



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADRIANA SAMPAIO PORTELA**

**A PERSPECTIVA DE CLIENTES NO *BALANCED SCORECARD* DE EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS NO ESTADO DO CEARÁ.**  
**ESTUDO DE CASO: UNIODONTO.**

**FORTALEZA**  
**2013**

**ADRIANA SAMPAIO PORTELA**

**A PERSPECTIVA DE CLIENTES NO *BALANCED SCORECARD* DE EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS NO ESTADO DO CEARÁ.**

**ESTUDO DE CASO: UNIODONTO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Maria Braga Carneiro

**FORTALEZA**

**2013**

ADRIANA SAMPAIO PORTELA

A PERSPECTIVA DE CLIENTES NO *BALANCED SCORECARD* DE EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS NO ESTADO DO CEARÁ.  
ESTUDO DE CASO: UNIODONTO.

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Maria Braga Carneiro (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Vicente Lima Crisóstomo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Joyce Arrais de Araújo Andrade  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Portela e Maria do Carmo.

Ao meu marido, Bruno Vieira.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela minha vida, por me dar forças e persistência para buscar meus objetivos e pela oportunidade de realizar mais um sonho.

Aos meus pais, por cuidarem de mim e me apoiarem em todas as minhas decisões.

Ao meu marido, Bruno Vieira, pelo amor, carinho, compreensão, paciência e apoio em todos os momentos.

A tia Célia, minha orientadora, por toda a sua atenção, dedicação e apoio, pois sem sua orientação seria difícil concluir este trabalho.

Ao meu gerente, Brauner Freitas, pelo apoio e pela cooperação na execução desta monografia.

Aos meus amigos pela preocupação durante o período de elaboração desta pesquisa.

*“Feliz do homem que encontrou a sabedoria,  
daquele que adquiriu a inteligência, porque  
mais vale este lucro que o da prata, e o fruto  
que se obtém é melhor que o fino ouro”  
(Provérbios 03, 13-14)*

## RESUMO

As medidas de desempenho são cada vez mais utilizadas no processo de tomada de decisões nas organizações, se tornando um fator indispensável nesse processo. Observar apenas os resultados financeiros não é suficiente para garantir que as estratégias, objetivos e metas sejam alcançadas de forma eficaz. É necessário o uso de instrumentos gerenciais que possibilitem o acompanhamento da realização estratégica. Uma das ferramentas mais utilizadas é o *Balanced Scorecard* (BSC) que além de preservar os indicadores financeiros, incorpora um conjunto de medidas mais genéricas que vincula o desempenho da empresa em relação aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento. Para identificar os indicadores da perspectiva de clientes mais adequados ao tipo de serviço prestado na empresa estudada foi realizado um trabalho científico desenvolvido pelo método monográfico, dedutivo e subsidiariamente indutivo, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso. Os resultados desta pesquisa mostraram que os indicadores da perspectiva de clientes elaborados, como índice de satisfação do cliente, tempo de retenção do cliente na empresa e índice de participação de mercado podem ser utilizados para conquistar uma vantagem competitiva no mercado de serviços odontológicos.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Indicadores. Perspectiva do cliente. Estratégia.

## ABSTRACT

The performance measures are increasingly being used in decision-making in organizations, becoming an indispensable factor in this process. Observe only the financial results are not sufficient to ensure that the strategies, goals and objectives are achieved effectively. The use of management tools that enable the monitoring of the implementation strategy is required. One of the most used tools is the Balanced Scorecard (BSC) that in addition to preserving financial indicators, incorporates a set of more general measures linked to the performance of the company in relation to customers, internal processes and learning and growth. Indicators to identify the most suitable for the service in the studied company customers perspective a scientific work of the monograph, deductive and inductive alternative method, using techniques of bibliographical, documentary research and a case study was conducted. The results of this research showed that the indicators developed from the perspective of customers, as an index of customer satisfaction, retention time in the company's customer and market share index can be used to gain a competitive advantage in the market for dental services.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Indicators. Perspective of the client. Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificações do Capital Intelectual .....	24
Figura 2 - A Evolução do Conceito do <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Figura 3 - O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para ação estratégica .....	38
Figura 4 - Arquitetura do mapa estratégico.....	42
Figura 5 - Descrição da Estratégia: Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
Figura 6 - A estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
Figura 7 - A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica..	51
Figura 8 - Traduzindo a missão em resultados almejados.....	55
Figura 9 - Descrição da estratégia: mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> com foco no cliente.....	57
Figura 10 - Os objetivos estratégicos derivam do tema estratégicos.....	59
Figura 11 - Temas estratégicos da perspectiva do cliente .....	59
Figura 12 - Exemplos de objetivos estratégicos na perspectiva do cliente .....	60
Figura 13 - O diálogo entre a equipe de gestão da empresa e os clientes da empresa .....	64
Figura 14 - O impacto dos indicadores do BSC no patrimônio da empresa .....	67
Figura 15 - Traduzindo a missão em resultados almejados na Uniodonto .....	74
Figura 16 - Mapa estratégico da Uniodonto: Perspectiva de Clientes .....	77
Figura 17 - Relacionamento entre as quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	83

