas nesses ambientes mutáveis (KAPLAN; NORTON, 2001).

Segundo Fernandes et al. (2015), a utilização do planejamento estratégico permite a visualização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para as organizações. Além disso, possibilita o posicionamento da instituição no seu segmento de atuação e contribui para as transformações organizacionais necessárias, como aumento da eficiência ou da qualidade de atendimento. De acordo com Bloom et al. (2002), o desenvolvimento do planejamento estratégico inclui a análise do ambiente interno e externo e a definição de metas, objetivos estratégicos e missão da organização. A partir disso, busca-se inserir a utilização de indicadores para realizar a medição de desempenho desse planejamento estabelecido.

A medição de desempenho pode ser realizada por indicadores contábeis, porém este método só permite avaliar o desempenho atual e não incorpora a visão de longo prazo, o que caracteriza um fator limitante. A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida com o intuito de atenuar esse problema e servir de apoio para a eficiência do planejamento estratégico a curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Ferreira (2013), a metodologia BSC é uma das mais utilizadas pelas organizações para a medição de desempenho a partir de indicadores, o que pode ser explicado pelo fato de englobar quatro diferentes perspectivas para serem analisadas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas, segundo Fernandes et al. (2015), proporcionam uma visão sistêmica da organização, a qual é importante para a gestão estratégica do setor de serviços.

Apesar da importância diagnosticada de se realizar a gestão estratégica e o acompanhamento de objetivos de curto e longo prazo, Migliato (2004) observa que pequenas empresas de serviços apresentam dificuldades para gerenciar esse processo. Isso se deve às especificidades inerentes ao pequeno porte e estrutura da organização, as quais incluem aspectos econômicos e organizacionais. Como exemplo, o autor cita a centralização excessiva no dirigente e a pouca divisão de tarefas entre funcionários.

Diante desse motivo, propõe-se nesse trabalho a realização do planejamento estratégico e o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho para uma pequena clínica de serviços odontológicos. O objetivo é avaliar os fatores decisivos para a implementação eficiente de modo a adequar às características dessa sociedade simples de profissionais liberais. Além disso, ressalta-se a importância desse estudo para a melhoria contínua dos serviços odontológicos prestados pela organização avaliada.

O presente artigo divide-se em cinco seções. Após esta Introdução, a seção 2 apresenta o Referencial Teórico, que engloba conhecimentos sobre a metodologia BSC e suas perspectivas de análise, explicitando a definição de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Após, a seção 3 explica os procedimentos metodológicos utilizados. Em Resultados e Discussão na seção 4, dispõe-se como foram realizados o planejamento estratégico e o sistema de medição de desempenho da clínica odontológica, o que inclui a estruturação da identidade organizacional, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Por fim, a seção 5 conclui o trabalho com observações importantes para a eficiência do planejamento estratégico e medição de desempenho em pequenas empresas de serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico permite adequar as metas e a capacidade da organização ao mercado competitivo e mutável (BLOOM et al., 2002). A partir dele, pode-se utilizar ferramentas de medição de desempenho para apoiar o controle estratégico na consecução das metas e objetivos preestabelecidos (MÜLLER, 2003).

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Diferentes métodos e ferramentas podem ser utilizados para o desenvolvimento do planejamento estratégico e do sistema de avaliação de desempenho em pequenas empresas de serviços. Rosa (2016) enfatiza a flexibilidade da metodologia MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) para o desenvolvimento do planejamento estratégico e avaliação de desempenho em uma clínica de fisioterapia. A metodologia MEIO possui três módulos: Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho. A primeira etapa, Planejamento Estratégico, inicia-se com a construção da Identidade Organizacional e, na etapa seguinte, desdobra-se o planejamento estratégico até o nível operacional e realiza-se a avaliação de desempenho por meio de indicadores. Além disso, a utilização da metodologia MEIO possibilita a aplicação em organizações de diferentes segmentos, portes e estágios de maturidade.

Já Almeida (2016) buscou definir o posicionamento estratégico de uma clínica odontológica com a utilização do BSC e do modelo de negócios CANVAS. Nesse trabalho, o autor verificou que os fatores críticos para a clínica odontológica eram a limpeza, a organização, o relacionamento com os operadores dos planos de saúde e o relacionamento com os fornecedores da entrega de protéticos e modelos ortodônticos. Além disso, Almeida (2016) enfatiza estratégias gerais que as organizações podem adotar, como as estratégias de: crescimento, redução de despesas e concentração. A estratégia de crescimento visa aumentar o número de clientes e pode ser empregada junto com a estratégia de redução de despesas. Já a estratégia de concentração visa a diferenciação dos produtos ou serviços no mercado, geralmente atrelado ao investimento em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia.

Migliato (2004) abordou as especificidades das pequenas organizações por intermédio de um modelo estratégico que enfatiza as dimensões ambiental e organizacional. Dessa forma, observou como a pequena empresa se relaciona com o ambiente externo e constatou que o sistema de relacionamentos pode ser complexo apesar do porte. Ressalta a dificuldade de colocar em prática o modelo situacional de planejamento estratégico devido à sua complexidade, pois muitas variáveis precisam ser analisadas e prolonga a duração do

desenvolvimento do plano. Além disso, o autor constatou particularidades das pequenas empresas de serviços, o que inclui: a) a vantagem de não depender das decisões de grandes empresas, o que traz um equilíbrio nos relacionamentos com os fornecedores; b) centralização do poder de decisão operacional na figura do proprietário; c) tendência em não formalizar os processos administrativos; d) e tomada de decisões prioritariamente administrativas.

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Os serviços possuem quatro características fundamentais: inseparabilidade, intangibilidade, variabilidade e perecibilidade. Destas quatro características decorrem problemas típicos para as empresas prestadoras de serviços. A inseparabilidade é a característica que mostra as interconexões entre o provedor de serviços, cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência do serviço. Isso acarreta na necessidade de envolver o cliente no processo de produção do serviço. Já a intangibilidade é a característica de incapacidade de tocar ou sentir os serviços como ocorre com os bens físicos. Consequentemente, os serviços não podem ser patenteados e existem dificuldades para comunicá-los e determinar seus preços. A terceira característica, a variabilidade ou heterogeneidade, reflete a variação existente na produção de um serviço para outro seguinte. Dessa forma, demanda-se a existência de padronização e controle de qualidade. Por fim, a perecibilidade é a característica que reflete a impossibilidade de estocagem ou recuperação da capacidade não utilizada. Como consequência, se a demanda for maior que a oferta possível de serviços, gerará esperas e clientes insatisfeitos, já se a demanda for menor que a oferta, causará recursos sendo subutilizados e custos operacionais maiores (GIMENEZ, 2012).

Ademais, os serviços podem ser categorizados, ressaltando algumas características e problemas a serem enfrentados de acordo com as atividades inerentes. Como exemplo, os serviços profissionais, os quais apresentam alto contato com os clientes e despendem um tempo considerável no processo de prestação de serviço (GIMENEZ, 2012). Segundo Rosa (2016), os serviços profissionais na área da saúde são muito envolvidos com os aspectos intangíveis, como a empatia e a sensibilidade, e, por conseguinte, considerar a expectativa e satisfação dos clientes é imprescindível. Assim, mensurar a qualidade torna-se um desafio para a organização.

Rosa (2016) ressalta a importância de propor uma sistematização dos indicadores de avaliação do desempenho e de adotar um modelo de referência adequado à evolução do conceito da qualidade. Nesse contexto, o planejamento estratégico e a metodologia BSC possuem um papel fundamental.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Bloom et al. (2002) e Facini et al. (2014), o planejamento estratégico busca adequar os objetivos da empresa às oportunidades de mercado e, para isso, deve instituir uma missão institucional clara com metas e objetivos viáveis. O procedimento se inicia com a análise do ambiente, a qual inclui a análise no âmbito interno e externo, atual e futuro. Após, estabelecem-se as metas, os objetivos e a missão da organização. Bloom et al. (2002) definem as metas como variáveis importantes que a organização almejará, como a lucratividade; já os objetivos como metas específicas em relação à magnitude, ao tempo e às responsabilidades; e a missão como sendo a finalidade essencial da organização, o que é pretendido realizar. A missão deve informar o que a organização faz, para qual público dirige suas ações e como as realiza.

De forma complementar, Müller (2003) propõe que a empresa deve refletir sobre a identidade organizacional para entender o seu propósito e o que pretende buscar. Aliado a isso, a análise do ambiente permite entender a situação da empresa no atual momento, e as estratégias para planejar como se alcançará determinados objetivos. Para Müller (2003), a identidade organizacional é caracterizada por: Negócio, Missão, Valores e Visão de futuro. O Negócio explicita o âmbito de atuação da empresa e as suas competências, de maneira a demonstrar os benefícios que pode proporcionar aos clientes sem limitar-se aos produtos ou serviços oferecidos. No mesmo contexto, a Missão esclarece o compromisso e o dever que a empresa assume perante a sociedade, de forma a estabelecer a razão da sua existência. Ademais, a Missão precisa esclarecer o mercado a que se dirige, os seus desafios e diferenciais. Em relação aos Valores, estes são a base da cultura corporativa, os quais precisam demonstrar a ética, a moral e as responsabilidades da organização, além de orientar o comportamento desejado. Já a Visão de Futuro completa a definição da identidade organizacional com o desenvolvimento de cenários desejados em um futuro de médio prazo, os quais podem incluir participação em mercados, oferta de produtos e serviços, entre outras vantagens.

