

A IMPORTÂNCIA DO BALANCED SCORECARD PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA OPERADORA DE PLANO ODONTOLÓGICO

THE IMPORTANCE OF BALANCED SCORECARD FOR STRATEGIC PLANNING: A STUDY ON AN ODONTOLOGICAL PLAN OPERATOR

Maria Luana Silva do Nascimento

Graduada em Administração de Empresas.

Andson de Freitas Viana

Mestre em Economia com Foco em Finanças.

Rodrigo Stefe

Mestre em Economia.

Mauricio Garcia Fernandes

Graduado em Ciências Econômicas.

RESUMO

Nas últimas quatro décadas, o conceito de assistência à saúde bucal passou por algumas mudanças ocasionadas principalmente pelo avanço da tecnologia, pela regulamentação das operadoras, pelo baixo acesso da população aos serviços de saúde bucal no setor público e por conta da adesão dos profissionais de odontologia aos modelos associativos ou empresariais para prestação de seus serviços. A fim de permanecerem no mercado e atingir seus objetivos, essas empresas precisam ter suas estratégias e indicadores bem definidos. O principal objetivo desse estudo é analisar como uma operadora de plano odontológico consegue atingir seus objetivos utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) como base para seu planejamento estratégico. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema e também um estudo de caso em uma operadora odontológica. No final, são expostos os resultados operacionais, sendo possível identificar a contribuição do BSC no processo de planejamento estratégico da empresa.

Palavras-chave: Operadoras odontológicas. Planejamento estratégico. *Balanced Scorecard* (BSC).

ABSTRACT

In the past four decades, the concept of oral health care has undergone some changes mainly caused by the advance of technology, the regulation of carriers at low population's access to oral health services in the public sector and for the account of the accession of dental professionals to associative or business for the provision of their services models. In order to remain on the market and achieve their goals, these companies need to have their strategies and well-defined indicators. The main objective of this study is to analyze how an operator of dental plan can achieve their goals using the methodology of Balanced Scorecard (BSC) as a basis for strategic planning. For this, a literature on the subject and also a case study in a dental operator was conducted. In the end, the results of operations are exposed, it is possible to identify the contribution of the BSC in the strategic planning process of the company.

Keywords: Dental Operators. Strategic Planning. Balanced Scorecard (BSC).

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as empresas privadas de plano de saúde médico e odontológico possuem grande importância para a população, pois suprem a falta dos serviços públicos. Apesar da obrigatoriedade do governo em oferecer serviços de saúde de forma gratuita, há uma discrepância enorme entre o que é de direito e o que é de fato disponibilizado ao povo.

Essas empresas absorvem uma grande parcela da população que opta por pagar um plano privado a fim de obter um serviço de saúde com maior qualidade, mas são regulamentadas no rol de procedimentos que devem disponibilizar à população, por isso atuam de forma rigorosa na administração de seus recursos a fim de manter a prestação dos serviços e também a sustentabilidade do negócio.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa através de medidas de desempenho que serve de base para gestão estratégica. O BSC se diferencia dos demais sistemas de gestão porque seus objetivos e medidas derivam da visão estratégica. Além disso, visa os resultados financeiros e não financeiros da empresa em curto, médio e longo prazo, o investimento nos funcionários de todos os níveis e o relacionamento com o cliente externo. Essa forma de gerenciamento, portanto, faz com que as empresas passem a dar prioridade a outros indicadores porque o resultado financeiro por si só não faz com que o negócio se torne sustentável. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante do cenário apresentado acima, o presente artigo pretende responder ao seguinte questionamento: qual a importância da utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma empresa de odontologia?

A partir disso, o objetivo geral do artigo é analisar os indicadores de desempenho de uma empresa de serviços odontológicos que se baseia na metodologia do *Balanced Scorecard* para realização de seu planejamento estratégico. Foram propostos os seguintes objetivos específicos: mostrar o mapa estratégico, identificar os indicadores de desempenho e apresentar a evolução dos indicadores.

Portanto, o presente artigo justifica-se porque enfatiza e descreve a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma empresa de odontologia, mostrando a forma de utilização da ferramenta gerencial para a definição de metas, controles e mensuração de resultados dessa operadora.

A pesquisa é bibliográfica e contém um estudo de caso para que, de forma analítica e concreta, se possa analisar a importância da prática da metodologia do *Balanced Scorecard* nos processos de uma operadora de planos odontológicos. O estudo de caso foi realizado com dados obtidos em uma empresa odontológica para embasar os pontos abordados, principalmente no que diz respeito à forma de acompanhamento das metas definidas.

