UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARA FURTADO PIMENTA

APLICAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS DO SETOR PRIVADO

JUIZ DE FORA

2021

LARA FURTADO PIMENTA

APLICAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS DO SETOR PRIVADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. DSc. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2021

Pimenta, Lara Furtado.
Aplicações do Balanced Scorecard em uma clínica prestadora de serviços médicos do setor privado / Lara Furtado Pimenta. -- 2021.
47 f. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, ICE/Engenharia, 2021.

1. Balanced Scorecard. 2. Mapa estratégico. 3. Planejamento Estratégico. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

LARA FURTADO PIMENTA

APLICAÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA CLÍNICA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS DO SETOR PRIVADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 10 de março de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. DSc. Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. DSc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. DSc. Roberto Malheiros Moreira Filho

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por iluminar meu caminho, ser meu guia e me permitir realizar mais esse desafio.

Agradeço à minha família, em especial meus pais Enio Lúcio e Maria Emília e a minha irmã Lorena que estiveram sempre ao meu lado, me educaram sempre com muito amor e carinho. São os meus maiores exemplos de respeito de responsabilidade e dedicação.

À toda equipe da clínica em que o presente estudo foi realizado, pela paciência nas reuniões e pela entrega e dedicação em fazer com que esse trabalho gerasse o melhor resultado possível para empresa.

Ao meu orientador Luiz Henrique, que me incentivou e guiou toda a execução do trabalho, dando suporte, aconselhando e incentivando.

Aos professores Roberto e Roberta, por serem críticos e pontuarem observações que contribuíram para a melhoria e aperfeiçoamento do trabalho.

Ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Feral de Juiz de Fora, por proporcionar estrutura e apoio.

Aos amigos, que mesmo longe, devido ao momento que vivemos, se fizeram presente me apoiando e incentivando, contribuindo para a vitória de mais uma etapa.

Por fim, sou grata a todos que, de alguma forma, estiveram presentes e participaram para o sucesso desse projeto.

RESUMO

O planejamento e mapeamento estratégico são ferramentas que geram uma vantagem competitiva às empresas, que estão imersas em um cenário de constantes desafios e mudanças impostas pelas tendências dos novos tempos. Em face disso, esse projeto visa propor a criação e adoção de um mapa estratégico para uma clínica médica do setor privado, seguindo a metodologia do BSC, baseada no modelo de Kaplan e Norton. De acordo com esse modelo, à estratégia é definida a partir de quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Após a criação do mapa, serão propostas métricas de controle e planos de ação que servirão de embasamento para a tomada de ações diretas e indiretas da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The strategic planning and strategic map are tools that generate a competitive advantage for companies, which are immersed in a scenario of constant challenges and changes imposed by the trends of the new times. As a result, this project aims to propose the creation and adoption of a strategic map for a private medical clinic, following the BSC methodology, based on the Kaplan and Norton model. According to this model, the strategy is defined from the four main perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth. After creating the map, control metrics and action plans will be proposed and will serve as a basis for taking direct and indirect decisions of the company.

Keywords: Balanced Scorecard. Stategic map. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapas Estratégicos: Setor público e privado 17
Figura 2 – Mapa Estratégico: Perspectiva Financeira 18
Figura 3 – Mapa Estratégico: Perspectiva Clientes 20
Figura 4 – Modelo de Mapa Estratégico de um hospital 23
Figura 5 – Modelo de Matriz *SWOT* 24
Quadro 1 –Metodologia 5W2H 26
Figura 6 – Organograma da empresa 29
Quadro 2 – Diretrizes estratégicas 32
Quadro 3 – Matriz SWOT 33
Figura 7 – Mapa Estratégico elaborado 34
Figura 8 – Menu da ferramenta de controle 35
Figura 9 – Objetivos estratégicos propostos 36
Figura 10 – Aba: aumentar o faturamento bruto 37
Figura 11 – Aba: controlar fluxo de caixa 39
Figura 12 – Aba: aumentar captação de pacientes 40
Figura 13 – Aba: aumentar conversão de leads em pacientes nas redes sociais 41
Figura 14 – Aba: aumentar portfólio de serviços 41
Figura 15 – Aba: aumentar indicações entre profissionais 42
Quadro 4 – Ocupação das salas por turnos 43
Figura 16 – Aba: reduzir capacidade ociosa 44
Figura 17 – Aba: informatizar e unificar o processo do atendimento 44
Figura 18 – Aba: aumentar número de reuniões de PE 45
Quadro 5 – Metodologia 5W2H 46
Figura 19 – Planos de ação 47

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC *Balanced Scorecard*

PDCA *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar), Action (Ação)

PE Planejamento Estratégico

SWOT *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
1.1. OBEJTIVOS 12
1.1.1. Objetivo principal 12
1.1.2. Objetivo específico 12
1.2. JUSTIFICATIVA 12
1.3. ESCOPO 13
1.4. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 13
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO 14
2. REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1. INTRODUÇÃO TEÓRICA 15
2.2. PESPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* 17
2.2.1. Financeiro 18
2.2.2. Clientes 18
2.2.3. Processos internos 20
2.2.4. Aprendizado e crescimento 21
2.3. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO 21
2.4. PRINCIPAIS FERRAMENTAS 23
2.4.1. Matriz *SWOT* 23
2.4.2. 5W2H 25
2.5. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC 26
3. DESENVOLVIMENTO 28
3.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA 29
3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA 30
3.3. ANÁLISE DA REUNIÃO 31
4. APLICAÇÃO 32
4.1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 32
4.2. MATRIZ SWOT 33
4.3 MAPA E OBJETIVOS ESTRÉGICOS 33
4.4 PLANOS DE AÇÃO 45
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 48
5. CONCLUSÃO 49

REFERÊNCIAS 50
ANEXO A ..... **Error! Bookmark not defined.**

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização iniciado na década de 80 vem inserindo novos meios de comunicação e queda das barreiras comerciais, modificando as realidades macroeconômica, social e tecnológica, gerando novos desafios. (MARIANO, 2014).

Os ativos intangíveis como o conhecimento, posicionamento da marca, fidelização e relacionamento com clientes, capacidade de aprendizado e motivação dos colaboradores passaram a ter destacadaimportância no crescimento das organizações. De acordo com Porter (1996) e Kaplan e Norton (2000), a base das vantagens competitivas criadas no setor privado, são provenientes do conhecimento.

Inserido nesse contexto, se encontra o ramo de clínicas médicas do setor privado. De acordo com Tarja (2016), as empresas que contemplam o ramo da saúde privada estão inseridas no mercado globalizado, num cenário de forte concorrência. O autor complementa que ainda que haja o tabu por trás da lucratividade do setor da saúde, este é tão lucrativo e competitivo como grandes setores do mundo globalizado.

Nos últimos dois anos o setor de saúde foi um dos que apresentou maior crescimento, tendo uma média de crescimento de 13,6% no número de estabelecimentos por unidade federativa. Em relação ao sistema público de saúde, o setor privado se destaca como de maior alavancagem, em 2019, 75,5% dos estabelecimentos de saúde eram privados. (SAÚDE BUSINESS, 2020).

Diante de um cenário de grande expansão, com aumento do número de concorrentes e fortes expressividades no mercado econômico, faz-se necessário o estudo detalhado da estratégia do setor. Nesse contexto que se é estudado no presente artigo a implementação do *Balanced Scorecard*-BSC com construção do mapa estratégico em uma clínica médica do setor de saúde privada.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite construir o mapa estratégico da organização de acordo com quatro perspectivas principais e implementar objetivos estratégicos para o curto, médio e longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC une as atividades que devem ser desempenhadas pela organização, com sua missão, visão e valores, através do estabelecimento de metas mensuráveis, sendo que as quatro perspectivas identificadas pelos autores devem estar relacionadas numa relação de causa e efeito.

1.1. OBEJTIVOS

1.1.1. Objetivo principal

O objetivo principal desse trabalho consiste em estudar e compreender as perspectivas do BSC e como elas podem ser implementadas em uma clínica médica do setor privado. Além de, desenvolver indicadores suscetíveis a realizada da empresa e factíveis de serem implantados, dando suporte a gestão e à tomada de decisões da organização.

1.1.2. Objetivo específico

O presente estudo tem como objetivos específicos:

-Pesquisar, descrever e analisar o *Balanced Scorecard* com suas características, histórico de criação, prontos críticos e aplicações;

- Descrever a criação do *Balanced Scorecard* em uma clínica médica do setor privado de Juiz de Fora, Minas Gerais, elaborado pela autora deste trabalho nas etapas de pesquisa, formulação e implantação;

- Propor soluções estratégicas a partir do BSC para que a empresa tenha um plano de controle e metrificação de seus objetivos estratégicos, com criação de facilitadores para possíveis entraves na implantação.

1.2. JUSTIFICATIVA

O *Balanced Scorecard* é um método que irá orientar e contribuir com os gestores a manter os colaboradores alinhados com a organização através da visão estratégica. Definir bem os indicadores do BSC fará com que a organização conheça quais os seus objetivos estratégicos e quais os planos de ações necessários para alcançá-los no curto, médio e longo prazo, além disso, mantém de forma clara e constante, qual a responsabilidade e o impacto que cada tarefa de cada colaborador representa para o crescimento e sucesso da organização.

A busca pelo conhecimento desta metodologia, após leituras de estudos de caso, capacitações e aplicações práticas da mesma, e tendo em vista a possibilidade de aplicação do

BSC em uma clínica prestadora de serviços médicos do setor privado, que possui 30 anos de mercado, foi determinante para escolha do tema.

A implementação do BSC, através de um alinhamento constante entre os administradores e seus colaboradores, busca aumentar o número de clientes através de novos portfólios, otimizando o processo com a implementação de sistemas e aplicação de boas práticas, gerando economia e buscando remunerar mais seus acionistas.

1.3. ESCOPO

Esse trabalho foi desenvolvido em uma clínica médica do setor privado com o intuito de desenvolver um mapa estratégico baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. Juntamente com o mapa estratégico foi desenvolvido um método de controle dos indicadores e formulado planos de ação, que auxiliam no sucesso dos indicadores.

O trabalho se iniciou em junho de 2020 com o estudadoda metodologia do BSC e de que forma ele pode ser projetado no setor de clínicas médicas. Para proposição do modelo foram coletados dados no período entre dezembro de 2020 e fevereiro de 2021 através de reuniões semiestruturadas e documentos fornecidos pela empresa.

Posteriormente, foi feita uma análise dos dados, e apresentado um modelo de mapa estratégico para a clínica em estudo.

Tendo isso, entende-se que os indicadores sugeridos serão baseados em conceitos de Planejamento Estratégico, mas, por limitações de tempo, não será possível acompanhar a implementação do mapa estratégico e a coleta de resultado das metas propostas.

