

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALEXANDRE MACEDÔNIA OURIQUE PEREIRA**

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) ADAPTÁVEL A UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MEDICINA OCUPACIONAL**

**PIRACICABA  
2012**

**ALEXANDRE MACEDÔNIA OURIQUE PEREIRA**

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) ADAPTÁVEL A UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MEDICINA OCUPACIONAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

**PIRACICABA  
2012**

Pereira, Alexandre Macedônia Ourique.

O *Balanced Scorecard* (BSC) adaptável a uma empresa prestadora de serviços de medicina ocupacional / Alexandre Macedônia Ourique Pereira. – 2012.

82 p.

Orientador: Antonio Carlos Giuliani.

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Estratégia 2. Medição de Desempenho 3. *Balanced Scorecard*. I. Giuliani, Antonio Carlos. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. O *Balanced Scorecard* (BSC) adaptável a uma empresa prestadora de serviços de medicina ocupacional.

**ALEXANDRE MACEDÔNIA OURIQUE PEREIRA**

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) ADAPTÁVEL A UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MEDICINA OCUPACIONAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Data de aprovação:  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (orientador)  
Universidade Metodista de Piracicaba –  
Unimep

---

Prof. Dr. Flávio Marques Vicari  
Universidade Metodista de Piracicaba –  
Unimep

---

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
Universidade de São Paulo – Esalq/USP

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, pela segura orientação, sincera amizade e pelo incentivo para a elaboração deste trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Flávio Marques Vicari e Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, por dedicarem parte do seu precioso tempo para participar da defesa deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unimep, pelos ensinamentos que levarei comigo para o resto da vida.

Aos colegas de curso, pela amizade, pelo companheirismo e pelas trocas de informações, atitudes extremamente importantes para todo profissional.

Aos colaboradores da Unimep, pela atenção, pelo acolhimento e pela presteza no atendimento às necessidades dos discentes.

À secretária da pós-graduação em Administração, Sra. Rosa Alves, pelas constantes orientações e por um conselho que mudou toda a minha história acadêmica neste curso de mestrado.

Aos meus pais, Dr. Paulo Macedônia Pereira e Profa. Maria da Graça Ourique Pereira, sem os quais nada existiria.

Aos meus avós, Viriato Adão Ourique, Insedia Maria Duarte Lima Ourique, Pantaleão Paulo Pereira e Gasparina Canabarro Pereira, por sempre acreditarem nos meus sonhos.

Aos meus irmãos, Dra. Gabriela Macedônia Pereira, Paula Macedônia Pereira e Saulo Macedônia Pereira, por fazerem parte da torcida pelo êxito deste trabalho.

À Dra. Beatriz Elias e ao Dr. Sérgio Ricardo Lima Filho, diretores da TBS Medicina do Trabalho, pela parceria e amizade.

Aos colaboradores da TBS Medicina do Trabalho, pela sempre paciência e pelo senso de equipe durante o desenvolvimento de todas as etapas deste estudo.

Aos meus orientadores e mentores, pela luz e energia que emanaram constantemente, possibilitando que eu trilhasse meu caminho.

Às instituições de ensino nas quais tive a honra de lecionar, por direcionarem minha vida para a docência.

Ao Estado de São Paulo, por ser o propulsor da economia brasileira e de oportunidades para profissionais, o qual me, de imediato, acolheu quando cheguei de Porto Alegre há cinco anos.

A todos que, de alguma maneira, colaboraram para a realização do presente trabalho.

*“Eu sei que não sou nada e que talvez nunca tenha tudo. Aparte isso, eu tenho em mim todos os sonhos do mundo.”*

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de sistema de medição de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), adaptável a uma empresa do segmento de medicina ocupacional, visando promover a prestação de contas dos resultados obtidos por essa organização. Para tanto, elaborou-se um referencial teórico sobre o BSC e procedeu-se a um diagnóstico na TBS Medicina do Trabalho. Essa empresa, que é o objeto desta pesquisa e a base para o estudo de caso, passou por um processo de reestruturação administrativa e, por essa razão, foi proposto a ela um sistema de medição de desempenho. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa com estudo de caso ilustrativo. Foram coletados dados secundários por intermédio de um diagnóstico interno da organização. Como resultado, verificou-se que a estrutura original do BSC foi organizada com a perspectiva de apresentar soluções de acordo com o cenário administrativo, permitindo à organização utilizar-se do sistema para auxiliar no seu processo de reestruturação. Em consonância com a estrutura do BSC, o modelo proposto à organização TBS enquadra-se nas quatro perspectivas do BSC, respeitando as especificidades e as necessidades da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Medição de desempenho. *Balanced Scorecard*.



## **ABSTRACT**

This paper aims to present a model of performance measurement system based on the Balanced Scorecard (BSC), fitting for a company in occupational medicine to promote accountability for results obtained by this organization. A theoretical framework on the BSC was developed and proceeded with a diagnosis with TBS Medicine, the company hereby studied. TBS Occupational Medicine, the basis for this case study, underwent a process of administrative restructuring and a performance measurement system was proposed. The study is characterized by a qualitative research, with an illustrative case study. Secondary data were collected through an internal diagnosis of the organization. As a result it was possible to verify that the original structure of the BSC was organized in view of presenting solutions in accordance with the administrative scenario, allowing the organization to utilize the system to assist in its restructuring process. In line with the structure of the BSC, the proposed model to TBS fits in the four perspectives, respecting the specificities and needs of the organization.

**Keywords:** Strategic Planning. Performance Measurement. Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – O BSC como tradutor da visão estratégica.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2 – Medidas essenciais .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3 – Cadeia de valor para os processos internos .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 – Etapas da metodologia para a implantação do BSC.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 – Cadeia da relação entre causa e efeito .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6 – Plano de desenvolvimento do BSC .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7 – Organograma da TBS.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8 – Mapa estratégico da TBS .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 9 – Relação entre causa e efeito da TBS.....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Relação entre receitas e serviços .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 2 – Desenvolvimento das receitas anuais.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 3 – Desempenho dos lucros anuais.....</b>	<b>53</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Definição dos indicadores .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 2 – Etapas, procedimentos e atividades para a implementação do BSC....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 3 – Lista de ferramentas de comunicação e seus resultados prováveis .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 4 – Análise SWOT da TBS Medicina do Trabalho .....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 5 – Relação entre os objetivos estratégicos e seus indicadores.....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 6 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva financeira .....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 7 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva do cliente .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 8 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva dos processos internos .....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 9 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva da aprendizagem e do crescimento.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 10 – Planos de ação baseados no BSC .....</b>	<b>72</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Relação entre porte e participação nas receitas.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 2 – Distribuição dos clientes por região .....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>ANAMT</b>	Associação Nacional de Medicina do Trabalho
<b>ASO</b>	Atestado de Saúde Ocupacional
<b>BPR</b>	<i>Business Process Redesign</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção a Acidentes
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas
<b>RBO</b>	Receitas Brutas Operacionais
<b>SEBRAE</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SMD</b>	Sistema de Medição de Desempenho
<b>SWOT</b>	<i>Strenghts, Weaknes, Oportunities and Threats</i>
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 O Problema de pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivo do Estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Justificativas.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Estrutura do Estudo .....</b>	<b>19</b>
<b>2 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 O Conceito do BSC.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1 As perspectivas do BSC.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1.1 Perspectiva financeira do BSC .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1.2 Perspectiva do cliente do BSC .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.3 Perspectiva dos processos internos do BSC .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1.4 Perspectiva da aprendizagem e do crescimento do BSC .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2 Vantagens e desvantagens na utilização do BSC.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3 Benefícios encontrados no BSC.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4 Críticas ao modelo do BSC.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Etapas e Procedimentos para a Implantação do BSC.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1 Construção do mapa estratégico .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1.1 Mapeamento dos processos.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1.2 Definição de objetivos e metas.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1.3 Relação entre causa e efeito .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Definição dos indicadores estratégicos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3 Elaboração dos planos de ação e iniciativas.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4 Fatores críticos na implementação do BSC.....</b>	<b>41</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 A Contextualização do Objeto de Estudo.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.1 A TBS Medicina do Trabalho .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2 A estrutura da TBS .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.3 Os clientes da TBS .....</b>	<b>49</b>

<b>3.2.3.1</b>	<b>Análise do portfólio de serviços da TBS</b> .....	50
<b>3.2.4</b>	<b>Diagnóstico interno da TBS</b> .....	51
<b>3.2.4.1</b>	<b>Administração e finanças</b> .....	51
<b>3.2.4.1.1</b>	<b>Análise dos resultados financeiros</b> .....	52
<b>3.2.4.2</b>	<b>Marketing</b> .....	54
<b>3.2.4.3</b>	<b>Setor operacional</b> .....	55
<b>3.2.4.4</b>	<b>Medicina ocupacional</b> .....	57
<b>3.2.4.5</b>	<b>Engenharia de segurança do trabalho</b> .....	57
<b>3.2.5</b>	<b>Diagnóstico externo da TBS</b> .....	58
<b>3.2.5.1</b>	<b>Mercado de medicina ocupacional de Campinas/SP</b> .....	58
<b>3.2.5.2</b>	<b>Concorrência direta da TBS</b> .....	59
<b>3.2.5.3</b>	<b>Principais fornecedores da TBS</b> .....	60
<b>3.2.6</b>	<b>Análise SWOT da TBS Medicina do Trabalho</b> .....	60
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO MODELO ADAPTÁVEL DO BSC À TBS</b> .....	62
<b>4.1</b>	<b>O Modelo Proposto</b> .....	62
<b>4.1.1</b>	<b>Definição do mapa estratégico e dos objetivos estratégicos da TBS</b> .....	62
<b>4.1.2</b>	<b>Arquitetura dos indicadores de desempenho para a TBS</b> .....	64
<b>4.1.3</b>	<b>Detalhamento dos indicadores por perspectiva</b> .....	66
<b>4.1.3.1</b>	<b>Perspectiva financeira da TBS</b> .....	67
<b>4.1.3.2</b>	<b>Perspectiva do cliente da TBS</b> .....	68
<b>4.1.3.3</b>	<b>Perspectiva dos processos internos da TBS</b> .....	68
<b>4.1.3.4</b>	<b>Perspectiva da aprendizagem e crescimento da TBS</b> .....	69
<b>4.1.4</b>	<b>Relação entre causa e efeito na TBS</b> .....	70
<b>4.1.5</b>	<b>Proposta de planos de ações corretivas para a TBS</b> .....	71
<b>4.2</b>	<b>Benefícios Possíveis com a Adoção do BSC na TBS</b> .....	73
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	78



## 1 INTRODUÇÃO

A TBS Medicina do Trabalho participa de um mercado que impõe, naturalmente, qualificações diferenciadas a seus participantes. A combinação entre a própria medicina ocupacional e a engenharia de segurança do trabalho apresenta-se fundamental para essa diferenciação do mercado de medicina ocupacional.

Esse é um mercado bastante competitivo, no qual as empresas oferecem os serviços de saúde ocupacional (saúde do trabalhador), com programas variados para a prevenção de acidentes, doenças ocupacionais e o monitoramento das condições de trabalho, sendo regulados pela força da legislação, que ajusta os serviços e as organizações que os oferecem. Por apresentar características próprias, ele impõe às organizações uma atenção especial aos seus processos internos.

Outra consideração importante em relação às atividades da medicina ocupacional faz referência à complexidade em relação ao atendimento aos clientes, cujos compradores são as organizações e os usuários dos serviços, que são os colaboradores dessas organizações, o que exige atenção especial quando da coleta de informações sobre a satisfação dos dois tipos de clientes.

As organizações prestadoras desses serviços têm buscado alternativas para a melhoria dos seus processos e incremento de seu desempenho, o que pode influenciar na competição nesse mercado e, até mesmo, promover uma vantagem competitiva. Para tanto, as mesmas organizações devem considerar não somente os resultados financeiros, mas também seus resultados não financeiros, tais como a satisfação do cliente, a qualidade em seus processos internos e a capacidade de aprendizagem organizacional.

Os indicadores não financeiros possibilitam, às empresas, entenderem os diversos motivos e as correlações que as levam até aos resultados financeiros nos quais, conhecimento e capacidade de aprendizagem se apresentam como diferenciais ou, ainda, permitem qualificar a carteira de clientes, que resulta na redução dos custos operacionais.

Autores como Fornell (1996), Gonçalves (2001) e Hitt, Ireland e Horkisson (2008) confirmam que os resultados alcançados pelas organizações devem ser monitorados por meio de sistemas de medição de desempenho (SMD), os quais servem como orientadores para gestão e, por consequência, para o crescimento integral das organizações. Para os respectivos autores, a satisfação dos clientes e a participação no mercado são fatores tão relevantes quanto às suas projeções financeiras.

Assim, parece aceito entre os estudiosos que os sistemas de medição de desempenho devem apresentar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros capazes de auxiliar a organização a monitorar seu desempenho e direcionar o processo de criação de vantagem competitiva (FERRAZ, 2003).

Observa-se a existência de vários sistemas de medição de desempenho como propostas, sendo o mais eminente, dentre eles, o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo apresentado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, descrito por eles como um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho.

O SMD busca facilitar a identificação e a compreensão dos resultados, por meio da combinação de perspectivas financeiras e não financeiras, integrando a empresa, enquanto propõe realinhamentos equilibrados.

Como as organizações tradicionalmente estruturam-se por funções, pouco adianta ter um desempenho excelente em uma determinada área, enquanto que em outras não conseguem resultados relevantes, ocasionando desequilíbrios internos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

A adoção de indicadores de desempenho equilibrados pode auxiliar a organização, no sentido de mostrar, aos clientes, um documento formal que evidencie o desempenho dos objetivos estratégicos.

O teor principal deste estudo, a partir do levantamento teórico sobre o BSC, é apresentar uma proposta de modelo adaptável a uma organização de medicina ocupacional, como alternativa para o seu sistema de indicadores do seu desempenho. Isso ocorre porque o sistema apresentado pode ser capaz de medir e controlar a qualidade dos processos dentro da reestruturação que a empresa está atravessando.

A motivação para o estudo resulta no reconhecimento dos resultados positivos que o BSC poderá trazer à organização, no sentido de mostrar aos clientes e usuários um documento formal que permita evidenciar o desempenho dos objetivos estratégicos.

## **1.1 O Problema de pesquisa**

Assim, o problema principal do estudo concentra-se em como o BSC pode ser proposto a uma organização do setor de medicina ocupacional e adaptável às características e às necessidades dessa organização, para assegurar o monitoramento de sua estratégia, considerando seus aspectos qualitativos e funcionais.

Do mesmo modo, o modelo permitirá apresentar, de forma clara e concisa, evidências que os objetivos organizacionais podem ser atingidos, quando monitorados pelo modelo BSC.

## **1.2 Objetivo do Estudo**

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de modelo do BSC baseada em que propuseram Menezes et al. (2006), adaptável a uma empresa do setor de medicina ocupacional, desenvolvendo um sistema de medição de desempenho que promova a prestação de contas dos resultados obtidos

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Compreender o BSC por meio da revisão bibliográfica, apresentando a sua estrutura original.
- Apresentar a organização objeto de estudo, caracterizando seus principais problemas e apontando os fatores críticos que justifiquem a implantação do BSC.
- Adequar o modelo de medição de desempenho à realidade e às necessidades da organização que é o objeto deste estudo.

## **1.4 Justificativas**

O estudo justifica-se na TBS Medicina do Trabalho por buscar novos modelos e adaptações possíveis de indicadores que possibilitem a geração de informações para a gestão.

A oportunidade de desenvolver a pesquisa foi decorrente do perfil do curso de mestrado profissional que, na formação do pesquisador/profissional, permite utilizar a

pesquisa desenvolvida de modo a agregar valores em suas atividades de interesses profissionais ou docentes.

Considerando, ainda, a competitividade acirrada entre as organizações de pequeno porte e a necessidade de apoio para as suas decisões estratégicas, o estudo se faz oportuno, pois considera o comportamento e os recursos normalmente disponíveis nessas organizações.

Ao selecionar uma organização do setor de serviços, principalmente de pequeno porte, do setor de medicina ocupacional, busca-se contribuir com pesquisas aplicadas nas empresas, fortalecendo a competitividade da organização.

Para Kaplan e Norton (1997a), o BSC representa um sistema gerencial estratégico o qual orienta as melhorias nos resultados, por meio do centro estratégico, proporcionando condições para as organizações manterem um sistema capaz de traduzir as diretrizes organizacionais em objetivos estratégicos. Estes, em um conjunto equilibrado de indicadores, permitem a operacionalização do plano estratégico, conforme as perspectivas do BSC.

O equilíbrio proposto pelo modelo pode ser percebido na relação entre causa e efeito, em que toda a medida selecionada para um BSC faz parte de uma cadeia de relações e não apenas de objetivos isolados, o que proporciona, à organização, uma visão administrativa atual e futura, apontando o caminho a ser seguido e, principalmente, a eficácia da estratégia adotada (KAPLAN; NORTON, 1997a; MENEZES et al., 2006).

## **1.5 Estrutura do Estudo**

O primeiro capítulo é reservado à introdução, o qual aborda o problema, os objetivos e a justificativa do estudo.

A revisão bibliográfica sobre o BSC apresentado em sua estrutura original, enfatizando a variedade de especificidades, consta no segundo capítulo.

O terceiro capítulo apresenta a organização TBS Medicina do Trabalho, objeto de estudo, bem como os procedimentos que podem ser admitidos pela organização para a adoção do modelo proposto.

A apresentação do BSC, adaptado à organização objeto de estudo, foi exposta no quarto capítulo.

Reservou-se o último capítulo às considerações finais, sugestões e recomendações para a continuidade dos negócios sob a perspectiva do BSC.

## **2 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Neste capítulo, há uma breve revisão teórica do BSC, bem como apresentação das vantagens e desvantagens da sua utilização e aplicação no setor de serviços. Há também os benefícios para empresas prestadoras de serviços e críticas ao modelo.