Já Broome e Uzarski (2018) consideram que o processo de planejamento estratégico envolve vários passos, os quais estão presentes em quatro fases. A fase 1 corresponde às entrevistas, às análises de pontos fortes e fracos, à análise das partes interessadas e ao *benchmark* de melhores práticas; a fase 2 inclui a definição de visão, o desenvolvimento de objetivos mensuráveis, a identificação de metas estratégicas; a fase 3 consiste em buscar o roteiro para alcançar a visão e os objetivos; e a fase 4 estrutura a implementação do plano através dos

parâmetros definidos para os objetivos. O início desse processo pode ser auxiliado pela ferramenta Matriz SWOT.

2.3.1 ANÁLISE SWOT

Segundo Facini et al. (2014), o diagnóstico estratégico externo envolve os fatores econômicos, sociais, políticos/legais, tecnológicos e operacionais. Os fatores operacionais estão relacionados com o mercado consumidor, o mercado fornecedor e o mercado concorrente, englobando as denominadas forças macroambientais. Os autores ressaltam que o objetivo principal é projetar o futuro das organizações, tendo em vista as oportunidades de melhorias.

Uma ferramenta muito difundida para realizar o diagnóstico é a Matriz SWOT, a qual analisa as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) da organização. Dessa forma, confronta-se os aspectos positivos com os negativos (FACINI et al., 2014). A Figura 1 ilustra a utilização da Matriz SWOT.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos • Ativos e patrimônio • Conhecimento 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos negativos • Instabilidades • Deficiências
Fatores Externos	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento • Inovação • Relacionamento 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nova Tecnologia • Variações • Concorrência

Figura 1: Matriz SWOT.
Fonte: adaptado de Almeida (2016)

As forças representam os pontos positivos ou pontos fortes da organização, os quais podem incluir informações positivas sobre bens patrimoniais, conhecimento profissional, tecnologias utilizadas, qualidade do serviço/produto, entre outros. Em contraste com as forças, as fraquezas são os pontos negativos ou pontos fracos, os quais podem incluir aspectos negativos sobre tamanho da organização, cultura organizacional, qualidade do serviço/produto, treinamento dos profissionais, inovação, comunicação, atendimento, entre outros. A empresa deve visualizar a sua posição frente aos seus concorrentes confrontando os seus pontos fortes e fracos. Quanto às oportunidades, estas são os aspectos positivos em relação ao mercado e que não podem ser controlados pela própria organização. As oportunidades podem englobar espaço de crescimento e inovação, relacionamento com clientes e fornecedores, redução de custos e aumento de lucro. Em confronto com as oportunidades, as ameaças são os aspectos negativos

em relação ao mercado e, assim como as oportunidades, não podem ser controlados pela organização. As ameaças abrangem dificuldades de participação no mercado e obtenção de lucro, novas tecnologias inseridas, entre outros (FACINI et al., 2014).

Os aspectos da Matriz SWOT identificados na análise do ambiente interno e externo são utilizados no desenvolvimento dos objetivos estratégicos. Dessa forma, servem de suporte para a elaboração da Missão, Visão e Valores da organização, assim como para a implantação do BSC (ALMEIDA, 2016).

2.4 METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* (BSC)

A metodologia BSC começou a ser desenvolvida em 1990 a partir de um estudo que buscava a inovação no método de avaliação do desempenho empresarial da época, o qual se apoiava nos indicadores contábeis e financeiros. Os criadores, Kaplan e Norton, acreditavam que depender de medidas baseadas em dados financeiros prejudicava a capacidade da organização de criar valor para o futuro. Por conseguinte, realizaram os seus estudos sobre técnicas inovadoras para medição de desempenho, o que resultou em uma tabela de desempenho multidimensional (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC foi organizado em quatro perspectivas: (1) financeiro, (2) clientes, (3) processos internos e (4) aprendizado e crescimento. Dessa forma, buscou-se alinhar a medição de desempenho com a estratégia e manter um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre perspectivas internas e externas, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997). Demonstram-se as perspectivas na Figura 2.

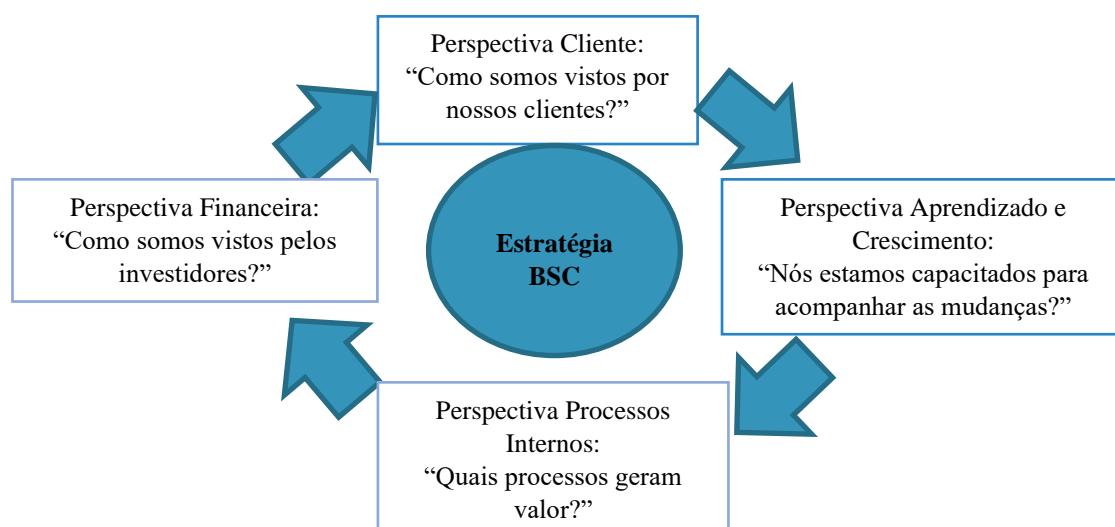


Figura 2: Perspectivas BSC
Fonte: adaptado de Castro et al. (2014)

De acordo com Filho (2005), as perspectivas representam a estrutura por meio da qual se criará valor para os investidores. A partir disso, a estratégia será traduzida em objetivos para realizar a avaliação da performance da empresa.

Os objetivos relacionados à perspectiva Financeira devem orientar quanto ao desempenho financeiro no longo prazo e servir de meta para os objetivos estratégicos das outras perspectivas. Deve-se avaliar a fase do ciclo de vida da empresa para a utilização de indicadores coerentes. Na fase de crescimento, a empresa precisa ter o foco no aumento das vendas, em desenvolver novos produtos/serviços, em participar de novos mercados e criar canais de marketing. Já na fase de sustentação, os objetivos precisam enfatizar medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital investido e lucro operacional. Por fim, na fase de colheita, a organização necessita enfatizar o fluxo de caixa, de forma a maximizar o retorno sobre investimento (MENDES, 2008). Nejad e Sarraf (2019) ressaltam que as questões financeiras geralmente envolvem redução de risco, aumento da produtividade, aumento da receita, o que gera a conexão entre os quatro aspectos.

Segundo Lima et al. (2011), a identificação do mercado e dos segmentos em que a empresa deseja competir caracteriza a perspectiva Cliente. Dessa forma, consiste na criação de medidas para captação e retenção dos clientes, de maneira a alcançar altos níveis de satisfação e participação no mercado. Müller (2003) acrescenta que existe um grupo de medidas essenciais para resultados dos clientes comum a todos os tipos de organizações, inclui indicadores de satisfação, retenção, captação, lucratividade e participação.

Já a análise da perspectiva Processos Internos deve identificar os processos críticos que precisam alcançar a excelência. Os processos críticos são aqueles indispensáveis para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas, de forma que o negócio ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes, além de satisfazer o retorno esperado pelos acionistas. É possível utilizar uma cadeia de valor genérica de forma a facilitar a visualização dos processos internos, a qual é composta pelos processos: de inovação, em que se investiga as necessidades latentes dos clientes; de operações, o qual considera o tempo de processamento, qualidade na entrega e custos relacionados; e de serviços pós-venda, a qual inclui situações de atendimento de necessidades posteriores (LIMA et al., 2011). Avasilcai e Ivanov (2013) observam que a análise envolve todas as atividades e processos que são críticos para a organização e que devem fornecer o valor esperado para os clientes.

A perspectiva Aprendizado e Crescimento avalia o valor do empregado como indivíduo e como membro da equipe. Deve-se avaliar se a estrutura do trabalho está possibilitando o ciclo

de aprendizagem e a criação de novos conhecimentos. A cultura organizacional precisa estimular a inovação, o desempenho e a retenção dos talentos na organização. Essa perspectiva possibilita a integração dos ativos intangíveis com os ativos financeiros, que em conjunto, criam valor para a organização. Além disso, a satisfação dessa perspectiva viabiliza os objetivos das demais perspectivas do BSC (FILHO, 2005). Avasilcai e Ivanov (2013) ressaltam a importância do treinamento dos funcionários de acordo com os objetivos almejados, o que inclui o fortalecimento da capacidade de criação e de inovação no ambiente de trabalho e a adaptação às novas tecnologias e aos novos processos.

Após o estabelecimento dos objetivos de acordo com cada perspectiva, são criados os indicadores para mensurar o desempenho. Kaplan e Norton (2001) recomendam a utilização de 20 a 25 indicadores, os quais consistem em: 5 indicadores para as perspectivas financeira, de clientes e de aprendizado e crescimento, totalizando 15 indicadores; e 8 indicadores para a perspectiva de processos internos.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são instrumentos de mensuração que evidenciam o desempenho de uma variável ao longo do tempo. Além disso, informam a quantificação dos resultados alcançados, o que inclui as variáveis qualitativas que podem ser medidas quantitativamente através de uma escala de valor. Assim, pode-se acompanhar e avaliar a execução das estratégias (MENDES, 2008).