1.4. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que seus resultados poderão servir como orientação para os gestores da clínica onde será desenvolvida a parte prática. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritivo exploratória, uma vez que pretende, por meio da pesquisa também avaliar os desafios para implantação do BSC em uma pequena empresa da área de saúde. Será descritiva, pois irá apresentar a percepção dos gestores da clínica sobre sua eficácia. Quanto a abordagem, será combinada, visto que se pretende medir a performance de alguns indicadores. Quanto ao método, trata-se de pesquisa-ação, uma vez

que o pesquisador participará diretamente junto com o time da clínica na implementação do BSC na mesma. (Miguel, 2010)

Seu desenvolvimento se dará segundo as seguintes etapas, não necessariamente na mesma ordem:

- Revisão bibliográfica sobre o tema;
- Reunião com os gestores da clínica médica para apresentar a metodologia do BSC;
- Definição dos objetivos estratégicos que comporão o mapa. Serão definidos no mínimo de dois objetivos por perspectiva do BSC;
- Implementação do BSC na clínica médica;

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. O capítulo inicial trata da introdução ao estudo que será realizado, as considerações iniciais e toda a estrutura que compõe esta proposta de trabalho, incluindo a justificativa, os objetivos e a metodologia.

Posteriormente, o segundo capítulo discorre acerca da revisão bibliográfica do tema deste trabalho, incluindo conceitos do BSC, a descrição das suas quatro perspectivas, e os desafios da implantação do BSC.

O terceiro capítulo descreve as etapas do desenvolvimento do projeto, com a proposta de um mapa estratégico para a clínica médica e a implantação deste. No quarto capítulo são apresentados os problemas relatados e se discute os resultados atingidos com o trabalho.

Finalmente, o quinto capítulo mostra as conclusões a partir dos resultados apresentados e verifica se os objetivos gerais foram atingidos, além de discutir sobre os desafios e limitações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INTRODUÇÃO TEÓRICA

O conceito de estratégia surgiu entre 300 e 420 a. C., no contexto militar, através do general Sun Tzu com a finalidade de comandar e conduzir exércitos em tempos de guerra(SUN TZU, 1996, p. 7).

Na década de 50, o conceito de planejamento estratégico passou a fazer parte do mundo dos negócios. As empresas passaram a se preocupara com a grande concorrência e com novos entrantes no mercado que ameaçavam seu negócio. Foi nesse contexto que o primeiro modelo de análise de forças, ameaças, oportunidades e ameaças foi implementado(PINTO, 2007).

Já nas décadas de 60 e 70, o termo estratégia se popularizou e foi altamente difundido nos Estados Unidos da América, e se associou ao processo de planejamento de longo prazo. As empresas passaram a controlar seus indicadores em especial o financeiro. Desde então, diversos conceitos e correntes de pensamentos foram desenvolvidas.

Nesse contexto, Kaplan e Norton iniciaram em 1990 uma pesquisa com empresas americanas e canadenses, visando aprimorar o modelo de mensuração de indicadores estratégicos, para assim ampliar a visão holística da organização. Dessa forma, desenvolveram o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta gerencial capaz de acompanhar o desempenho da empresa a partir de quatro perspectivas de análise, aprimorando a performance empresarial. “Assim ao projetar os *Balanceds Scorecards* a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação do valor a logo prazo”. Kaplan e Norton (2004, p. 5)

Sauaia (2008) relata que um dos grandes desafios das organizações que elaboram um Planejamento Estratégico são barreiras relacionadas tanto com o corpo gerencial da organização como com sua estrutura como um todo. Nesse cenário, Kaplan e Norton (1992) apud Sauaia (2008) realizaram uma intensa pesquisa com empresas americanas e a percepção deles mostrou que essas barreiras impediam a implantação eficaz da estratégia. Segundo Kaplan e Norton(1992) essas barreiras são relacionadas à visão, onde 95% do corpo operacional da empresa não conheciam a estratégia, barreira da administração, em que 85% da alta administração das organizações gastam menos uma hora por mês para focar ou discutir a estratégia.

Esses gestores priorizavam o planejamento tático e operacional. Além dessas duas barreiras, ainda perceberam outras duas, sendo elas a das demais pessoas, que seguem a mesma dos administradores e a barreira dos recursos, onde relatam que 60% das empresas analisadas não vinculam os orçamentos anuais à estratégia. Dessa forma, era necessário desenvolver uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC.

Além das medidas financeiras que eram consideradas primordiais nas organizações, Kaplan e Norton introduziram medidas não financeiras nomeadas, satisfação dos clientes; processos internos; inovação e atividades de melhoria operacional; indutoras (*drivers*) da performance financeira futura. (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC foi formulado então sobre quatro perspectivas de análises, que serão estudadas adiante, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. É importante salientar a flexibilidade do modelo, de acordo com Kaplan e Norton, as perspectivas devem se adequar a realidade da organização e se necessário devem ser feitas alterações, acrescentando, alterando ou adaptando alguma, caso seja preciso.

Quanto ao processo de implementação do BSC, é tido como premissa que a organização tenha missão e visão bem definidas. De acordo com Druker (1997) a missão deve expressar tudo aquilo que a organização tentar realizar. Ela deve descrever qual o propósito da empresa, qual negócio apresenta, quais estratégias geram valor para seus *stakeholders*, a definição de sucesso para os participantes da organização e quais os valores que devem ser contemplados pelos colaboradores.

> Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. (DRUKER, 2001, P.56).

Já a Visão é onde a companhia se vê no futuro, deve ser definida de forma objetiva, concisa, representando um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Para Hart (1994) ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito de seu futuro.

A implementação do BSC então pode ser traduzida em um mapa, que tomando como base a missão e a visão desenvolve indicadores dentro de cada uma das perspectivas para controle interativo.A metrificação e controle permitem uma melhoria contínua da organização, possibilitando que os gestores tenham feedbacks das suas práticas e ações sobre a realização dos objetivos estratégicos.

Segundo Gomes, Müller e Kliemann Neto (2011, p.4)

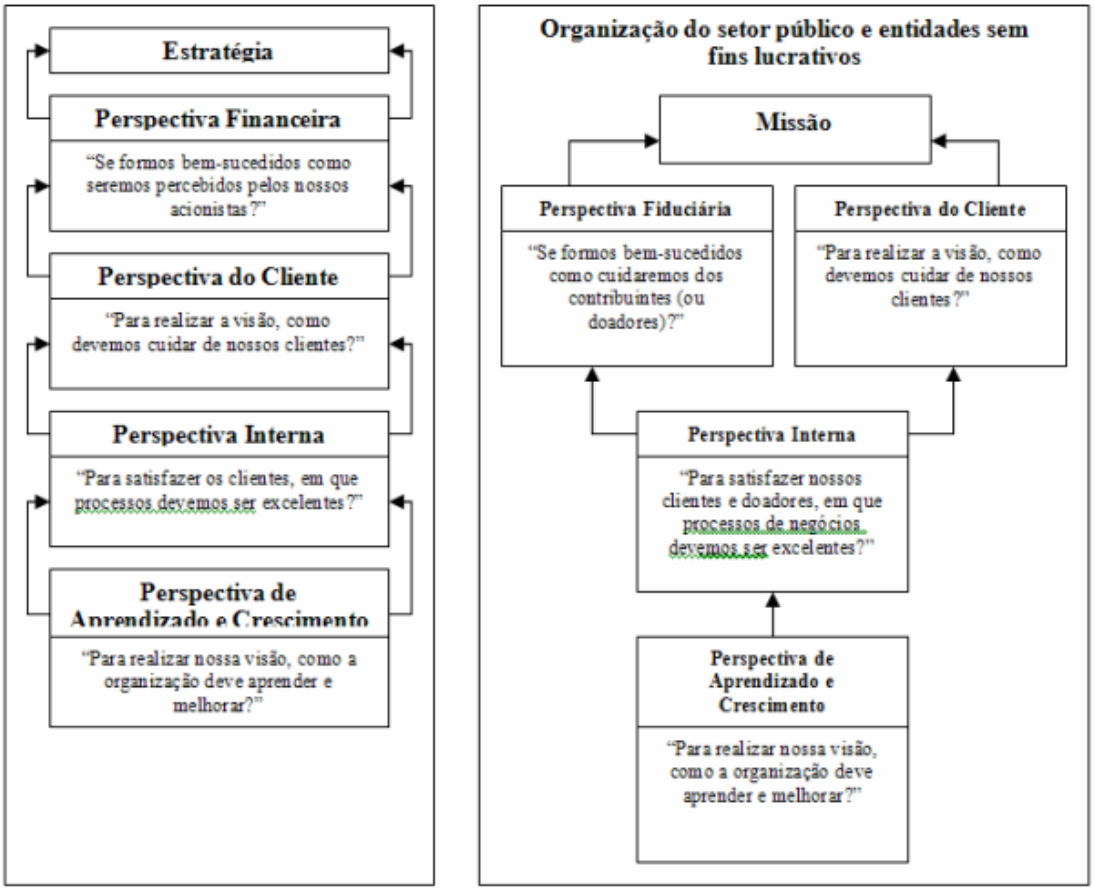
> [...] o nome *Balanced Scorecard*reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e indicadores de ocorrência e entre perspectivas internas e externas de desempenho.(Gomes, Müller e Kliemann Neto, 2011, p.4).

Assim com o objetivo financeiroé possível mesurar indicadores de curto prazo e com os objetivos não financeiros os de médio e longo prazo.

2.2. PESPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Conforme Kaplan e Norton (1992) o desempenho é acompanhado sob quatro perspectivas, a ordem que em que o modelo é organizado depende da organização não ter fins lucrativos ou ser do setor privado. O estudo em questão será baseado no setor privado. A Figura 1mostra o comparativo do mapa proposto para os dois setores.

Figura 1 - Mapas Estratégicos: Setor público e privado



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004,p.8)

2.2.1. Financeiro

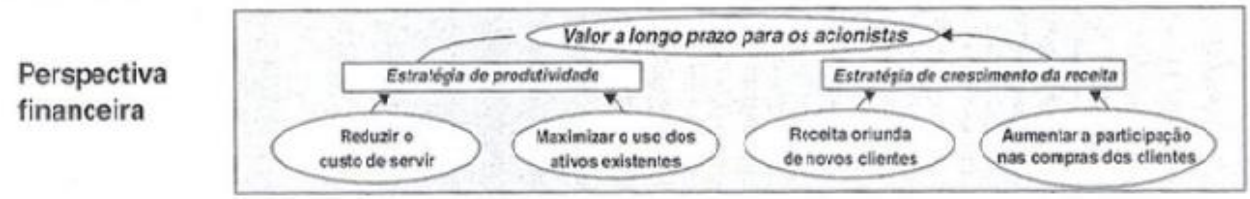
A perspectiva financeira representa os objetivos de longo prazo, aumentando a receita através da melhora da produtividade, e os objetivos de curto prazo, por meio da redução dos custos e despesas. De acordo com Kaplan e Norton (2004) o ponto de partida da definição da estratégica é saber equilibrar os objetivos.