O trabalho está dividido em quatro seções: a primeira seção contém a introdução, que traz a relevância do tema, junto ao objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como a organização do trabalho. Na segunda seção está contido o referencial teórico, o qual conceitua as operadoras de plano de saúde e odontológicos e o significado do *Balanced Scorecard* enfatizando sua importância e aplicação nas organizações. A terceira seção descreve a metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa e a quarta mostra a análise e resultados dos dados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planos odontológicos no Brasil

Inicialmente, a odontologia caracterizava-se como sendo uma profissão autônoma, mas após a falta de disponibilidade gratuita, a insuficiência de oferta e a grande dependência da população pelos serviços, a odontologia foi expandindo seus serviços no âmbito privado e das leis de mercado, deixando de ser apenas uma profissão autônoma. (COVRE; ALVES, 2002).

De acordo com o Cap. I do Art. 1º (Código de Ética Odontológica), “a Odontologia é uma profissão que se exerce em benefício da saúde do ser humano, da coletividade e do

meio ambiente, sem discriminação de qualquer forma ou pretexto”.

No final da primeira década do século XXI, o Brasil surgiu no cenário mundial compondo aspectos importantíssimos na área de odontologia. Nesse período, o país já contava com mais de 227 mil cirurgiões-dentistas inscritos nos Conselhos de Odontologia e possuía 188 faculdades de odontologia. Especialmente nessa década, ocorreu um evento que deu ênfase para o setor odontológico: um vigoroso crescimento das operadoras de planos odontológicos no país. (SANTOS, 2009).

Os planos odontológicos funcionam de modo similar aos planos de saúde e são regulados pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). As empresas de odontologia podem ou não estar vinculadas a um plano de saúde. “A Lei Federal nº 9.656/98 definiu como possibilidades de cobertura os planos de assistência médica com ou sem odontologia (ambulatorial, hospitalar com ou sem obstetrícia, com ou sem odontologia), e os exclusivamente odontológicos”. (SANTOS, 2009)

De acordo com Vieira (2007), o mercado de planos odontológicos cresce em paralelo ao mercado de planos de saúde, mas estudos sobre o setor odontológico ainda ficam aquém em relação ao real desempenho que esse setor possui no mercado. O autor fala ainda das variáveis estruturais que explicam a dinâmica e o crescimento do mercado de planos de saúde odontológico no Brasil, destacando alguns aspectos que justificam essa dinâmica, dentre eles: o baixo gasto das famílias com despesas por desembolso direto para a assistência odontológica e o significativo peso dos gastos com planos privados de assistência à saúde.

2.2 *Balanced Scorecard*

Atualmente, as empresas precisam ter processos estratégicos bem definidos e ferramentas que possibilitem mensuração de resultados, bem como a valorização de aspectos financeiros e não financeiros compondo os seus principais indicadores para que os seus objetivos possam ser alcançados e o negócio se torne

sustentável.

“O primeiro passo para a gestão de aspectos não financeiros surgiu com o movimento da qualidade ainda na década de 1980, quando os gestores passaram a atentar para outros pontos cruciais na medição do desempenho organizacional”. (SILVA, 2003)

O *Balanced Scorecard* teve início nos anos noventa, no instituto Nolan Norton, na unidade de pesquisa da KPMG, que patrocinou um estudo de várias empresas, durante um ano. Kaplan e Norton (1997) questionaram a validade de utilização de indicadores somente financeiros para a gestão de empresas. A pesquisa trouxe como resultado a descrença dos empresários em relação aos sistemas tradicionais utilizados para a mensuração de desempenho. O *Balanced Scorecard* surgiu, então, como um sistema capaz de oferecer uma visão estratégica mais rápida para as empresas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Rezende (2003), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento que comunica a estratégia, por isso não podemos dizer que ele prescreve a estratégia, é considerada pelo autor que a estratégia é uma hipótese dentro de um conjunto de opções associadas a cenários prospectivos. Por isso, mesmo que as organizações não possuam estratégias claras e concisas, elas se beneficiam da adoção da gestão balanceada do desempenho, porque inclusive podem rever e formalizar orientações sobre valor.

Já Padoveze (2003) conceitua o *Balanced Scorecard* como sendo um sistema de informação que gerencia a estratégia, pois traduz a missão da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiro e não financeiros que serve de base para a gestão estratégica. O autor evidencia que existe um sistema como ferramenta para mensuração de resultados, mas que não é um fim em si mesmo, pois está fundamentado e só passa a ter razão de existência se a estratégia existir anteriormente a sua medição.

Para Rocha (2000), “o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilí-

brío entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento”.

Na aplicação do BSC, há uma lógica a ser seguida de forma processual que dá sentido às ações e decisões que vão sendo tomadas. Isso torna a implantação entendível para os colaboradores e para os gestores.