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Matriz de análise de conteúdo dos conceitos de Capital Intelectual .....	20
Quadro 2 - Fatores que geram Goodwill X Fatores que geram Capital Intelectual.....	32
Quadro 3 - As diferentes funções do mapa estratégico .....	43
Quadro 4 - A perspectivas de clientes – medidas essenciais .....	49
Quadro 5 - As diferentes funções do mapa estratégico na perspectiva de clientes.....	60
Quadro 6 - As diferentes funções do mapa estratégico na perspectiva de clientes da Uniodonto .....	75
Quadro 7 - Indicadores da Perspectiva do Cliente.....	81
Tabela 1 – Índice do foco no cliente.....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	16
2.1 CAPITAL INTELECTUAL: vantagem competitiva para as empresas .....	16
<b>2.1.1 Um breve histórico do Capital Intelectual</b> .....	16
<b>2.1.2 Conceitos e Características do Capital Intelectual</b> .....	17
<b>2.1.3 Classificação do Capital Intelectual</b> .....	22
2.1.3.1 <i>Capital Humano</i> .....	24
2.1.3.2 <i>Capital Estrutural</i> .....	26
2.1.3.2.1 Capital organizacional.....	27
2.1.3.2.2 Capital de Clientes .....	28
2.2 BALANCED SCORECARD .....	33
<b>2.2.1 O surgimento do Balanced Scorecard</b> .....	33
<b>2.2.2 Balanced Scorecard: conceitos e características</b> .....	34
<b>2.2.3 Mapa Estratégico</b> .....	39
<b>2.2.4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	45
2.2.4.1 <i>Perspectiva Financeira</i> .....	46
2.2.4.2 <i>Perspectiva do Cliente</i> .....	48
2.2.4.3 <i>Perspectiva dos Processos Internos</i> .....	51
2.2.4.4 <i>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</i> .....	52
<b>2.2.5 Análise da Perspectiva de Clientes no Capital Intelectual</b> .....	55
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	65
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	68
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	68
4.2 A CAPILARIDADE DA COOPERATIVA UNIODONTO .....	70
4.3 A UNIODONTO E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO .....	71
4.3.1 Foco no Cliente .....	71
4.4 A UNIODONTO E O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	73
4.5 IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES.....	77
4.6 INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES NA UNIODONTO .....	81
<b>CONCLUSÃO</b> .....	85
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	87

ANEXO A – PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS.....	89
ANEXO B - PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS DETALHADAS.....	90

## 1 INTRODUÇÃO

As medidas de desempenho são cada vez mais utilizadas no processo de tomada de decisões nas organizações, se tornando um fator indispensável nesse processo. Observar apenas os resultados financeiros não é suficiente para garantir que as estratégias, objetivos e metas sejam plenamente alcançadas. É necessário o uso de instrumentos gerenciais que possibilitem o acompanhamento da realização estratégica.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada para medir o desempenho organizacional é o *Balanced Scorecard* (BSC), que além de preservar os indicadores financeiros, incorpora um conjunto de medidas mais genéricas que vincula o desempenho da empresa em relação aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* é composto por um conjunto de indicadores que proporciona uma abrangente visão do desempenho da organização sob diferentes enfoques. O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em perspectivas, destacam-se quatro: financeira, aprendizado e crescimento, cliente e processo. É uma ferramenta gerencial fundamentada em um mapa estratégico, onde é possível acompanhar os objetivos e as metas da empresa.

Uma das perspectivas mais importantes do BSC é a de clientes. O sucesso dessa perspectiva permitirá a empresa gerar valor econômico agregado, valor financeiro e valor de mercado, por meio de ativos tangíveis e intangíveis. Nesta perspectiva procura-se identificar qual o valor que o cliente representa para a empresa e permite aos *stakeholders* verificar se as estratégias criadas em relação ao cliente estão produzindo os resultados esperados.