> Os investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita a longo prazo não raro conflitam com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. (KAPLAN E NORTON, 2004, p.10)

A perspectiva financeira representa o objetivo fim das empresas do setor privado, é a visão da organização vista pelos investidores. A rentabilidade e sustentabilidade financeira definem se a empresa está tendo sucesso no ramo, dessa forma o objetivo financeiro figura-se no topo do BSC, e os demais direta ou indiretamente, para o resultado final de natureza financeira.

A Figura 2 representa a visão de Kaplan e Norton (2004) do objetivo financeiro de acordo com a estratégia de maximizar a produtividade a receita.

Figura 2 - Mapa Eatratégico: Perspectiva Financeira



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004,p.11)

2.2.2. Clientes

A perspectiva dos clientes no BSC é umas das principais, se não a principal, prioridade de gestão das organizações. De acordo com Kaplan e Norton (1996), tanto em relação as organizações que tem objetivo o lucro, quanto em relação as organizações sem fins lucrativos, a satisfação dos clientes é o centro das atenções de gestão. Desse modo, a busca é constante pela melhor experiência do cliente e fatores como: satisfação, custo, retenção,

qualidade, lucratividade, prazo e desempenho são fundamentais para que seja criada uma imagem positiva da organização.

> O desenho da dimensão do cliente pode ser considerado a partir de vetores essenciais da proposta de valor para o cliente(atributos dos produtos e serviços, relacionamento com cliente e imagem/reputação), conectados com os indicadores essenciais de resultados na dimensão clientes. (BESSA, 2005, p.39)

De acordo com Bessa (2005) os vetores que geram a maximização da lucratividade por cliente são:

-Captação de clientes: intensidade com que as organizações conquistam novos clientes;

-Satisfação dos clientes: nível de satisfação de acordo com a proposta de valor apresentada;

-Retenção de clientes: intensidade com que a organização mantém novos negócios com a base atual de clientes

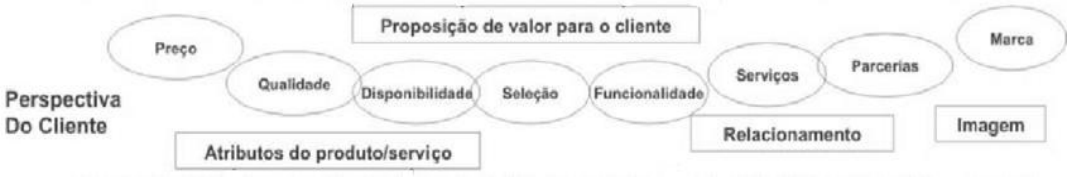
-Participação no mercado: proporção de negócios num mercado, em termos de clientes ou volumes.

De acordo com o segmento de mercado da empresa, a percepção de valor pode ser diferente para cada cliente, porém, segundo Kaplan e Norton (1997), independente do segmento, os atributos do produto ou serviço, o relacionamento com o cliente e a imagem são os três fatores fundamentais para geração de valor para o cliente. Adentro dos atributos do produto ou serviço, são levados em consideração o preço competitivo, a alta qualidade oferecida, a disponibilidade, ou seja, a rapidez e eficácia na entrega ou execução, e a oferta de um produto/serviço selecionado, que apresenta um diferencial dentre a concorrência.

Com relação ao relacionamento, é de suma importância os clientes buscam um atendimento de qualidade e é salientado por Kaplan e Norton (1997) a importância na formação de parcerias visto que um fornecedor pode vir a ser um potencial cliente. Por fim, a imagem que a marca apresenta demonstra posicionamento no mercado, podendo vir a ser benéfica remetendo a alta qualidade de atendimento.

A Figura 3representa a visão de Kaplan e Norton (2004) do objetivo clientes de acordo com as três percepções de valor

Figura 3 - Mapa Estratégico: Perspectiva Clientes



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004,p.11)

2.2.3. Processos internos

Os processos internos impulsionam e estratégia e se eficazes e alinhados determinam como a empresa e cria e sustenta valor para seus clientes. (Kaplan e Norton, 2004).

De acordo com Bessa (2005), é importante identificar as tarefas internas da companhia que agregam valor ao produto final, aumentam a qualidade e reduzem tempo ciclo. Essas medidas devem estar atreladas as metas financeiras, a perspectiva dos clientes e as demais estratégias da organização a fim de contribuir para a cadeia geradora de valor.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) os processos internos devem ser subdivido em quatro grandes grupos, os processos de gestão operacional, de gestão de cliente, de inovação e processos regulatórios e sociais. Processos de gestão operacional devem ser focados em controlar o abastecimento, produção, distribuição e gerenciar os riscos.

Os processos de gestão de clientes devem ser focados em selecionar, conquistar, reter e aumentar a carteira de compradores. Já os processos de inovação devem ser focados na identificação de oportunidades chaves no mercado, desenvolvimento de portfólio de pesquisa e desenvolvimento, com projeto e lançamento de novos produtos no mercado. Por fim, os processos regulatórios e sociais devem ser focados em controlar a preservação ao meio ambiente, a segurança e saúde, os empregos em que a empresa impacta interna e externamente e a comunidade ao seu redor.

2.2.4. Aprendizado e crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (2004) o aprendizado e crescimento é a perspectiva que trata dos ativos intangíveis da organização. É a necessidade criada para aumentar a performance da organização e contribuir para a excelência no desempenho dos processos internos.

Nessa perspectiva é tratada das ferramentas que auxiliam o desempenho dos recursos humanos da organização, através de capacitações, geração e compartilhamento de conhecimentos, e gerenciamento de competências.

> A transformação da informação em conhecimento pressupõe a capacidade de fazer conexões, estabelecer relações de causa e efeito, conferir premissas e estabelecer modelos. Este ambiente aponta para um conceito diferenciado da organização. (BESSA, 2005, p.33)

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis que englobam a perspectiva de aprendizado e crescimento podem ser classificados em três categorias: capital humano, capital de informação e capital organizacional.

O capital humano trata-se das habilidades, talento e conhecimento dos empregados os colaboradores, e é de responsabilidade do RH da companhia ter forte alinhamento com a estratégia da companhia por inteira paraque os investimentos em capacitação e aprimoramento dos colaboradores esteja em concordância com as metas da empresa.

O capital da informação por sua vez se refere aos bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica, sendo de responsabilidade da equipe de TI ter um portfólio que alinhe o capital da informação com os temas estratégicos. Por fim, o capital organizacional que concerne com a cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalha em equipe e gestão do conhecimento, que fornecem a base e a direção para que seja construída uma infraestrutura adequada a criação de produtos e serviços.

2.3. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO

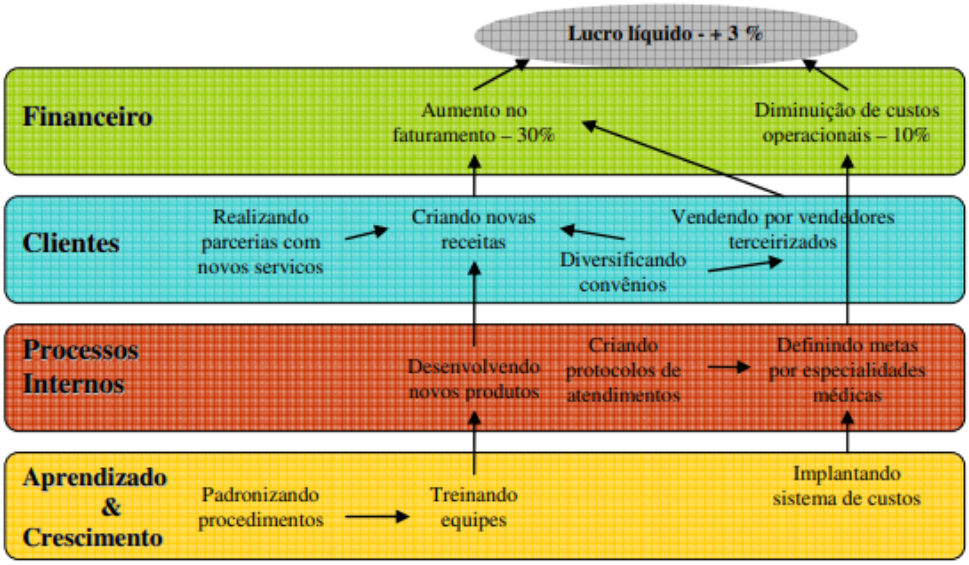
Como forma de visualizar as quatro perspectivas estudadas anteriormente, Kaplan e Norton propuseram o Mapa Estratégico, um “modelo das quatro perspectivas para a

definição da estratégia da criação de valor”, que fornece de forma clara todos os indicadores estratégicos. (Kaplan e Norton, 2004).

Já como maneira de mensurar as perspectivas propostas, as metas mensuráveis da estratégia são propostas por meio de indicadores chave de desempenho. Os indicadores devem ser estabelecidos de maneira clara, objetiva e devem monitorar e metrificar o andamento da estratégia. Eles servem essencialmente "...para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum" (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25).

A Figura 4 demonstra um exemplo de mapa estratégico de um hospital particular, subdivido nas quatro perspectivas e com indicadores estratégicos propostos. Nota-se na figura 4, que os objetivos estratégicos estão relacionados no mapa. Objetivo fim da empresa é aumentar o lucro líquido em 3%, para isso foram propostos os objetivos estratégicos de aumento no faturamento e diminuição dos custos operacionais. Para alcançar esses objetivos financeiros, foram propostos objetivos na perspectiva de clientes como criar novas receitas, através da realização de parceiras com novos serviços e diversificação de convênios e aumentar faturamento também vendendo através de vendedores terceirizados. Para a redução dos custos operacionais foi proposto metas de custo por especialidades médicas e criação de protocolos de atendimentos, já para criação de novas receitas foi proposto o desenvolvimento de novos produtos. E por fim como base do mapa, como aprendizado e crescimento foram definidos os seguintes objetivos: implantação de um sistema de custo, treinamento de equipes e padronização de procedimentos.

Figura 4–Modelode Mapa Estratégico de um hospital



Fonte: Adaptado de TARJA (2016)

2.4. PRINCIPAIS FERRAMENTAS

2.4.1. Matriz *SWOT*

Para a realização do planejamento estratégico de longo prazo, é necessário o estudo do ambiente interno e externo. Dessa forma, vê-se a fundamental a análise da matriz *SWOT* da empresa.

Análise *SWOT* (Strengts, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma das ferramentas utilizada quando se pensa em caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização, pois proporciona a visualização de seu ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades.

Abaixo o modelo da matriz desejada:

Figura 5 - Modelo de Matriz SWOT

Fonte: Medeiros, 2016

Segundo Costa (2004) a avaliação da competitividade da organização é o primeiro ponto de concentração no seu direcionamento estratégico. Deste modo considera como competitividade, o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência do seu público alvo ou do seu mercado. Portanto, tornar-se necessário à análise do ambiente interno e externo para implementação dos pontos que podem favorecer ou prejudicar a empresa. Com base no conhecimento da área, busca-se traçar os principais pontos de força e fraqueza da iniciativa proposta pela organização, desta forma, parte-se primeiramente de um levantamento dos pontos fracos e fortes da concorrência.