### **2.1 O Conceito do BSC**

Os estudos iniciais sobre o BSC foram desenvolvidos pelo Instituto Nolan Norton ligado à rede Global de Auditores KPMG, conforme citado, no início da década de 1990, pelos professores David Norton e Robert Kaplan, que propuseram um conjunto de indicadores de desempenho balanceados.

Segundo Soares (2001), esse conjunto de indicadores partiu do conhecimento de que a gestão, baseada em medidas meramente financeiras, não atende às necessidades das organizações, com valor e visão estratégica.

Mais do que um conjunto de indicadores de desempenho, o BSC constitui-se em um sistema de gestão, funcionando como condutor de informações, habilidades e conhecimentos entre as áreas funcionais da organização (SOARES, 2001).

O BSC consegue traduzir a visão estratégica em metas e objetivos, por meio de um conjunto de indicadores de desempenho. Tal visão consiste na descrição dos objetivos em curto e longo prazo e na estratégia, bem como na orientação da empresa para alcançá-los (MULLER, 2003).

Com isso, o BSC permite a organização e a compreensão equilibrada sobre os resultados alcançados por cada uma das áreas funcionais, possibilitando a seus gestores ações constantes de realinhamento.

Kaplan e Norton (1997a) recomendam, ainda, que os planos de recompensas dos colaboradores estejam atrelados ao cumprimento das metas do BSC, sugerindo, inclusive, o estabelecimento de limites mínimos para os objetivos estratégicos, e a utilização de julgamentos subjetivos para a remuneração.

Para esses autores, as recompensas baseadas somente em critérios objetivos podem criar desequilíbrios para a estratégia da organização, pois estas incentivarão os

funcionários a alcançarem apenas seus objetivos pessoais, e a não em se envolverem com os objetivos organizacionais.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (2001) observaram um padrão consistente entre a utilização do BSC e o sucesso na implantação da administração estratégica. Os autores apontam que, com a adoção do BSC, as organizações conseguem:

- esclarecer a visão estratégica por meio da utilização de mapas estratégicos;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em tarefas de todos;
- converter a estratégia em um processo contínuo.

Por sua vez, os mapas estratégicos auxiliam na descrição, na comunicação da estratégia para a organização de maneira ordenada, ampliando a possibilidade de sucesso da organização na implantação, explicam Kaplan e Norton (2001).

À medida que o mapa estratégico cria um ponto de referência comum nas áreas funcionais e a estratégia fica compreensível para todas as unidades e colaboradores, a declaração das diretrizes organizacionais (visão, missão e negócio) da organização se traduz de forma clara a todos os envolvidos (KAPLAN; NORTON, 2001).

No que diz respeito ao alinhamento da organização à estratégia, afirmam Kaplan e Norton (2001), observa-se que o BSC permite à organização criar diversas sinergias coordenadas em seu interior.

As organizações são projetadas em torno de diversas especialidades, e cada função tem seu próprio conjunto de conhecimentos e objetivos. Essas organizações devem utilizar a estratégia para criar sinergias entre as unidades de negócios e os serviços compartilhados.

Em relação à transformação da estratégia em uma tarefa de todos, nota-se que, para Kaplan e Norton (2001), as organizações centradas na estratégia usam o BSC em três processos diferentes para o alinhamento dos colaboradores e suas atividades com a estratégia empresarial.

Em primeiro lugar, na comunicação e educação dos empregados, os quais devem conhecer e compreender a estratégia, a fim de que possam contribuir para sua implantação. Em segundo lugar, no desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, em que os empregados devem compreender de que maneira são capazes de influenciar a implantação bem-sucedida da estratégia. Finalmente, por meio dos sistemas de incentivos e recompensas, os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da

organização, o que representa a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais (KAPLAN; NORTON, 2001; FERNANDES; BERTON, 2005).

Para converter essa estratégia em um processo contínuo, uma das propostas do BSC é estabelecer uma aproximação do processo orçamentário, alicerces dos sistemas de gestão tradicionais, com o planejamento estratégico das organizações, equilibrando assim objetivos em curto e longo prazo (FERNANDES; BERTON, 2005).

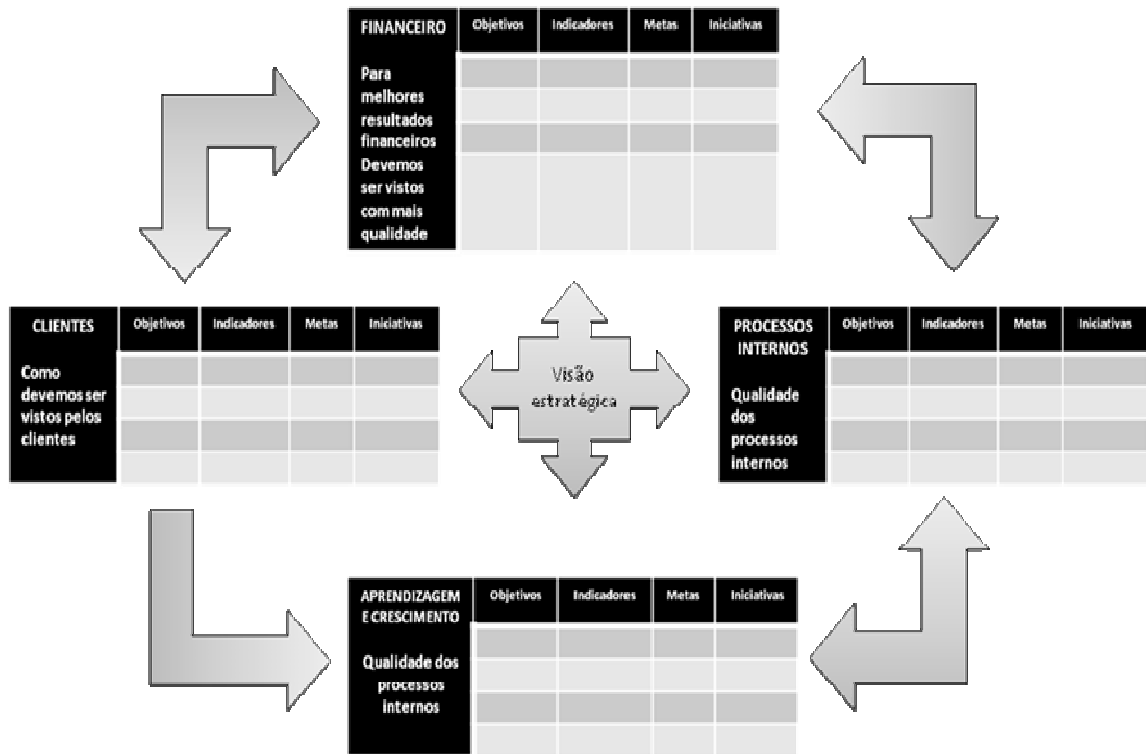
Isso é possível a partir da relação entre a estratégia, o orçamento e seus sistemas de realimentação estratégica, interligados à experimentação e à capacidade de aprendizagem e adaptação.

### **2.1.1 As perspectivas do BSC**

Kaplan e Norton (1997a) apontam para o desdobramento das estratégias em perspectivas específicas, mas que obedecem a uma sequência de entendimentos sobre o desempenho da organização.

Dessa maneira, o BSC funciona como um instrumento que procura integrar as medidas oriundas das estratégias, incorporando as medidas financeiras sobre resultados e suas projeções, considerando, ainda, as perspectivas sobre a satisfação dos clientes, os processos internos, bem como a aprendizagem e o crescimento.

Essas perspectivas compõem a tradução da visão e da estratégia empresarial, em objetivos e metas realizáveis, como se pode observar na Figura 1.



**Figura 1 – O BSC como tradutor da visão estratégica**

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

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997a) são apresentadas como sugestão para a composição de conjuntos de indicadores. A escolha das perspectivas e, principalmente, dos indicadores, depende da necessidade da organização em monitorar a sua estratégia e as melhorias que quer alcançar.

Quando a estratégia e as melhorias são devidamente monitoradas, suas informações possibilitam o melhor posicionamento competitivo e a organização tem condições de traduzir a sua estratégia em proposições de valor entre seus processos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

O BSC apóia-se em quatro perspectivas, colaborando entre si, que permitem fixar objetivos que deverão funcionar de forma integrada. Qualquer falha originará quebras, desequilibrando o BSC, provocando alterações no planejamento estratégico da organização. Essas perspectivas são abordadas a saber: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997a; MENEZES et al., 2006).



### 2.1.1.1 Perspectiva financeira do BSC

Por meio da perspectiva financeira, os objetivos da organização podem variar, considerando o seu ciclo de vida. Organizações nos ciclos iniciais necessitam de investimentos fortes, sem que esses tenham resultados imediatos (KAPLAN; NORTON, 1997a).

Em uma fase de sustentação, uma organização precisa qualificar seus processos internos para alcançar a excelência. É o momento no qual se requer investimentos, cujos resultados já são mais previsíveis.

Percebe-se ainda, organizações que, ao alcançarem a maturidade e colherem os frutos dos investimentos anteriores, precisam de manutenção do crescimento, com resultados estáveis, mas contínuos.

Conforme Kaplan e Norton (1997a), as seguintes premissas devem ser observadas em relação à perspectiva financeira:

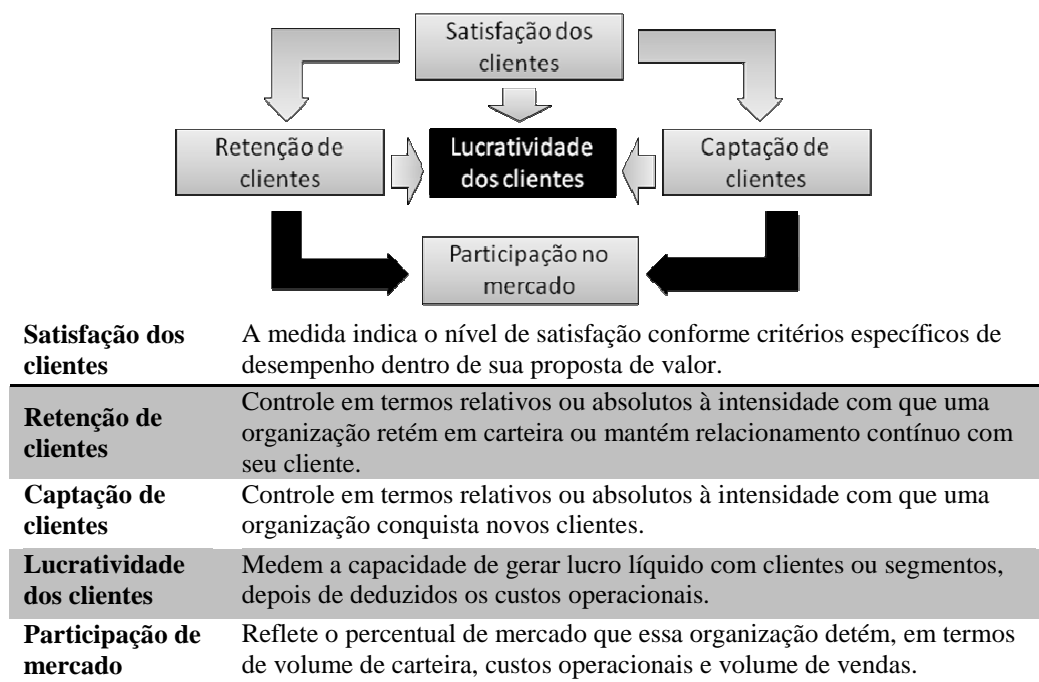
- os objetivos financeiros devem estar vinculados aos objetivos estratégicos da organização, observando o seu ciclo de vida;
- os objetivos financeiros servem de norte para as demais perspectivas do *Scorecard*;
- as medidas adotadas devem fazer parte da relação entre causa e efeito, primando pelo desempenho financeiro;
- o *Scorecard* deve contemplar a estratégia da organização, correlacionando os objetivos de longo prazo às metas mais próximas;
- identificar as medidas mais adequadas à estratégia da organização. O aumento real da receita, redução proporcional dos custos, investimentos operacionais e redução dos riscos servem como base para integrar a perspectiva financeira às demais perspectivas do BSC;
- os objetivos e as medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: identificando os resultados atuais e projetando as metas futuras.

### 2.1.1.2 Perspectiva do cliente do BSC

Kaplan e Norton (1997a) referem que os segmentos de clientes e os mercados precisam ser inicialmente identificados, sendo que os segmentos representam a fonte de novas receitas.

Segundo os autores, a perspectiva do cliente permite que a organização realinhe suas medidas essenciais de resultados e a relação direta com seus clientes. Satisfação do cliente, retenção deste, ampliação da carteira e lucratividade são alguns indicadores importantes de serem considerados.

As medidas essenciais de resultados com clientes são comuns a todas as organizações que incluem um conjunto de indicadores. Elas podem ser agrupadas em uma rede de inter-relações formalizada, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 2 – Medidas essenciais**

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997a, p. 12).

Embora as propostas possam variar de acordo com o setor da economia, o porte da organização e o segmento ao qual atendem, existe um conjunto de atributos que permite sua ordenação e customização, o qual é dividido em três categorias, conforme explicitam Kaplan e Norton (1997a):

- os atributos dos produtos e serviços, que estão relacionados à qualidade, ao desempenho e aos valores praticados;
- o relacionamento com o cliente, que faz referência à satisfação no atendimento ao cliente;
- a imagem e a reputação, que envolvem fatores intangíveis como a imagem dinâmica (qualidade do contato de cada colaborador com seus clientes) e os valores apregoados pela organização, como honestidade, consciência ambiental e transparência nas informações.

### **2.1.1.3 Perspectiva dos processos internos do BSC**

Essa perspectiva está centrada nos processos internos ligados às perspectivas financeiras e de clientes, pois são os processos internos que condicionam o funcionamento da organização e orientarão no sentido da satisfação do cliente e criação de valores.

Kaplan e Norton (1997a) sugerem que cada organização utiliza um conjunto de processos internos com a finalidade de criar valor para seus clientes e, por consequência, produzir resultados financeiros. Para isso, o modelo BSC utiliza três considerações importantes: inovação, operações e pós-vendas.

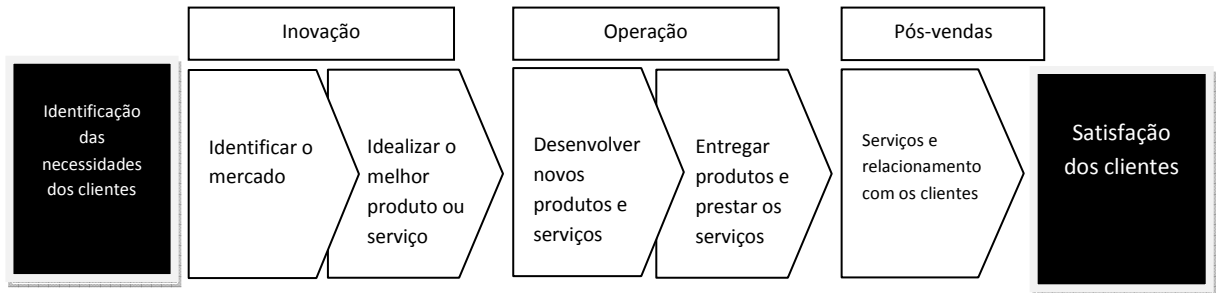
No sentido de inovação, a organização identifica as necessidades básicas de seus clientes e interessados e busca melhorias em seus serviços e produtos, que atendam a essas necessidades, gerando uma cadeia de valor. Assim, a organização poderá, também, idealizar novos negócios e buscar mercados promissores (KAPLAN; NORTON, 1997a).

O processo de operações envolve a análise crítica dos processos internos, constituídos dos processos primários, que envolvem diretamente o atendimento ao cliente e os processos de apoio que dão suporte aos processos primários.

Conforme Henrik, Cobbold e Lawrie (2001), os processos primários representam a cadeia interna de valor, na qual produtos e serviços são oferecidos aos clientes, enfatizando a entrega e a prestação dos serviços, tendo início na solicitação destes ou dos produtos, focadas na qualidade, pontualidade e serviços agregados.

O terceiro estágio da cadeia de valor inclui garantias, consertos, correções, devoluções e o processamento do pagamento. A organização busca a excelência nesta fase, que não termina no momento da entrega de produtos ou prestação de serviços (HENRIK, COBBOLD; LAWRIE, 2001).

Observa-se na Figura 3 que, com a identificação da cadeia interna de valor, é possível para a organização definir as medidas que podem ser utilizadas para a melhoria contínua, como o *Total Quality Management* (TQM), ou as melhorias não contínuas, como o *Business Process Redesign* (BPR).



**Figura 3 – Cadeia de valor para os processos internos**

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997a, p. 102).

À medida que as organizações utilizam os processos de melhoria contínua (TQM) ou descontínua (BPR), as três etapas para medição de desempenho dos processos internos, apoiados na qualidade, custos e tempo, oferecerão informações sobre as metas do programa de melhoria (HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 1997b).

Com as descrições de Kaplan e Norton (1997a) e Henrik, Cobbold e Lawrie (2001), pode-se perceber, no Quadro 1, a relação prática com alguns indicadores que servem como sugestão para a customização do BSC.