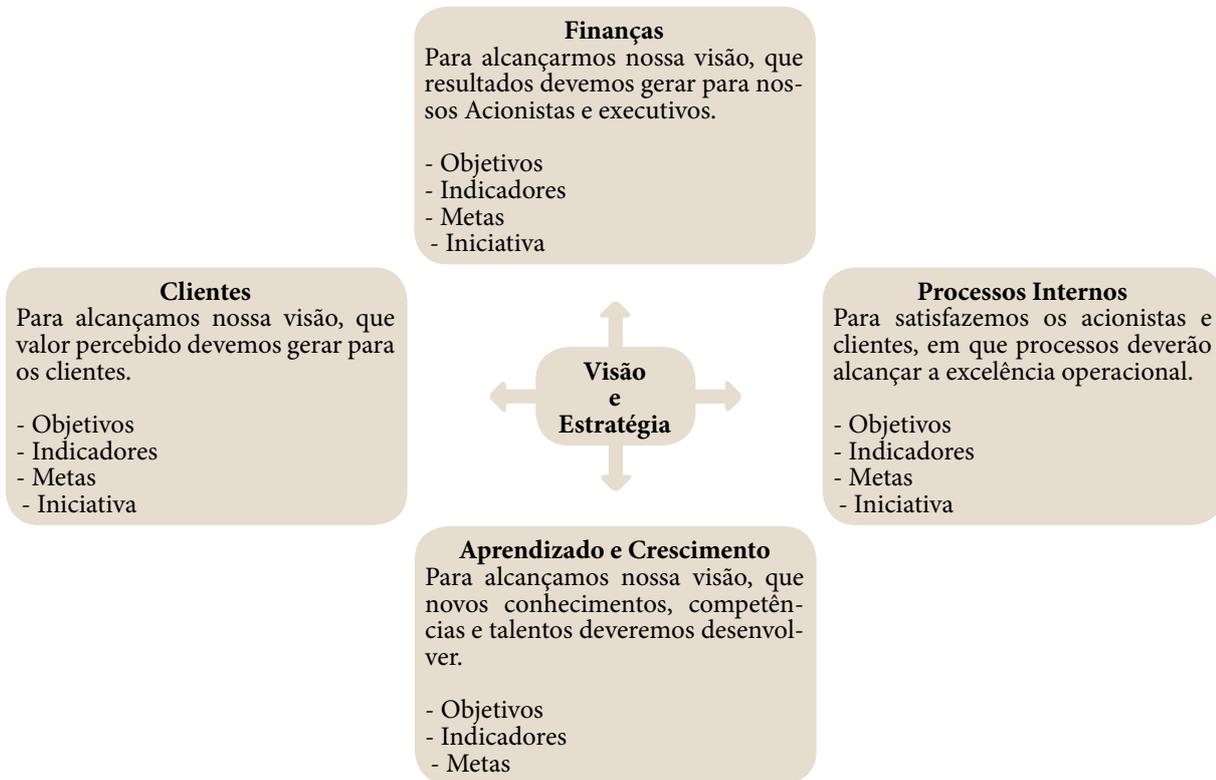
2.2.1 Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC apresenta uma metodologia que norteia as estratégias da empresa em quatro

importantes perspectivas que servem para os gestores terem foco nos indicadores de suas respectivas áreas com base na missão e visão da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a complexidade no gerenciamento das organizações exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectivas dos Clientes, Perspectiva Interna da Empresa e Perspectiva de Inovação e Aprendizado.

Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Herrero (2005, p. 31).

A seguir, serão especificadas cada uma das perspectivas, o que representam para as organizações e a interdependência que possuem para a mensuração dos resultados.

- Perspectiva financeira

A perspectiva financeira permanece sendo de grande importância para mensuração de

resultados no BSC. Essa perspectiva visa à medição dos resultados sob o aspecto financeiro e serve como monitoramento da estratégia da empresa. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira não pode ser isolada, desconexa ou mesmo conflitante. Deve-se contar a

história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processo interno e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

Os indicadores financeiros, por si só, não irão retratar a realidade da empresa porque não medem aspectos qualitativos, como a satisfação dos clientes, a qualidade e a motivação dos empregados. Por isso, precisam estar interligados com os outros indicadores. As informações dessa perspectiva vão indicar se fatores como estrutura de custo, utilização dos ativos, oportunidades de receita e aumento de valor aos clientes estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro da empresa. (BERNARDI, 2010)

De acordo com a situação financeira que a empresa se encontra, é que as suas metas e objetivos serão traçados. Os indicadores financeiros permitem analisar se as estratégias desenvolvidas irão contribuir para o crescimento e rentabilidade da organização e resume as consequências econômicas de ações já consumadas.

- Perspectivas dos clientes

A perspectiva de clientes trata as definições quanto ao mercado e aos segmentos dos quais a organização fará parte. Nessa perspectiva, acontece a descrição dos valores que serão criados para os clientes, quais as ações serão tomadas para satisfazê-los e o que será referencial para que os clientes adquiram o produto ou serviços.

Segundo Herrero (2005), a perspectiva do cliente serve para avaliar se a definição de valor da empresa em relação aos clientes alvos está produzindo os resultados esperados, de acordo com as metas definidas, isso no que diz respeito à satisfação de clientes, à conquista de novos clientes, à retenção dos clientes, à lucratividade e à participação de mercado.