De acordo com Aaker (2001) a primeira tarefa para essa avaliação é a análise do ambiente interno na qual são avaliados forças, fraquezas, problemas e limitações. Faz-se assim, a análise do desempenho, observando os seguintes itens: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade de produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e desempenho dos empregados, análise de portfólio de produtos. 34 Depois de observar, verificar e interpretar o ambiente interno faz-se necessário de acordo com Aaker (2001) a análise do ambiente externo, que abrange uma análise minuciosa dos elementos externos relevantes a uma empresa, com objetivos fixos, concentrados na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas. Aaker (2001) afirma que a análise externa de uma empresa é a apreciação da

concorrência, iniciando-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Assim para entender os concorrentes é necessário atentarse aos seguintes aspectos dos competidores: tamanho, crescimento e lucratividade; estratégia de imagem e posicionamento; objetivos e compromissos; estratégias atuais e passadas; cultura e organização; estrutura de custos; barreiras de saídas e forças e fraquezas. A empresa atual numa esfera social, construindo relações tanto com público interno quanto externo. E micro ambiente é composto por: fornecedores, clientes, intermediários, público de interesse, funcionários, concorrentes, etc. As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial.

2.4.2. 5W2H

A ferramenta 5W2W foi criada no Japão com a função de auxiliar o PDCA na etapa de planejamento. Para Polacinski (2012), essa ferramenta consiste em um plano de ação que deve ser adotada pelos gestores, possibilitando uma maior clareza das informações e processos

No caso do planejamento estratégico, após a proposição do mapa estratégico, faz-se necessário a construção de planos de ação, é nesse contexto que a ferramenta do 5H2W se encaixa. Através do plano de ação 5W2H, os gestores podem direcionar seus recursos e esforços. De acordo com o Sebrae (2008), essa ferramenta possibilita aos colaboradores o mapeamento de processos e informações, pois além de contar com um cronograma, a mesma identificará quais atividades estão sendo realizadas pela organização.

O quadro 1 descreve quais são as sete perguntas que devem ser respondidas pelos gestores para a realização do 5W2H nas empresas.

Quadro 1 – Metodologia 5W2H

5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Sebrae (2008)

2.5. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que traz inúmeros benefícios as organizações, sua implantação não é simples e depende da compreensão de todos os colaboradores envolvidos. Moreira (2013) realizou uma pesquisa com 61 colaboradores de uma grande empresa de entretenimento brasileira, e concluiu que 65% dos entrevistados afirmaram não estarem cientes da aplicação do BSC. De acordo com Moreira et. al. (2013, p.58), há vários fatores críticos para gerar um insucesso na implantação do BSC, são eles: ausência de cultura e planejamento estratégico, ter um negócio muito complexo, que não é compreendido com clareza por todos os colaboradores, forma de gestão engessada e autoritária, sistema de informação deficiente, deficiência de treinamentos, e centralização das ações do BSC na lata gerência.

A implantação do BSC é considerada um diferencial para as empresas, considerando todos os efeitos positivos que ela traz às organizações. Contudo, pelo fato de haver grandes pontos críticos na implantação, grande parte das empresas fracassa por não conseguir entrar em um processo contínuo de crescimento. Segundo Moreira e Caleffe (2006), 70% das aplicações do BSC fracassam. Entre os motivos, segundo Croce Filho e Costa (2010), está o fato de as empresas verem o BSC como evento único e não contínuo, tratando-o como um evento isolado da alta administração, além da falta de divisão de papéis dos gestores e colaboradores que não possuem treinamento e comunicação entre si, entre outros.

Beuren e Spessato (2013) concluem que o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que cria facilidade às empresas de se manterem competitivas, já que 94,74% das organizações que adotaram o *Balanced Scorecard* informaram que o impacto mais

representativo de sua implantação foi o fato de que a ferramenta, com suas medidas de desempenho, foi capaz de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única e 5,26% - percentual correspondente a uma empresa apenas - se manteve indiferente. Embora houvesse fatores que dificultaram a implantação, especialmente voltados aos próprios colaboradores, o processo não foi inviabilizado pelas dificuldades enfrentadas.

3. DESENVOLVIMENTO

Partindo de objetivos exploratórios e adotando métodos qualitativos, é procurado descrever a complexidade envolvida no sistema de gestão, principalmente na área da saúde; conforme a questão levantada no Capítulo 1, o objetivo é analisar os fatores encontrados nas seguintes situações: Organizações compreenderem seu sistema de tomada de decisão a fim de propor a utilização do BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica (RICHARDSON, 1999). É importante considerar que "as variáveis qualitativas são caracterizadas por seus atributos e envolvem não apenas aspectos mensuráveis, mas também aspectos descritivos" (FACHIN, 2006, p. 81).

Em se tratando da estratégia de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica juntamente com a análise documental. Essa estratégia utiliza-se de pesquisas anteriormente publicadas e consolidadas na comunidade científica, incrementadas por documentos e dadosfornecidos pela Clínica para realização da pesquisa. Ainda em relação à estratégia de pesquisa, enquadra-se como estudo de caso, pois foca no entendimentodinâmico presente dentro de um único ambiente, no caso representado pela clínica em estudo.

Nesse contexto, a pesquisadora também deve usar métodos de observação para examinar e coletar informações vitais para a empresa. Segundo Fachin (2006), o método de observação é um procedimento baseado na natureza sensorial, e é o produto do processo pelo qual os pesquisadores intervêm no mundo dos fenômenos da experiência. Portanto, com o objetivo de aprimorar o trabalho, deve-se observar e coletar informações vitais para o desempenho da organização, a fim de construir um modelo de ferramentas de gestão a partir de sua realidade.

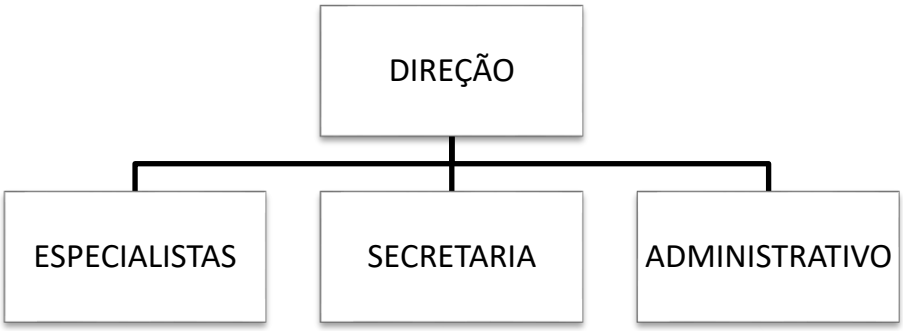
Esse trabalho foi desenvolvido emquatro etapas: (1) levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, especificamente mapeamento estratégico através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC); (2) levantamento de dados e informações da empresa em análise; (3) estudo de caso e proposição de um modelo de mapa estratégico. (4) implementação da ferramenta de controle.

3.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto desse estudo é uma empresa prestadora de serviços médicos do setor privado, com atuação na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais. É uma empresa reconhecida na região que atua por sua história e longa trajetória.

Fundada em 1994 pelo sócio proprietário, a clínica iniciou seu funcionamento com o atendimento de consultas previamente agendadas na área de Ginecologia e Obstetrícia. Devido a sua estrutura com quatro salas disponíveis para atendimentos, outros médicos foram incorporados ao corpo clínico ao longo do tempo. Atualmente o estabelecimento oferece consultas agendadas nas seguintes especialidades: Clínica Geral, Endocrinologia, Dermatologia, Ginecologia e Obstetrícia, Neurologia, Nutrição, Pediatria e Psicologia. Todas as especialidades funcionam nas modalidades de atendimentos particulares e através de convênios médicos. A estrutura organizacional da empresa é composta por quatro setores: a direção, composta por dois sócios e três setores subordinados a ela, são eles: administrativo, composto por um coordenador administrativo, área especialista composta por nove profissionais especialistas autônomos, e secretaria composta por duas secretárias. Toda tomada de decisão na empresa deve ser aprovada pela diretoria para então ser colocada em prática. A Figura 6 apresenta o organograma da empresa.

Figura 6 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Com o objetivo de levantar dados junto àorganização, foram realizadas reuniões com os sócios. As reuniões foram focadas em compreender o panorama atual da empresa, como ela se encaixa no mercado e captar a percepção dos sócios quanto à visão futura da empresa. Para a condução do encontro inicial foi seguido o seguinte roteiro:

1- Atualmente a organização possui planejamento estratégico?
2- A empresa possui controles de indicadores e metas?
3- Qual o principal negócio da empresa?
4- Qual o propósito da empresa?
5- Onde vocês se enxergam em 3, 5 e 10 anos?
6- Quais valores vocês acreditam representarem a empresa?
7- Com relação a perspectivas financeiras, qual o conhecimento de vocês em relação a políticas de longo e médio prazo?
8- Quanto aos clientes, é observado à captação, retenção e satisfação dos mesmos?
9- Há uma atenção quanto os processos internos da empresa? Se sim, quais?
10- Existe algum software de gestão e controle?
11- Há algum incentivo no desenvolvimento das habilidades e conhecimento dos colaboradores?

Com esse roteiro de entrevista foi possível obter informações essenciais a respeito do conhecimento dos empreendedores sobre planejamento estratégico, desde abordagens mais simples como proposição de missão, visão e valores, até conhecimentos mais complexos como os indicadores estratégicos que se encaixam a realidade da empresa.

Concomitante as reuniões e aplicação de questionários, foram solicitados dados quantitativos para entender a real situação da empresa, dentre eles faturamento mensal bruto dos últimos 3 anos, planilha de custo anual e número de consultas mensais realizadas nos últimos 3 anos.

3.3. ANÁLISE DA REUNIÃO

A análise dos dados se valeu de forma observacional quanto as respostas dos sócios. Pode-se perceber eu estes possuem um domínio sobre planejamento estratégico, em especial o BSC, porém não tinham executado nenhum conceito na empresa, visto que, a organização não possui um planejamento estratégico formalizado.

Posteriormente foi contemplado que a empresa não possui indicadores de controles nem metas a serem batidas, controla apenas dados mensais financeiros como fluxo de caixa e balanço financeiro. Com relação à perspectiva financeira, foi verificado que a clínica tem apresentado dificuldades para obter um fluxo de caixa positivo mensalmente, devido a diferentes prazos de pagamento impostos pelos convênios, observou-se também a necessidade latente de aumentar o faturamento da empresa, que possui capacidade ociosa.

Entendendo mais a fundo a perspectiva de clientes foi possível observar um almejo pelo aumento do número atual de pacientes atendidos mensalmente, toda via não é um feito um controle desses números.