O BSC é muito importante para as empresas, pois evidencia as limitações dos processos utilizados para o alcance da estratégia permitindo um novo gerenciamento. Esse instrumento consegue representar o equilíbrio entre os indicadores internos e externos da organização e permite analisar se os resultados obtidos estão distanciados ou não das metas ou percentuais estabelecidos pela organização.

Para desenvolver o *Scorecard* é preciso antes definir a estratégia da empresa. A estratégia é o ponto de partida para todo processo de gestão. Deve ser compreendida por todos os profissionais da organização, principalmente por aqueles que vão implementá-la.

Para Costa (2008, p. 12) “O primeiro passo para a implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico. O mapa estratégico tem como finalidade decodificar os

complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente.

O mapa estratégico fornece a base para a construção do BSC, nele são traduzidas de forma alinhada e coesa a estratégia, visão, missão e o objetivo estratégico da empresa.

O mapa estratégico é composto pela perspectiva financeira, de clientes, de processos e de aprendizado e crescimento. Esta pesquisa terá foco na perspectiva de clientes.

A perspectiva de clientes contempla um conjunto de indicadores referentes ao mercado, aos clientes e a potenciais clientes. Faz-se necessário estabelecer entre eles relações mercadológicas que favoreçam a ampliação de quota mercado, a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade.

Kaplan e Norton (1997) destacam que as relações:

- **Participação de Mercado** – reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
- **Captação de Clientes** – mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **Retenção de Clientes** – controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **Satisfação do Cliente** – mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- **Lucratividade dos Clientes** – mede o lucro líquido de clientes ou seguimentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Atualmente, as sociedades são impulsionadas pela economia baseada em serviços. Os serviços odontológicos são importantes para a sociedade, pois além de influenciarem positivamente a economia nacional, proporcionam à população uma boa condição de vida, pois a saúde bucal reflete diretamente na saúde em geral, além de ser um fator determinante para a estética das pessoas.

A capilaridade é de grande importância para a organização, visto que ela é um diferencial competitivo, pois garante a presença da entidade em diferentes lugares e abrange

vários públicos. A empresa estudada está presente em quase todo o Brasil garantindo sua permanência no mercado.

Por esse motivo, este trabalho se propõe a resolver a seguinte questão-problema:

Quais os indicadores da perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* são relevantes para as empresas conquistarem uma vantagem competitiva no mercado de serviços odontológicos no estado do Ceará?

Os objetivos indicam o que o pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição favorece a tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa. Segundo Beuren (2012, p. 65) “os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa. Normalmente, constituem-se em ações propostas para responder à questão que representa o problema.”

No trabalho científico tem-se dois tipos de objetivos: o objetivo geral e os objetivos específicos. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 219) o objetivo geral é aquele que “está ligado a uma visão geral e abrangente do tema.” O objetivo geral deste trabalho é definir os indicadores da perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* que são relevantes para as empresas conquistarem uma vantagem competitiva no mercado de serviços odontológicos no estado do Ceará.

Para o cumprimento do objetivo geral é preciso delimitar objetivos específicos que conduzirão ao alcance do objetivo geral. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 219) os objetivos específicos “Apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares.” Os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Estudar o BSC como ferramenta de gestão estratégica das empresas prestadoras de serviços odontológicos.
2. Analisar a perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* para identificação dos ativos intangíveis que compõem o Capital Intelectual da empresa.
3. Identificar os indicadores da perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard* que são relevantes para se adquirir uma vantagem competitiva no mercado e que são aplicáveis à empresa UNIODONTO.

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa será estruturada em quatro capítulos, constituindo esta introdução o primeiro capítulo, expondo um quadro geral sobre o *Balanced Scorecard* e sua importância para as empresas.

O segundo capítulo demonstrará os conceitos de Capital Intelectual, comentando o histórico deste componente, relacionando os diversos conceitos e características e demonstrando a estrutura do Capital Intelectual, composta por três pilares básicos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.

Também abordará sobre o surgimento do *Balanced Scorecard*, fazendo um breve histórico de sua origem, comentando sobre o seu conceito e características de acordo com diversos autores, mencionando a importância do mapa estratégico para a implementação do *Balanced Scorecard*, expõem ainda as perspectivas do BSC: Perspectivas Financeiras, Perspectivas do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, analisando a perspectiva de clientes do Capital Intelectual.