**Quadro 1 – Definição dos indicadores**

Processo	Medida	Indicador
Inovação	Pesquisas	Percentual de vendas de um produto
		Percentual de vendas gerado por produtos com propriedade
		Lançamentos de novos produtos x Ações da concorrência
		Lançamentos de novos produtos x Projetos
		Capacidade técnica do processo de produção/serviço
		Tempo de desenvolvimento de um novo produto/serviço
		Lucro operacional X custos para desenvolvimento
	Desenvolvimento de produtos e serviços	Volume de produção/operação com sucesso
		Tempo de ciclo para cada processo
		Custo de cada processo
		Tempo de introdução de novos produtos x Concorrência
		Tempo para o novo produto alcançar o seu ponto de equilíbrio
		Margem de lucro bruta do produto

<b>Operações</b>	<b>Medidas de tempo</b>	Tempo do ciclo: do pedido à produção
		Tempo de ciclo: da produção ao recebimento pelo cliente
		Tempo de armazenamento: do pedido ao recebimento
	<b>Medidas de qualidade</b>	Taxa de erros no processo
		Desperdícios
		Perdas
		Retrabalho
		Devoluções
		Percentual de processos controlados
	<b>Custo</b>	Custo de cada processo
<b>Pós-vendas</b>	<b>Tempo</b>	Tempo de ciclo da produção ao recebimento
	<b>Qualidade</b>	% de solicitações atendidas x Visita
	<b>Custo</b>	Custo dos recursos utilizados

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997a, p. 55).

#### 2.1.1.4 Perspectiva da aprendizagem e do crescimento do BSC

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento contínuo, quando atrelada a uma infraestrutura efetiva, ocorre em uma organização com processos qualificados e financeiramente equilibrados. Tal processo permite identificar as necessidades organizacionais, voltadas ao crescimento e desenvolvimento em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997a).

O BSC propõe investimentos no capital humano da organização, pois além da estrutura, equipamentos e pesquisas, a organização precisa alcançar resultados por meio da qualificação do seu pessoal e de seus processos.

Kaplan e Norton (1997a) descrevem, pontualmente, que são os colaboradores que participam dos processos internos e atuam diretamente na satisfação dos clientes. Isso define a necessidade que a organização tem de capacitá-los e treiná-los para que se tornem criativos e possam gerar conhecimento.

A quarta perspectiva do BSC desenvolve medidas e objetivos para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, conjugando os objetivos já definidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, que revelam onde a organização deve se destacar para alcançar desempenho positivo.

Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento fortalecem a estrutura do capital humano da organização, o que possibilita a consecução dos objetivos das demais perspectivas do BSC.

No desenvolvimento do BSC, Kaplan e Norton (1997a) sugerem três fatores importantes para a perspectiva do aprendizado e crescimento, conforme descritos abaixo.

- a. A capacitação dos colaboradores:** os colaboradores são considerados o capital humano de uma organização e isso pode se tornar uma vantagem competitiva. Eles convertem, a todo tempo, conhecimento pessoal em organizacional quando detêm os valores, processos e contatos com clientes e compartilham com a organização.
- b. A qualidade dos sistemas de informação:** para alcançar determinado grau de efetividade, fazem-se necessárias informações de qualidade sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras desses processos, transformando o sistema de informações gerenciais (SIG) em um processo estratégico.
- c. A motivação e capacidade de realinhamento da organização:** investir na capacitação dos colaboradores, com o objetivo de mantê-los atualizados e qualificados, envolvidos diretamente na visão e missão da empresa, é extremamente importante para a conquista dos objetivos estratégicos e o sucesso da implantação do BSC.

### 2.1.2 Vantagens e desvantagens na utilização do BSC

Os sistemas de medição de desempenho apresentam, em seus métodos de aplicação, uma série de vantagens e desvantagens, sendo que sua indicação para determinadas organizações acontece, dependendo da combinação das características da empresa que os utilizará e da forma de aplicação destes.

Para Esteves e Mateus (2008), uma das vantagens mais importantes do BSC como sistema de medição de desempenho é que este oferece, aos gestores, uma visão ampla e sistêmica sobre o desempenho da organização.

O BSC permite também uma avaliação constante e global do desempenho organizacional, integrando as diretrizes organizacionais, com objetivos de curto prazo,

acrescidos de um mix de indicadores financeiros e não financeiros (ESTEVEES; MATEUS, 2008).

Outra vantagem importante desse sistema diz respeito ao método, que se apresenta como uma ferramenta que permite distribuir, de maneira harmoniosa, os recursos entre as áreas funcionais, por meio das iniciativas previstas pelo BSC, afirmam Machado e Salles (2005).

De acordo com esses autores, a forma como esse sistema sintetiza as informações pode ser percebida como uma vantagem, pois permite documentar de maneira resumida e de simples entendimento, o que possibilita, aos gestores, uma leitura clara sobre os objetivos estratégicos e sobre o delineamento das estratégias empresariais.

Contudo, o BSC apresenta algumas desvantagens como sistema de medição de desempenho para as empresas. A principal está relacionada à dificuldade de sua aplicação, que pode apresentar resultados pouco realistas para a empresa.

Essa questão está relacionada às deficiências na execução do método, já que a capacidade de organizar e controlar o sistema, por parte de seus responsáveis, muitas vezes não é suficiente (MACHADO; SALLES, 2005).

A falta de informações sobre o ambiente externo, concorrentes, mercado e, principalmente, a respeito das inovações tecnológicas, pode se apresentar como uma desvantagem importante do método.

Para Rosário (2005), especificamente sobre o mapeamento estratégico, a sua representação gráfica se apresenta como sendo um dos principais problemas na adoção da abordagem do BSC.

As críticas relacionadas ao uso do BSC dizem respeito à falta de habilidade desse modelo para a identificação de métricas preditivas (variáveis que modelam potencialidades futuras), como descritas por Machado e Salles (2005), necessárias para reconhecimento de padrões de comportamento futuro do sistema e aos relatórios apresentados durante reuniões de avaliação da estratégia pelo BSC, nos quais os mapas são demonstrados sem que sejam experimentados ou refletidos.

### **2.1.3 Benefícios encontrados no BSC**

Para Prieto et al. (2006), o método proposto pelo BSC colabora para formação de um pensamento estratégico, levando-se em consideração questões de curto, médio e longo prazo.

Isso é possível por meio de sua concepção, fundamentada nas quatro perspectivas que proporcionam, à organização, pensar em como uma estratégia pode ser implementada, por meio de uma visão de causa e efeito entre diferentes objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2001).

Assim, o BSC apresenta, à organização, uma capacidade de ligar o planejamento estratégico à execução dos realinhamentos, que é uma das maiores causas do insucesso na implantação dos planos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2001; PRIETO et al., 2006).

Todos os conteúdos estratégicos da organização são desdobrados das perspectivas, em objetivos e fatores críticos de sucesso. Estes, por sua vez, desencadeiam uma série de ações e projetos que são medidos e acompanhados por um sistema de medição formado por diversos indicadores estratégicos.

O mapa estratégico é outro instrumento de gestão que foi criado por Kaplan e Norton (2001). Tal instrumento ficou conhecido pela capacidade de mensurar a cadeia de criação de valor em empresas de capital intelectual intensivo, tais como: bancos, empresas de tecnologia, centros de pesquisa em saúde etc.

O BSC apresenta-se como um método que desenha e acompanha a estratégia de uma organização, por meio de um conjunto balanceado de indicadores estratégicos quantitativos, encadeados por uma relação entre causa e efeito, favorecendo a criação de valor, ou seja, incluindo a utilização de medição, indicadores, números, fatos e estatísticas.

Bolívar, Hernandez e Rodriguez (2010) indicam que o BSC pode funcionar na administração com três pontos positivos para a sua aplicação:

1. É uma ferramenta versátil para discutir e selecionar os indicadores relevantes para a tomada de decisões e desempenho em organizações complexas.
2. O BSC fornece uma abordagem prática para julgar a premissa básica da informação econômica: o benefício da informação deve exceder o seu custo.
3. Orienta os gerentes e colaboradores no controle da gestão em organizações complexas. A avaliação de desempenho geralmente é um elemento importante no controle da gestão estratégica.

O BSC constitui uma importante ferramenta de gestão para facilitar a gestão nas organizações prestadoras de serviços, como foi verificado nos estudos de investigação conduzida por Bolívar, Hernandez e Rodriguez (2010). Nesse sentido, os autores destacam seis aspectos significativos para o desenvolvimento do BSC:

1. O processo é tão importante quanto o produto.



2. O mapeamento da estratégia é um elemento essencial para o sucesso implementação do BSC.
3. Embora as quatro perspectivas tradicionais podem ser adequadas, frequentemente necessitam customização.
4. O processo de BSC é uma tarefa difícil para os gerentes, que são pressionados pelo tempo e recursos.
5. É preciso haver um comprometimento determinado para o processo de alta administração e, ao mesmo tempo, um benefício visível e direto com o pessoal que irá desenvolver e utilizar as tabelas de indicadores.
6. Existem dificuldades consideráveis em alinhar os *scorecards* em diferentes partes de um SMD, devido à complexidade dos diferentes serviços.

A experiência de gestores mostra que entre os fatores relevantes do BSC para a implementação de sucesso, estão: um alto grau de comprometimento de todos os participantes, os recursos para se implementar o sistema, bem como a clareza de visão, a estratégia e resultado (CHAN, 2004).

Considerando a relevância do processo de concepção do BSC e a relevância do mapa estratégico para os gestores, procura-se descrever o processo de apresentação do BSC para uma empresas de medicina ocupacional, enfatizando as dificuldades que podem ser encontradas em todo o processo.

#### **2.1.4 Críticas ao modelo do BSC**

Schneiderman (1999) e Kaplan e Norton (2001) relatam, em suas obras, que muitas organizações encontraram dificuldades no processo de implantação do BSC, principalmente em relação à gestão de pessoas e à administração financeira, o que provoca resultados pouco relevantes para o processo de tomada de decisões das áreas citadas.

Os autores descrevem que, mesmo para profissionais qualificados, implementar um sistema de medição de desempenho baseado no BSC não é uma atividade simples.

Prieto et al. (2006) apontam algumas das principais dificuldades encontradas em empresas. Um dos problemas mais comuns diz respeito ao comprometimento dos gerentes no

momento em que os diretores passam a delegar a estratégia do processo de implementação do SMD para o nível hierárquico intermediário.

Para Kaplan e Norton (2001), esses gerentes e profissionais dos níveis intermediários, muitas vezes, não estão preparados adequadamente para entender e disseminar as ideias da estratégia, nem mesmo o propósito do BSC para a organização. Além disso, na maioria das vezes, esses colaboradores não possuem poder de decisão e conhecimento técnico suficientes sobre os processos necessários para o sucesso da implementação dos ajustes e do SMD.

Kaplan e Norton (2001) referem-se, principalmente, à capacidade de comprometimento dos gerentes como fator para o sucesso do processo de implementação. Além disso, enfatizam que a posição da alta administração deve ser a de estabelecer funções e responsabilidades claras, de maneira a evitar interrupção do sistema durante a fase de implementação do BSC.

Prieto et al. (2006) também destacam a necessidade de divisão das responsabilidades nos diversos níveis da organização, pois compartilhando objetivos e estratégias em todos os níveis hierárquicos da organização, pode-se estabelecer um comportamento participativo.

Para alcançar o propósito da organização como um todo, Prieto et al. (2006) sugerem ainda atribuir os *scorecards* da organização gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também alinhando os objetivos e as necessidades de maneira integral na organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997a), uma parte significativa do conjunto de medidas do BSC não está disponível nos primeiros momentos de implementação do processo. No entanto, isto não deve ser considerado um problema, mas um ajuste entre o sistema e o ambiente.

Em vez de se ater a detalhes, sem muita importância, em busca de uma implementação perfeita, as organizações deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria para esta abordagem. Até porque o *Scorecard* não é um evento único, mas um processo de gerenciamento contínuo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Prieto et al.(2006) afirmam que a implementação do BSC segue em paralelo com o gerenciamento por processos. Se a organização ainda não mapeou seus processos críticos, irá demorar em estabelecer as métricas para cada uma das perspectivas. Isso porque é nos processos que se encontram as vias de materialização da estratégia em todos os âmbitos da organização. Aqui se percebe, nitidamente, a necessidade de mapear e redefinir os processos,

de maneira que estes sejam os transportadores das informações para o sistema de medição de desempenho.

Kaplan e Norton (2001) destacam ainda uma situação muito comum durante o período de implementação do BSC, principalmente quando consultores externos são os orientadores do planejamento estratégico. Nestas circunstâncias, há risco de se produzir um sistema excessivamente sofisticado e complexo, que não prioriza as necessidades de gestão dos diretores.

O BSC precisa considerar as perspectivas estruturais do modelo, mas a sua implantação requer objetividade e adequação dos indicadores, sendo então perfeitamente compreendidos pelos tomadores de decisão da empresa (KAPLAN; NORTON 1997).

Para isso, o sistema e a tecnologia, adotados pela organização são extremamente importantes e, quando implantados, devem ser considerados como orientadores dos objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda organização (KAPLAN; NORTON, 1997b).

Além disso, Kaplan e Norton (2001) alertam para o risco de o resultado ser apenas uma simples adição de medidas não financeiras orientadas para a composição dos planos de compensação. Neste caso, cada medida específica de *performance* é melhorada, mas não a *performance* financeira total da empresa.

Ao implementar um sistema de medidas de desempenho, o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos), sem a devida caracterização/personalização, é bastante grande.

Kaplan e Norton (2001) alertam, ainda, para o fato de que as diferentes situações de mercados, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes *scorecards*.

O BSC não é apenas um sistema de gestão, pois ele oferece oportunidades para o controle e diagnóstico interativos, resultando no controle da própria estratégia (NORREKLIT, 2000; VAN VEEN-DIRKS; WIJN, 2002).

A crítica a alguns dos seus pressupostos tem sido frequente, mas sua utilidade como ferramenta de gestão de negócios tem sido defendida tanto do ponto de vista teórico quanto do prático.

Norreklit (2000) aponta que a organização deve estar ciente de que a política correta é assegurar a orientação estratégica da organização, tornando os serviços mais qualificados, com respostas aos usuários e eficiência.

Bolívar, Hernandez e Rodriguez (2010) expõem que diferentes autores têm afirmado que o BSC é um instrumento no contexto das organizações prestadoras de serviços. A implementação do BSC na prestação de serviços é de grande importância embora não possa ser diretamente aplicada e várias customizações precisam ser propostas. Segundo os autores, algumas das propostas possuem dificuldades importantes de medição, outras são diferentes no que se referem à relevância do ambiente externo.

Tendo em conta os comentários anteriores, o BSC tem sido aplicado em vários tipos de serviços, incluindo os de saúde (BOLÍVAR; HERNANDEZ; RODRIGUEZ, 2010).

Em qualquer caso, a aplicação do BSC, no setor de serviços, apresenta pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Aidemark (2001), com base na experiência de profissionais que trabalham com BSC em organizações de saúde, aponta que o uso do BSC promove o diálogo, faz discussões sobre visões e metas necessárias e estimula a discussão de estratégia e comparação.

No entanto, essa aplicação demanda da gestão estratégica, tem um alto custo em termos de recursos humanos, tempo e pode envolver controle *top-down*, em vez de diálogo (AIDEMARK, 2001; BOLÍVAR; HERNANDEZ; RODRIGUEZ, 2010).

## **2.2 Etapas e Procedimentos para a Implantação do BSC**

Com o propósito de colocar a estratégia em ação, por meio da modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior realimentação, o processo de implantação do BSC traz consigo uma maneira diferente de se desenvolver um sistema de medição de desempenho, procurando uma visão sistêmica que depende das percepções que se possa ter da realidade de uma organização (MENEZES et al. 2006).

Kaplan e Norton (2001) introduziram, na prática do BSC, o mapa estratégico, uma representação visual dos objetivos estratégicos em uma organização e suas relações entre causas e efeitos, que facilitam a comunicação da estratégia.

Conforme esses autores, as organizações que adotaram o BSC e implementaram efetivamente suas estratégias, poderiam ser consideradas como organizações orientadas para a estratégia, desde que adotassem cinco princípios:

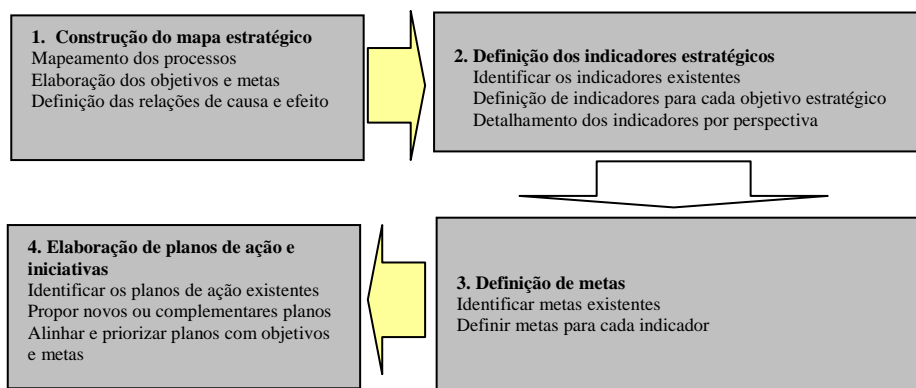
- traduzir a estratégia em operações;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em atividades e tarefa;

- conversão da estratégia em processo contínuo;
- mobilizar a organização por meio da liderança estratégica.

Assim, para a implantação do BSC, em uma organização, a primeira fase deve ser a elaboração ou revisão da estratégia empresarial, incluindo a visão e missão da organização.

Para contribuir com a concretização dos cinco princípios que se focalizam na estratégia empresarial, utilizam-se mapas, que nada mais são do que a representação gráfica do BSC. Estes mapas possibilitam uma lista normativa, na qual é possível verificar componentes da estratégia conjuntamente as suas relações entre causas e efeitos.

Menezes et al. (2006) apresentam os seguintes procedimentos para a implantação do BSC. Na Figura 4, podem ser observadas as suas etapas distintas, divididas em quatro momentos específicos e correlacionados: a construção do mapa estratégico, a definição dos indicadores estratégicos, a definição das metas e objetivos e a elaboração dos planos de ação e iniciativas.



**Figura 4 – Etapas da metodologia para a implantação do BSC**

**Fonte:** Adaptado de Menezes et al. (2006, p. 9).

### 2.2.1 Construção do mapa estratégico

A estratégia da organização resume-se num conjunto de hipóteses sobre relações entre causas e efeitos, que devem ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados. A formulação resultante dessa relação procura servir como um mapa, algo como um guia da estratégia a ser alcançada (MENEZES et al. 2006).