Em relação a processos internos e aprendizado e crescimento não foram observados controles e métricas. A empresa possui um software de gestão completo, que engloba a parte administrativa, com dados financeiros e de faturamento, a secretaria, com ficha dos pacientes e agenda dos profissionais para agendamento de procedimentos e compreende também a parte de atendimento dos especialistas, com prontuário de cada paciente. Entretanto, como o software foi instalado recentemente as informações anteriores, que eram anotadas manualmente, ainda não foram transferidas para o sistema.

Por fim, a compreensão auferida através da reunião foi retornada aos sócios como forma de *feedback*, além da busca conjunta das relações de causa e efeito entre os objetivos observados.

4. APLICAÇÃO

Nesse capítulo serão apresentados os pré-requisitos para a formulação do mapa estratégico, que são as diretrizes estratégicas e a matriz SWOT, demonstrando o ambiente estratégico da empresa. Dessa forma, será proposto um modelo de mapa estratégico, compondo os indicadores estratégicos, as metas anuais propostas e a ferramenta de controle desenvolvida para a empresa.

4.1. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Para que fossem definidos os objetivos estratégicos, primeiro foi necessário criar junto aos sócios as diretrizes estratégicas, missão, visão e valores. Como justificado na sessão 2.3, para que seja definida uma estratégia para a empresa é essencial que esta tenha suas diretrizes estratégicas definidas e difundidas. A criação de missão, visão e valores não apenas orienta o estabelecimento dos objetivos e metas desejados pela empresa, mas também orienta todo o processo de planejamento. (RIBEIRO, *et al*, 2008).

Dessa forma a pesquisadora junto aos sócios elaborou e definiu as diretrizes de modo a respeitar o desenvolvimento e a entrega de valor oferecida pelo estabelecimento. O quadro 2 demonstra as três abordagens:

Quadro 2 - Diretrizes estratégicas

Visão:
“Até 2023 ser reconhecida com Clínica de referência em consultas médicas da Zona Norte”
Missão:
“Cuidar da saúde dos nossos pacientes e das suas famílias, através de um atendimento personalizado e de qualidade”
Valores:
-Ética -Confiança -Foco no paciente -Qualidade no atendimento -Credibilidade

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

4.2. MATRIZ SWOT

A matriz SWOT (*Strengts, Weaknesses, Opportunities e Threats*), é uma análise interna e externa do cenário em que a empresa está inserida, ela caracteriza o posicionamento competitivo da corporação em relação aos seus pontos fortes e fracos, e suas oportunidadese ameaças. Segundo Costa (2004), a avaliação da competitividade da organização é um importante ponto de concentração no seu direcionamento estratégico.

Essa análise demonstrada no quadro 3, auxilia a formar um diagnóstico preciso do ambiente em que a empresa está inserida, fundamentando a gestão estratégica de médio e longo prazo na organização.

Quadro 3 – Matriz SWOT

Pontos Fortes (Stregts)	Pontos Fracos (Weaknesses)
-Profissionais capacitados -Boa infraestrutura de salas -Localização privilegiada no bairro -Ampla variedade de convênios -Preço competitivo com o mercado	-Salas ociosas por muito tempo -Pouca diversidade de especialidades -Restrição de horários por especialidade -Pouca acessibilidade por ser uma sobreloja -Falta de marketing interno e externo com clientes -Duplicidade de informações (programa x planilhas paralelas)
Oportunidades (Opportunities)	**Ameaças (Threats)**
-Bairro em constante expansão -Pacientes oriundos de convênios -Local com alta visibilidade	-Comunicação interna entre gestor e profissionais -Autonomia dos profissionais terceirizados -Concorrência com outros consultórios e clínicas no bairro

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

4.3 MAPA E OBJETIVOS ESTRÉGICOS

Traçado o cenário competitivo que a empresa está inserida e as diretrizes estratégicas que a compõe, foram formulados, juntamente com os empreendedores, os objetivos estratégicos que guiarão a companhia. De acordo com Ferreira (2009), os objetivos estratégicos têm por propósito indicar a direção a ser seguida pela organização, considerando sua estratégia.

Os objetivos principais definidos foram:

1. Aumentar o faturamento bruto
2. Controlar o fluxo de caixa
3. Aumentar a captação de pacientes
4. Aumentar a conversão de leads em pacientes nas redes sociais
5. Aumentar o portfólio de serviços
6. Reduzir a capacidade ociosa
7. Aumentar as indicações entre profissionais
8. Informatizar e unificar o processo de atendimento
9. Aumentar número de reuniões mensais de PE

Os indicadores se relacionam em perspectivas, como explicado no capítulo 2, os objetivos de aumentar o faturamento bruto e controlar o fluxo de caixa pertencem a perspectiva financeira, os objetivos de aumentar a captação de pacientes e aumentar a conversão de leads em pacientes nas redes sociais pertencem a perspectiva de clientes. Em sequência, aumentar o portfólio de serviços, reduzir a capacidade ociosa e aumentar as indicações entre profissionais pertencem aos processos internos, e por fim, informatizar e unificar o processo de atendimento e aumentar o número de reuniões mensais de PE pertencem a perspectiva de aprendizado e crescimento. A figura 7 ilustra o mapa estratégico desenhado para a clínica.

Figura 7 – Mapa estratégico elaborado

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Atualmente, o empreendimento não possui uma ferramenta de controle de indicadores, dessa forma, surgiu à necessidade latente de desenvolver uma ferramenta de gestão que possibilite o acompanhamento e monitoramento das metas propostas para cada objetivo estratégico.

Com o intuito de desenvolver uma ferramenta de fácil entendimento e praticidade para os empreenderes, a pesquisadora optou por desenvolver um controle no Excel Microsoft, programa que os sócios possuem boa familiaridade, com todos os objetivos estratégicos, os indicadores, fórmulas de cálculo, periodicidade de controle, meta proposta, e *dashboards* visuais.

O programa desenvolvido conta com um *menu* de acesso que possibilitará a consulta das diretrizes estratégicas,da matriz *SWOT* do mapa estratégico, dos objetivos estratégicos e dos planos de ação propostos.

Figura 8 – Menu da ferramenta de controle

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os objetivos estratégicos estão detalhados individualmente, e foram planejados juntamente com seu respectivo indicador estratégico, metodologia de cálculo e meta anual proposta. As metas foram projetadas através de um estudo realizado com os dados históricos da empresa fornecidos pelos sócios, e de perspectivas futuras do empreendimento traçadas em reuniões realizadas. Cada meta foi projetada para ser calculada e acompanhada de acordo com a necessidade encontrada e juntamente com ela, foram desenvolvidos planos de ação para o sucesso da mesma. A figura 9 abaixo detalha os objetivos estratégicos propostos e suas devidas características.

Figura 9 – Objetivos estratégicos propostos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	MÉTODO DE CÁLCULO	META ANUAL
Financeira	Aumentar faturamento bruto	Valor Anual Faturado	Soma dos faturamentos mensais	R$ 350.000,00
Financeira	Controlar fluxo de caixa	Percentual de equilíbrio do fluxo de caixa	(Valor total de entradas / Valor total de saídas -1) x100	17%
Clientes	Aumentar captação de pacientes	Número de pacientes atendidos	Número absoluto de pacientes atendidos no ano	4375
Clientes	Aumentar a conversão de leads em pacientes nas redes sociais	Percentual de consultas marcadas através de contatos pelas redes sociais	(Número de contatos realizados através das redes sociais / Consultas marcadas) x100	5%
Processos internos	Aumentar o portfólio de serviços	Número de novos serviços implementados	Número absoluto de novos serviços implementados	4
Processos internos	Aumentar indicações entre profissionais	Número de novos colaboradores contratados através de indicações	Número absoluto de novos colaboradores contratados através de indicações	3
Processos internos	Reduzir capacidade ociosa	Percentual de capacidade ociosa	(Horas ociosas de salas por dia / Horas totais de salas por dia) x 100	40%
Aprendizado e crescimento	Informatizar e unificar todo processo de atendimento	Percentual de processos unificados no software de gestão	(Número de processos internos realizados no software de gestão / Quantidade total processos internos) x100	100%
Aprendizado e crescimento	Aumentar número de reuniões de PE	Número de reuniões de PE realizada entre os sócios e o setor administrativo	Número absoluto de reuniões realizados com todos os sócios presentes	6

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Aumentar o faturamento bruto**

Com a finalidade de cumprir sua missão e alcançar sua visão, a empresa precisa ter uma saúde financeira saudável e, atualmente não é o que acontece a empresa apresenta um faturamento anual que não condiz com sua realidade de custos e despesas, tornado a operação financeira não sustentável no longo prazo.

O baixo faturamento atingido pela empresa, reformulação de uma equipe recente e o cenário de grande crise que o país se encontra neste período de pandemia acaba por tornar ainda mais desafiador esse objetivo. Dessa forma os demais objetivos prestarão apoio para que o aumento do faturamento bruto seja, portanto, o objetivo fim da companhia.

O indicador estratégico analisado é o valor do faturamento bruto total atingido no ano e será controlado mensalmente. Como meta proposta foi definido o valor de R$350.000,00 de faturamento bruto total anual, um valor 30% acima do faturado em 2020. Para o atingimento da meta fim, foram escalonadas metas mensais a serem batidas, cada mês deve apresentar um faturamento 3,5% superior ao mês anterior.

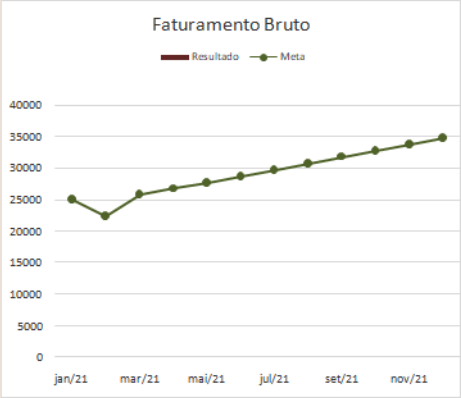
A figura 10 abaixo, demonstra a aba correspondente ao objetivo estratégico em questão, o gerente administrativo deve preencher mensalmente a coluna resultado que será projetada no gráfico "Faturamento Bruto". Dessa forma, será possível verificar de forma visual o desempenho do indicador.

Figura 10 – Aba: aumentar o faturamento bruto

AUMENTAR O FATURAMENTO BRUTO

Metodologia de cálculo:	**Soma dos faturamentos mensais**
Unidade de medida:	**Real**
Periodicidade de controle:	**Mensal**
Meta anual:	**R$ 350.000,00**

Período	Meta	Resultado
jan/21	R$ 25.000,00	
fev/21	R$ 22.346,59	
mar/21	R$ 25.875,00	
abr/21	R$ 26.780,63	
mai/21	R$ 27.717,95	
jun/21	R$ 28.688,08	
jul/21	R$ 29.692,16	
ago/21	R$ 30.731,38	
set/21	R$ 31.806,98	
out/21	R$ 32.720,23	
nov/21	R$ 33.825,44	
dez/21	R$ 34.815,57	



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Controlar fluxo de caixa**

O recebimento da empresa ocorre de duas maneiras, em dinheiro no ato do atendimento, pelas consultas particulares, ou posteriormente a consulta através dos planos de saúde. A clínica atende diversos planos de saúde com diferentes prazos de pagamento, podendo variar de 30 a 90 dias.