De acordo com Bittencourt (2004), os indicadores devem apresentar as seguintes características desejáveis:

- a) representatividade: explicitar os produtos/serviços essenciais de uma atividade ou função.
- b) homogeneidade: as variáveis devem ser homogêneas, sem alterações das suas composições ao longo do tempo.
- c) praticidade: de maneira a funcionar no cotidiano e servir ao processo de tomada de decisão.
- d) independência: evitar indicadores que possam influenciar outros por fatores externos de maneira significativa.
- e) confiabilidade: a fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável.
- f) seletividade: foco nos aspectos essenciais que se deseja medir.

g) cobertura: representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do que está sendo monitorado.

h) economicidade: as informações devem ser coletadas e atualizadas por um custo razoável.

Ademais, o indicador deve ser materialmente passível de medição para o âmbito subjetivo, temporal e geográfico (BITTENCOURT, 2004). O estabelecimento de indicadores permitirá avaliar o nível de desempenho e as melhorias necessárias com o intuito de estabelecer as metas e o plano de ação para se alcançar os objetivos estratégicos (MENDES, 2008).

2.6 MAPA ESTRATÉGICO

A representação visual dos objetivos estratégicos da organização e das relações de causa-efeito entre os indicadores e entre as perspectivas é possível a partir da construção dos mapas estratégicos (LIMA, 2011). Segundo Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e em resultados financeiros para a organização. A Figura 3 exemplifica a construção de mapa estratégico.

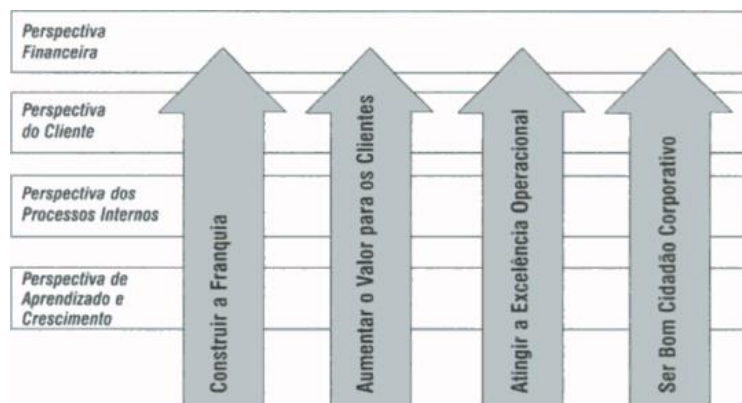


Figura 3: Mapa Estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2001)

De acordo com Wu (2011), os mapas estratégicos expressam relações causais em uma sequência. Deve ser estabelecida uma conexão de todos os fatores (indicadores de desempenho) com as quatro perspectivas do BSC, o que refletirá dinamicamente as mudanças e indicará como a organização cria valor.

2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com as informações mencionadas, o planejamento estratégico deverá ser iniciado pela análise do ambiente interno e externo da empresa e, em seguida, deve-se traçar a sua identidade organizacional para estabelecer o seu propósito principal e o que se pretende

oferecer para a sociedade. Após, os objetivos estratégicos, estruturados nas perspectivas pelo *Balanced Scorecard* (BSC), irão auxiliar na criação de valor para a organização ao longo do tempo.

O mapa estratégico reunirá os objetivos estratégicos estruturados de forma a se visualizar a criação de valor e o atingimento do propósito principal.

3. MÉTODO

Nesta seção serão esclarecidos o cenário de atuação do trabalho, a tipologia da pesquisa e as etapas a serem executadas a fim de desenvolver o planejamento estratégico e o sistema de avaliação de desempenho.

3.1 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O trabalho será realizado em uma clínica odontológica formada por três profissionais graduados em odontologia e especialistas em diferentes áreas da profissão. Os sócios da clínica odontológica possuem a sociedade há seis anos e a clínica apresenta o número de clientes estável, o que caracteriza a organização na fase de maturidade (MCGAHAN, 2004). Observa-se que muitos clientes já são antigos usuários dos serviços dos dentistas, que anteriormente prestavam serviços em outras unidades de atendimento. Os clientes são de idades variadas, desde crianças até idosos, o que demanda um atendimento diferenciado que depende da faixa etária.

Para a execução do serviço profissional, a clínica comporta três salas de atendimento, uma sala de recepção, um local para materiais de estoque e uma sala de esterilização. Nestes ambientes trabalham três dentistas que possuem diferentes especializações (ortodontia, cirurgia buco-maxilo-facial, entre outros), uma auxiliar de odontologia e uma pessoa responsável pela limpeza.

As atividades essenciais da clínica são as consultas odontológicas realizadas pelo profissional dentista que atua de maneira independente no seu local de trabalho. Já as atividades auxiliares incluem esterilização de materiais, agendamento de consultas, recebimento de exames odontológicos, organização do estoque e descarte de materiais. Não há um sistema estruturado de avaliação dessas atividades, e a clínica recebe reclamações e sugestões diretamente pelos seus clientes. Ademais, a estratégia competitiva atual utilizada é a diferenciação (HEPPELMANN; PORTER, 2014), visto que há um compromisso em oferecer maior qualidade de atendimento, o que inclui o serviço especializado em si e as atividades de manutenção dos instrumentos odontológicos, acompanhamento pós-operatório, entre outros.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como aplicada em relação à natureza, visto que apresenta um propósito imediato, que é elaborar um planejamento estratégico e um sistema de avaliação de desempenho. Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois apresenta o foco na obtenção de informações por meio da realização de questionários e de observações de cunho qualitativo e subjetivo. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como exploratória devido ao intenso processo de coleta e organização das informações sobre a clínica com o intuito de desenvolver uma nova estratégia. Ademais, classifica-se como pesquisa-ação, pois haverá o desenvolvimento de um modelo estratégico a ser implementado a partir das informações levantadas sobre a organização e, além disso, os profissionais participarão ativamente da pesquisa (CÓRDOVA; SILVEIRA, 2009).

3.3 ETAPAS DO TRABALHO

O trabalho consistirá em cinco etapas, iniciando-se pela etapa de análise inicial do ambiente interno e externo à organização, Etapa 1, a qual inclui a elaboração e aplicação de questionários com os funcionários; após, segue-se com a Etapa 2 que consiste no diagnóstico estratégico com a utilização da ferramenta Matriz SWOT, definição dos objetivos estratégicos e da identidade organizacional; a Etapa 3 é a estruturação da metodologia BSC; a Etapa 4 consiste na elaboração do sistema de avaliação por indicadores e na construção do mapa estratégico; e a Etapa 5 consiste na coleta de dados a partir dos indicadores criados. A Figura 4 demonstra as etapas a serem seguidas.

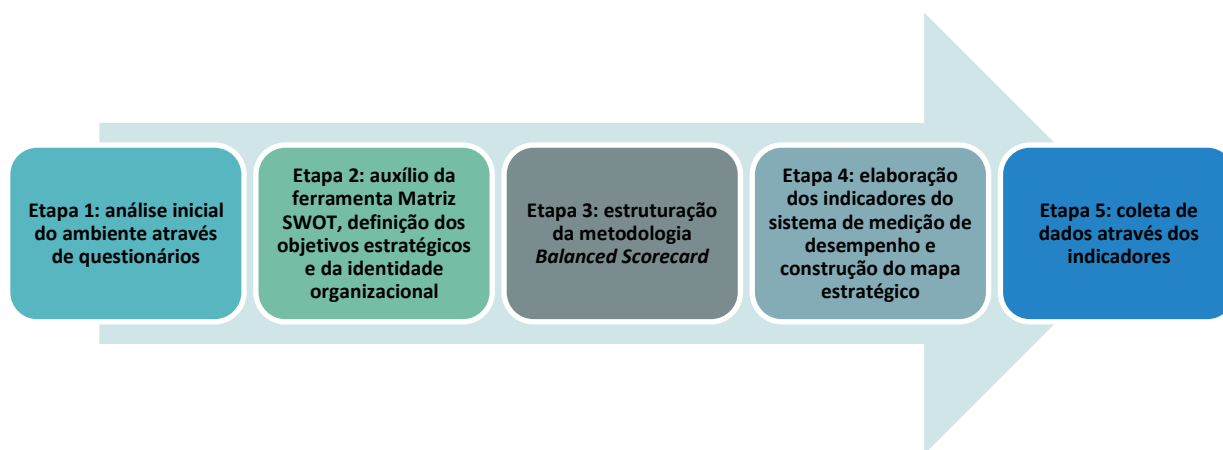


Figura 4: Etapas
Fonte: elaboração própria (2020)

A Etapa 1 será constituída por elaboração de questionários pelos próprios autores do trabalho, coleta de informações diretamente com os sócios da clínica e visita para observação. Os questionários serão aplicados aos profissionais que trabalham na clínica odontológica: três

dentistas e uma auxiliar de saúde bucal. Ademais, a maioria das perguntas serão abertas para que seja possível coletar mais informações e serão realizadas na clínica odontológica onde se pretende desenvolver o trabalho no período de dezembro/2019 a janeiro/2020. O objetivo da etapa é realizar a análise inicial do ambiente interno e externo da organização.