Para Kaplan e Norton (2001), o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de um teste de hipótese das relações entre causas e efeitos modelado no

mapa estratégico. Nesse sentido, é a partir do estudo da correlação dos indicadores que se poderá rejeitar ou aceitar hipóteses, revisando a estratégia e criando um ciclo de aprendizado.

O conceito de mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004), propõe padrões para a implantação, que compõem a referência para estratégia explicitada da organização, na qual cada indicador do BSC é convertido em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que, por sua vez, compara os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzem esses resultados.

Os mapas estratégicos descrevem cada um dos processos de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis e quantitativos para os clientes e, por consequência, em resultados financeiros, bem como fornecem a base para a construção do BSC, quando devidamente alinhados com a estratégia empresarial adotada (KAPLAN; NORTON, 2004; MENEZES et al., 2006).

O mapa estratégico é desenvolvido a partir do levantamento de uma sequência de atividades e tarefas, obtido em entrevista com cada coordenador de área funcional. Com essa informação, elaboram-se os objetivos estratégicos que serão relacionados a cada uma das perspectivas do BSC. Esses objetivos são correlacionados entre si, em uma cadeia lógica de causa e efeito, estabelecida quando um objetivo corrobora com outro. O resultado final desse processo é o mapa estratégico.

É importante ressaltar que o desdobramento do mapa estratégico parte da premissa de que as melhorias, ganhos ou qualquer consecução de objetivos, não mantêm conexão com as restrições impostas pelo sistema, como disponibilidades de capital financeiro, qualificação, estrutura organizacional, interesses e outros objetivos.

### **2.2.1.1 Mapeamento dos processos**

Salerno (1999) e Menezes et al. (2006) afirmam que o mapeamento dos processos, quando associado à compreensão da organização e suas relações (divisão do trabalho, alcance de controle, processos decisórios, cultura, fluxos e complexidade do trabalho), pode propor, às organizações, uma orientação lógica dos processos.

O redesenho organizacional, orientado por processos, apresenta um corte horizontal, complementando a visão funcional das estruturas muito hierarquizadas. Isso facilita com que organizações funcionais passem por uma modelagem de processos. Com o mapeamento e a modelagem dos destes, é possível um ganho maior, que é a integração

decorrente da identificação das interfaces organizacionais e dos processos, esclarece (SANTOS, 2002). Portanto, para o autor, uma empresa orientada por processos requer uma organização que estruture as interdependências transversais das atividades do processo, o qual demanda informações, recursos e saídas com os quais seja possível medir o desempenho, formalizando, assim, o objetivo.

Dessa forma, existe uma responsabilidade pontual de cada colaborador no que se refere à sua própria atividade e uma corresponsabilidade na organização, com relação ao seu ao desempenho global (SALERNO, 1999; MENEZES et al., 2006).

A partir da definição das medidas de desempenho dos processos, há a possibilidade de associá-los aos indicadores estratégicos da organização, por meio do modelo de BSC. Nesse sentido, pode-se promover o desdobramento da missão e da visão da organização em objetivos operacionais, segundo a lógica dos indicadores de desempenho balanceados, agrupados conforme suas perspectivas.

#### **2.2.1.2 Definição de objetivos e metas**

Para Menezes et al. (2006), com o mapeamento dos processos, segue-se para a definição de seus objetivos e metas. É importante ressaltar que tal mapeamento é composto pelo histórico de desempenho dos processos da organização, comparados com o *benchmarking* com outras organizações.

As metas para serem atingidas em curto e médio prazos devem representar desafios a serem alcançados pela organização e estarem devidamente relacionadas entre si, conforme relação entre causa e efeito dos objetivos estratégicos.

#### **2.2.1.3 Relação entre causa e efeito do BSC**

Kaplan e Norton (2004) e Menezes et al. (2006) apontam que um dos fatores que diferencia o BSC de outros sistemas de indicadores de medição de desempenho é a identificação que este faz das relações entre causas e efeitos, entre os objetivos estratégicos das diferentes perspectivas.

O BSC, ao ser construído, deverá descrever a estratégia em objetivos e indicadores escolhidos da forma mais adaptada. Os indicadores deverão estar ligados por

relações entre causas e efeitos, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento (a causa) até a perspectiva financeira (o efeito), identificando-se, dessa forma, a influência do resultado final (KAPLAN; NORTON, 2004).

Criar a ligação causa e efeito entre performances e indicadores é um dos aspectos mais complexos em uma apresentação do BSC, com a sua plena identificação. Tal complexidade requer um sistema que articule a estratégia, permita a comunicação a todos os setores e promova uma articulação constante da estratégia com o mercado, do qual a organização participa (MENEZES et al., 2006; COSTA, 2009).

Para estes últimos autores, O BSC tem a função de expressar a estratégia da organização e suas áreas funcionais, por meio das relações entre causas e efeitos considerando as quatro perspectivas.

Para que as estratégias possam ser testadas, devem-se conhecer as relações entre os objetivos nas várias perspectivas. Da mesma forma, precisa ser identificada a sequência de hipóteses de relações entre causas e efeitos entre os indicadores de resultados, bem como os fatores que conduzem a estes.

A Figura 5 demonstra a cadeia de relações entre causas e efeitos, estabelecida como um vetor vertical ascendente, por meio das quatro perspectivas. Segundo Costa (2009), admitindo que a rentabilidade seja o objetivo estabelecido para a perspectiva financeira, o influenciador direto deste indicador financeiro pode ser a retenção e a captação de clientes que, por sua vez, são resultados de um elevado grau de satisfação.

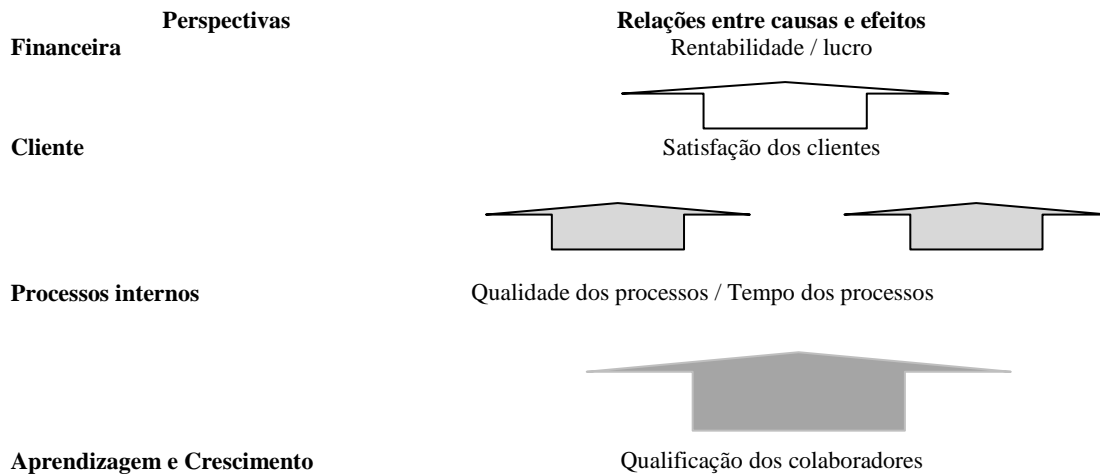
Assim, a satisfação dos clientes é um objetivo influenciador desta perspectiva, já que se espera uma forte influência na rentabilidade da empresa. Procura-se, então, identificar os fatores para alcançar esse objetivo. O conhecimento sobre as preferências reconhecidas pelos clientes esclarece o que estes valorizam.

Em especial no setor de medicina ocupacional, a prestação dos serviços, dentro dos prazos legais, e o atendimento qualificado ao usuário resultam no aumento do nível de satisfação dos clientes, relacionados diretamente com os resultados financeiros.

Nesse momento, as questões a serem identificadas são quais ajustes dos processos internos precisam ser realizados, para alcançar os objetivos da organização. Para melhorar o prazo de prestação dos serviços, a organização pode ter necessidade de reduzir o tempo das operações e melhorar a qualidade dos processos internos, fatores que devem ser incorporados como objetivos na perspectiva dos processos interna (KAPLAN; NORTON, 2005).



Verifica-se que os objetivos propostos pela organização podem ser atingidos, formando e melhorando as competências dos colaboradores. Esse objetivo deve constar na perspectiva aprendizagem e crescimento.



**Figura 5 – Cadeia de relação de causa-efeito**

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 31).

## 2.2.2 Definição dos indicadores estratégicos

Com os objetivos estratégicos definidos, a fase seguinte pressupõe a definição dos indicadores, estabelecendo os que melhor monitoram os objetivos estratégicos (MENEZES et al., 2006).

A organização buscará, então, um conjunto de indicadores que representem um desafio maior para as suas pretensões, que devem ser desenvolvidos, participativamente, a partir de seus processos internos.

Dessa forma, a ideia do modelo de BSC é disseminada entre todos os níveis hierárquicos da organização, considerando que os processos primários e de apoio são operacionalizados nos diversos níveis da organização e, para a satisfação dos clientes, é fundamental o seu mapeamento e a busca de melhorias contínuas.

## 2.2.3 Elaboração dos planos de ação e iniciativas

Para Menezes et al. (2006), com o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas definidos, a equipe responsável pela implantação do BSC deverá

documentar cada plano de ação e projeto, associando os objetivos estratégicos e metas às ações pontuais em cada área funcional da organização.

Esse conjunto de ações forma uma matriz, elencando e priorizando as ações e os projetos para cada uma das áreas funcionais, tornando possíveis o rastreamento dos processos internos e os ajustes constantes, os quais são geradores de informações que passam a alimentar os indicadores.

Encerrada essa etapa, os diversos produtos finais constituem um conjunto de indicadores balanceados, BSC, que prioriza, a partir da sua operacionalização, informações suficientes para os ajustes necessários ao sistema de indicadores (MENEZES et al., 2006).

Com a medição do desempenho, a organização pode confirmar os resultados obtidos com a estratégia adotada. As informações medidas e validadas são pré-requisitos para um controle estratégico bem sucedido.

#### **2.2.4 Fatores críticos na implementação do BSC**

De acordo com Schneiderman (1999) e Kaplan e Norton (2001), muitas organizações encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Esses autores descrevem que implementar um sistema de gerenciamento baseado no modelo do BSC não é uma atividade das mais fáceis.

Para entender a complexidade, Prieto et al. (2006) apontam algumas das principais dificuldades encontradas em termos globais, conforme a revisão de literatura, para criar e compor um guia para implantar o BSC.

Conforme esses autores, um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente no momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário (SCHNEIDERMAN, 1999; KAPLAN; NORTON, 2001).

Os autores do BSC argumentam que estes gerentes intermediários podem não estar preparados adequadamente para entender a estratégia nem o propósito do BSC para a organização. Tais gerentes, na maioria das vezes, não possuem poder e conhecimento suficientes sobre os processos necessários para o sucesso da implementação desse sistema de medição de desempenho.

Kaplan e Norton (2001) se referem ao comprometimento da gerência como fator tão importante como conhecimento e poder. Além disso, enfatizam que a posição da alta administração deve ser a de estabelecer funções e responsabilidades, de maneira a evitar a secção do sistema durante a implementação do BSC.

O resultado final dessa autoconfiança excessiva é que os processos de tomadas de decisão, em níveis superiores, não mudam, conforme explicam Prieto et al. (2006). Esses autores também destacam a divisão de responsabilidades na organização: compartilhando objetivos e estratégias em todos os níveis hierárquicos da organização.

Para alcançar o propósito da organização como um todo, Prieto et al. (2006) sugerem atribuir os *scorecards* da organização gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2001), uma parte significativa do conjunto de medidas do BSC não está disponível nos primeiros momentos de implementação do processo. No entanto, isto não deve ser considerado um verdadeiro problema.

Conforme Prieto et al. (2006), a implementação do BSC segue em paralelo com o gerenciamento por processos..Se a organização ainda não mapeou seus processos críticos, irá demorar a estabelecer as medidas de cada perspectiva do BSC.

Kaplan e Norton (2001) destacam uma situação muito comum na implementação do BSC, principalmente quando consultores externos ficam responsáveis por sua implementação. Em tal circunstância, há risco de se produzir um sistema excessivamente sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão dos diretores.

Portanto, o sistema e a tecnologia são extremamente importantes. Quando aplicados, devem ser considerados após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico o qual irá criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda organização.

É importante ressaltar, também, que ao se implementar um sistema de medidas de desempenho, há o risco de se produzir valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos) sem a devida caracterização/personalização.

Kaplan e Norton (2001) alertam, ainda, para o fato de que as diferentes situações de mercado, os segmentos de negócios, as estratégias de produtos e os ambientes competitivos demandam diferentes *scorecards*.

Assim, observa-se, no Quadro 2, que, para cada etapa necessária para a implementação do BSC, a empresa precisará elencar seus *scorecards*, com seus

procedimentos preestabelecidos, e conjunto de atividades. Além disso, deve-se elencar também a correlação entre processos, objetivos, metas, indicadores e as adequações necessárias para o seu desenvolvimento pleno.

**Quadro 2 – Etapas, procedimentos e atividades para a implementação do BSC**

<b>Etapas para a implantação</b>	<b>Procedimentos para a implantação</b>	<b>Atividades</b>
<b>Construção do mapa estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapeamento dos processos</li> <li>▪ Definição dos objetivos e metas</li> <li>▪ Relação entre causa e efeito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação dos processos</li> <li>- Modelagem dos processos</li> <li>- Tradução dos processos em objetivos e metas</li> <li>- Correlação dos objetivos e metas, por meio de suas causas e efeitos</li> <li>- Elaboração do fluxo de causas e efeitos</li> </ul>
<b>Definição dos indicadores estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar os indicadores existentes</li> <li>▪ Definição de indicadores para cada objetivo estratégico</li> <li>▪ Detalhamento dos indicadores por perspectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar indicadores que representem melhorias para os processos</li> <li>- Identificar os monitores dos objetivos e metas</li> <li>- Disseminar os objetivos e metas em todos os níveis hierárquicos</li> </ul>
<b>Definição das metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar metas existentes,</li> <li>▪ Definir metas para cada indicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as necessidades de cada área da empresa</li> <li>- Apresentar metas de melhorias</li> <li>- Ajustar as metas e seus indicadores</li> </ul>
<b>Elaboração do plano de ação e iniciativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar os planos existentes</li> <li>▪ Propor novos ou complementares planos</li> <li>▪ Alinhar planos com objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os ajustes em andamento</li> <li>- Propor adequações correlacionadas com os indicadores</li> <li>- Adequar os planos e objetivos conforme os indicadores propostos</li> </ul>
<b>Monitoramento dos objetivos e das metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar os resultados em cada área funcional</li> <li>▪ Realinhar a estratégia empresarial com as estratégias funcionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar os resultados encontrados com os objetivos e metas propostos</li> <li>- Discutir as informações com o setor responsável</li> <li>- Propor realinhamentos participativos</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa, a organização objeto de estudo e as etapas para a adaptação de uma proposta de modelo para a organização TBS Medicina do Trabalho.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia, segundo Santaella (2001), é a etapa da pesquisa em que se definem os métodos que fornecem os meios para chegar aos objetivos da pesquisa.

Ao analisar Minayo (2003), verifica-se que a metodologia da pesquisa é o caminho pelo qual o pensamento deverá desenvolver-se. Trata-se do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade, podendo ser de forma quantificada, ou de forma qualitativa.

O objetivo deste estudo é apresentar um modelo de BSC adaptado às características da empresa TBS Medicina do Trabalho, desenvolvendo, a partir deste, um sistema de medição de desempenho que promova a prestação de contas dos resultados obtidos.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa com estudo de caso ilustrativo. Para Yin (2001), o estudo de caso descreve o fenômeno investigado no seio do seu próprio contexto.

O uso do estudo de caso nesta pesquisa se justifica, segundo Yin (2001), pautado em duas metodologias. A primeira, pela descrição de uma intervenção e do contexto na vida real em que ela ocorre, e a segunda, de situações que não apresentam um conjunto simples e claro de resultados.

Para auxiliar na investigação, utilizou-se a observação direta, realizada pelo autor deste trabalho, uma vez que o observador está presente no contexto social da organização atuando como consultor em gestão empresarial e marketing.

Para atingir os objetivos propostos, desenvolveu-se este trabalho em duas fases, a saber:

- Na primeira fase da pesquisa, desenvolveu-se e esclareceu-se os conceitos vinculados ao referencial teórico. É um estudo exploratório que, na

concepção de Vergara (2003), deve ser desenvolvido nessa fase por meio da coleta em dados secundários envolvendo consultas em livros, revistas, teses e dissertações, além das informações internas da organização.

- Na segunda fase, apresentaram-se os procedimentos adotados para a implantação na organização objeto de estudo do BSC.

Os procedimentos utilizados para a apresentação de um modelo adaptável do BSC concentram-se no modelo proposto por Menezes et al. (2006), demonstrado na Figura 6.

Na primeira etapa é proposta a construção do mapa estratégico da organização, no qual serão identificados os processos internos, seguidos da elaboração dos objetivos estratégicos e das metas para cada área funcional, identificando-se as relações entre causas e efeitos.