Essa diferença entre o ato de realização de consulta e o recebimento do valor correspondente a mesma dificulta o controle correto do fluxo de caixa da empresa, dessa forma foi verificada a necessidade de monitorar o fluxo de caixa mensalmente para que em um mês não ocorra um fechamento negativo, devido a ter tido mais saídas do que entradas.

Concomitantemente ao monitoramento, esse objetivo estratégico visa também controlar e reduzir os custos, visto que através das metas propostas será necessário obter a razão planejada entre as entrada e saídas.

O indicador estratégico analisado é o percentual de equilíbrio de fluxo de caixa e a metodologia de cálculo é a razão do valor total de entradas pelo valor total de saídas. A meta proposta foi planejada através de previsões do orçamento de 2021 e da meta de faturamento bruto total, estipulada para o objetivo estratégico anterior. Essas relações demonstram as ligações dentro do mapa estratégico, ou seja, para o sucesso de um indicador é necessário o sucesso dos demais.

A meta definida foi de 17%, e mensalmente essa porcentagem deve ser atingida e acompanhada. Caso em algum mês essa meta não seja alcançada, deve-se reavaliar o mês seguinte de que forma pode-se equilibrar o resultado acumulado anual.

Figura 11 – Aba: controlar fluxo de caixa

CONTROLAR FLUXO DE CAIXA

Metodologia de cálculo:	(Valor total de entradas / Valor total de saídas -1) x100
Unidade de medida:	Porcentagem
Periodicidade de controle:	Mensal
Meta anual:	10%

Período	Meta	Resultado	Resultado Acumulado
jan/21	10%		
fev/21	10%		
mar/21	10%		
abr/21	10%		
mai/21	10%		
jun/21	10%		
jul/21	10%		
ago/21	10%		
set/21	10%		
out/21	10%		
nov/21	10%		
dez/21	10%		

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

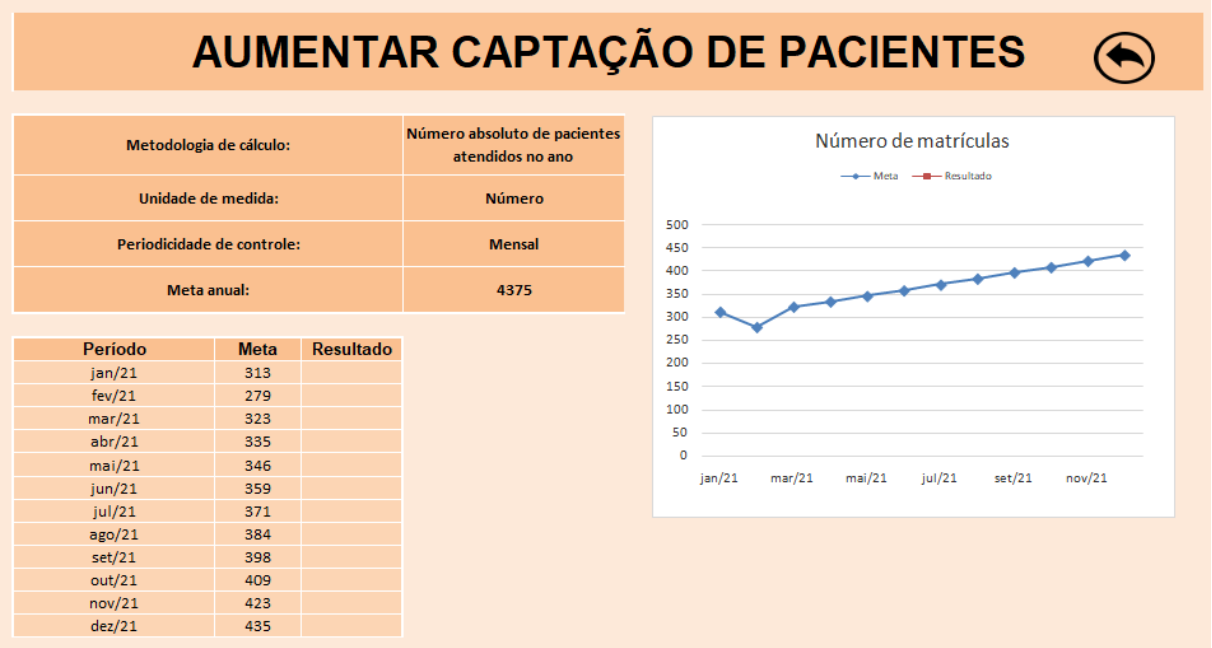
- **Aumentar captação de pacientes**

Com o objetivo de ter um aumento significativo no faturamento bruto, é necessário obter um aumento no número de pacientes que são atendidos pelo estabelecimento, dessa forma foi definido este objetivo estratégico na perspectiva de clientes.

Visto que o foco da clínica é na realização de consultas, e que, de maneira estratégica não haverá um aumento no preço das consultas em 2021, foi verificado qual o número de clientes seria necessário para se atingir o faturamento esperado. Para a realização desse cálculo foi levado em consideração o ticket médio por consultas no valor de R$80,00, esse valor engloba as consultas de diferentes áreas e especialidades, fazendo a média entre os valores particulares e pagos pelos planos.

Dessa forma foi estipulado o número de pacientes ideal de 4375 pacientes no ano, uma quantidade 30% superior ao ano de 2020. A meta proposta foi escalonada proporcionalmente a meta de faturamento bruto, e de acordo com a sazonalidade. A figura 12 ilustra o objetivo estratégico e suas particularidades.

Figura 12 – Aba: aumentar captação de pacientes



AUMENTAR CAPTAÇÃO DE PACIENTES

Metodologia de cálculo:	Número absoluto de pacientes atendidos no ano
Unidade de medida:	Número
Periodicidade de controle:	Mensal
Meta anual:	4375

Período	Meta	Resultado
jan/21	313	
fev/21	279	
mar/21	323	
abr/21	335	
mai/21	346	
jun/21	359	
jul/21	371	
ago/21	384	
set/21	398	
out/21	409	
nov/21	423	
dez/21	435	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

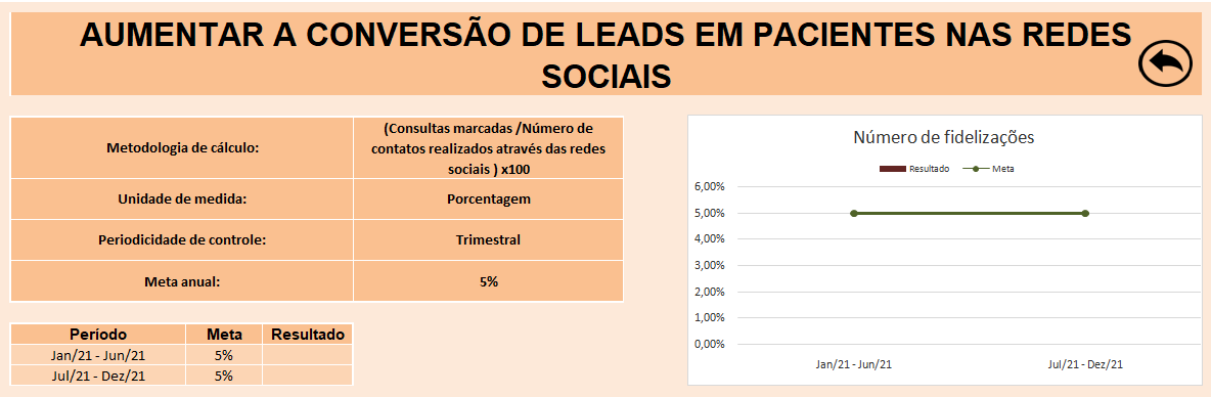
- **Aumentar a conversão de leads em pacientes nas redes sociais**

Observando as possibilidades de melhoria do empreendimento através da matriz *SWOT* foi pontuada a falta de investimento nomarketing interno e externo. O objetivo em questão vai se tratar especificamente do *marketing* externo, da captação de pacientes através das redes sociais. O fundamento é utilizar de um forte recurso de *marketing*, que são as redes sociais para atrair pacientes para clínica, auxiliando no alcance do objetivo de aumentar a captação de pacientes descrito anteriormente.

O indicador estratégico é o percentual de consultas marcadas nas redes sociais em relação ao número total de contatos realizados através das campanhas publicitárias lançadas. Esse objetivo não só metrificará a eficácia das campanhas publicitárias, como também o sucesso do funil de vendas proposto, a validação da definição correta do público alvo e do posicionamento correto da marca.

O alvo foi embasado no estudo do funil de vendas do setor e do histórico apresentado da última campanha publicitária lançada pela clínica. A periodicidade de controle definida foi de três meses, pois está planejado para 2021 o lançamento de quatro campanhas publicitárias que serão controladas. A figura 13 esboça o objetivo estratégico e sua métrica.

Figura 13 – Aba: aumentar a conversão de leads em pacientes nas redes sociais



AUMENTAR A CONVERSÃO DE LEADS EM PACIENTES NAS REDES SOCIAIS

Metodologia de cálculo:	(Consultas marcadas /Número de contatos realizados através das redes sociais) x100
Unidade de medida:	Porcentagem
Periodicidade de controle:	Trimestral
Meta anual:	5%

Período	Meta	Resultado
Jan/21 - Jun/21	5%	
Jul/21 - Dez/21	5%	

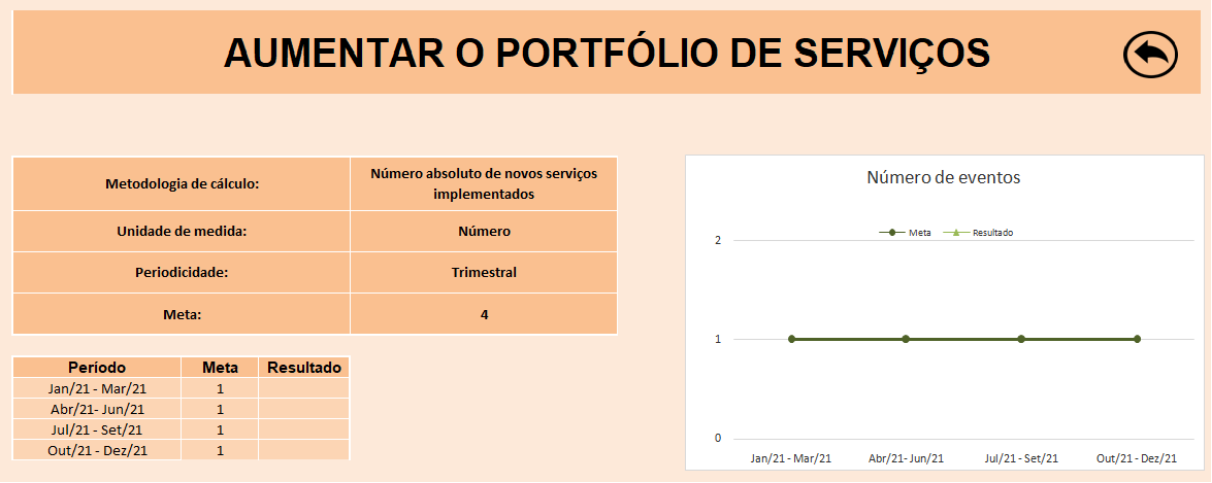
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Aumentar o portfólio de serviços**

Com o objetivo de aumentar a captação de clientes e consequentemente o faturamento bruto, foi levantadoà necessidade de aumentar o portfólio de serviços oferecidos pela clínica.