A Etapa 2 consiste no aprofundamento da análise do ambiente interno e externo da clínica com a utilização da ferramenta Matriz SWOT no período que compreende janeiro e fevereiro de 2020. A Matriz SWOT da clínica será analisada pelos próprios autores a partir das respostas dos entrevistados e validada com os sócios, enquanto que a identidade organizacional e os objetivos estratégicos serão criados em conjunto com os profissionais sócios da clínica. O objetivo é concluir o diagnóstico estratégico e, a partir disso, estabelecer os objetivos estratégicos e a identidade organizacional, a qual inclui a definição da Missão, Valores e Visão de futuro. Dessa forma, obtém-se o suporte para a estruturação da metodologia BSC.

Na Etapa 3 tem-se a estruturação do BSC no período de fevereiro a março de 2020. A estratégia será traduzida em objetivos a partir de cada perspectiva: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os objetivos estratégicos serão estruturados e apresentadas aos sócios para compreensão e consolidação. Os objetivos estratégicos criados nessa etapa são imprescindíveis para o desenvolvimento dos indicadores na etapa 4.

A Etapa 4 consistirá na elaboração dos indicadores no sistema de medição de desempenho no período de março a abril de 2020. Os indicadores serão elaborados pelos próprios autores a partir dos objetivos estratégicos estruturados na etapa anterior, de maneira a permitir a quantificação do planejamento estratégico que promoverá o acompanhamento do desempenho e facilitará na obtenção dos resultados. Os indicadores serão validados pelos sócios e, em conjunto, serão propostos as metas e os planos de ação. Por fim, elaborar-se-á o mapa estratégico orientado pela metodologia BSC. Portanto, o objetivo da Etapa 4 é concluir o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho para a clínica odontológica.

A Etapa 5 possui o objetivo de coletar os dados com os indicadores criados na Etapa 4. Dessa forma, é possível verificar se a clínica conseguiu se adequar ao planejamento estratégico e ao sistema de indicadores, além de verificar se os indicadores desenvolvidos fornecerão dados de maneira prática e eficaz. A coleta de dados será realizada pelos próprios autores com o auxílio da clínica no período de abril a maio de 2020.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados a aplicação da metodologia, os resultados alcançados e a análise desses resultados. As avaliações buscaram verificar as necessidades da clínica odontológica observada.

4.1 ETAPA 1 – ANÁLISE INICIAL DO AMBIENTE

O trabalho foi iniciado pela análise geral do ambiente interno e externo, Etapa 1, a qual tinha o objetivo de verificar o contexto geral em que a clínica odontológica está inserida. Nesta etapa, elaboraram-se 21 perguntas abertas, as quais foram respondidas por todos os profissionais da clínica odontológica por meio de um questionário online. Após, realizou-se uma visita técnica para observação e esclarecimento de informações do questionário.

O questionário foi dividido em quatro seções: Motivação e Valores; Capacidade Dinâmica; Clientes e Fornecedores; Controle. As seções Motivação e Valores e Capacidade Dinâmica contaram com 5 questões cada. Já a seção Clientes e Fornecedores consistiu em 7 questões, e a seção Controle, em 4 questões. Houve um foco na obtenção de informações direcionadas para a perspectiva Clientes devido à sua importância destacada para as pequenas empresas de serviços e para as sociedades de profissionais liberais.

A seção Motivação e Valores tinha como objetivo encontrar informações que favorecessem a formulação da identidade organizacional: Missão, Valores e Visão de Futuro. A primeira pergunta realizada buscou entender o que a clínica considera ser diferencial nos serviços prestados, o que trouxe informações necessárias para a formulação da Missão. A segunda pergunta foi em relação à motivação no trabalho a fim de se obter informações sobre os Valores da clínica. Em seguida, a terceira pergunta diz respeito à atualização profissional, o que complementa a pergunta sobre a motivação no trabalho e traz informações relevantes para avaliar as oportunidades e a capacidade de aprendizado e crescimento. Na quarta questão se questionou diretamente para cada colaborador quais os valores percebidos por ele que se destacavam. Já na última questão é avaliado se já foi estabelecida a Missão, a Visão e os Valores anteriormente. Além disso, essa seção trouxe informações importantes sobre os pontos fortes e oportunidades da clínica. Dessa forma, a seção englobou as seguintes perguntas e respostas:

- 1) O que você considera como diferencial na clínica?

As respostas em relação ao diferencial da clínica mencionaram o atendimento integral, consultas em quase todas as especialidades e atendimento humanizado.

- 2) Qual é a sua maior motivação no trabalho?

Quanto à motivação no trabalho, mencionou-se a busca por resultados e pela satisfação dos clientes, foco na qualidade de vida e em adquirir conhecimento.

- 3) Com que frequência você busca se atualizar profissionalmente?

Os profissionais colocaram como respostas: frequentemente e sempre que possível. As respostas demonstraram grande dedicação para a melhoria contínua, incluindo cursos, novas capacitações e estímulo à leitura de artigos científicos. Contudo, não indicaram o período de tempo em que ocorrem.

- 4) Quais os valores que se destacam na organização?

Os valores da clínica são observados no foco em qualidade de vida e no profissionalismo.

- 5) A clínica possui estabelecida a missão, a visão e os valores?

As respostas não indicaram a formulação da identidade organizacional.

No geral, as respostas evidenciaram o foco no cliente, o que mostra que a clínica entende que o cliente é fator imprescindível para que uma empresa de serviços obtenha sucesso. Além disso, mostraram o interesse em inovar o atendimento e na melhoria contínua da organização.

A seção Capacidade Dinâmica buscou explorar a capacidade de aprendizado e a capacidade de realizar mudanças da organização. Todas as perguntas tiveram o objetivo de obter informações relacionadas aos pontos fracos e às oportunidades a fim de construir a Matriz SWOT. A primeira pergunta buscou conhecimentos sobre a clínica para a formulação dos objetivos estratégicos relacionados às quatro perspectivas do BSC. A segunda e a quarta pergunta estão diretamente relacionadas às perspectivas Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, visto que compreendem as necessidades de inovação e de otimização de desempenho. Quanto à terceira pergunta, esta relaciona-se diretamente com a perspectiva Financeira. Em relação à quinta questão, refere-se diretamente à perspectiva Clientes, pois envolve a criação de medidas para captação e retenção dos clientes. Dessa forma, a seção consistiu em uma pergunta geral e em quatro descritivas:

- 1) O que você considera que pode ser melhorado na clínica de forma geral?

As respostas apontaram para a climatização da recepção e para a organização da clínica.

- 2) Descreva o que você gostaria de modificar ou melhorar para a inovação da organização:

Foco das respostas estava em organização, climatização e iluminação da organização.

- 3) Descreva o que você gostaria de modificar ou melhorar em relação à área financeira da organização:

Colocou-se o desejo de instalação de um software de controle financeiro, alguns não souberam opinar.

- 4) Descreva o que você gostaria de modificar ou melhorar em relação à equipe de trabalho da organização:

Indicou-se a capacitação da gestão emocional, de atendimento e de gestão dos negócios/organizacional.

- 5) Descreva o que você gostaria de modificar ou melhorar no atendimento aos clientes:

No atendimento aos clientes, observou-se o desejo de realizar pesquisas de satisfação e de coletar sugestões para melhorar o atendimento. Ademais, observou-se o desejo de se ter o controle da pontualidade das consultas.

No geral, demonstrou-se interesse em continuar as melhorias estruturais para melhor conforto dos clientes, porém houve confusão em relação ao conceito de inovação, pois foram indicadas mudanças comuns de estrutura. Houve ainda o desejo de organizar melhor o controle financeiro, visto que atualmente o controle é realizado através de planilhas.

As perguntas da seção Clientes e Fornecedores buscaram entender as relações estabelecidas com os clientes e fornecedores e quais os esforços do marketing para atrair e manter clientes. A seção está relacionada principalmente com a perspectiva Clientes, mas também engloba o relacionamento com os fornecedores, o que caracteriza informações sobre o ambiente externo. Outra avaliação sobre o ambiente externo está compreendida na questão sobre o comportamento da demanda observado no momento de crise econômica. Com isso, a seção englobou as seguintes perguntas e respostas:

- 1) Qual o método utilizado para atrair e manter os clientes?

Não há nenhum método definido. A maioria dos novos clientes é captada por indicação.

- 2) Quais são os canais de comunicação com os clientes?

Os principais canais de comunicação da clínica são pelo aplicativo WhatsApp.

- 3) Existe um público-alvo?

Não há um público-alvo, pois atendem todas as faixas etárias. Todas as respostas indicaram a importância de ser acessível o atendimento de clientes com diferentes idades.

- 4) Há algum atendimento diferenciado para crianças, adultos e idosos?

A clínica consegue atender de maneira diferenciada as crianças, pois utiliza de mecanismos e utensílios para atender de maneira divertida esses clientes. Dessa forma, não se sentem nervosos ao realizar os procedimentos.

5) Qual foi o comportamento da demanda observado no momento de crise econômica?

O número de atendimentos foi reduzido no momento de crise econômica e os tratamentos mais caros (próteses, implantes) demoravam mais para serem realizados.

6) Há atendimento por plano de saúde? Se não, pretende-se realizar convênios por plano de saúde?

Não há atendimento por plano de saúde, mas pretendem trabalhar com os convênios futuramente.

7) Como você descreveria o relacionamento com os fornecedores?

O relacionamento com os fornecedores foi descrito como ágil, com presteza no atendimento e com qualidade de entrega.