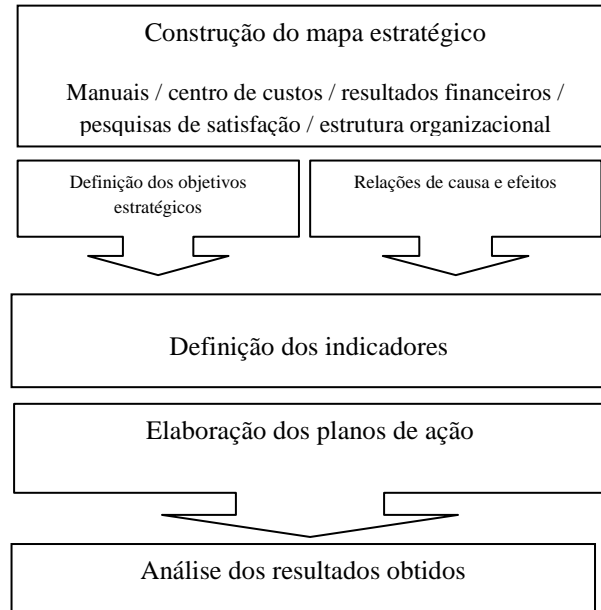
Na segunda etapa são definidos os indicadores estratégicos, considerando-se os dados e informações coletados, levando-se à identificação dos indicadores.

Na terceira etapa são reservadas as metas para cada área funcional. É importante ressaltar que a empresa poderá ajustar essas metas, correlacionadas com os indicadores de desempenho, definidas na segunda fase.

A quarta etapa é indicada para propor os planos de ação e iniciativas, avaliando-se os planos de ação existentes na organização e propondo-se novos e complementares planos.

O modelo propõe, ainda, uma quinta etapa, que pode ser dedicada à análise dos resultados alcançados pela organização durante e posteriormente à implantação do BSC, como sugere a Figura 6.

Contudo, como o objetivo do estudo é apresentar o modelo adaptável às informações e características da TBS Medicina do Trabalho, o estudo se limita até a quarta fase, apresentando uma proposta de ações e iniciativas à empresa.



**Figura 6 – Plano de desenvolvimento do BSC**  
**Fonte:** Baseado em Menezes et. al (2006, p. 9).

## 3.2 A Contextualização do Objeto de Estudo

### 3.2.1 A TBS Medicina do Trabalho

A TBS Medicina do Trabalho, de agora em diante denominada TBS, é uma microempresa, prestadora de serviços de medicina ocupacional, com sede em Campinas, interior do Estado de São Paulo. A organização oferece serviços que abrangem os diversos programas de saúde do trabalhador, envolvendo suas condições ambientais e de segurança do trabalho.

As operações dessa microempresa congregam a medicina ocupacional e a área de segurança do trabalho, o que não é comum nesse setor. A TBS oferece a seus clientes desde exames admissionais e demissionais até laudos de segurança do trabalho. Informação que contribui para a compreensão sobre mercado, segmento e concorrência.

Os serviços são compostos de exames sobre as condições fisiátricas de cada colaborador, compostos de avaliações sobre lesões por esforço repetitivo (LER), exames específicos de medicina ocupacional, como espirometria, eletroencefalograma, eletrocardiograma e medição da pressão arterial, eram realizados *in loco*.

Com os exames executados, os laudos tornam-se documentos oficiais e importantes para os programas de saúde do trabalhador das empresas e para o cumprimento da legislação trabalhista do Brasil.

Após esse começo, especialmente difícil, a organização passou por uma fase de estruturação, principalmente no período de 1998 e 2006, quando expandiu sua carteira e alcançou clientes de maior importância, como supermercados, indústrias e grandes magazines, ampliando o atendimento para mais de 10 mil vidas.

Entre os anos de 2006 e 2008, a organização experimentou um período de grande crescimento das receitas, contudo seus custos operacionais apresentaram um crescimento maior que o das receitas ocasionando resultados negativos, compostos dos serviços internos e consumo de material e pessoal, que acompanhavam esse movimento de alta. Isso ocasionava uma percepção de faturamento bastante alto, mas os resultados, como lucro líquido e rentabilidade operacional não espelhavam o volume de operações.

Com essa necessidade bastante comum às organizações, a TBS buscou auxílio externo, por meio dos serviços de consultoria.

O trabalho de consultoria indicava a orientação ao planejamento estratégico, com as análises ambientais, baseada na análise de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT<sup>1</sup>). Tudo isso seguido da definição da estratégia empresarial, das adequações necessárias e, principalmente, com o acompanhamento de cada implementação.

Iniciou-se, a partir disso, o trabalho de coleta de informações secundárias, por meio da análise das informações contidas na base de dados da organização, em seus controles, relatórios operacionais e relatórios de pesquisas de mercado.

Após análise interna, em documentos, estrutura e com seus gestores procedeu-se um diagnóstico evidenciando os pontos vulneráveis, a saber:

- a) inexistência dos controles financeiros fundamentados que promovem o descontrole dos custos e despesas;
- b) inadequação das atividades de marketing levando a resultados mínimos na captação de clientes;
- c) falta de um sistema de medição que monitore os resultados da organização de maneira integral.

---

<sup>1</sup> O termo **SWOT** é uma sigla que tem origem na língua inglesa, sendo um acrônimo das seguintes palavras: **S**trengths [Forças], **W**eaknesses [Fraquezas], **O**pportunities [Oportunidades] e **T**hreats [Ameaças].



A TBS apresenta como missão: atender às necessidades do mercado na prestação de serviços em medicina e segurança do trabalho.

A credibilidade no mercado, qualidade percebida por seus clientes compradores e usuários, e a governança corporativa são os princípios declarados pela TBS.

A qualidade nos serviços, quando relacionada com a satisfação de seus clientes geradora da credibilidade no mercado, ocorrendo em um relacionamento bastante positivo entre seus princípios.

Os valores da TBS resumem-se em: na qualidade nos serviços, comportamento ético de seus profissionais, o reconhecimento dos colaboradores e concentração nos resultados.

A TBS como visão de futuro busca ser uma empresa modelo de gestão em medicina e segurança do trabalho. Essa diretriz pressupõe a adoção de um modelo de gestão que conduza a organização à qualidade contínua de seus serviços.

Apesar de simples e direta, para o setor de medicina ocupacional a combinação entre medicina e segurança do trabalho diferencia a organização em seu mercado e amplia a necessidade de qualidade dos processos internos.

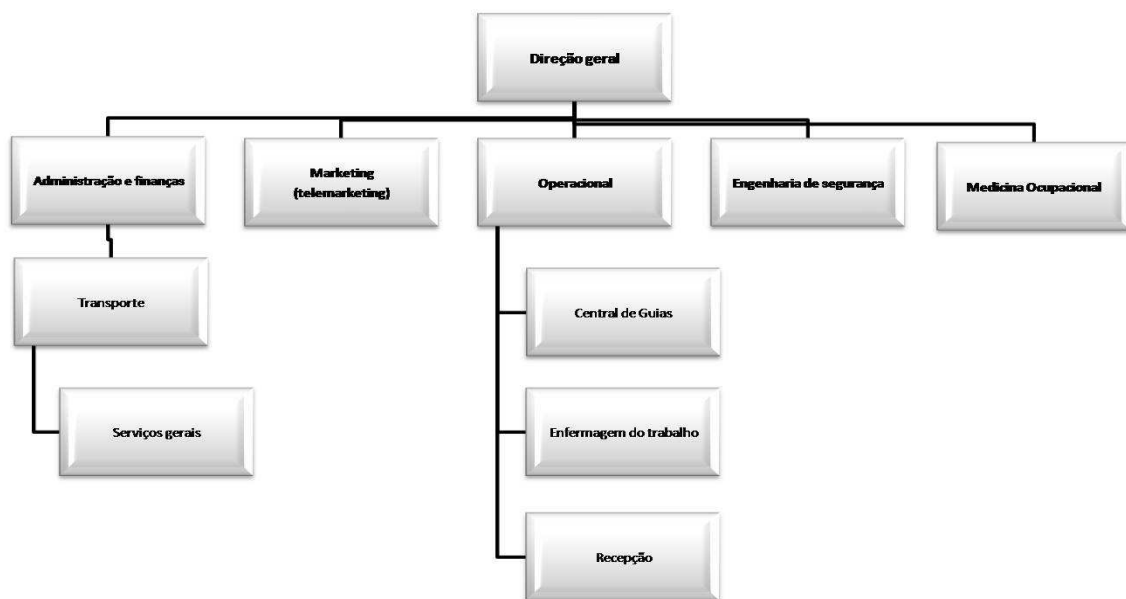
### **3.2.2 A estrutura da TBS**

Observa-se por meio do organograma da TBS (Figura 7), que a sua estrutura é composta pelas seguintes áreas funcionais:

- Direção geral – responsável por gerir o trabalho da equipe de coordenadores, decidir sobre investimentos e diretrizes gerais das operações da organização.
- Administração e finanças – controla todas as atividades financeiras da organização, gerindo as equipes administrativas e financeiras, tais como custos, faturamento e as projeções financeiras.
- Marketing – controlado pelo diretor geral, a empresa mantém apenas algumas atividades esporádicas e as atividades formalizadas de telemarketing ativo.
- Operações – responsável pela gestão das atividades da central de guias, operações, recepção e serviços, isso porque, toda essa cadeia de funções está diretamente interligada para proporcionar a realização dos serviços centrais

pela organização. Além disso, gerencia os sistemas de enfermagem e a relação com os laboratórios clínicos.

- Engenharia do trabalho – responsável pelos laudos técnicos e programas de medicina ocupacional. Mantém, em sua equipe, uma assistente administrativa que produz os laudos, controla a agenda do setor e envia os documentos obrigatórios para os clientes.
- Medicina ocupacional – o setor é responsável pela avaliação dos exames clínicos e pessoais e pela assinatura e validação de todos os exames e laudos emitidos. O setor funciona quase que independente, uma vez que a relação com os médicos, fonoaudiólogos e fisioterapeutas é diferenciada, sendo na sua totalidade profissionais liberais, que atendem uma escala semanal na TBS.



**Figura 7 – Organograma da TBS**

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.2.3 Os clientes da TBS

A TBS administra uma carteira com 405 empresas, distribuídas entre micro, pequenas e médias organizações, atuando nas regiões de Campinas, Sorocaba e Grande São Paulo, onde se concentram a maioria dos clientes.

A Tabela 1 apresenta a distribuição da carteira de clientes, conforme seu porte, incrementando a análise a respeito do perfil atual da carteira.

**Tabela 1 – Relação entre porte e participação nas receitas**

<b>Porte</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Receita</b>	<b>Participação na receita</b>
Micro e pequenos 0 – 199 funcionários	63%	R\$ 33.038,45	32%
Médio 200 – 499 funcionários	32%	R\$ 12. 389,41	12%
Grande A partir de 500 funcionários	5%	R\$ 57.817,28	56%

**Fonte:** Elaboração própria.

Assim, pode-se observar que a maior fatia da receita esta atrelada ao menor percentual de empresas, as de grande porte. Isso significa uma dependência muito perigosa da receita sobre uma quantidade pequena de clientes, com uma eventual saída de um destes clientes, haverá uma perda grande de receita.

Em relação à distribuição geográfica dos clientes, informação que orienta uma série de esforços de investimentos, a Tabela 2 apresenta uma relação interessante para a TBS, por meio da qual se pode notar que a maioria de seus clientes está localizada na região metropolitana de Campinas.

**Tabela 2 – Distribuição dos clientes por região**

<b>Região</b>	<b>Quantidade de empresas</b>	<b>Percentual</b>
Região Metropolitana de Campinas	337	83%
Estado de São Paulo	60	15%
Outros Estados	8	2%

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.2.3.1 Análise do portfólio de serviços da TBS

A análise do portfólio de serviços da TBS foi desenvolvida, a partir das informações referentes aos serviços prestados, sob a ótica das receitas que proporcionam, estabelecendo percentuais para avaliar a importância de cada serviço prestado na composição das receitas totais.

Observa-se, no Gráfico 1, que os programas ocupacionais aparecem como serviços de sustentação da empresa, com receitas confiáveis e estáveis, mas que, paradoxalmente, apresentam grande dependência financeira para a TBS, uma vez que 77% da receita estão atrelados a esse serviço.



**Gráfico 1 – Relação entre receitas e serviços**  
**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.2.4 Diagnóstico interno da TBS

Com o objetivo de identificar os principais problemas e forças da organização, procedeu-se com um diagnóstico interno para cada área funcional.

#### 3.2.4.1 Administração e finanças

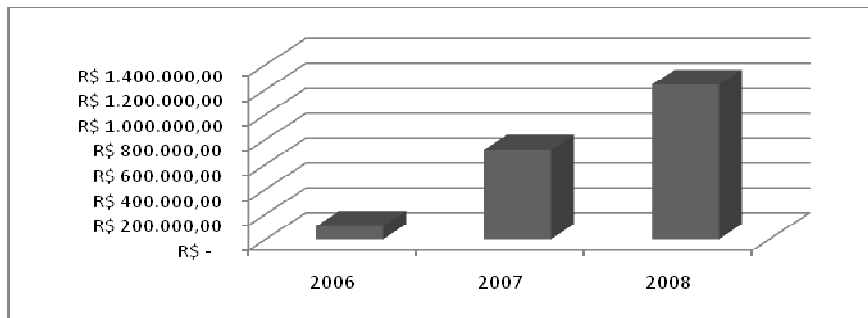
Devido ao controle inadequado das operações financeiras, o setor acaba por perder a clareza e a compreensão sobre suas receitas e custos, influenciando nos cálculos de resultados.

A empresa apresentou, ainda, dois pontos bastante preocupantes com relação aos seus custos. O primeiro relaciona-se às despesas gerais (consumo diário e alguns custos fixos), que forçam o descontrole dos recursos oscilando entre 21% e 29% do total de custos. O segundo ponto de atenção está relacionado aos custos referentes às operações, por meio de clínicas conveniadas e clínicas e médicos em outras localidades que representam entre 19% e 29%.

Conforme o Gráfico 2, observa-se que a empresa desenvolveu suas receitas brutas operacionais (RBO) anuais de maneira positiva, chegando a alcançar um crescimento de 689% entre os exercícios de 2006 e 2007.

As receitas obtidas pela empresa vêm se comportando ao longo dos últimos três anos (2006, 2007 e 2008) apresentando aumentos expressivos, porém, apesar de volumosas e

crecentes, não são suficientes para manter a estabilidade do caixa, ocorrendo em sucessivos saldos negativos.



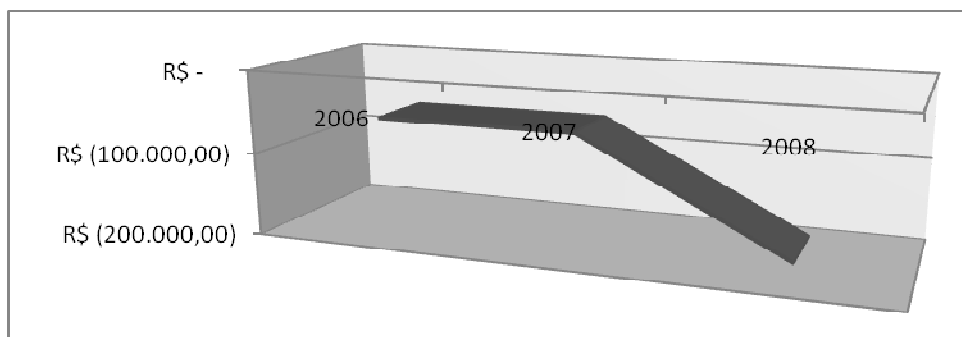
**Gráfico 2 – Desenvolvimento das receitas anuais**

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.4.1.1 Análise dos resultados financeiros

Pode-se observar, no Gráfico 3, que os indicadores de resultado lucro líquido (LL), que se apresentam negativos nos exercícios analisados (2006/2008), são reflexos da relação entre os custos descontrolados. Mesmo com um crescimento importante em suas receitas, o aumento extraordinário dos custos operacionais gerou prejuízos constantes.

Nesse período, a empresa alcançou um prejuízo médio anual de 28%. Este percentual é decorrente da alta dos custos operacionais; da imobilização de um volume grande de seus recursos na construção na sede própria e do descontrole de suas atividades. Há um fundamento em administração: só se administra o que se consegue controlar.



**Gráfico 3 – Desempenho dos lucros anuais**

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao fluxo de caixa da TBS, os primeiros treze dias do mês são os mais pesados para o caixa, provocando um estrangulamento e, até mesmo, a utilização dos limites da conta bancária. Consequentemente, a empresa terá que recuperar o saldo negativo do caixa acrescido dos custos com empréstimos diretos na conta corrente, o que prejudica seus esforços.

Esse fato ocorre quando não há harmonia entre as entradas de recursos e a necessidade de saldar os compromissos financeiros da empresa. Acontece que, nos primeiros treze dias do mês, a TBS possui um volume maior de custos e despesas do que consegue faturar.

A composição específica, das áreas funcionais e atividades na TBS apresentam os serviços internos de transporte e serviços gerais sob a responsabilidade do setor financeiro, sendo que eles apresentam algumas necessidades pontuais.

#### ➤ **Transporte**

O setor atende às solicitações de todos os setores, desde depósitos e malotes bancários, passando pelo transporte da engenharia de segurança, medicina e enfermagem, incluindo a câmara de audiometria. Para isso, utiliza um automóvel ou um utilitário quando necessário.

Há vários problemas pertinentes a relacionamentos internos que precisam ser resolvidos com a máxima urgência, pois o colaborador se apresenta de maneira rude, por vezes, mal educada, apontando para a falta de preparo e qualificação.

A forma de condução dos automóveis acompanha o perfil, que se apresenta como algo preocupante. Nesse serviço, foram constatadas agressividade e falhas na direção segura (defensiva), as quais geram multas e manutenções corretivas constantes.

#### ➤ **Serviços gerais**

A função é de vital importância, devido às suas atividades voltadas à limpeza e higienização. Isso porque, mesmo sendo uma clínica de medicina ocupacional, há coleta e armazenamento de material biológico.

Para os padrões de qualidade que a empresa objetiva, as atividades de limpeza e higienização estão deficientes, principalmente as da sala de coleta e da geladeira para armazenamento do material biológico, o que geram perigo de contaminação.

### 3.2.4.2 Marketing

Além da falta de estrutura apropriada, as atividades de marketing não são planejadas, sendo executadas conforme as oportunidades surgem, ou quando são estimuladas, por meio de conversas com outros empresários e datas comemorativas.