De acordo com Silva Neto (2000), a perspectiva dos clientes deve, primeiramente, identificar os segmentos e mercados alvos nos

quais pretende competir, concentrando a sua visão e estratégia exatamente em seu nicho de mercado e em seu público alvo.

Essa perspectiva permite, então, que as empresas montem suas medidas de resultados e indicadores de desempenho relacionados ao retorno que os clientes dão para a empresa, que necessariamente precisam ser positivos para que haja sustentabilidade da empresa e do negócio.

- Perspectivas dos processos internos

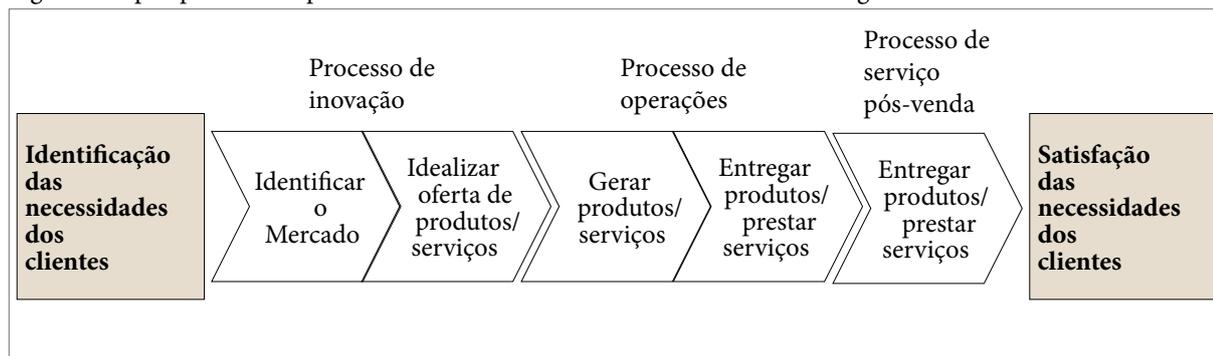
A perspectiva de processos internos refere-se às atividades e procedimentos que apoiam a perspectiva financeira e de clientes. Isso porque os processos críticos internos são levados em consideração como sendo um indicador chave do sucesso financeiro no futuro e as inovações processuais como sendo um importante aspecto para geração de valor ao cliente.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que a perspectiva de processos internos tem seu foco dirigido a dois públicos: investidores e clientes. Portanto, os gestores devem identificar os processos críticos que sustentam a obtenção dos resultados financeiros e a capacidade de atrair e reter clientes.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor dos processos internos, na qual haja uma sequência de transformações pelas quais passam os insumos do processo, ganhando gradativamente mais valor para o cliente. Apesar de cada empresa possuir e usar um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, os autores deixam claro que existe uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para todas as empresas e que é adaptada quando construída a perspectiva dos processos internos.

Conforme figura abaixo, esse modelo é constituído por três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda e a partir disso, são atribuídas ações que geram valor à cadeia processual.

Figura 2: A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica.



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

É necessário que na perspectiva de processos internos haja ênfase não somente na busca de melhoria dos processos existentes, mas também na identificação de processos inteiramente novos.

- Perspectiva de inovação e aprendizado

A perspectiva de inovação e aprendizado está pautada pela importância que os recursos humanos representam para a organização e no fato de que as pessoas são peças-chaves para o sucesso da organização.

Essa é a perspectiva que trata as habilidades dos empregados, a capacidade de aprendizado organizacional e de como a empresa será capaz de alcançar o sucesso que foi designado na estratégia (RAMBERSAD, 2004).

Trabalhar essa perspectiva significa oferecer a infraestrutura que possibilita a realização dos objetivos das demais, pois somente com capacidade de lançar novos produtos, de criar mais valor para o cliente e aumentar sua eficiência operacional pode a empresa competir em novos mercados e aumentar o seu faturamento/margem, possibilitando um crescimento organizacional e, por consequência, um aumento de valor para os acionistas (REZENDE, 2003).

Essa última perspectiva descreve os ativos intangíveis, também conhecidos como capital intelectual da empresa, e mostra sua representatividade na formulação da estratégia. As ações que visam o crescimento da empresa só apresentarão o resultado esperado se as quatro perspectivas forem trabalhadas em conjunto.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente artigo tem como metodologia o estudo documental e bibliográfico com um estudo de caso. Os materiais explorados para abordagem do assunto foram livros, monografias, artigos e Internet.

Para Severino (2007, p. 121), a pesquisa documental é uma fonte que contém documentos no sentido amplo, ou seja, não se limita a documentações impressas, mas, sobretudo, de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais.

Já a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo. Isso vai desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias até as teses e informações gravadas, por exemplo. (LAKATOS, 2007).

O estudo de caso acontece “quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno” (MARION, 2010, p. 56).

A partir da análise e exploração desse material (meios de estudo), foram descritos de forma analítica os indicadores de uma operadora de planos odontológicos, para que houvesse análise e comparação entre o período anterior e posterior à utilização da metodologia do BSC e também o relacionamento dessa prática com o alinhamento estratégico.