Nessa seção, a clínica mostra que o relacionamento com os clientes e fornecedores costuma ocorrer diretamente, o que é uma situação comum e favorável para pequenas empresas de serviços. A maior proximidade com o cliente ajuda no melhor entendimento de suas necessidades. Já a proximidade dos fornecedores auxilia a clínica na satisfação das suas necessidades. Outro aspecto é o impacto negativo da crise econômica, o que pode ser um risco para a clínica. Nesses momentos, torna-se importante um bom planejamento de marketing para atrair novos clientes.

As perguntas da última seção, a seção Controle, tinham o objetivo de obter informações sobre como eram realizadas as tarefas habituais de controle e esclarecer se eram utilizados indicadores para realizá-las. Como o trabalho inclui o objetivo de desenvolver um sistema de medição de desempenho, considerou-se importante avaliar as formas de controle e de medição já existentes. A primeira pergunta foi diretamente relacionada às formas de controle e ao uso de indicadores. Já a segunda questão avalia a forma de controle em relação à perspectiva Financeira. A terceira pergunta se relaciona tanto com a perspectiva Financeira quanto com a perspectiva Processos Internos, já que o controle de estoque gera custos e os materiais são imprescindíveis para realizar o atendimento odontológico. Ademais, foi possível obter conhecimento sobre o funcionamento dos processos internos da organização. Consistiram nas seguintes perguntas e respostas:

1) É realizado algum controle através de indicadores ou por outros meios? Se sim, quais são os indicadores?

Não são utilizados indicadores para nenhum tipo de controle na clínica.

2) Há algum tipo de controle sobre o retorno do capital investido e lucro operacional?

Não há um controle sobre o retorno do capital investido e o lucro operacional. Os gastos da clínica são divididos igualmente entre os sócios e os rendimentos são individuais.

3) Como é feito o controle de estoque?

O controle de estoque é realizado pela assistente de saúde bucal por meio de planilhas e de inspeção visual dos itens que precisam ser repostos.

4) Há alguma forma de controle sobre os fornecedores?

Não há uma forma organizada de controle e a comunicação para as entregas é realizada pela assistente de saúde bucal.

A clínica demonstrou possuir um controle prático por meio de inspeção visual e de planilhas. Como o atendimento dos fornecedores é rápido, não há controle rigoroso do estoque. Todavia, pode haver problemas ocasionais caso ocorram dificuldades com o fornecimento. Além disso, não há nenhum cálculo sobre lucro da clínica no geral, o que pode dificultar o reinvestimento.

4.2 ETAPA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Etapa 2 consiste na elaboração e na definição da Matriz SWOT, da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos.

4.2.1 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT da clínica está disposta na Figura 5.

<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento de praticamente todas as especialidades. ● Atendimento humanizado. ● Capacitação frequente dos sócios. ● Atendimento diferenciado para crianças. ● Parcerias. ● Instrumentos de qualidade. 	<p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necessidade de aperfeiçoamento da estrutura da clínica. ● Necessidade de estruturação do marketing. ● Planejamento de horários. ● Falta de controle por indicadores financeiros. ● Necessidade de aperfeiçoar o controle de estoque.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Utilização de softwares. ● Cursos de atendimento e gestão. ● Aumentar conhecimento sobre os clientes. ● Fomentar a participação dos clientes. ● Planos de saúde. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Outras clínicas que fornecem serviços odontológicos. ● Crises econômicas.

Figura 5: Matriz SWOT da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

A partir dos dados da Etapa 1, foi possível elaborar a Matriz SWOT da clínica, a qual permite a visualização dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da clínica.

A clínica odontológica apresenta muitos pontos fortes de acordo com a análise realizada. Quanto aos pontos fracos, há o aperfeiçoamento da estrutura da clínica, que consiste em climatizar e iluminar a recepção para tornar o ambiente mais acolhedor. Ademais, é possível melhorar o controle da clínica sobre o setor financeiro e sobre o estoque, a organização de horários e a estruturação do marketing.

As oportunidades são as que não dependem completamente da empresa e necessitam de fatores complementares para crescimento, inovação, redução de custos e aumento de lucro. Dessa forma, as oportunidades da clínica incluem a utilização de softwares para o controle financeiro, a realização de parcerias com planos de saúde e a realização de cursos de atendimento e gestão, o que contribuirá para o crescimento da organização. Além disso, há a oportunidade de aumentar o conhecimento sobre os clientes e incentivar a participação deles com sugestões.

Em relação às ameaças, existem outras clínicas que fornecem os serviços odontológicos, o que inclui franquias que tendem a oferecer preços baixos. Ainda, as crises econômicas também são consideradas ameaças devido ao impacto negativo no número de atendimentos e complexidade das consultas.

4.2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

De acordo com a análise do ambiente, a clínica demonstrou ter foco na qualidade de vida dos pacientes e na melhoria contínua dos seus serviços, além de buscar os melhores resultados e satisfação das necessidades e desejos dos seus pacientes. Entre os seus valores foram destacados o profissionalismo e a empatia. A partir disso, foi definida a identidade organizacional com a Missão, a Visão e os Valores:

Missão: Atender a todos com empatia, qualidade e eficiência, proporcionando resultados excelentes que melhorem a qualidade de vida e o bem-estar dos nossos clientes.

Visão de Futuro: Ser reconhecida pelos serviços prestados em diferentes especialidades e obter a satisfação plena dos seus clientes.

Valores: profissionalismo, empatia, dedicação, ética e comprometimento.

Após definir a Identidade Organizacional, foram estabelecidos os objetivos estratégicos a fim de que a clínica odontológica alcance o seu propósito definido a partir de sua Missão, Visão de Futuro e Valores.

4.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Dessa forma, com base na Matriz SWOT e na Identidade Organizacional, os objetivos estratégicos foram pré-estabelecidos, sendo apresentados no Quadro 1.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ELEMENTOS DA MATRIZ SWOT RELACIONADOS
Desenvolver competências de atendimento	Oportunidades: Cursos de atendimento e gestão.
Aprimorar a administração de materiais	Pontos Fracos: Necessidade de aperfeiçoar o controle de estoque.
Adequar a infraestrutura da clínica	Pontos Fracos: Necessidade de aperfeiçoamento da estrutura da clínica.
Promover a satisfação dos clientes	Pontos Fortes: Atendimento humanizado; Instrumentos de qualidade. Ameaças: Outras clínicas que oferecem serviços odontológicos.
Incentivar a participação dos clientes	Oportunidades: Fomentar a participação dos clientes; Aumentar conhecimento sobre os clientes.
Desenvolver competências de gestão	Oportunidades: Cursos de atendimento e gestão.
Maximizar o lucro	Oportunidades: Utilização de softwares. Ameaças: Crises econômicas.
Aprimorar a organização dos atendimentos	Pontos Fracos: Planejamento de horários.
Promover a conscientização sobre saúde bucal	Pontos Fracos: Necessidade de estruturação do marketing.
Aprimorar o controle financeiro	Pontos Fracos: Falta de controle por indicadores financeiros. Oportunidades: Utilização de softwares.
Criar valor para os clientes	Oportunidades: Fomentar a participação dos clientes. Pontos Fracos: Necessidade de aperfeiçoamento da estrutura da clínica. Pontos Fortes: Atendimento humanizado; Atendimento de praticamente todas as especialidades; Parcerias; Capacitação frequente dos sócios.
Promover a inovação	Ameaças: Outras clínicas que oferecem serviços odontológicos; Crises econômicas.

Quadro 1: Objetivos Estratégicos da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

Os objetivos estratégicos foram elaborados em conjunto com os sócios da organização, os quais validaram a Matriz SWOT e a identidade organizacional. Os objetivos estratégicos foram estabelecidos de modo a englobar as diferentes necessidades observadas na clínica, que fossem importantes para o seu desenvolvimento no momento atual. Desse modo, buscou-se potencializar forças, eliminar fraquezas, aproveitar oportunidades e proteger de ameaças, conforme os elementos da Matriz SWOT.

4.3 ETAPA 3 – METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*

A Etapa 3 consiste na estruturação dos objetivos estratégicos pela metodologia BSC por meio dos objetivos estratégicos apontados na etapa anterior. Assim, os objetivos estratégicos foram estruturados de acordo com o Quadro 2.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA	Aprimorar o controle financeiro
	Maximizar o lucro
CLIENTES	Criar valor para os clientes
	Promover a conscientização sobre saúde bucal
	Promover a satisfação dos clientes
	Incentivar a participação dos clientes
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a organização dos atendimentos
	Aprimorar a administração de materiais
	Adequar a infraestrutura da clínica
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver competências de gestão
	Desenvolver competências de atendimento
	Promover a inovação

Quadro 2: *Balanced Scorecard* da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

4.4 ETAPA 4 – SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A Etapa 4 constitui-se na elaboração dos indicadores do sistema de medição de desempenho e na construção do mapa estratégico.

4.4.1 INDICADORES

Após o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, foram estabelecidos os indicadores a fim de construir o sistema de medição de desempenho. Desse modo, torna-se possível avaliar

a performance da clínica em relação aos seus objetivos estratégicos. Em conjunto com os indicadores, foram definidos metas e planos de ação a fim de concretizar os objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação estão dispostos de acordo com as perspectivas nos Quadros 3, 4, 5 e 6.