A TBS mantém algumas ferramentas de comunicação. O Quadro 3 elenca as ferramentas utilizadas, suas condições atuais e os resultados aproximados.

Em relação ao seu banco de dados, ela não o mantém suficientemente atualizado, entretanto, apesar de esse fato, algumas informações mais confiáveis foram coletadas.

A empresa apresentava, em 2008, uma carteira de 405 clientes, distribuídos em 5% de clientes de grande porte (mais de 500 funcionários), 32 % de clientes de médio porte (de 201 a 499 funcionários) e 63% entre micro e pequenas empresas (com até 200 funcionários).

Não existem informações seguras sobre as taxas de captação de novos clientes da TBS, mas a direção estima entre 12 e 20 novas empresas ano. Isso significa um crescimento médio de 4% ao ano.

Além de as ferramentas dispostas, a TBS mantém ações de telemarketing ativo, buscando contatar com empresas-alvo, principalmente para o agendamento de reuniões com o objetivo de apresentar as vendas.

**Quadro 3 – Lista de ferramentas de comunicação e seus resultados prováveis**

Ferramenta de comunicação	Condições	Resultados da ferramenta
SITE	Desatualizado	Utilizados com fonte de informações para clientes, Sem quantificação de retornos.
Folder	Boas condições, mantém a identidade visual com as demais peças.	Entrega direta em reuniões e contatos efetuados pelo diretor. Sem quantificação de retornos.
Folhetos promocionais	Atualizados, mantêm a identidade visual e expõem os serviços diretamente	Ações promocionais efetuadas por empresas de distribuição, diretas nas empresas-alvo. Sem quantificação de retornos.
Material de apresentação (capas para laudos, pastas, cartões e timbrados)	Manutenção da identidade visual.	Impressão e distribuição de documentos, laudos, exames e outros. Sem quantificação dos retornos.
Listas eletrônicas	Atualizadas	Quando alguém busca, na internet, uma clínica de medicina do

		trabalho em Campinas, a TBS será uma das primeiras opções. Sem quantificação de retornos.
Listas impressas	Atualizadas, ferramenta em declínio no mercado.	Vigorando na lista telefônica, mas sem quantificação de retornos.

**Fonte:** Elaboração própria.

### ➤ Telemarketing

Uma função do setor de marketing, que opera os agendamentos com empresas-alvo para que o diretor possa realizar os contatos e estabelecer o contrato inicial de trabalho.

A baixa perspectiva de ganhos variáveis e a falta de um programa de treinamento resultam em uma série de insatisfações e, por conseguinte, em constantes trocas de colaboradoras.

#### 3.2.4.3 Setor operacional

O setor operacional faz parte das áreas funcionais especializadas da TBS, compreendendo a execução dos serviços e exames na clínica e nas empresas clientes.

Por se tratar de uma função central de atividades da clínica, todas as operações são registradas em *software* específico chamado de AGSi, que acessa o cadastro central de cada cliente. Nele, registram-se os colaboradores e suas respectivas funções.

Acontece que, diante de um volume crescente de operações do setor, existe uma sobrecarga e, por consequência, alguns equívocos são detectados, como: Falta de retorno para clientes; relação equivocada de exames e aumento do absenteísmo, ocasionando insatisfação por parte de alguns clientes.

A relação das operações com os demais setores é de muito positiva, isso por que a colaboradora apresenta um perfil forte de líder, conhecimento e acolhimento às necessidades dos demais, servindo de porto seguro de conhecimento.

Como o setor é responsável por acionar o sistema de prestação dos serviços da empresa, com o qual os clientes usuários são recepcionados e os diversos exames realizados, o setor operacional é responsável pelas atividades de recepção e enfermagem.



### ➤ **Recepção**

A crescente complexidade e o volume de operações, quando da ativação promovida pelo planejamento estratégico da organização, começam a preocupar. Nesse sentido, a função já dá sinais de sobrecarga e equívocos na introdução de dados no sistema AGSi.

Sabe-se que a recepção para uma clínica de medicina do trabalho é uma função especialmente importante, pois além do contato direto com o cliente usuário (aquele que utiliza diretamente os serviços), a mesma congrega a distribuição correta, com a documentação apropriada dos clientes/pacientes para as respectivas salas de exame.

Além disso, o setor não informa adequadamente os clientes/pacientes a respeito do processo de coleta de material biológico, bem como os resultados dos exames, antes de conduzi-los até a enfermagem, que por sua vez, efetuará os exames.

### ➤ **Enfermagem**

Setor fundamental para a medicina ocupacional, pois, todas as coletas de material biológico e exames complementares são realizados pela enfermagem, ocorrendo em forte dependência dos serviços dos colaboradores desse setor.

O inter-relacionamento das profissionais de enfermagem apresenta-se como problemático; nele se detectou uma série de pequenas situações de contrariedade, tais como: conflitos nas escalas de trabalho, na forma de comunicação e entre os colaboradores.

Por conta disso, discussões sobre a distribuição do trabalho e, principalmente, das saídas para coletas *in loco* são repassadas e evitadas, ao máximo, criando problemas na qualidade da prestação dos serviços.

#### **3.2.4.4 Medicina ocupacional**

A medicina ocupacional é desenvolvida a partir de uma equipe de médicos, os quais atuam tradicionalmente como profissionais liberais. Eles atendem em horários preestabelecidos, sendo possível de se elaborar uma agenda bastante positiva.

Essa forma de relacionamento, em especial com os médicos, apresenta-se como vantajosa, pois os profissionais podem atender em outras clínicas e instituições de saúde, o

que possibilita rendimentos superiores aos médicos e a redução significativa dos encargos para a TBS.

Toda essa importância, porém, cria na empresa uma dependência desse perfil de profissional e a TBS não mantém um cadastro formalizado e atualizado de médicos para substituições ou ampliações no atendimento.

#### **3.2.4.5 Engenharia de segurança do trabalho**

O setor é comandado por uma profissional com excelente qualificação, sendo graduada em engenharia civil e pós-graduada em engenharia de segurança do trabalho.

Essa área funcional é de extrema importância para a organização, pois é a partir de suas medições e avaliações que são desenvolvidos os laudos ambientais de riscos e o elenco de exames necessários para cada função das empresas clientes.

Contudo, diante de tamanha importância, o setor possui apenas uma profissional, ocorrendo em uma dependência preocupante desta. Isso se deve ao volume de operações que a clínica apresenta. Uma falta da engenheira de segurança ocasiona quase a paralisação dos serviços.

### **3.2.5 Diagnóstico externo da TBS**

Sendo as organizações, sistemas abertos, essas se relacionam entre ambientes. Assim, ocorrem em diversas interações e influências, as quais resultam em oportunidades ou ameaças. A seguir, são apresentados os resultados do diagnóstico externo.

#### **3.2.5.1 Mercado de medicina ocupacional em Campinas/SP**

Neste estudo, abordam-se as variáveis geradoras de oportunidades e ameaças referentes ao mercado de atuação da TBS, com base no setor em que ela atua.

As oportunidades de emprego são condizentes com as estatísticas publicadas recentemente. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –

SEBRAE (SEBRAE, 2008), entre os anos 2000 e 2008, mais de 1,5 milhões de micro e pequenas empresas foram criadas, o que representa um aumento de 39% no período.

No setor da construção, em especial, o crescimento foi de 11% no último ano. Paralelamente, o número de acidentes acompanhou a tendência. Só em 2008, conforme o anuário estatístico da Previdência Social (BRASIL, 2008) foram mais 45 mil acidentes registrados neste segmento.

Segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), o bom momento econômico do Brasil deve ajudar na conscientização quanto à saúde e à segurança do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar a demanda por profissionais da área (ANUÁRIO BRASILEIRO DE PROTEÇÃO, 2006).

Segundo esse anuário, com relação ao número de acidentes de trabalho por região do Brasil, verifica-se que o maior número de acidentes, ocorridos em 2004, encontra-se registrado na região Sudeste, na qual se destaca, negativamente, São Paulo, pelo número de acidentes, uma vez que só na indústria de transformação apresentou 2.065.850 acidentes em 2004, não registrados oficialmente.

Esse total representa mais que o quádruplo em relação ao número de acidentes ocorridos nos outros Estados da região, referente à atividade econômica da Indústria de Transformação. Por exemplo, em Minas Gerais, a indústria de transformação apresentou 590.209 acidentes de trabalho não registrados, já no Rio de Janeiro esse número cai para 303.458 casos e no Espírito Santo a ocorrência de acidentes na Indústria de Transformação foi de 83.149 casos.

O Anuário Brasileiro de Proteção (2006) registra, ainda, que os acidentes de trabalho, oficialmente registrados, foram 65.714 na Indústria de transformação no Estado de São Paulo no ano de 2004. Ou seja, os acidentes de trabalho devidamente registrados e informados às autoridades governamentais, na Indústria de transformação, representam apenas 3,18% dos não informados, o que demonstra a ausência de informação das empresas).

Além da indústria de transformação, segundo o Anuário Brasileiro de Proteção (2006), há também a área do comércio e de veículos, atividade que envolve o comércio e a reparação de veículos automotores, com 21 mil acidentes de trabalho registrados em 2004 no Estado de São Paulo.

A prestação de serviços que abrange atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas, também apresentou grande número de acidentes de trabalho na região sudeste. São Paulo teve 14.027 acidentes registrados oficialmente nessa atividade (ANUÁRIO BRASILEIRO DE PROTEÇÃO, 2006).

### 3.2.5.2 Concorrência direta da TBS

Como concorrentes, identificou-se três: o Grupo MEDNET Saúde Ocupacional, a WORK Medicina Ocupacional e a ABREUNCLÍNICA.

O primeiro foi fundado em 1994, na cidade de Americana, interior do Estado de São Paulo, Região Metropolitana de Campinas. A empresa dedica-se à prestação de serviços voltados à medicina ocupacional por meio de realização de exames, atendendo às demandas de vários clientes por todo o território nacional, desde instituições privadas a instituições governamentais e autarquias.

Uma das razões que tornam o Grupo MEDNET uma empresa líder em seu segmento é sua atitude agressiva para melhorias, sempre ocupando uma posição de liderança em relação à concorrência, prevendo tendências para seus clientes. Nesse sentido, em 2002, criou a divisão SEGNET, especializada na área de segurança do trabalho, com uma ampla equipe de profissionais, composta de engenheiros e técnicos de segurança do trabalho.

A WORK Medicina Ocupacional é uma empresa que atua na área de Saúde ocupacional e segurança do trabalho desde 1996, em Campinas e região. Ela realiza exames e procedimentos exigidos pela legislação trabalhista, principalmente no que diz respeito à NR 07, norma que regulamenta todas as organizações do setor.

Essa empresa propõe uma gestão de saúde diferenciada e com excelência, por meio de sua estrutura operacional de atendimento, que dispõe de uma central de exames, um núcleo de gestão de casos ocupacionais, com consultas previamente agendadas. Atualmente, a ela possui uma equipe formada por: médicos do trabalho, engenheiros do trabalho, técnicos de segurança do trabalho, fonoaudiólogas; laboratórios credenciados e Suporte Técnico.

A ABREUNCLÍNICA, empresa tradicional na área de medicina e segurança do trabalho, com sede em Campinas, São Paulo, atende clientes de todos os níveis econômicos. Para tanto, conta com profissionais experientes, o que proporciona agilidade e desempenho positivo dos serviços, assim como maior segurança quanto à qualidade dos exames e das avaliações. Além da preocupação com a qualidade de seus serviços centrados, principalmente na execução de exames, a empresa oferece qualidade, por meio da experiência adquirida em mais de 12 anos de mercado.

### **3.2.5.3 Principais fornecedores da TBS**

A ABREUCLÍNICA, apesar de ser uma empresa concorrente, em razão do conjunto de exames que oferece ao mercado também se apresenta como fornecedora de serviços (exames específicos) para outras clínicas.

Dessa forma, a ABREUCLÍNICA mantém uma relação diferenciada com a TBS, uma vez que, apesar de concorrerem na captação de clientes, não há entre ambas uma concorrência agressiva.

### **3.2.6 Análise SWOT da TBS Medicina do Trabalho**

Para identificar os principais problemas da empresa, na busca de soluções, adequadas às condições da organização, foi definida a análise SWOT. Tal método elucida pontualmente as situações.

Essa identificação permitirá buscar soluções e definições estratégicas mais adequadas à empresa. Soluções possíveis de serem monitoradas, por meio de um sistema de medição de desempenho. O Quadro 4 apresenta o conjunto de pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças apresentadas no diagnóstico ambiental.

**Quadro 4 – Análise SWOT da TBS**

<p><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de gerar receitas</li> <li>▪ Receitas com serviços estáveis e confiáveis</li> <li>▪ Estrutura física das áreas funcionais</li> <li>▪ Estrutura física para medicina do trabalho</li> <li>▪ Qualificação dos profissionais de medicina</li> <li>▪ Qualificação dos profissionais de saúde (fonoaudióloga e enfermagem)</li> <li>▪ Qualificação da profissional de engenharia de segurança</li> <li>▪ Software de gestão para clínicas</li> </ul>	<p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descontrole dos custos e despesas</li> <li>▪ Descontrole dos custos com conveniados</li> <li>▪ Resultados financeiros aquém dos esperados; lucro líquido (LL)</li> <li>▪ Faltam relatórios gerenciais do financeiro</li> <li>▪ Desqualificação técnica e falta de comprometimento da colaboradora da administração e finanças</li> <li>▪ Sobrecarga nas áreas de operação (OP) e central de guias (CG)</li> <li>▪ Os processos das áreas funcionais não estão devidamente mapeados</li> <li>▪ Não há cadastro para alternativas de médicos</li> <li>▪ A empresa não possui setor de marketing e comercialização formalizados</li> <li>▪ Dependência excessiva das receitas com um programa ocupacional</li> <li>▪ Não há monitoramento do desempenho</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado de trabalho em expansão no Brasil</li> <li>▪ Globalização e suas exigências na qualidade de vida no trabalho</li> <li>▪ Legislação mais pontual e consistente impondo as empresas maior atenção à medicina ocupacional</li> <li>▪ Os concorrentes não possuem sistemas de comercialização agressivos</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A legislação impõe, às empresas de grande porte, médicos no quadro de funcionários</li> <li>▪ Qualidade dos serviços da concorrência</li> <li>▪ Agressividade da concorrência na região</li> <li>▪ Capacidade de atendimento da concorrência;</li> <li>▪ Esforços de marketing da empresa MEDNET</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

## **4 APRESENTAÇÃO DO MODELO ADAPTÁVEL DO BSC À TBS**

Este capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo adaptável do BSC delineado para a TBS, descrevendo o processo de apresentação, o mapa estratégico da TBS, as relações entre causas e efeitos, os objetivos dos indicadores propostos e, as metas, bem como as propostas de ações estratégicas baseadas nas perspectivas do BSC.

### **4.1 O Modelo Proposto**

O BSC, no âmbito da TBS, será a ferramenta administrativa que permitirá conectar a estratégia institucional com o controle dos desempenhos operacionais, correlacionando a estratégia com as áreas funcionais.

Com o auxílio do BSC, pretende-se traduzir a missão e a estratégia institucional da TBS em estratégias funcionais, disseminando as informações e orientações em todos os âmbitos da empresa.

Para essa apresentação, faz-se necessária a adaptação do modelo, propondo a colocação da estratégia da TBS em ação, o que possibilitará o alinhamento da estratégia empresarial com suas estratégias funcionais, ativadas em todos os níveis hierárquicos.

A proposta de ativação da estratégia na TBS passará, primeiramente, pela definição do mapa estratégico da empresa, estabelecendo as possíveis relações entre os objetivos e o papel de cada área funcional para alcançar os resultados.

#### **4.1.1 Definição do mapa estratégico e dos objetivos estratégicos**

O BSC proposto para a TBS apresentará quatro perspectivas que devem estar alinhadas e interligadas entre si. A proposta do modelo adaptável à TBS inicia-se com o mapa estratégico desenvolvido para fornecer uma representação visual dos objetivos estratégicos da organização, bem como as relações entre causas e efeitos entre eles, que conduzirão ao desempenho almejado.

Para a apresentação do modelo de mapa estratégico, suas etapas foram intencionalmente hierarquizadas, sendo a dimensão financeira eleita como a parte superior,

tornando totalmente tangível os resultados. Em seguida, devem-se alinhar as fases correspondentes à perspectiva do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação, como sugerido no modelo do BSC.

Dessa forma, os objetivos financeiros serão alocados no topo do mapa, representando a razão de ser da organização. O resultado estará condicionado ao cumprimento dos objetivos da perspectiva do cliente, que, por sua vez, foram condicionados aos objetivos da dimensão dos processos internos, já que estes são os meios utilizados para perfazer os resultados esperados pelos clientes.

Os indicadores de processos internos terão êxito, dependendo do sucesso dos resultados da busca dos objetivos na dimensão de aprendizagem e inovação, que é a capacidade de tratar o capital intelectual e humano da organização.

Ao apresentarmos o mapa estratégico da TBS, será possível identificar os possíveis resultados que ocorrem de maneira ascendente. Por meio da aprendizagem e crescimento, é possível atingir os objetivos dos processos internos, bem como refletir sobre ações na perspectiva do cliente, o que poderá transformar os ativos intangíveis em resultados financeiros.

Pode-se observar, na Figura 8, que o desenvolvimento do mapa estratégico da TBS propôs os seguintes objetivos estratégicos, considerando cada uma das perspectivas impostas pelo modelo adotado:

- Financeira – gerenciar e minimizar os custos, aperfeiçoar a gestão das receitas e ampliar o retorno dos investimentos nas operações.
- Cliente – oferecer atendimento qualificado, disponibilizar informações relevantes, satisfazer as necessidades e maximizar a rentabilidade de cada cliente.
- Processos internos – atualizar as informações do sistema, qualificar as relações internas, rastrear os processos internos constantemente, ordenar os procedimentos.
- Aprendizado e crescimento – capacitar colaboradores (colaboradores comprometidos), facilitar comunicação interna, criar condições de compartilhamento de informações, acesso à estrutura e desenvolver o trabalho em equipe.