O terceiro capítulo demonstrará os aspectos metodológicos da pesquisa, como o método de pesquisa e a tipologia de pesquisa quanto aos procedimentos e abordagem do problema.

O quarto e último capítulo trata do estudo de caso, desenvolvido para dar fundamentação a todo o estudo teórico realizado nos capítulos anteriores. A empresa tomada como base para a realização do estudo é uma cooperativa do ramo de prestação de serviços odontológicos que atua em todo o Brasil. Será feita a apresentação da empresa e um breve histórico de sua fundação, sua estrutura organizacional, o funcionamento da atividade operacional, além dos indicadores da perspectiva de clientes identificados para a empresa em questão.

Vale ressaltar que a Uniodonto não utiliza nenhuma ferramenta de gestão, portanto o estudo de caso, além dos objetivos citados anteriormente, visa sugerir o uso e aplicabilidade da ferramenta do BSC no seu processo de gestão.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CAPITAL INTELECTUAL: vantagem competitiva para as empresas**

Na era atual, a informação e o conhecimento são elementos essenciais para o sucesso empresarial diante da grande concorrência que predomina hoje no mercado em todos os setores. As empresas mais capacitadas são aquelas detentoras das melhores informações, de profissionais com elevado nível de excelência e as que investem em inovação. Este capítulo visa demonstrar a importância do Capital Intelectual na busca pela vantagem competitiva nas organizações.

#### **2.1.1 Um breve histórico do Capital Intelectual**

Constata-se que vem ocorrendo gradativamente alterações nas estruturas organizacionais nas últimas décadas, dando origem a um processo de avanço das tecnologias, telecomunicação e informática. Esse contexto exige tomadas de decisões mais ágeis e complexas.

Essa fase de grandes mudanças na economia mundial vem sendo visto por muitos estudiosos do assunto como um período de transição de uma Era Industrial para uma Era do Conhecimento, pois a concorrência vem aumentando à medida que produtos semelhantes são vendidos em diferentes mercados pelo mundo facilitados pelo rompimento de barreiras comerciais e pela formação de blocos de comércio e ainda pela diminuição do tempo de vida dos produtos, fazendo com que as empresas produzam e desenvolvam produtos em tempo recorde (ANTUNES e MARTINS, 2002).

Diante desse novo cenário, torna-se imprescindível a utilização do conhecimento para as empresas se adaptarem às exigências do novo mercado.

A utilização do conhecimento vem causando impacto no valor das empresas porque a concretização da aplicação desse recurso, juntamente com as tecnologias empregadas para atuar num ambiente globalizado produz benefícios intangíveis que agregam valor às organizações.

Esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se capital intelectual. O surgimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento.

### 2.1.2 Conceitos e Características do Capital Intelectual

O conhecimento vem se transformando em Capital Intelectual (CI) a partir do momento em que passa a agregar valor ao serviço ou produto de uma organização.

Desde a década de 60 ocorrem constantes mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que vêm alterando os valores e a estrutura da sociedade. Logo, o conhecimento é considerado como a base essencial para o desenvolvimento da sociedade e um fato gerador de ativos para as empresas. Esses ativos intangíveis são de grande importância para o patrimônio da empresa e avaliados pela Contabilidade Gerencial e Controladoria. Esse procedimento de gestão não é aplicado a todas as empresas. Para Antunes (2008, p. 70):

A propagação da tecnologia, das telecomunicações e a aplicação do conhecimento na busca constante de vantagem competitiva produziram vantagens intangíveis que não vem sendo explorados pela contabilidade tradicional. [...] Esses benefícios por serem vitais para a continuidade das organizações no ambiente atual, são considerados ativos, e à combinação desses vários ativos intangíveis vem se atribuindo o nome de **Capital Intelectual**. (grifo da autora)

Dessa forma, percebe-se que as empresas da Era do Conhecimento precisam investir cada vez mais nos seres humanos, pois são os detentores do conhecimento, e em sistemas de informações, porque são essenciais para estruturar e analisar dados. Esses dois componentes são relevantes para a continuidade da empresa devendo serem percebidos pela Contabilidade, pois influenciam no resultado da empresa. Pode-se dizer, de acordo com Stewart (1998, p. XIII) que o Capital Intelectual é “o total do conhecimento de todos de uma empresa”, ou seja, o capital humano faz parte do Capital Intelectual. Valorizar o capital humano é essencial para as empresas, pois dele depende o seu bom desempenho e gera vantagem competitiva.