A metodologia aplicada foi um estudo de caso focado na discriminação dos resulta-

dos obtidos a partir da definição dos objetivos estratégicos da empresa, tais como missão, visão e valores, alinhados às necessidades estratégicas e a utilização do BSC para obtenção e acompanhamento dos resultados.

Houve uma entrevista com os gestores das principais áreas da empresa: financeira, operações, processos e treinamentos com o intuito de entender as implicações que a utilização do BSC trouxe para suas respectivas áreas.

O estudo de caso foi realizado em uma operadora de plano odontológico que está no mercado desde 2002 e, atualmente, cuida da saúde bucal de mais de 900.000 beneficiários.

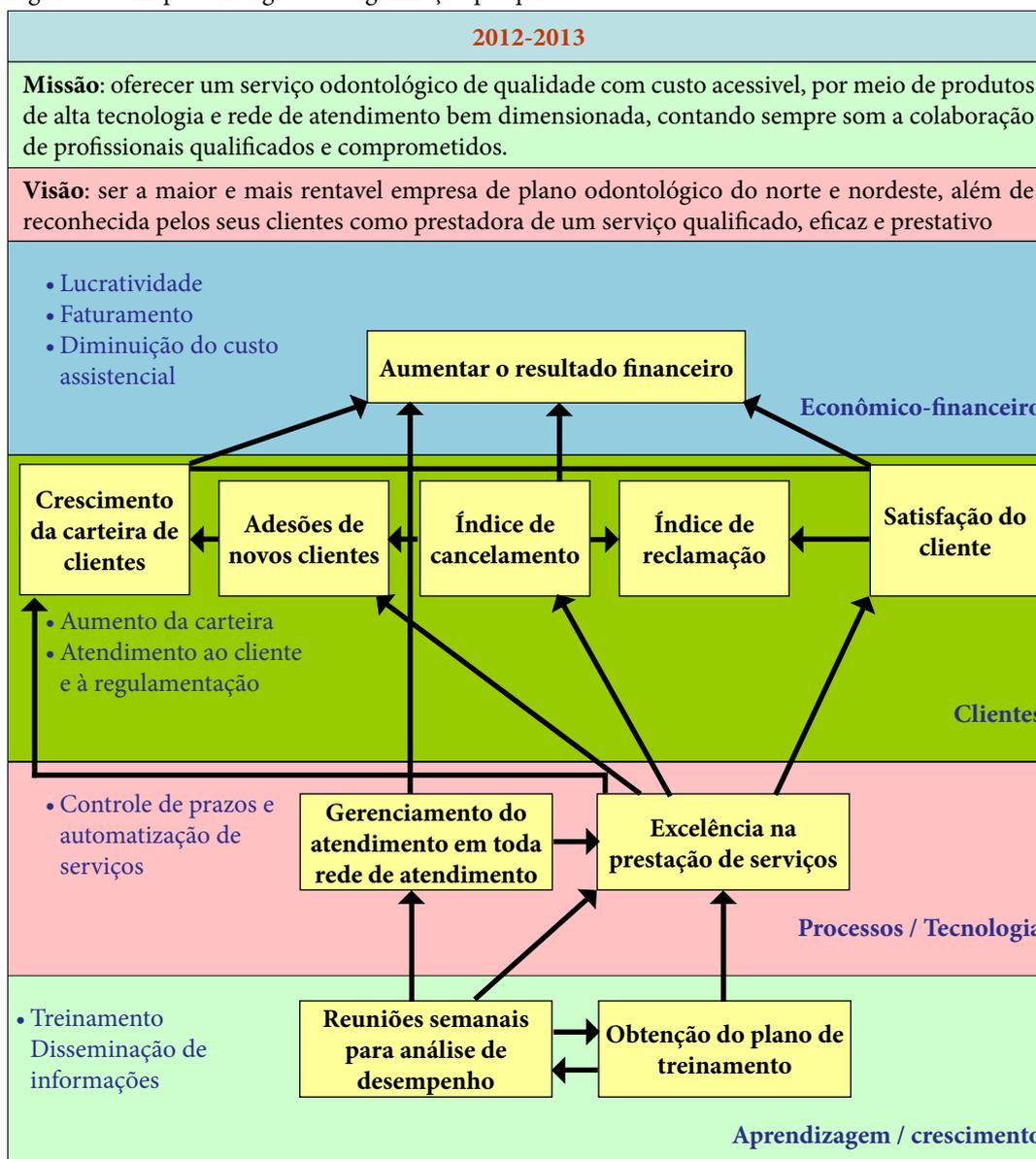
A empresa está localizada na cidade de Fortaleza, mas atua em 12 estados do Norte e Nordeste através de uma ampla rede credenciada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Mapa estratégico

Com base na missão e visão da operadora, foram designados os principais objetivos para composição do seu mapa estratégico, onde a figura 3 mostra a sua estrutura.