Atualmente a clínica conta com oito especialidades, tendo marcado para diversas outras importantes em um centro clínico. Dessa forma buscando expandir seu mercado foi proposto incrementar novas especialidades ao portfólio da clínica. A meta proposta é incorporar 4 novos serviços em 2021.Sendo um em cada trimestre do ano.

Figura 14 – Aba: aumentar o portfólio de serviços



AUMENTAR O PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

Metodologia de cálculo:	Número absoluto de novos serviços implementados
Unidade de medida:	Número
Periodicidade:	Trimestral
Meta:	4

Período	Meta	Resultado
Jan/21 - Mar/21	1	
Abr/21- Jun/21	1	
Jul/21 - Set/21	1	
Out/21 - Dez/21	1	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

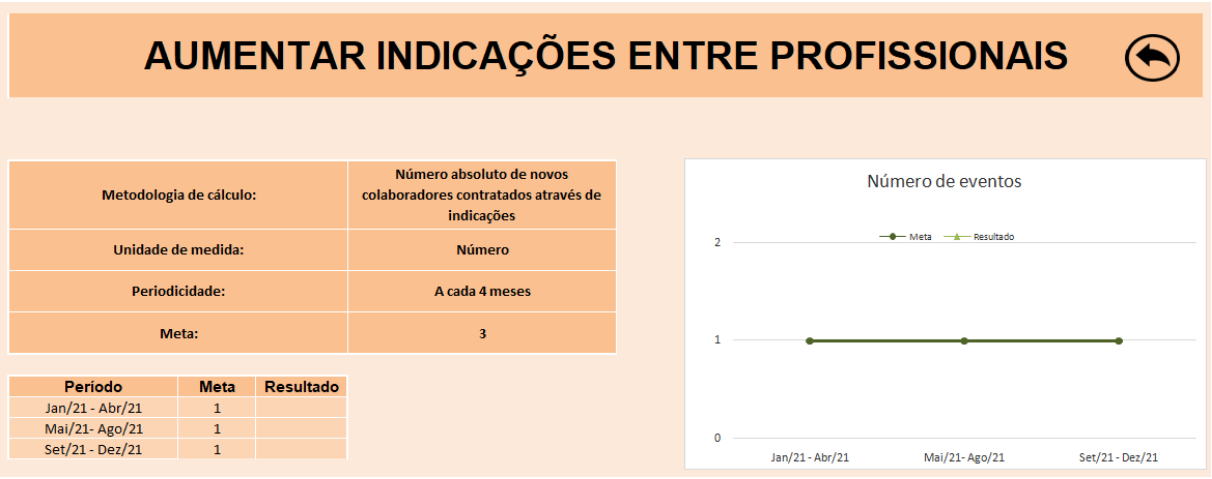
- **Aumentar indicações entre profissionais**

Com o propósito de aumentar o número de serviços, é necessário buscar novos profissionais qualificados no mercado para incorporarem a equipe da clínica. Dessa forma como uma forma de expandir a busca por colaboradores enxerga-se a necessidade de controlar o número de indicações por profissionais já contratados da clínica.

Além de incentivar o aumento dos serviços, é possível metrificar o engajamento e comprometimento dos profissionais atuais com o propósito do empreendimento. Assim será possível entender quais profissionais mais se identificam com a clínica e como eles propagam o empreendimento para colegas de profissão.

O indicador relacionado ao objetivo estratégico é o número de novos profissionais contratados através da indicação de profissionais que já fazem parte do corpo clínico. O alvo anual envolvido nesse indicador é de 3 profissionais novos, e a figura 15 demonstra melhor com estarão distribuídos ao longo do ano.

Figura 15 – Aba: aumentar indicações entre profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Reduzir capacidade ociosa**

Após analisar as forças da empresa, foi possível observar que a infraestrutura do local é ampla e adequada, possibilitando quatro atendimentos simultâneos, porém não é o que ocorre atualmente, as salas têm apresentado horários ociosos.

Para ilustrar a situação atual dos horários foi montado o quadro 4 que esboça a ocupação das salas.

Quadro 4 – Ocupação das salas por turnos

SALA 1					
	Segunda	**Terça**	**Quarta**	**Quinta**	**Sexta**
08:00 - 12:00		Nutrição			
13:00-18:00			Pediatria		

SALA 2					
	Segunda	**Terça**	**Quarta**	**Quinta**	**Sexta**
08:00 - 12:00		Dermatologia		Clínica Geral	
13:00-18:00	Clínica Geral	Neurologia	Endocrinologia		Clínica Geral

SALA 3					
	Segunda	**Terça**	**Quarta**	**Quinta**	**Sexta**
08:00 - 12:00	Ginecologia		Ginecologia		Ginecologia
13:00-18:00					

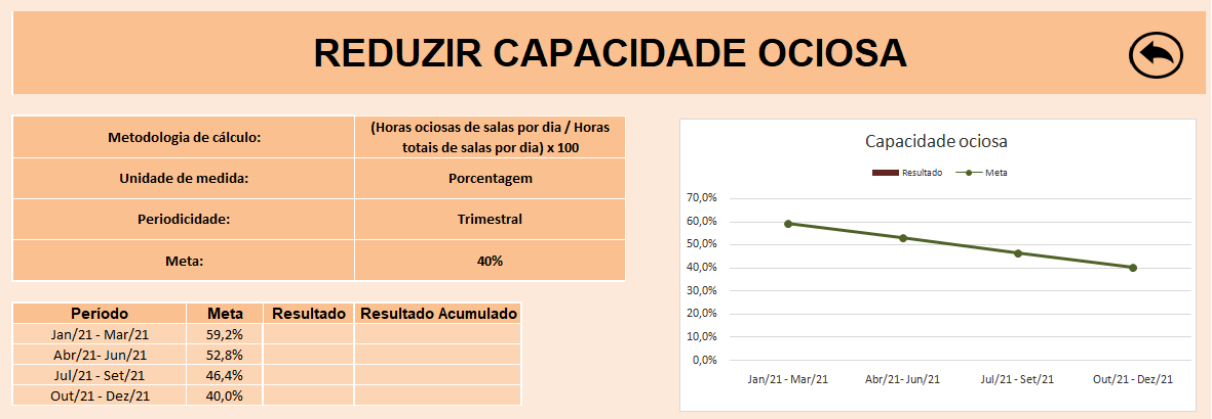
SALA 4					
	Segunda	**Terça**	**Quarta**	**Quinta**	**Sexta**
08:00 - 12:00	Psicologia	Psicologia			
13:00-18:00		Psicologia			

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

É possível perceber que das 180 horas disponíveis de salas para atendimentos por semana, apenas 62 horas estão sendo produtivas, resultando em 118 horas de ociosidade, um índice correspondente de 65,6%.

Buscando otimizar melhor o local disponível, foi proposto o indicador: percentual de capacidade ociosa, que tem como métrica a razão entre as horas ociosas de salas por dia pelas horas totais de salas disponíveis por dia. Como meta, foi sugerida a redução 25,6% da ociosidade. A figura 16 ilustra o objetivo estratégico e sua forma de controle.

Figura 16 – Aba: reduzir capacidade ociosa



REDUZIR CAPACIDADE OCIOSA

Metodologia de cálculo:	(Horas ociosas de salas por dia / Horas totais de salas por dia) x 100
Unidade de medida:	Porcentagem
Periodicidade:	Trimestral
Meta:	40%

Período	Meta	Resultado	Resultado Acumulado
Jan/21 - Mar/21	59,2%		
Abr/21- Jun/21	52,8%		
Jul/21 - Set/21	46,4%		
Out/21 - Dez/21	40,0%		

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

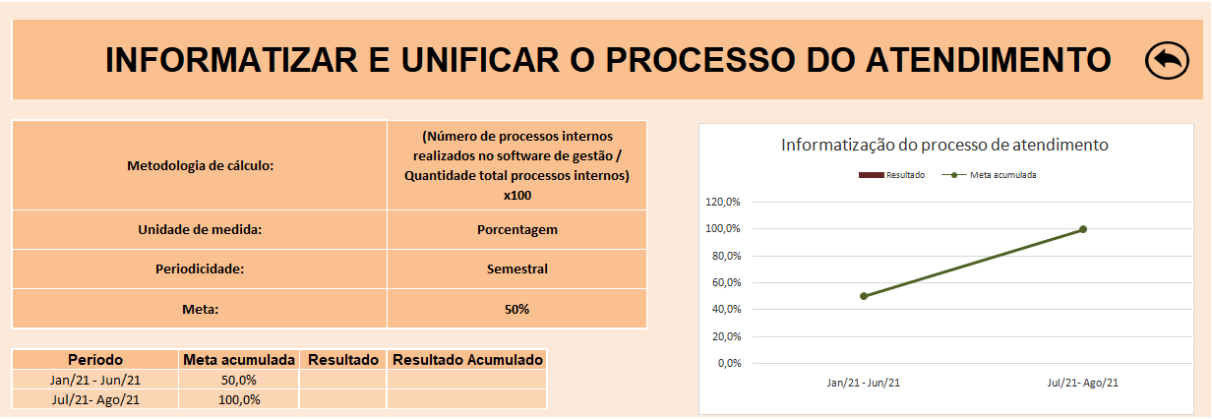
- **Informatizar e unificar todo o processo de atendimento**

A clínica fez a aquisição em 2020 de um software de gestão que controla todas as áreas da empresa, com ele não se faz mais necessário o uso de planilhas e fichas paralelas. Porém como o *go live* ocorreu em Novembro/20, as informações estão sendo inseridas com duplicidade.

Esse objetivo estratégico busca unificar a forma de controle reduzindo possíveis erros de duplicidade e possibilitando um controle e metrificação dos resultados mais verídicos e seguros.

O alvo é obter até o final de 2021 todos os dados da empresa e informações de pacientes centralizados no programa.