Não existe um único conceito para definir o que é Capital Intelectual, pois como é um tema complexo, pode-se perceber no decorrer da pesquisa que cada autor procura enfatizar aspectos diferentes.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.40) “Capital Intelectual é a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia<sup>1</sup> uma vantagem competitiva no

---

<sup>1</sup> Skandia é uma empresa de seguros sueca sediada em Estocolmo, foi a primeira organização a divulgar um relatório suplementar às demonstrações financeiras divulgando o Capital Intelectual, cujo principal executivo para esse assunto é Leif Edvinsson.

mercado”. Os autores relacionam diversos fatores na composição do Capital Intelectual e a combinação desses fatores geram para as empresas uma vantagem competitiva.

O Capital Intelectual das empresas é um dos elementos que influencia o crescimento das organizações proporcionando uma competitividade que surge naturalmente, já que o sucesso profissional e pessoal dos colaboradores está sendo atingido. A vantagem competitiva proporcionada pelo CI permite que a empresa permaneça atuando fortemente no mercado e aumentando cada vez mais o número de clientes.

Para Brooking (1996 *apud* ANTUNES, 2008, p.78) o Capital Intelectual é “como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.” Pode-se observar que Brooking, diferente de Edvinson e Malone, deixa o lado humano como um elemento secundário e foca a parte tecnológica do CI.

Segundo Lopes (2001, p. 37) o Capital Intelectual é “um conjunto de recursos existentes nas empresas, incluído nos preços das mesmas por ocasião das transações (compra/venda) no mercado, para o qual a contabilidade ainda não conseguiu atribuir valor”. Ainda não existe uma forma admitida em consenso científico para calcular esse valor, o que existe são formas alternativas de mensurá-lo. A falta de mensuração, mesmo que seja por estimativa, pode prejudicar a empresa frente concorrência do mercado.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.11) o Capital Intelectual é “resultante do quociente entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil”. Ou seja, o CI da empresa é igual ao montante que o mercado estaria disposto a pagar por ela menos o valor do Patrimônio Líquido da mesma na data da negociação.

Para compreender o conceito de CI os autores comparam a empresa a uma árvore, onde as folhas, galhos e tronco representam como a empresa é reconhecida pelo mercado (parte visível). Os frutos simbolizam o lucro, a continuidade. A raiz seria o Capital Intelectual, ou seja, a parte oculta.

Diante do exposto pode-se verificar que apenas a estrutura física das entidades analisadas nos relatórios fornecidos pela Contabilidade tradicional não é confiável para analisar a continuidade da empresa.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual pode ser encontrado em três elementos:

- Pessoas - o capital humano é a capacidade que indivíduos têm de melhorar os processos desenvolvendo soluções que resolvam os problemas dos clientes. São os detentores do conhecimento;
- Estrutura - para transmitir e aumentar o conhecimento e a capacidade das pessoas são necessários ativos estruturais, tais como laboratórios, equipamentos e sistemas de informações para que a empresa possa suprir as necessidades do mercado;
- Clientes - é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais realiza operações.

O autor destaca que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e de clientes, mas da interação entre elas. O conhecimento adquirido pelas pessoas com a ajuda de estruturas físicas adequadas para sua atividade proporcionará uma vantagem diferenciada e facilitará no relacionamento e na conquista de novos clientes.

Diante disso, complementa Schmidt e Santos (2009, p. 191), com a definição de capital intelectual que: “é a diferença entre o valor de mercado das ações em circulação da entidade e o valor do ativo líquido, organizado a partir de ideias e informações coerentes, capazes de serem descritas, compartilhadas e exploradas e que tenham aplicação prática.”

Durante anos, os estudiosos realizaram muitos trabalhos que envolviam o assunto Capital Intelectual buscando uma definição. Muitos autores definem, como se pode observar, o CI por meio de diversas percepções teóricas e Cerretto (2003 *apud* LIMA e ANTUNES, 2012, p. 7) diz que uma das formas de se chegar na visão de diversos autores é por meio de um quadro resumo das características mais citadas em cada uma das categorias: 1) o que é Capital Intelectual; 2) fontes de Capital Intelectual; 3) Quem possui o Capital Intelectual; 4) finalidade do Capital Intelectual e 5) os produtos gerados pelo Capital Intelectual, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Matriz de análise de conteúdo dos conceitos de Capital Intelectual