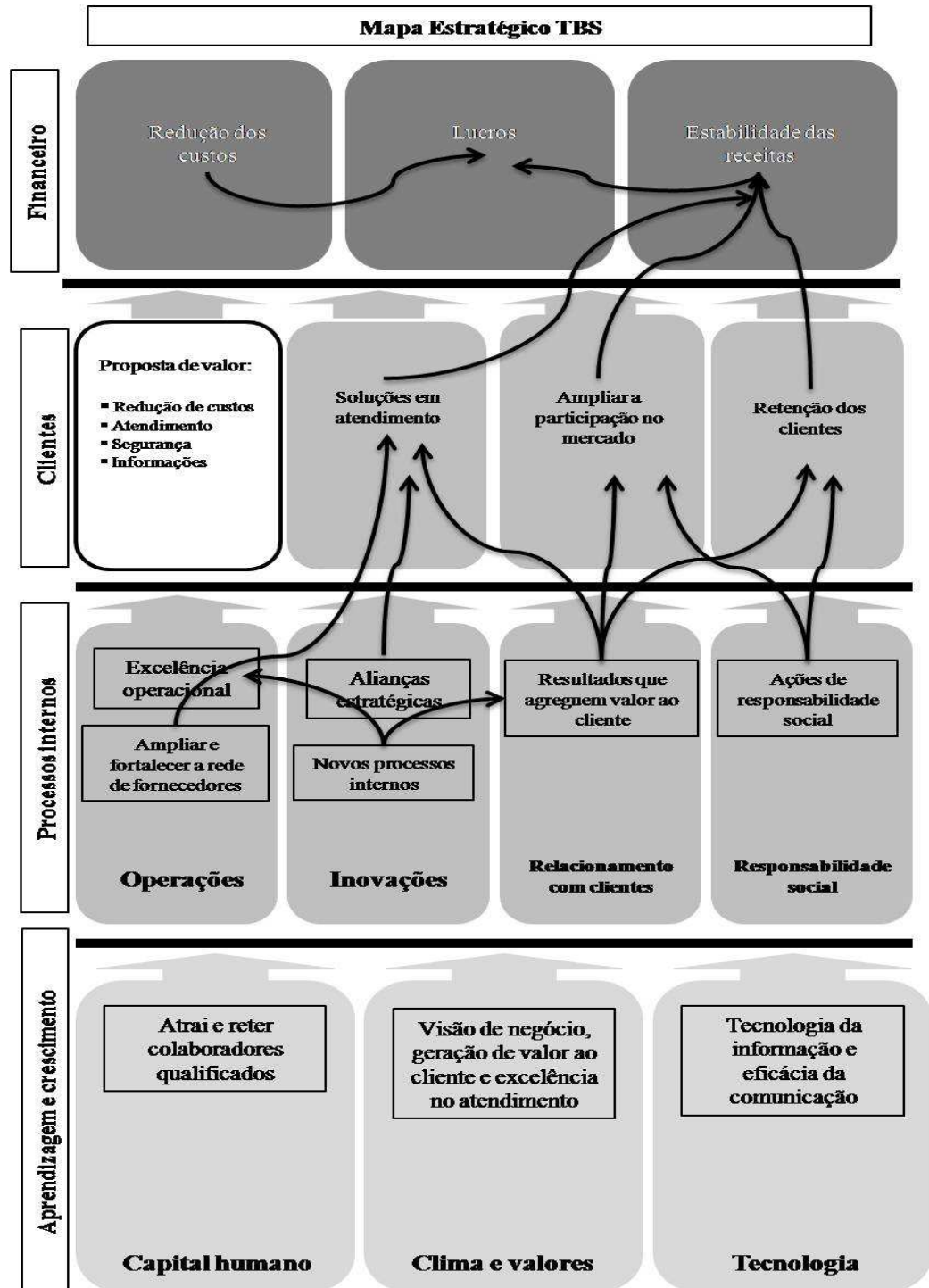


Figura 8 – Mapa estratégico da TBS

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.2 Arquitetura dos indicadores de desempenho para a TBS

Conforme o modelo proposto, o BSC precisa de adequações, para a sua apresentação correta, levando em consideração o porte, nível de conhecimento, estrutura hierárquica e segmento onde atua a empresa.

Assim, a empresa será preparada, antecipadamente, com áreas funcionais bem definidas, realocação de pessoal e capacitação dos mesmos em relação aos processos internos e ao atendimento, dois pilares operacionais.

Além disso, o desenvolvimento da relação entre a direção e os coordenadores de cada área funcional é fundamental para orientar o processo de criação do *Scorecard*, mantendo uma relação estreita e positiva entre os dois níveis.

O método de implementação previa quatro etapas importantes para a definição do conjunto de indicadores e suas possíveis traduções. A primeira fase, constituída de uma entrevista com a direção para discussão e delineamento dos indicadores; a segunda fase que propôs a comunicação dos indicadores e a participação dos coordenadores para ajustar e absorver os indicadores e finalizando essa arquitetura, com uma primeira rodada de testes e leituras dos indicadores.

O objetivo principal da discussão e seleção dos indicadores para o *Scorecard* da empresa é, exatamente, a identificação colegiada destes. Além disso, é importante entender como estes indicadores podem comunicar a estratégia. Com esse entendimento, projetam-se resultados como:

- Perspectiva financeira – desempenho dos custos; Desempenho das receitas; rentabilidade operacional e lucratividade.
- Perspectiva dos clientes – captação de clientes, retenção de clientes, lucratividade por cliente e satisfação.
- Perspectiva dos processos internos – volume de retrabalho, tempo de resposta ao cliente e qualidade dos processos.
- Perspectiva da aprendizagem e crescimento – qualidade do ambiente de trabalho, nível de satisfação interna e produtividade.

Todo esse processo possibilitará à TBS a concepção customizada e participativa dos indicadores, os quais são possíveis de serem compartilhados e medidos em todos os níveis hierárquicos. Observa-se, no Quadro 5, a correlação entre as perspectivas, os objetivos estratégicos e a definição dos indicadores de desempenho.

**Quadro 5 – Relação entre os objetivos estratégicos e os indicadores**

Perspectiva	Objetivo	Função	Indicadores
Financeira	Gerenciar e minimizar os custos; aperfeiçoar a gestão das receitas e ampliar o retorno dos investimentos nas operações.	Alinhar suas medidas essenciais dos resultados relacionando com medidas que permitam a identificação de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desempenho dos custos</b></li> <li>- <b>Desempenho das receitas</b></li> <li>- <b>Rentabilidade operacional</b></li> <li>- <b>Lucratividade</b></li> </ul>
Cliente	Oferecer atendimento qualificado, disponibilizar informações relevantes, satisfazer as necessidades e maximizar a rentabilidade de cada cliente.	Identificar segmentos de clientes e definir o nível de satisfação dos clientes atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Captação de clientes</b></li> <li>- <b>Retenção de clientes</b></li> <li>- <b>Satisfação dos clientes</b></li> </ul>
Processos internos	Atualizar as informações do sistema, qualificar as relações internas, rastrear os processos internos constantemente, ordenar os procedimentos.	Direcionar o foco da organização para os processos mais críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Volume de retrabalho</b></li> <li>- <b>Tempo de resposta ao cliente</b></li> <li>- <b>Qualidade dos processos internos</b></li> </ul>
Aprendizado e crescimento	Capacitar colaboradores, colaboradores comprometidos, facilitar comunicação interna, criar condições de compartilhamento de informações, acesso a à estrutura e trabalho em equipe.	Identificar a infraestrutura, indicar as capacidades de que a organização precisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Qualidade do ambiente de trabalho</b></li> <li>- <b>Nível de satisfação interna</b></li> <li>- <b>Produtividade (operações x tempo)</b></li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.3 Detalhamento dos indicadores por perspectiva

Seguindo com as orientações do modelo de Menezes et al. (2006), procedeu-se com as proposições de ajustes conceituais necessários visando à melhor aplicação do modelo proposto, conforme descrito abaixo.

#### 4.1.3.1 Perspectiva financeira da TBS

Para que a TBS possa alcançar seus resultados financeiros, deve-se adequar os controles, de maneira a consolidar as receitas e redimensionar seus custos, o que propõe lucros mais positivos.

A perspectiva financeira diz respeito ao desempenho financeiro da TBS e ligará à captação de clientes e à gestão dos ativos aos resultados financeiros. Esta perspectiva trata das necessidades financeiras da organização e dos *stakeholders*.

De acordo com os objetivos das ações propostas para o alcance de resultados, o desenvolvimento da saúde ocupacional dos clientes e usuários, mantém uma relação direta com o resultado financeiro da TBS.

O mapa estratégico esclarece as metas diretas para cada perspectiva, sendo as financeiras, a redução dos custos e a estabilização das receitas, como forma de ampliar o lucro líquido. Observa-se, no Quadro 6, o conjunto de indicadores e metas sob a perspectiva financeira.

**Quadro 6 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva financeira**

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações corretivas
Gerenciar e racionalizar os custos fixos e operacionais, referentes a cada atendimento.	- Desempenho dos custos fixos, variáveis e ocasionais.	- Redução de 5% das despesas gerais; - Redução dos custos operacionais em até 10%; - Redução de 5% nos custos com conveniados.	- Introdução dos controles de custos; - Introdução do registro de caixa; - Redimensionamento dos custos.
Aperfeiçoar a gestão das receitas.	- Desempenho das receitas; - Controle de inadimplência.	- Ampliação em 12% das receitas gerais; - Redução para 1% da inadimplência.	- Introdução do controle de receitas; - Monitoramento da relação entre os serviços e as receitas; - Introdução do controle de inadimplentes; - Programa de negociação com inadimplentes.
Ampliar o retorno dos investimentos nas operações, obtendo lucro acima da média	- Lucro líquido (Receitas – custos totais); - Rentabilidade operacional (investimentos operacionais / lucro); - Ponto de equilíbrio (custos fixos / margem de contribuição).	- Ampliar em 6% os lucros da empresa; - Alcançar lucros diretos na relação de cada um dos clientes (investimentos X faturamento) - Redução do ponto de equilíbrio em 10%.	- Gerenciar a relação entre os custos totais e as receitas; - Criar centros de custos para cada cliente; - Gerenciar a relação entre os custos fixos e as receitas.

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.3.2 Perspectiva do cliente da TBS

A perspectiva do cliente é considerada a mais importante, uma vez que os recursos estão diretamente ligados à satisfação dos clientes. Pode-se afirmar que essa perspectiva deverá ser colocada no topo da relação de importância, isso por que, sem a satisfação dos clientes não haverá retenção na carteira, nem tampouco a figura do cliente vendedor (indicações).

Observa-se, no Quadro 7, a relação entre os objetivos para serem alcançados, a satisfação dos clientes, os indicadores e as ações necessários para adequar a empresa em seu processo de atendimento.

**Quadro 7 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva do cliente**

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações corretivas
Oferecer soluções qualificadas no atendimento tanto na administração como nos programas de saúde ocupacional.	- Índices de satisfação dos clientes compradores e usuários.	- Redução para 1% de aceitável absenteísmo; - 100% das formalidades da medicina ocupacional cumpridas.	- Gerenciamento do absenteísmo, a procura de 0%; - Capacitação de todos os colaboradores da empresa em qualidade no atendimento; - Atualização profissional dos colaboradores.
Reter a carteira de clientes, por meio da qualificação dos processos.	- Índices de retenção de clientes.	- Alcançar a retenção total (sem saídas da carteira).	- Introduzir esforços para o gerenciamento da relação com o cliente; - Manter o fluxo direto de informações entre a TBS e seus clientes.
Ampliação de sua participação no mercado	- Volume de captação de clientes	- Captação de 12 novos clientes / mês	- Introduzir a função coordenação de marketing; - Qualificar as ações da operadora de telemarketing; - Ativar as ações de marketing digital.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da TBS

A perspectiva dos processos internos demonstrará o nível de estruturação dos processos internos da TBS, propondo, em primeiro plano, o redesenho de seus processos e a atualização tecnológica.

A qualidade na prestação dos serviços e as metas financeiras e de clientes dependerão da qualidade intrínseca dos processos internos. Para isso, observa-se que, no Quadro 8, os indicadores, as ações corretivas necessárias para buscar a qualidade nos processos internos.

**Quadro 8 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva dos processos internos**

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações corretivas
Buscar a excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de atendimentos sem retrabalhos (administrativo e de medicina ocupacional).</li> <li>- Tempo de resposta: tempo entre a solicitação e o atendimento às necessidades do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução a zero no retrabalho;</li> <li>- 24 h para o processo todo (solicitação / coleta e ASO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear e redesenhar todos os processos internos (procedimentos, documentos e equipamentos).</li> <li>- Qualificação dos colaboradores.</li> <li>- Treinamento e ampliação do uso do <i>software</i> de gestão AGSi.</li> <li>- Atualização e ampliação do cadastro de fornecedores.</li> </ul>
Agregar valor aos serviços prestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de retrabalho.</li> <li>- Taxa de serviços completos (Laudo, exames e ASO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcançar 100% de operações sem retrabalho (coletas precisas).</li> <li>- 100% dos procedimentos formais completos (conjunto de documentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de uma líder de enfermagem.</li> <li>- Treinamento da coordenação de operações.</li> <li>- Formar alianças estratégicas com prestadores de serviços.</li> </ul>
Ações de responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de material entregue à reciclagem.</li> <li>- Participação em serviços voluntários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar 100% do material reciclável da TBS.</li> <li>- Formar turmas mensais com 20 alunos nos cursos de combate a incêndios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coleta e separação do lixo reciclável.</li> <li>- Divulgação dos cursos de combate a incêndio como forma de preparar e atualizar profissionais sem emprego.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.3.4 Perspectiva da aprendizagem e do crescimento da TBS

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento propõe agregar valor aos serviços da TBS, por meio do desenvolvimento de sua capacidade de aprendizagem e, com isso, inovação.

Nesse sentido, a proposta é de estruturação dos níveis hierárquicos, criando novas funções equilibradas e proporcionando a qualificação de seus colaboradores. Isso se deve ao fato de que, com a qualificação, a empresa melhora substancialmente seus serviços.

**Quadro 9 – Objetivos, indicadores, metas e ações sob a perspectiva da aprendizagem e do crescimento**

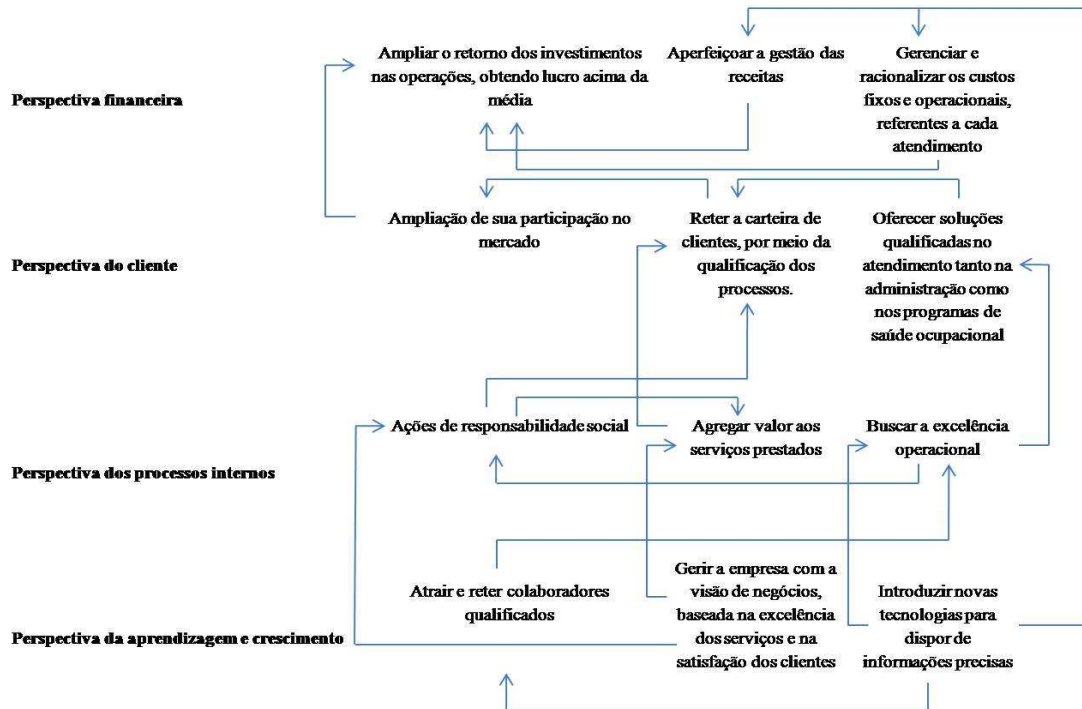
Objetivos	Indicadores	Metas	Ações corretivas
Atrair e reter colaboradores qualificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Turn-over</i> dos coordenadores.</li> <li>- <i>Turn-over</i> dos colaboradores em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% de trocas a cada três anos dos coordenadores.</li> <li>- 5% de troca a cada um ano dos colaboradores.</li> <li>- Atualização de todos os coordenadores em cada uma das áreas específicas.</li> <li>- Remuneração diferenciada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação dos níveis hierárquicos.</li> <li>- Capacitação dos coordenadores.</li> <li>- Treinamento para melhoria de desempenho com software de gestão.</li> <li>- Introdução do plano de cargos e salários.</li> </ul>
Gerir a empresa com a visão de negócios, baseada na excelência dos serviços e na satisfação dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seletividade da carteira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar em 15% a captação de clientes pilares (grandes receitas e custos operacionais estáveis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzir, na cultura da empresa, a reunião dos gestores (definição de metas e análise de resultados.</li> <li>- Introduzir as reuniões setoriais de planejamento.</li> </ul>
Introduzir novas tecnologias para dispor de informações precisas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de atualização do banco de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manualização de 100% das funções e áreas funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar o desenvolvimento dos manuais e procedimentos operacionais.</li> <li>- Atualização do banco de dados.</li> <li>- Customizar relatórios do software de gestão.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1.4 Relação entre causa e efeito na TBS

Essa ferramenta será utilizada para identificar as correlações existentes entre o processo (efeito) e suas causas, que podem influenciar no resultado de suas operações.