Figura 17 – Aba: informatizar e unificar o processo do atendimento



INFORMATIZAR E UNIFICAR O PROCESSO DO ATENDIMENTO

Metodologia de cálculo:	(Número de processos internos realizados no software de gestão / Quantidade total processos internos) x100
Unidade de medida:	Porcentagem
Periodicidade:	Semestral
Meta:	50%

Período	Meta acumulada	Resultado	Resultado Acumulado
Jan/21 - Jun/21	50,0%		
Jul/21- Ago/21	100,0%		

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

- **Aumentar número de reuniões de PE**

Propor metas e implementá-las não garante o sucesso do BSC, dessa forma é necessário um acompanhamento dos resultados com análises críticas dos mesmos e rapidez na implementação de planos de ação eficazes. Com isso, foi proposto a realização de reuniões bimestrais de acompanhamento dos resultados e de revisão do planejamento estratégico desenhado.

O indicador do objetivo estratégico em questão é o número de reuniões de planejamento estratégico realizadas no ano com os sócios e o coordenador administrativo. A figura 18 demonstra como as reuniões estão dividas durante o ano.

Figura 18 – Aba: aumentar número de reuniões de PE

Metodologia de cálculo:	Número absoluto de reuniões realizados com todos os sócios presentes
Unidade de medida:	Número
Periodicidade:	Bimestral
Meta:	6

Período	Meta	Resultado
fev/21	1	
abr/21	1	
jun/21	1	
ago/21	1	
out/21	1	
dez/21	1	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.4 PLANOS DE AÇÃO

Após apresentado e validado o mapa estratégico com os sócios, é necessário propor planos de ação que auxiliarão o sucesso dos objetivos estratégicos. Para a definição dos planos de ação foi utilizado a metodologia 5W2H, que é "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, de ardo com Behr et al. (2008, p. 39).

O método envolve responder a sete questões para que todos os aspectos básicos e necessários do planejamento que serão analisados .De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento

como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento.

A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *HowMuch* (quanto, custo). O quadro 5 esboça os passos da metodologia que deve ser seguido e as perguntas que devem ser respondidas para a formulação dos planos de ação.

Quadro 5 – Metodologia 5W2H

Passos	**Conteúdo das respostas**	**Exemplo de perguntas**
What	Ações necessárias ao tema analisado	-O que deve ser ou está sendo feito? -Quais os insumos do problema/processo? -O que se pretende extrair do problema/processo? -Quais os métodos, materiais e tecnologias que devem ser utilizados?
Why	Justificativas das ações	-Por que ocorre este problema? -Por que executar desta forma? -Para que atuar neste problema?
Where	Locais influenciados pelas ações	-Onde ocorre/ocorreu o problema? -Onde é preciso atuar para corrigir o problema?
Who	Responsabilidades pelas ações	-Quem são os agentes envolvidos? -Quem conhece melhor o processo? -Quais pessoas deverão executar o plano de ação?
When	Definir prazos	-Quando começar e terminar? -Quando deverão ser executadas cada etapa do plano?
How	Métodos a serem utilizados	-Como será executado o plano? -Como registrar as informações necessárias? -Como definir as etapas do processo?
How Much	Definir orçamento	-Quanto será o custo envolvido? -Quanto custará os recursos necessários? -Quanto custa corrigir o problema?

Fonte: Tarcisio Brum, 2013

Figura 19 – Planos de ação

PLANOS DE AÇÃO					
O QUE?	POR QUE?	QUEM?	COMO?	QUANDO?	QUANTO?
Realizar um calendário de pagamentos mensais	Com objetivo de regular pagamentos e realizá-los nas datas certas, evitando 2 pagamentos similares dentro do mesmo mês	Secretárias	Será criado um calendário no programa PRODOCTOR com todas as datas de vencimento dos pagamentos mensais, as datas serão fixas e os cheques deverão ser emitidos nas datas determinadas	Cronograma será implementado em 01/03/2021	R$ -
Realizar apenas compras programadas no orçamento 2021	As compras realizadas devem estar dentro do orçamento 2021, controlando despensas e mantendo o fluxo de caixa positivo	Secretárias e coordenador administrativo	Antes de realizar qualquer compra deve-se verificar no orçamento 2021 se o valor da compra está de acordo com o orçado. Caso sim, realizar a compra, caso não rever a urgência e caso ainda sim seja necessário solicitar o aval da direção.	Implementação a partir de 01/03/2021	R$ -
Investir no marketing digital	Fortalecer a marca e aumentar a captação de pacientes a partir das redes sociais	Coordenador administrativo	Realizar postagens semanais de acordo com o cronograma de postagens previamente definido e lançar campanhas mensais patrocinadas.	Implementação a partir de 01/03/2021, data da primeira campanha 22/03/2021	R$200,00 mensais
Contratar novos especialistas	A contratação de novos especialistas acarreta em um aumento no número de pacientes atendidos na clínica	Sócios e coordenador administrativo	Prospecção ativa de profissionais, através do networking dos sócios	mar/21	R$ -
Aumentar o número de serviços	O aumento na oferta de serviços na clínica gera um aumento no núemro de pacientes atendidos e um fortalecimento da marca	Coordenador administrativo	Buscar ativamente parcerias com laboratórios de análises clínicas e clínicas de exames buscando implementar os devidos serviços na clínica	abr/21	R$ -
Realizar multirões semanais de cadastros	Alimentar todo o sistema com os cadastros antigos na clínica, eliminando as fichas em papel	Secretárias	As secretárias digitarão as fichas em papel de pacientes antigos no sistema uma a uma, em ordem alfabética, digitarão 200 fichas por turno realizado.	Serão necessários 8 multirões semanais sendo realizados as sextas a tarde dos meses de Março e Abril	R$ -

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a conclusão da elaboração do mapa estratégico apresentado acima, este foi apresentado para os sócios para ser validado e foi aprovado na sua íntegra.

O projeto realizado não contou na sua execução com a implementação, ele se encerrou com a entrega evalidação do mapa estratégico, da ferramenta de controle e dos planos de ação apresentados acima.

Dessa forma, para que os benefícios do trabalho sejam aproveitados ao máximo, o desenvolvimento do BSC em longo prazo depende da participação e do comprometimento de todo o corpo de colaboradores da empresa. Os objetivos devem ser repassados para todos e a iniciativa deve partir de cima para baixo, ou seja, deve ser iniciada e cumprida primeiramente pelos sócios para assim ser repassada para o restante da equipe.

A empresa deve também instaurar uma cultura forte dentro da equipe, todos devem ter ciência das diretrizes estratégicas e colaborarem para que mirem juntos no objetivo fim.

Espera-se, portanto, que, se implementado com comprometimento e se visto como uma estratégia da empresa como um todo, como uma direção a ser seguida, a empresa consiga atingir seu objetivo fim de ter um aumento no faturamento bruto com um consequente aumento no lucro líquido, e que atinja, portanto, um crescimento sustentável e duradouro.

5. CONCLUSÃO

O Balanced Scorecard foi considerado umas das 75 ferramentas mais influenciadoras dentreasideiasde negócios no século XX pela *Harvard Business Review*. O método foi adotado por mais de 500 das 1000 maiores empresas da *Fortune*, sendo assim amplamente divulgado e utilizado no mundo. (NIVEM, 2008).

Tal relevância se deve pela propensão da ferramenta do BSC de fornecer uma ligação importante para a transformação do planejamento estratégico em todos os níveis da empresa, e de definir bem todos objetivos, tangíveis e intangíveis, visando não só a perspectiva financeira.

Este artigo teve como objetivo principal propor um modelo de mapa estratégico com a criação de objetivos e indicadores estratégicos factíveis de serem implementados para uma clínica médica do setor privado. Foi buscado contribuir para que além de acompanhar os resultados financeiros, a organização possa supervisionar andamento dos objetiveis tangíveis e intangíveis necessários para atingir os objetivos de crescimento futuro.

Para isso, foram observadas as tendências, bem como a ferramenta e suas particularidades puderam não só serem encontradas nas referências dos autores referenciados, mas também aprendidas através do contato direto com a aplicação no estudo de caso.

O estudo de caso proporcionou a criação de diretrizes estratégicas; construção de uma matriz SWOT, *Strenghts* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças); definição de objetivos estratégicos principais, e construção de um mapa estratégico baseada no BSC, que permite uma visão sistêmica e alinhada da estratégia da empresa.

Conclui-se que o presente trabalho cumpriu seus objetivos principais e secundários, estruturando o mapa estratégico da empresa e criando metodologias de controle, e que após implementado com sucesso, possa-se haver entendimento claro das tomadas de decisões dos gestores e de um sucesso no alcance dos objetivos fins da empresa.

REFERÊNCIAS

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar**: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42

BESSA, Francisco Eduardo de Holanda**. Implantação de indicadores balanceados em organizações sem fins lucrativos:** um estudo de caso com o *Balanced Scorecard* no SENAI – CE**.** Dissertação de Mestrado em Controladoria. Fortaleza, 2005.

COSTA BRUM, Tarcisio. **Oportunidade da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas:** o caso da política nacional de resíduos sólidos para a construção civil.Trabalho de conclusão de curso. Juiz de Fora, 2013.

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. **As principais falhas apresentadas na literatura em relação à implantação do BSC nas organizações.** In: Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 7, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEDB, 2010.

DRUCKER, P. (1989). **What business can learn from nonprofits.**Harvard Business Review. 67: pp. 88-93.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GOMES, L. C. ; MULLER, C. ; KLIEMANN NETO, F. **Utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliar a contribuição do Sistema Toyota de Produção (STP) à estratégia das empresas.** In: ENENGEP, 2001, Salvador. Anais … Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001.

HERRERO, Emílio. ***Balanced Scorecard* e a gestão estratégica**: uma abordagem prática**.** Rio de Janeiro: Elvevier, 2005.

KAPLAN, R. **Balanced Scorecard**. HSM Management. V 11, nov-dez, p. 120-126. 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.**The balanced scorecard-measures that drive performance.** Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A **estratégia em ação:** BalancedScorecard**.**Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARIANO M. S. Janayna **Avaliação de saúde: um estudo sob a perspectiva normativa na Comissão em Divulgação Científica.** Brasília: Campus, 2016

MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, F., PESSOA, M., CABRAL, A., SANTOS, S., ROLDAN, V.. **Fatorescríticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 5, mar. 2013.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz. **Balanced Scorecard:** um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação. Dissertação de Mestrado em Contabilidade Nacional da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

PINTO, F. (2007). **Balanced Scorecard, alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos.** Edições Silabo. Lisboa.

PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais**.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999

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

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão – Simulador organizacional, jogos de empresas e** pesquisas aplicadas. Editora Manole, 2008.

TARJA, Lucas **Estratégias Competitivas – Setor de saúde e suas particularidades.** Dissertação de mestrado em Administração UFRJ , 2016, Rio de Janeiro.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução do chinês para o inglês por Samuel B. Griffith e para o português por Gilson César Cardoso de Souza e Klauss Brandini Gerhardt. — Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de março de 2021.

Lara Furtado Pimenta	201549052
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Lara Furtado Pimenta	100.048.056-90
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.