4.4.1.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva Financeira contou com dois objetivos estratégicos: ‘Aprimorar o controle financeiro’ e ‘Maximizar o lucro’. Como indicador para o objetivo estratégico ‘Aprimorar o controle financeiro’ colocou-se o ‘número de índices financeiros controlados’, pois no momento o controle financeiro não é considerável. Apenas divide-se os gastos entre os sócios, o que não mostra os resultados financeiros da clínica. Desse modo, considerou-se a ideia de utilizar índices financeiros, de forma a estabelecer o controle sobre as receitas e despesas. A meta estabelecida foi de 3 índices por ano para que seja introduzido de maneira gradual com o auxílio do software de gestão para clínicas odontológicas. Como exemplo de índices financeiros possíveis de serem acompanhados pela clínica odontológica, inclui-se: ticket médio (média de gastos com cada cliente); lucro operacional e líquido; fluxo de caixa; tempo médio para receber o pagamento; custos variáveis; custos fixos; entre outros (VIDAL, 2019).

Perspectiva Financeira			
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Ação
Aprimorar o controle financeiro	Número de índices financeiros controlados	3 índices por ano	Utilização do software de gestão para clínicas odontológicas. Estabelecer o controle sobre as receitas, despesas, impostos e contribuições.
Maximizar o lucro	1. Número de clientes atendidos no ano 2. Índice de Lucro Operacional (receitas – despesas operacionais)	1. Aumento de 50 clientes ao ano 2. Aumento de 20% ao ano	Oferta de planos de saúde, realização de propagandas, redução de custos operacionais.

Quadro 3: Perspectiva Financeira da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

Os índices financeiros poderão ser obtidos através dos relatórios fornecidos pelo sistema. O sistema facilita o controle sobre as receitas, visto que permite organizar os meios de pagamento, os quais podem ser à vista ou a prazo. Ademais, fornece a emissão de boletos que serão encaminhados diretamente ao cliente através do seu e-mail, que ao serem pagos pelo

cliente, retornarão um aviso de pagamento realizado ao sistema. Quanto às despesas, o software disponibiliza as informações sobre contas a pagar, como os valores e as datas de vencimento.

Já para o outro objetivo financeiro, ‘Maximizar o lucro’, foram definidos dois indicadores: ‘número de clientes atendidos no ano’ e ‘Índice de Lucro Operacional’ (receitas – despesas operacionais). As metas definidas foram aumentar 50 clientes ao ano e aumentar 20% do lucro operacional, o qual considera as receitas e as despesas operacionais. Para isso, instituiu-se a ação de ofertar planos de saúde, de realizar propagandas e de reduzir custos operacionais. Além disso, o lucro operacional é calculado diretamente pelo software de gestão, o que torna esse indicador de fácil obtenção e análise.

4.4.1.2 PERSPECTIVA CLIENTES

A perspectiva Clientes é considerada a perspectiva mais importante para a empresa que presta serviços. Por isso, foram estabelecidos quatro objetivos estratégicos com os seus respectivos indicadores. Observou-se a necessidade de se desenvolver um canal de comunicação com o cliente a fim de divulgar conhecimento e de coletar informações sobre a sua satisfação e sugestões.

Perspectiva Clientes			
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Ação
Promover a satisfação dos clientes	Nota de avaliação	Nota de avaliação acima de 90%	Realização de pesquisas de satisfação com o auxílio da internet.
Incentivar a participação dos clientes	Número de sugestões recebidas nos últimos 6 meses	Mínimo de 15 sugestões	Desenvolver meios para o cliente colocar as suas sugestões.
Criar valor para os clientes	Número de divulgações realizadas nos últimos 6 meses	Mínimo de 10 divulgações	Desenvolver o canal de comunicação com o cliente através das redes sociais (Facebook, Twitter).
Promover a conscientização sobre saúde bucal	Número de campanhas de conscientização	Mínimo de 2 campanhas a cada 6 meses	Desenvolver o canal de comunicação com o cliente através das redes sociais.

Quadro 4: Perspectiva Clientes da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

O objetivo estratégico ‘Promover a satisfação dos clientes’ possui o indicador ‘nota de avaliação da satisfação dos clientes’ e a meta para a nota de avaliação é 90% de satisfação. Essa informação será coletada através do questionário para avaliação da satisfação do cliente, a qual ainda contera espaço reservado para as sugestões. O segundo objetivo, ‘Incentivar a participação dos clientes’, tem como indicador o ‘número de sugestões recebidas nos últimos 6 meses’ e como meta o mínimo de quinze sugestões. A coleta ocorre em conjunto com a avaliação da satisfação dos clientes em um mesmo formulário de avaliação, o que facilita para a clínica.

Já o objetivo ‘Criar valor para os clientes’ possui como indicador o ‘número de divulgações realizadas nos últimos 6 meses’ e meta de no mínimo dez divulgações. Para isso, a clínica precisa buscar o desenvolvimento do canal de comunicação com o cliente através das redes sociais, como o Facebook e o Twitter. Além disso, o objetivo ‘Promover a conscientização sobre saúde bucal’ também está envolvido com o canal de comunicação com o cliente. O indicador é o ‘número de campanhas de conscientização’ e sua meta é o mínimo de duas campanhas a cada seis meses.

4.4.1.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Perspectiva Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Ação
Adequar a infraestrutura da clínica	Nota de satisfação do cliente quanto à infraestrutura da clínica	Nota de avaliação acima de 90%	Projeto de iluminação da recepção e substituição das cadeiras da recepção.
Aprimorar a administração de materiais	Porcentagem de suprimentos controlados	100% dos suprimentos controlados	Utilização do software de gestão para clínicas odontológicas. Aperfeiçoar o controle de estoque.
Aprimorar a organização dos atendimentos	1. Nota de autoavaliação do profissional 2. Nota de avaliação do cliente	Nota de autoavaliação e avaliação do cliente acima de 90%	Apoio do software de gestão para clínicas odontológicas para o agendamento de consultas.

Quadro 5: Perspectiva Processos Internos da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

A perspectiva Processos Internos procurou identificar os fatores que são críticos para a realização dos atendimentos na clínica e para a satisfação dos clientes. O objetivo estratégico ‘Adequar a infraestrutura da clínica’ possui como indicador a ‘nota de satisfação do cliente quanto à infraestrutura da clínica’, a qual será coletada junto com o questionário de avaliação de satisfação do cliente. Essa nota consiste na avaliação de uma questão específica do questionário e a meta correspondente é 90%. As ações sugeridas a fim de que se alcance esse objetivo são: projeto de iluminação da recepção e substituição das cadeiras da recepção.

O segundo objetivo é ‘Aprimorar a administração de materiais’, o qual possui como indicador a porcentagem de suprimentos controlados. A meta é ter 100% dos suprimentos controlados e como plano de ação, o objetivo estratégico envolve o aperfeiçoamento do controle de estoque com o auxílio do software de gestão para clínicas odontológicas. A ideia é otimizar os recursos materiais para que não se percam materiais por vencimento e não se gaste em demasiado com grandes lotes.

O terceiro objetivo estratégico, ‘Aprimorar a organização dos atendimentos’, está relacionado ao horário das consultas realizadas e à pontualidade delas. Foram colocados dois indicadores: ‘nota de autoavaliação do profissional’ e ‘nota de avaliação do cliente’. A ‘nota de avaliação do cliente’ será obtida pelo questionário aplicado em duas questões relacionadas à satisfação quanto ao horário dos atendimentos e quanto ao tempo de espera. Já a ‘nota de autoavaliação do profissional’ corresponde a um controle do próprio dentista, visto que as notas do questionário corresponderão a um controle geral da clínica quanto aos horários e não possibilitam uma avaliação individual.

4.4.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva Aprendizado e Crescimento está organizada em três objetivos estratégicos: ‘Desenvolver competências de gestão’, ‘Desenvolver competências de atendimento’ e ‘Promover a inovação’. Os indicadores instituídos para os objetivos estratégicos ‘Desenvolver competências de gestão’ e ‘Desenvolver competências de atendimento’ foram ‘horas de aperfeiçoamento em técnicas de gestão no ano’ e ‘horas de aperfeiçoamento em técnicas de atendimento no ano’, respectivamente. Ambos possuem a meta de 12 horas por ano e como plano de ação realizar parceria com instituição educacional na área.

Quanto ao objetivo ‘Promover a inovação’ foi colocado como indicador o ‘número de inovações iniciadas’, o qual terá como meta uma inovação iniciada por semestre. Para isso, a clínica buscará acompanhar as mudanças possíveis por meio de cursos, revistas científicas e sites de informação da área odontológica.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento			
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Ação
Desenvolver competências de gestão	Horas de aperfeiçoamento em técnicas de gestão no ano	12 horas por ano	Realizar parceria com instituição educacional na área odontológica.
Desenvolver competências de atendimento	Horas de aperfeiçoamento em técnicas de atendimento no ano	12 horas por ano	Realizar parceria com instituição educacional na área odontológica.
Promover a inovação	Número inovações iniciadas	1 por semestre	Acompanhar mudanças por meio de cursos, revistas científicas, sites de informação da área odontológica.

Quadro 6: Perspectiva Aprendizado e Crescimento da clínica
Fonte: elaboração própria (2020)

4.4.1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INDICADORES

Observa-se que os prazos foram estabelecidos de forma a facilitar a avaliação da clínica, já que compreendem períodos semestrais e anuais em suas metas. Períodos muito curtos para avaliação poderiam não ser cumpridos devido ao ritmo de trabalho da clínica e, além disso, períodos muito divergentes entre si poderiam não ser lembrados. Dessa forma, buscou-se manter uma padronização do período de avaliação das metas. Ademais, sugere-se a revisão das metas todos os anos a fim de acompanhar os resultados da clínica. Já para fins de acompanhamento das ações, poderiam ser realizadas reuniões trimestrais.

Em relação ao questionário, utilizou-se a nota de avaliação como indicador em quatro objetivos estratégicos com o intuito de simplificar a coleta de informações e a avaliação posterior. Já em relação ao software de gestão para clínicas odontológicas mencionado, este auxiliará no controle financeiro, no atendimento aos clientes e no controle de estoque.