Figura 3: O mapa estratégico da organização pesquisada



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos objetivos estratégicos identificados no mapa, foram definidos os principais indicadores de desempenho da operadora. Apesar da definição dos indicadores ter iniciado em 2011, o acompanhamento através

do sistema com a participação de todas as áreas se consolidou a partir de 2012. No Quadro 1, são descritos os indicadores dentro das quatro perspectivas do BSC.

Quadro 1: Definição dos Indicadores.

Objetivo estratégico	Indicador	Perspectiva
Aumentar o resultado financeiro	Resultado Financeiro do Plano Odontológico	Financeira
Controlar despesas	Índice de Despesa Assistencial (Sinistralidade)	Financeira
Aumentar a quantidade de clientes	Crescimento da carteira	Cliente
Satisfação do cliente	Índice de Atendimento a Reclamações de Clientes - Prazo (SAC - serviço de atendimento ao cliente)	Cliente
Gerenciar o atendimento da rede credenciada	Aprazamento por Especialidades - Fora da Rede	Processos/TI
Excelência nos serviços odontológicos	Implantação e automatização dos processos de vendas	Processos/TI
Obter um Plano de Treinamento em todos os níveis	Cumprimento do Plano de Treinamento	Aprendizado/crescimento
Orientação da equipe de gestores	Reuniões semanais com todas as gerências	Aprendizado/crescimento

Fonte: Sistema de indicadores da operadora.

Os indicadores foram estabelecidos para que as áreas acompanhassem seus desempenhos e realizassem revisões de suas metas, periodicamente. Logo abaixo está discriminada a forma de cálculo de cada indicador e suas respectivas metas.

Na perspectiva Financeira, no Quadro 2, o objetivo estratégico é o aumento do lucro.

Esse objetivo tem como principais indicadores o aumento do resultado financeiro, no qual a meta é atingir uma margem de contribuição de 40%. A margem de contribuição é o percentual do resultado operacional sobre as receitas, e o controle da despesa assistencial onde a meta é a redução de 20% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Quadro 2: Indicadores estratégicos da perspectiva financeira.

Objetivo estratégico	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Período
Aumentar o resultado financeiro	Resultado Financeiro do Plano Odontológico	Receitas - comissões - sinistralidade - despesas administrativas = Resultado operacional / Receitas	40%	Semestre
	Índice de Despesa Assistencial (Sinistralidade)	Sinistro (custo de assistência) Prêmio (receitas de assistência)	20% > mesmo período do ano anterior	Semestre

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na perspectiva Cliente, no Quadro 3, o objetivo estratégico tem como foco a satisfação do cliente. Esse objetivo possui como in-

dicador o crescimento da carteira, que é calculado pela quantidade de vidas ativas, mais as vendas e menos os cancelamentos do mês.

Após o resultado (saldo), é feita a relação de crescimento da carteira atual com a anterior em percentual. A meta de crescimento estabelecida foi 18% a mais que o mesmo período do ano anterior. O indicador de atendimento a reclamações do SAC (Serviço de Atendimento

ao Cliente) mensura a quantidade de reclamações que foram atendidas fora do prazo de cinco dias úteis. A meta da empresa é responder 100% das reclamações no prazo estabelecido pela regulamentação da ANS.

Quadro 3: Indicadores estratégicos da perspectiva cliente.

Objetivo estratégico	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Período
Focar no cliente	Crescimento da Carteira	Carteira mês passado (ATIVOS) + vendas (NOVOS) - cancelamento: (CANCELADOS)	18% > mesmo período do ano anterior	Semestre
	Índice de atendimento a reclamações de clientes - Prazo (SAC)	QT de reclamações respondidas no prazo SAC / QT de reclamações abertas no SAC	100%	Semestre

Fonte: Elaborado pelos autores.

A perspectiva de Processos/TI, contida no Quadro 4, tem como objetivo estratégico a otimização e controle dos processos e está dividida em dois indicadores: o controle dos prazos para marcação de consultas por espe-

cialidade, no qual a meta são 10 atrasos por mês e a quantidade de processos de vendas automatizados e implantados, cuja a meta é aumentar em 20% o desenvolvimento desses novos processos.

Quadro 4: Indicadores estratégicos da perspectiva Processos/TI.

Objetivo estratégico	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Período
Otimizar e controlar processos	Aprazamento por Especialidades - Fora da Rede	Quantidade de vezes que a especialidade ficou fora da meta de atendimento definido pela ANS / 10 x 100	Manter igual ao mesmo período ano anterior (controle de 10%)	Semestre
	Implantação e automatização dos processos de vendas	QT de processos de vendas automatizados e implantados / Número total de processos solicitados x 100	20% > mesmo período ano anterior	Semestre

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, no Quadro 5, o objetivo estratégico da empresa é o treinamento e participação dos colaboradores na tomada de decisão. Para isso, foi criado o indicador de treinamentos, que mede o cumprimento

do cronograma proposto para o período e o indicador de realização de reuniões semanais com todas as áreas, no qual acontece a análise prévia dos resultados de cada gestão e o resumo das informações a serem disseminadas aos colaboradores.