Portanto, projeta-se a cadeia de causa e efeito da TBS podendo correlacioná-la sob as quatro perspectivas do BSC propostos para a empresa, conforme apresentado na Figura 9.



**Figura 9 – Relação entre causa e efeito dos objetivos para a TBS**  
 Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.5 Proposta de planos de ações corretivas para a TBS

Como última etapa a ser preparada para a apresentação do BSC para a TBS, a equipe de coordenadores participará de discussões sobre o sistema de medição de desempenho da empresa. É importante destacar que o desenvolvimento desse plano de ação e iniciativas é fundamental para a adaptação final do BSC.

Esse plano incluirá orientações de como os indicadores selecionados vão se correlacionar com as operações e sistemas de informações disponíveis em cada área funcional da TBS.

O resultado desse trabalho será a construção de um plano de ação do formato: o que? como?, quando?, quem?, por que? e quanto? com a apresentação de atividades elencadas sobre cada perspectiva do BSC, apresentando quem serão os responsáveis por sua implantação e os prazos determinados para cada área funcional, envolvendo todos os colaboradores da empresa.

No plano de ação e iniciativas serão definidos os conjuntos de atividades, metas e recursos a serem dispostos ou adquiridos para o atendimento de cada objetivo estratégico.



No Quadro 10, apresenta-se uma proposta de plano de ação e iniciativas para a TBS, que consistem em um elenco de ações operacionais, dispostas no intuito de atingir os objetivos estratégicos que foram apresentados anteriormente.

Com essas informações, a TBS poderá ajustar seus sistemas e estrutura qualificando a gestão e o processo de tomada de decisão. Tal medida possibilitará a empresa fazer procedentes alinhamentos, sempre buscando resultados acima da média.

Após a fase de apresentação do BSC para a empresa, será necessária uma série de reuniões com todas as áreas funcionais envolvidas, para validar os objetivos e medidas mencionados nos indicadores e identificar as ações preliminares para alcançar as metas de superação.

Esse processo de avaliação do sistema de medição de desempenho e dos planos de ação e iniciativas, com todos os coordenadores, será fundamental, isso por que as críticas dos diversos autores passam pela falta de comunicação dos indicadores, não sendo entendidos e, portanto, utilizados de maneira incorreta, pela simples falta de conhecimento e compreensão.

**Quadro 10 – Proposta de planos de ação baseados no BSC**

Planos de Ação para a TBS					
O que	Como	Quando	Quem	Por que	Custo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redimensionamento dos custos.</li> <li>- Registro do movimento de caixa.</li> <li>- Gerenciamento de receitas.</li> <li>- Monitoramento da relação entre os serviços e as receitas</li> <li>- Gerenciamento de inadimplentes.</li> <li>- Gerenciamento dos resultados financeiros (lucro líquido, rentabilidade e ponto de equilíbrio).</li> <li>- Centros de custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução dos controles de custos.</li> <li>- Introdução dos controles de receitas.</li> <li>- Identificação dos inadimplentes.</li> <li>- Introdução dos relatórios de resultados.</li> </ul>	Setembro a dezembro de 2011	Setor Financeiro e direção geral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar os custos e racionalizá-los levará a empresa a melhores resultados em sua cadeia de custos.</li> </ul>	Operacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento do absentéismo.</li> <li>- Capacitação dos colaboradores.</li> <li>- Atualização profissional dos colaboradores.</li> <li>- Gerenciamento da relação com o cliente.</li> <li>- Manutenção do fluxo direto de informações entre a TBS e seus clientes.</li> <li>- Introdução da função coordenação de marketing.</li> <li>- Qualificação das ações da operadora de telemarketing.</li> <li>- Ativação das ações de marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos métodos de revisão dos processos operacionais (Exames).</li> <li>- Treinamento para qualidade no atendimento.</li> <li>- Qualificação específica para cada setor.</li> <li>- Ativar ações de marketing de relacionamento.</li> <li>- Pesquisas constantes sobre satisfação.</li> <li>- Contratação de uma coordenadora de marketing.</li> <li>- Aquisição de listas de alvos e novas ações de telemarketing.</li> </ul>	Setembro a dezembro de 2011	Marketing e direção geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender melhor e prestar serviços com maior valor agregado retém e amplia a carteira.</li> <li>- Manter a carteira atendida em suas necessidades formais com 0% de absentéismo.</li> </ul>	Operacional e orçamento para esforços de compra de listas comercializáveis e marketing digital.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento dos processos internos.</li> <li>- Qualificação dos colaboradores.</li> <li>- Treinamento para uso do software de gestão AGSi.</li> <li>- Ampliação do cadastro de fornecedores.</li> <li>- Coleta e separação do lixo reciclável.</li> <li>- Participação em serviços voluntários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento dos processos internos, reordená-los e qualificá-los.</li> <li>- Treinamento com software AGSi.</li> <li>- Atualização do sistema.</li> <li>- Separação de todo lixo.</li> <li>- Escolha da entidade para serviço voluntário.</li> </ul>	Setembro a dezembro de 2011	Todos os setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender com mais qualidade ampliando a satisfação e reduzindo desperdícios.</li> <li>- Efetivar a participação da empresa em ações de responsabilidade social.</li> </ul>	Operacionais em Horas em treinamento com a AGSi.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação dos níveis hierárquicos.</li> <li>- Capacitação dos coordenadores.</li> <li>- Introdução do plano de cargos e salários.</li> <li>- Introdução, na cultura da empresa, a reunião dos gestores.</li> <li>- Introdução das reuniões setoriais de planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamentos, orientações para os coordenadores e debates internos.</li> <li>- Desenvolvimento do plano de cargos e salários.</li> </ul>	Setembro a dezembro de 2011	Todas as áreas	Inovação, clima e vantagens	Operacionais e horas de treinamento

**Fonte:** Elaboração própria.

## 4.2 Benefícios Possíveis com a Adoção do BSC na TBS

Conforme mencionado no capítulo 3, o qual se refere à teoria do BSC, existem alguns benefícios, e até mesmo, dificuldades, que podem ser encontrados durante o processo de adaptação do BSC.

Entre os principais benefícios encontrados, há a busca pela adaptação, que possibilitará a mudança de comportamento dos gestores e coordenadores, possibilitando algumas contribuições preliminares, descritas na sequência.

### ➤ **A possibilidade do alinhamento dos planos de ação e iniciativas com a estratégia da empresa**

O alinhamento estratégico, que é a relação entre o que consta no planejamento estratégico da organização e as iniciativas e ações que são apresentadas para as diferentes áreas, é uma das principais justificativas da metodologia que podem ser comprovadas posteriormente na prática.

O benefício possível do BSC, previsto por Kaplan e Norton (1997a) e depois por Menezes et al. (2006), aponta que toda a arquitetura lógica dos indicadores baseia-se no alinhamento estratégico.

Assim, poderá ser avaliado se o planejamento estratégico da organização está coerente com os cenários mercadológicos, pois a metodologia do BSC traz consigo um benefício muito importante para empresa, no sentido de servir como confirmação das orientações do planejamento estratégico.

➤ **A definição dos objetivos estratégicos com a construção do mapa estratégico**

Conforme descrito por Menezes et al. (2006), com o mapa estratégico é possível a identificação dos objetivos estratégicos e dos fatores chave de sucesso para a organização. Identifica-se, por meio do mapa, as principais causas que afetam o desempenho da organização, o que possibilitará as suas correções.

Dessa forma, torna-se mais fácil apresentar futuras ações corretivas que atuarão diretamente nas causas identificadas, possibilitando um melhor desempenho para a organização.

➤ **Comunicar a missão, os princípios, os valores e a visão de futuro em todos os níveis**

Será necessário, portanto, o aprofundamento das informações sobre o BSC, para a compreensão de toda a equipe de coordenadores, em relação à missão, à visão de futuro, aos princípios e às estratégias adotadas pela empresa.

Alguns colaboradores envolvidos poderão assumir uma postura de incompreensão com relação às diretrizes organizacionais, uma vez que não conseguirão enxergar a real influência do BSC nas operações diárias da empresa.

Sendo assim, será necessário um esforço adicional por parte da empresa no sentido de conscientizar a todos sobre a importância do BSC. Para tanto, alguns exemplos práticos da utilização do BSC, promovidos em outras organizações, devem ser trazidos à luz, antes do início de sua implementação.

➤ **A identificação das possíveis desconexões entre a estratégia e os níveis operacionais**

Antes da proposta de apresentação do BSC, a TBS não utilizava nenhuma ferramenta que medisse a eficácia das estratégias até então adotadas pela organização.

Além de não existir uma cultura de monitoramento dos resultados do planejamento estratégico, a empresa apresentava muita resistência, por parte dos colaboradores, principalmente quanto ao entendimento sobre seus indicadores e a relação com o processo de tomada de decisão.

A resistência de alguns colaboradores deverá ser reduzida, a partir do momento em que as ações e as melhorias nos processos internos, estiverem em andamento, comunicando as diretrizes e estratégias declaradas pela direção, promovendo então a compreensão da importância do BSC para a gestão.

Cabe mencionar que a redução da resistência é um fator importante para o aumento do comprometimento dos diretores e coordenadores com o projeto visando a sua implementação correta, o que possibilitará o alinhamento das iniciativas operacionais com as estratégias.

#### ➤ **A compreensão da complexa metodologia do BSC**

Apesar de ser uma metodologia bastante clara em suas pretensões e que não exige nenhum conhecimento específico anterior, o sistema do BSC acaba se tornando, por vezes, complexo na sua execução.

Esse fator é evidenciado pelo volume e qualidade de informações que serão gerados, em comparação com a falta de cultura em relatar tais informações. Isso por que, a empresa não possuía nenhum modelo definido para a coleta e análise de informações.

Com isso, ao apresentar o BSC para a TBS, suas operações podem ocorrer com determinada lentidão no início, principalmente na coleta de dados e na continuidade do processo de monitoramento.

Em contrapartida, a tendência com a adoção do sistema de medição de desempenho balanceado é de identificar os possíveis resultados em cada área funcional tornando a empresa mais equilibrada e preparada para o crescimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou, por meio do método de estudo de caso, apresentar um modelo adaptável de indicadores de desempenho baseado no BSC, que suportassem a estratégia empresarial para a organização TBS.

Independente do seu porte e setor econômico, a apresentação correta do conjunto de indicadores é fundamental para a adoção completa e coerente do SMD e suas possíveis orientações à empresa.

O modelo proposto por Menezes et al. (2006) foi apresentado conceitualmente à organização e à luz deste estudo, servindo de orientador quando da apresentação do modelo, principalmente apontando os ajustes necessários para adequar o sistema às necessidades da organização.

O estudo cumpriu seu objetivo geral de apresentar à TBS um SMD baseado no modelo do BSC. O sistema foi proposto de acordo com as pesquisas realizadas na bibliografia existente e com a coleta de dados realizada na empresa, por meio de relatórios e da observação do pesquisador.

Com o que foi estudado na literatura e na coleta de dados, permitiu-se ainda compreender o BSC, como um modelo adequado ao que a empresa objeto de estudo necessita.

A estrutura equilibrada do BSC possibilitou apresentar à empresa seus principais problemas equacionados e as orientações propostas de maneira balanceada e coerente, justificando a escolha desse modelo como SMD. Esse entendimento orientou a proposta de mapa estratégico, definindo para cada perspectiva do BSC os objetivos estratégicos e os possíveis fatores críticos de sucesso demonstrando as possíveis relações entre causas e efeitos entre eles.

Considerando os possíveis ganhos da TBS na adoção do BSC, destacam-se o alinhamento estratégico da empresa e as melhorias no processo de gestão. Além disso, a organização provavelmente conseguirá controlar e realinhar seus processos, incorporando à sua cultura organizacional um sistema de indicadores que a ajudará a atingir um alto desempenho.

Com as propostas de objetivos estratégicos e ações corretivas, distribuídas, detalhadamente entre as quatro perspectivas do BSC, é possível prever ganhos pontuais quando das orientações propostas pelo estudo.

Em relação à perspectiva financeira, os ganhos previstos com a adoção dos novos controles, e as melhorias na gestão das receitas estão diretamente ligados à racionalização dos custos e, por consequência, aos melhores lucros.

No que diz respeito à perspectiva do cliente, a adoção das medidas corretivas no atendimento e de seletividade da carteira de clientes da TBS, proporcionarão a ampliação e retenção da carteira, onde em que a fidelização do cliente se faz fundamental.

A busca por agregar valor ao serviço por meio da excelência dos processos internos e das ações de responsabilidade social está inserida na perspectiva dos processos internos.

Na perspectiva do crescimento e aprendizagem, a qualificação das ferramentas de gestão na empresa, com a adoção de novas tecnologias, deverá condicionar a empresa a ampliar a sua capacidade de aprender, criando um ciclo positivo de crescimento e inovações, desenvolvendo o seu capital humano.

Contudo, diante da abordagem sugerida, o estudo realizado possui limitações em sua origem, uma vez que se ateve a uma única organização não sendo possível a sua generalização.

Além disso, este estudo necessita da implementação e acompanhamento dos indicadores e sua possível eficácia. Sabe-se que, com a apresentação do BSC, será possível alcançar os objetivos propostos apontando os ajustes nos planos de ação.

Assim, recomenda-se que sejam aprofundados os estudos referentes ao BSC, pois a maioria dos estudos pesquisados apresenta análises qualitativas sobre seus primeiros resultados, sendo escassos os apontamentos sobre a prática dos indicadores e suas leituras gráficas.

As características próprias do BSC fazem-no estar sempre em evolução, como no método adotado com base em Menezes et al. (2006), em comparação com o inspirador modelo original de Kaplan e Norton (1992).

Mesmo tomando caminhos distintos e seguindo metodologias diferentes, os diversos trabalhos contribuem com esse constante aperfeiçoamento do modelo, de acordo com o qual a análise e, muitas vezes, a intervenção diante do fenômeno fazem com que os estudiosos que se dedicam a esse assunto contribuam com a ciência e com o mercado.

## REFERÊNCIAS

AIDEMARK, L. The meaning of balanced scorecards in the health care organization. *Financial Accountability & Management*, Oxford, v.17, p. 23-40, 2001.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE PROTEÇÃO. Relatório da Associação das Empresas de Segurança do Trabalho. *Revista Proteção*, Novo Hamburgo-RS, ed. maio, p. 14-88, 2006.

BOLÍVAR, M.; HERNANDEZ, A.; RODRIGUEZ, D. Implementación del Balanced Scorecard en las agencias públicas: una experiencia en los servicios municipales deportivos. *Revista Latinoamericana de Administración*, Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México, n. 45, p. 116-139, 2010.

BRASIL. Previdência Social. *Anuário estatístico da Previdência Social 2008*. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=850>> Acesso em: 18 jun. 2008.

COSTA, A. P. *Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. São Paulo: FEA/USP, 2009.

CHAN, Y. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, Ottawa: Carleton University, V.18, p. 4-24, 2004.

ESTEVES M.; MATEUS J. *Balanced Scorecard: dinâmica de sistemas e aprendizagem*. 2008. 41 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAZ, C. A. Proposta de um Método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho organizacional. 2003. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.

FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose and finding. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. Gestão por processos uma visão prática. In: WOOD JR., T. (Coord.). *Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 8-19, v. 4.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HENRIK, A.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. *Balanced Scorecard implementation in SMEs*. Presented at SMESME Conference, Copenhagen, Denmark, p. 2-12, 2001.

HITT, M; IRELAND, D. R.; HORKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Business Strategy Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. São Paulo: Campus, 1997a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II. *Journal of Cost Management*, p. 5-10, May/June 1997b.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

MACHADO JR., E. V.; SALLES, J. A. A. Incorporação da dimensão socioambiental ao *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2005, Rio de Janeiro, 8., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2005. v. 1.



MENEZES, M. et al. Implantação do *Balanced Scorecard*: o caso do departamento de logística da CST. *Revista de Tecnologia em Metalurgia e Materiais*, São Paulo, v 3, n. 1, p.7-12, 2006.

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MULLER, J. *Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NORREKLIT, H. The balance on the *balanced scorecard* – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Cambridge, n. 11, p. 65-88, 2000.

PRIETO et al. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. *Gestão e Produção*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan./abr. 2006.

ROSÁRIO, C. C. R. *Análise da eficácia do Balanced Scorecard e o efeito da (des) semelhança estrutural do modelo mental na decisão estratégica: uma abordagem baseada em simulação*. 2005. 388 p. Tese (Doutorado em Gestão) – Escola de Gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, 2005.

SALERNO, M. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTAELLA, L. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Edite, 2001.

SANTOS, R. *Engenharia de Processos: análise do referencial teórico conceitual, instrumentos, aplicações e casos com a finalidade de síntese sobre sua estrutura, conhecimentos, falhas e resultados*. 2002. 317 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, p. 6-11. Jan. 1999. Special Edition.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos/Sebrae. Brasília: DIEESE, 2008.

SOARES, C. R. D. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas*. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

VEEN-DIRKS, P. V.; WIJN, M. Strategic control: meshing strategic control, meshing critical success factors with the balanced scorecard. Long Range Planning. *International Journal of Strategic Management*, Winona, EUA, v. 35, n. 4, p. 407-427, 2002.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

| YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.