4.4.2 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico foi desenvolvido a partir da definição da identidade organizacional, dos objetivos estratégicos e dos indicadores. O período de utilização será de três anos, pois a clínica quer buscar a constante atualização e inovação, o que exigirá a mudança de alguns objetivos estratégicos ao longo do tempo. A Figura 6 representa o mapa estratégico a ser utilizado pela clínica durante o período definido de três anos.

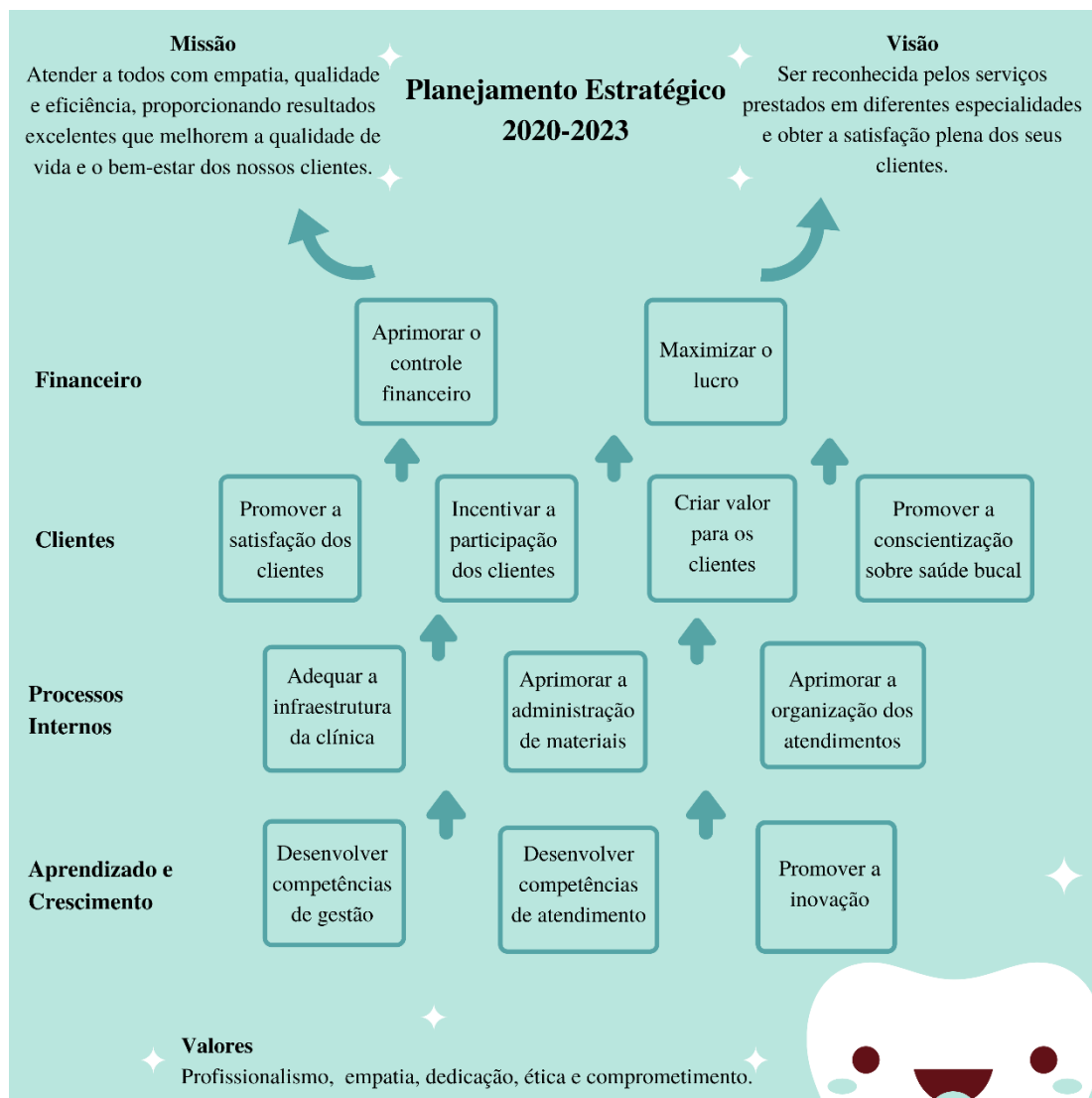


Figura 6: Mapa Estratégico da clínica avaliada
Fonte: elaboração própria (2020)

4.5 ETAPA 5 – COLETA DE DADOS

A Etapa 5 constituiu-se na coleta dos dados através dos indicadores definidos na etapa anterior. Não foi possível a coleta dos dados de todos os indicadores, visto que a clínica necessita implantar os planos de ação desenvolvidos e irá realizá-los de forma gradual. Inicialmente, optou-se pela coleta de dados por meio do questionário de avaliação pelo cliente previsto para implantação. Desse modo, obtiveram-se informações referentes a quatro objetivos estratégicos: ‘Promover a satisfação dos clientes’; ‘Adequar a infraestrutura da clínica’; ‘Incentivar a participação dos clientes’; ‘Aprimorar a organização dos atendimentos’.

O questionário foi organizado em sete questões e continha espaço para sugestões ao final. A plataforma virtual Formulários Google foi utilizada para realizar a coleta das avaliações. Além disso, o questionário foi desenvolvido de maneira simplificada para que o

cliente não deixe de responder por motivos de exaustão. Assim, colocou-se o questionamento “Qual o seu nível de satisfação em relação aos seguintes itens”, e estes itens foram listados na seguinte ordem: 1. Cordialidade do atendimento; 2. Tempo de espera para a consulta; 3. Horário das consultas; 4. Infraestrutura da clínica; 5. Higienização da clínica; 6. Instrumentos utilizados no atendimento; 7. Informações sobre o tratamento dentário. A escala das respostas variava de ‘Muito Satisfeito’, ‘Satisfeito’, ‘Indiferente’, ‘Pouco Satisfeito’ e ‘Insatisfeito’. Em seguida, soma-se a porcentagem gerada pela plataforma das respostas ‘Muito Satisfeito’ e ‘Satisfeito’ a fim de verificar o valor de avaliação. Dessa forma, obtém-se praticidade para avaliar e, além disso, os resultados inferiores a ‘Satisfeito’ não são significativos para a empresa, a qual deve sempre buscar um resultado superior.

O questionário traz a informação sobre a satisfação do cliente de modo geral, a qual pode ser calculada por uma média dos resultados das questões. Essa média está relacionada diretamente com o objetivo estratégico ‘Promover a satisfação dos clientes’. Já o item ‘Infraestrutura da clínica’ traz a informação sobre o objetivo ‘Adequar a infraestrutura da clínica’, e os itens ‘Tempo de espera para a consulta’ e ‘Horário das consultas’ trazem as informações sobre o objetivo ‘Aprimorar a organização dos atendimentos’. A Figura 7 mostra os itens de questionário acompanhados da porcentagem de respostas ‘Satisfeito’ somadas com a porcentagem de respostas ‘Muito Satisfeito’.

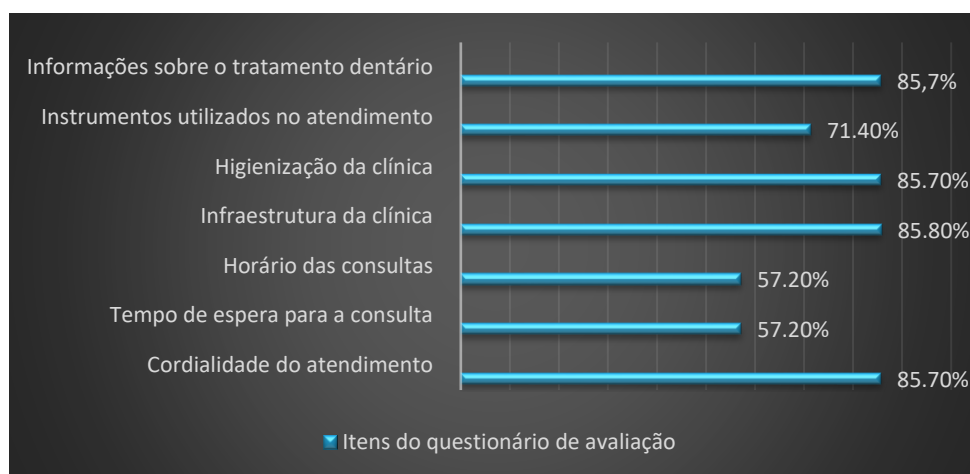


Figura 7: Itens do questionário de avaliação
Fonte: elaboração própria (2020)

A média geral obtida foi de 75,5%, o que corresponde à nota de avaliação para o objetivo ‘Promover a satisfação dos clientes’. Já a média para a nota do objetivo ‘Aprimorar a organização dos atendimentos’ foi de 57,2% e a nota do objetivo ‘Adequar a infraestrutura da clínica’ foi de 85,8%. Quanto ao objetivo estratégico ‘Incentivar a participação dos clientes’, este possui o indicador ‘número de sugestões recebidas nos últimos 6 meses’ e, através dessa

avaliação, foram obtidas sete sugestões. A Figura 8 ilustra os objetivos estratégicos acompanhados dos valores dos seus indicadores em comparação com as metas estabelecidas.