Quadro 5: Indicadores estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Objetivo estratégico	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Período
Treinar os colaboradores	Cumprimento do Plano de Treinamento	Qd de treinamentos efetivados /Qt de treinamentos propostos no cronograma x 100	Iniciar o plano de treinamento na matriz e em todas as filiais	Semestral
	Reuniões semanais com todas as gerências	Qt de reuniões realizadas / 4 (4 é a quantidade de sextas-feiras do mês: dia definido para as reuniões semanais	manter = mesmo período ano anterior (QT de reuniões	Semestral

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Resultados obtidos

Os resultados obtidos abaixo são provenientes de um comparativo realizado entre os números do primeiro semestre de 2012 *versus* os números alcançados no primeiro semestre de 2013. Estes resultados estão disponíveis nos quadros 6, 7, 8 e 9 e mostram a evolução de desempenho em cada perspectiva traçada pela empresa.

O indicador aumento do resultado financeiro, contido no Quadro 6, está na classificação de quanto maior o percentual atingido, melhor para a organização. O resultado é mensurado através da margem de contribui-

ção, que se manteve na mesma meta no período analisado e passou de 107% para 116% no atingido, isso em relação ao mesmo período do ano anterior.

O indicador de diminuição da sinistralidade, ainda no Quadro 6, está na classificação de quanto menor for o percentual atingido da meta, melhor é o resultado. Observou-se um aumento da meta em 20% e um aumento no realizado que passou de 70% para 99%. Isso foi decorrente da aquisição de uma carteira de clientes do Norte com histórico de alta utilização do plano. Apesar disso, verificou-se que a meta de 40% foi cumprida pela gestão de operações.

Quadro 6: Acompanhamento de indicadores estratégicos - Perspectiva Financeira.

Perspectiva financeira							
Indicador	1º Semestre 2012			1º Semestre 2013			Melhor
	Meta	Realizado	% atingido	Meta	Realizado	% atingido	
Aumentar o resultado financeiro	40%	42,9%	107%	40%	46,38%	116%	↑
Diminuir a sinistralidade	50%	35%	70%	40%	39,46%	99%	↓

Fonte: Baseado na entrevista com o gestor financeiro e clínico.

Na Perspectiva de Cliente, descrita no Quadro 7, o indicador de crescimento de carteira, houve uma análise maior sobre o mercado de odontologia que ocasionou a readequação na meta de vendas de 2013, após isso, o crescimento de carteira passou de 64% para

87%. Quanto ao indicador de atendimento às reclamações, nota-se uma evolução de 85% para 93% no atingido, isso foi decorrente do aumento de quadro na equipe do SAC e cronograma de treinamentos com os colaboradores desse setor.

Quadro 7: Acompanhamento de indicadores estratégicos- Perspectiva Cliente.

Perspectiva cliente							
Indicador	1º Semestre 2012			1º Semestre 2013			Melhor
	Meta	Realizado	% atingido	Meta	Realizado	% atingido	
Crescimento de carteira	35%	22,16%	64%	15,51%	13,54%	87%	↑
Retorno SAC - prazo	100%	85,29%	85%	100%	92,99%	93%	↑

Fonte: Baseado na entrevista com a superintendência administrativa.

Na Perspectiva de Processos/TI, contida no Quadro 8, observou-se que o controle sobre o prazo para marcação de consultas tornou-se mais eficiente. Em 2012 aconteciam 60% de atrasos, esse percentual caiu para 25%

em 2013, isso foi consequência do mapeamento do processo de atendimento na rede credenciada e o desenvolvimento do sistema de controle por parte da TI. No indicador de implantação e automatização de processos de

vendas houve um aumento na meta em 20% em relação ao mesmo período do ano anterior. Isso se deu por conta do fechamento de parceria com um novo call center de vendas e das negociações com novos canais de distribui-

ção que exigiam processos automatizados em seus fluxos. A meta da equipe de processos e TI continuou sendo atingida e passou de 80% para 83% no realizado.

Quadro 8: Acompanhamento de indicadores estratégicos- Perspectiva Processos/TI.

Perspectiva Processos/TI							
Indicador	1º Semestre 2012			1º Semestre 2013			Melhor
	Meta	Realizado	% atingido	Meta	Realizado	% atingido	
Controlar o aprazamento	10	06	60%	10	2,5	25%	↓
Implantação e automatização dos processos de vendas	50%	40%	80%	60%	50%	83%	↑

Fonte: Baseado na entrevista com o gestor de operações e de processos.

Dentro da Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento, o indicador de plano de treinamento não pode ser contabilizado no primeiro semestre de 2012. De acordo com a gestora, o setor estava sendo estruturado nesse período. Nota-se que a partir da implantação, o realizado já ficou em 113% da meta. Já o in-

dicador de reuniões semanais, que contabiliza a quantidade de reuniões realizadas no período, passou de 93% para 97% no atingido. Isso se deve ao acompanhamento contínuo que a gestão administrativa realiza sobre os resultados parciais de cada área.