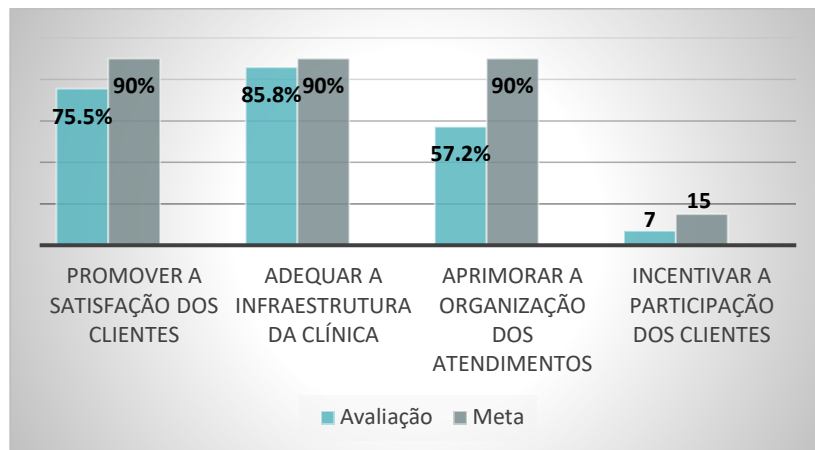


Figura 8: Resultados de avaliação comparados com a meta
Fonte: elaboração própria (2020)

Observa-se que o objetivo estratégico ‘Adequar a infraestrutura da clínica’ foi atribuído com uma nota alta de avaliação, enquanto que os objetivos estratégicos ‘Promover a satisfação dos clientes’ e ‘Aprimorar a organização dos atendimentos’ podem receber mais atenção da clínica odontológica nesse momento. Em relação ao objetivo ‘Incentivar a participação dos clientes’, obteve-se um bom resultado com uma sugestão para cada cliente que enviou a avaliação.

Ademais, observa-se que a coleta dos indicadores ocorreu no período de um mês e foram obtidas sete avaliações. Contudo, a avaliação através do questionário será realizada a cada seis meses conforme a proposta. Assim, a clínica possuirá mais tempo disponível para realizar essa avaliação e, conseqüentemente, obterá mais respostas.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Inicialmente, optou-se por coletar os dados dos indicadores relacionados ao questionário devido à facilidade para obtê-los e avaliá-los. Os dados referentes aos outros indicadores serão coletados conforme a adaptação gradual da clínica odontológica e dentro das suas possibilidades. Para isso, estão previstos a instalação do software de gestão, as ofertas de cursos à clínica para aperfeiçoamento, as parcerias com os planos de saúde e o desenvolvimento das redes sociais para comunicação com o cliente.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou desenvolver o planejamento estratégico e o sistema de medição de desempenho para uma clínica de serviços odontológicos de pequeno porte, com o

intuito de adequar às suas necessidades e de avaliar os fatores decisivos para a implementação eficiente.

Para alcançar o objetivo pretendido, iniciou-se com a análise do ambiente interno e externo, na qual foram utilizados o questionário e a metodologia Matriz SWOT. O questionário, desenvolvido com perguntas abertas, permitiu a identificação dos elementos necessários para a elaboração da Matriz SWOT. Esta metodologia também se mostrou eficaz no aprofundamento da análise do ambiente, pois permitiu a elucidação dos pontos importantes para essa análise. Dessa forma, a análise do ambiente mostrou-se objetiva a partir desse método e facilitou a elaboração da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos.

Em relação à estruturação dos objetivos estratégicos pela metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), esta mostrou-se interessante para a incorporação da visão de longo prazo para uma empresa. Contudo, é necessário acompanhar a implementação de todos os planos de ação e seus respectivos indicadores para que seja possível demonstrar a sua eficiência. Já o mapa estratégico foi desenvolvido para a visualização dos objetivos estratégicos e da identidade organizacional em um local de fácil acesso na clínica odontológica, o que demonstrou a concretização para a clínica do que estava sendo realizado neste trabalho.

Observaram-se dois fatores decisivos para a implementação eficiente desse trabalho. Um dos fatores decisivos foi a disponibilidade de recursos financeiros na aplicação de algumas contribuições, como para a utilização do software de gestão, que precisa do pagamento de uma assinatura, e para a realização dos cursos de aperfeiçoamento. Desse modo, nesses casos supracitados, a clínica estará realizando um investimento e precisará se organizar financeiramente entre os sócios. Outro fator é a disponibilidade de tempo devido à rotina da clínica, e, por isso, foi necessário desenvolver indicadores e períodos de avaliação que fossem acessíveis.

A realização do trabalho favoreceu a comunicação e compartilhamento de ideias entre os sócios e auxiliar de saúde bucal. Desse modo, estimulou a participação de todos que trabalham na clínica e dos clientes, os quais participaram através do questionário de avaliação e sugestão. Quanto aos pontos negativos, observou-se que é necessário o conhecimento sobre as metodologias utilizadas a fim de que sejam aplicadas de forma eficaz. Isso pode requerer apoio profissional ou tempo despendido para estudo dos sócios. Além disso, considerou-se que o tempo para implementação dos planos de ação tornou-se longo, pois dependem da adaptação e da possibilidade de investimento da clínica.

Sugere-se a continuação desse trabalho a partir do acompanhamento dos planos de ação a serem implementados. Ademais, acompanhar a avaliação dos indicadores e das metas no período de um ano e observar a necessidade de modificação das metas conforme o desenvolvimento da clínica odontológica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente à minha mãe, pelo apoio e incentivo para que eu realizasse a graduação em Engenharia de Produção.

Agradeço ao Dr. Cláudio José Müller pela sua atenção dedicada a esse trabalho de conclusão como orientador, e à Dr.^a Joana Siqueira de Souza pela sua orientação na primeira parte desse trabalho.

Agradeço aos profissionais da Advocacia-Geral da União (AGU) que me orientaram quanto ao Planejamento Estratégico e tornaram possível a realização desse trabalho posteriormente.

Agradeço aos professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que fizeram parte da minha trajetória por compartilhar os seus conhecimentos e experiências.

Ademais, agradeço a todos que fizeram parte dessa trajetória.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jonatas de. **Mapeamento Estratégico de uma Clínica Odontológica**: posicionamento de mercado da Dentalclin Odontologia Estética. 2016. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AVASILCAI, Silvia; IVANOV, Cristian-Ionuț. *Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective*. In: *2ND WORLD CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 2013, Romênia. **Anais**. Romênia: Procedia - *Social and Behavioral Sciences*. 2013. p. 1-4.

BARBOSA, Leonardo; CORREA, Carla E. G.; FENILI, Romero. Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. **Gestão & Saúde**. Brasília, v. 08, n. 01, p.18-36, 2017.

BITTENCOURT, Fernando C. R. Indicadores de desempenho como instrumentos de auditoria e gestão, a partir da experiência do TCU. **Revista do TCU**. Brasília, v.102, n. 1, p.49-59, 2004.

BLOOM, Paul N.; HAYES, Thomas; KOTLER, Philip. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2^a ed., Barueri-SP: Manole, 2002.

BROOME, Marion E.; UZARSKI, Diane. *A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan*. **Journal of Professional Nursing**. Durham, v. 35, n. 1, p.12-17, 2018.

CASTRO, J. K.; FLACH, L.; PETRI, S. M. *Balanced Scorecard: um estudo de caso na empresa Systomatus*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 2014, Curitiba. **Anais**. Rio de Janeiro: ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2014, p. 4.

CÓRDOVA, Fernanda P.; SILVEIRA, Denise T. **A Pesquisa Científica**. Universidade Federal de Sergipe - UFS. 2009.

FACINI, M. A.; RIBAS, A. J. F.; TEIXEIRA G. **Planejamento Estratégico**. Paraná: UNICENTRO, 2014.

FERNANDES, A. G., FERREIRA, P. A., FURTADO, R. P. M. Aplicação do *Balanced Scorecard* no auxílio à formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: O Caso Dae/Ufla. **E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 2-9, 2015.

FERREIRA, F. Perfil da Produção Científica Brasileira sobre *Balanced Scorecard*. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 3-5, 2013.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

GIMENEZ, Douglas R. **Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HEPPELMANN, J. E.; PORTER, M. E. *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 11, p. 12-23, 2014.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997. Tradução Luiz Euclides T. F. Filho.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001. Tradução Afonso Celso C. Serra.

LIMA, Carlos R. M. de; LIMA, Maurício A.; SOARES, Thiago C. *Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas*. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v.4, n.1, p.183-205, 2011.

MCGAHAN, Anita M. *How Industries Change*. **Harvard Business Review**. Brighton, v. 82, n. 10, p. 10-12, 2004.

MENDES, Fancisco R. **Elaboração de um BSC em uma empresa de Serviços Contábeis**. 2008. Especialização em Finanças - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MIGLIATO, Antônio Luiz T. **Planejamento Estratégico Situacional aplicado à Pequena Organização: Estudo comparativo de casos em pequenas empresas do setor de serviço hoteleiro da região de Brotas – SP**. 2004.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NEJAD, Shabnam H.; SARRAF, Fatemeh. *Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies*. **Evaluation and Program Planning**. Iran, v.79, n. 101762, p. 3-4, 2019.

ROSA, Eduardo F. **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de fisioterapia**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre.

VIDAL, Tathiane. Quais são os indicadores de desempenho das clínicas odontológicas? **Software Dental Office**. 2019. Disponível em: <<https://www.dentaloffice.com.br/indicadores-de-desempenho-para-dentista/>>. Acesso em maio de 2020.

WU, Hung-Yi. *Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard*. **Evaluation and Program Planning**. Taiwan, v. 35, n. 3, p. 5-7, 2011.