Quadro 9: Acompanhamento de indicadores estratégicos - Aprendizagem e conhecimento.

Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento							
Indicador	1º Semestre 2012			1º Semestre 2013			Melhor
	Meta	Realizado	% atingido	Meta	Realizado	% atingido	
Plano de treinamento	-	-	-	10	11,3	113%	↑
Reuniões resultados parciais	30	28	93%	30	29	97%	↑

Fonte: Baseado na entrevista com a gestão de administrativa e de treinamentos.

A empresa analisada relaciona o alcance de suas metas diretamente à utilização da metodologia do BSC, pois a definição, o controle e os resultados obtidos através dos indicadores de desempenho servem como embasamento para todas as decisões tomadas em seu planejamento estratégico nos anos seguintes.

peram para formatação do seu planejamento estratégico, demonstra a importância que o BSC possui para as organizações no alcance de suas metas.

Levando em consideração a grande importância que as empresas privadas de planos odontológicos possuem para o mercado e para a população e os desafios que enfrentam para se manter no mercado por conta da regulamentação e do alto controle de custos que precisam obter, pode-se considerar que a utilização do BSC é de fundamental importância, pois trabalha o desempenho da organização em quatro perspectivas financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento, que

5 CONCLUSÃO

Analisar o gerenciamento de uma operadora odontológica que trabalha com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, mostrando os seus principais indicadores de desempenho e a forma como esses resultados coo-

juntas se complementam e geram crescimento sustentável.

Considera-se que o objetivo geral do artigo, que era analisar os indicadores de desempenho da operadora odontológica baseada na metodologia do *Balanced Scorecard* para realização de seu planejamento estratégico, foi atingido através da análise dos principais indicadores da empresa dentro das quatro perspectivas do BSC e os seus impactos para o negócio. Ficou evidenciado que as ações tomadas pela operadora para formatar e atingir suas metas faz parte de um planejamento estratégico embasado em mensuração de resultados, por isso assertivo.

A partir dos objetivos específicos, mostrou-se o mapa estratégico, identificaram-se os indicadores de desempenho e foi apresentada a evolução dos indicadores através da comparação do orçado versus o realizado, em períodos iguais de anos diferentes.

Por isso, pode-se considerar que o *Balanced Scorecard* não é somente um sistema de indicadores a ser preenchido pelos gestores de uma empresa. O BSC é uma metodologia que formula indicadores de desempenho para que sejam acompanhados e sirvam como base para o planejamento estratégico da empresa.

O desenvolvimento deste trabalho tem sua importância porque descreve a forma como uma operadora de odontologia planeja e traça suas metas, baseada em sua missão e visão, porque mostra o acompanhamento dos seus resultados prévios e o comportamento dos seus resultados finais.

Portanto, é recomendável que o artigo se torne base para estudos sobre o planejamento estratégico em clínicas odontológicas que utilizam a metodologia do BSC, já que existem pouquíssimos casos para verificação, e também estudos sobre a implantação da metodologia em operadoras de odontologia com a realização do plano de ações.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, T. **Implantação do Balanced Scorecard:** Estudo de caso em uma empresa Fornecedora de sistemas de limpeza de Caldeiras. Dissertação

(PósGraduação em Engenharia, Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2010.

BRASIL. Conselho Federal de Odontologia. **Resolução CFO 118:** Código de Ética Odontológica. Brasília: 2012.

COVRE, E.; ALVES, S. L. **Planos odontológicos:** uma abordagem econômica no contexto regulatório. Rio de Janeiro: ANS, 2002. v. 1.

_____; _____. **Planos odontológicos:** uma abordagem econômica no contexto regulatório. Rio de Janeiro: ANS, 2003. v. 2.

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

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, J. C. *et al.* **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ, C. **Diluir, por que não?** [s.l.]: 2008. Disponível em <<http://www.capitalaberto.com.br/edicoes/diluir-por-que-nao/>>. Acesso em: 09 set. 2013.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PIETROBON, L. *et al.* Planos de assistência à saúde: interfaces entre o público e o privado no setor odontológico. **Ciênc. saúde coletiva** [online], v. 13, n. 5, p. 1589-1599, 2008.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada:** estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) –

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, F. P. **Planos odontológicos**: evolução, desafios e perspectivas para a regulação da saúde suplementar. Agência Nacional de Saúde Suplementar (Brasil). Rio de Janeiro: ANS, 2009.

SCHORR, M. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de Alimentos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - (Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n 4, p. 61-73, 2003.

SILVA NETO, A. B. **Competitividade e desempenho competitivo no nível de firma**: análise comparativa de conceitos e de indicadores. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIEIRA, C. **Estratégia profissional e mimetismo empresarial**: os planos de saúde odontológicos no Brasil. 2007. 83f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.