<b>Categorias</b>	<b>Características das Categorias</b>	<b>Brooking</b>	<b>Edvinsson e Malone</b>	<b>Roos et al.</b>	<b>Stewart</b>	<b>Antunes</b>
O que é Capital Intelectual	Combinação de ativos intangíveis	X				
	Somatório do conhecimento			X		X
	Material Intelectual			X	X	
Fontes do Capital Intelectual	Conhecimento		X	X		
	Habilidade		X		X	
	Experiência		X			
Quem possui	Membros			X	X	X
Finalidade do Capital Intelectual	Gerar riqueza				X	
	Vantagem competitiva	X	X			X
	Criam condições para o funcionamento das empresas	X				
Produtos	Relacionamentos		X		X	X
	Tecnologias		X		X	X
	Marcas			X		
	Produtos			X		
	Processos			X		

Fonte: Lima e Antunes (2012, p. 30).

Considerando-se as cinco categorias identificadas, os autores definem como Capital Intelectual: “o material proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva materializada em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.”

É importante destacar que nem todo conhecimento, ideia, informação, banco de dados ou patentes é considerado como Capital Intelectual, pois dependerá da forma como tais itens foram aplicados se atendem às premissas de ativo e se geram benefícios futuros.

Antunes (2008, p. 86-87) cita alguns fatores que geram o Capital Intelectual:

- Conhecimento por parte do funcionário, do que representa seu trabalho para o objetivo geral da companhia;
- Funcionário tratado como um ativo raro;
- Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades;
- Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal;
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D);
- Identificação do know-how gerado pela P&D;
- Identificação dos clientes recorrentes;
- Existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- Mensuração do valor da marca;
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição;
- Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos;
- Existência de uma infra-estrutura para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho;
- Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos do trabalho;
- Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados;
- Encorajamento dos funcionários para inovar;
- Valorização da cultura organizacional.

Todos esses fatores correspondem a ativos intangíveis que não são identificados, mas que se forem formalizados, identificados e alavancados serão considerados Capital Intelectual.

As características do CI são bem diferentes dos ativos tangíveis, pois os intangíveis não possuem natureza física podendo ainda, não ser possível a mensuração deste pelos métodos de mensuração dos ativos tradicionais.

Uma das principais características deste ativo é referente a sua propriedade, pois alguns desses ativos não pertencem a empresa e sim aos indivíduos que a constituem. As

peessoas o fornecem a empresa durante um determinado período mediante o pagamento de uma remuneração (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Paiva (1999, p. 6) cita algumas características do Capital Intelectual:

- Intangibilidade – não tem existência física;
- Volatilidade – não existe garantia da sua permanência na empresa; inconstante;
- Recurso ilimitado – único ativo que aumenta com o uso. Ideias geram novas ideias; o conhecimento compartilhado permanece com o doador e ao mesmo tempo enriquece o recebedor;
- Difícil identificação – onde encontrá-los? Quem os possui? Quem são os responsáveis por sua gerência?
- Difícil mensuração;
- Diversidade de formas que assume (conhecimento, pesquisa, relatórios, livros, etc.).

Levando em consideração as características citadas pode-se identificar o Capital Intelectual como um ativo intangível.

Neste trabalho será abordado o lado estrutural do CI focando o capital de clientes, o elemento impulsionador e um dos principais responsáveis pela geração de resultados dentro de uma empresa. Inicialmente será apresentada uma classificação para o CI.

### **2.1.3 Classificação do Capital Intelectual**

As empresas que desejam obter sucesso no mercado deverão ser detentoras das melhores informações e controlar de forma mais eficiente o seu CI.

A falta de uma estrutura clara e compreensível da classificação do Capital Intelectual, incluindo suas dimensões e seus indicadores, fará com que os gestores fiquem desprovidos de informações detalhadas sobre o valor de seus ativos intangíveis. Portanto, para o bom desempenho da empresa no mercado é necessário ter mais controle, atualizar e organizar constantemente as informações sobre seus clientes, concorrentes e fornecedores.

Para facilitar e gerir o CI de forma eficaz é necessário também contar com uma boa estrutura física, como sistemas integrados, a ausência de sistemas que não se comunicam pode gerar informações insuficientes para as partes interessadas.

A classificação do Capital intelectual, como sua definição, é desenvolvida por autores de diferentes maneiras.

Para Brooking (1996 *apud* ANTUNES, 2008, p. 78), o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc.;
- **Ativos Humanos:** os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- **Ativos de Propriedade Intelectual:** os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.;
- **Ativos de Infra-estrutura:** as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Rezende (2003, p. 52) diz que Capital Intelectual é formado por “valores ocultos que estabelecem o arcabouço para a performance visível das organizações.”

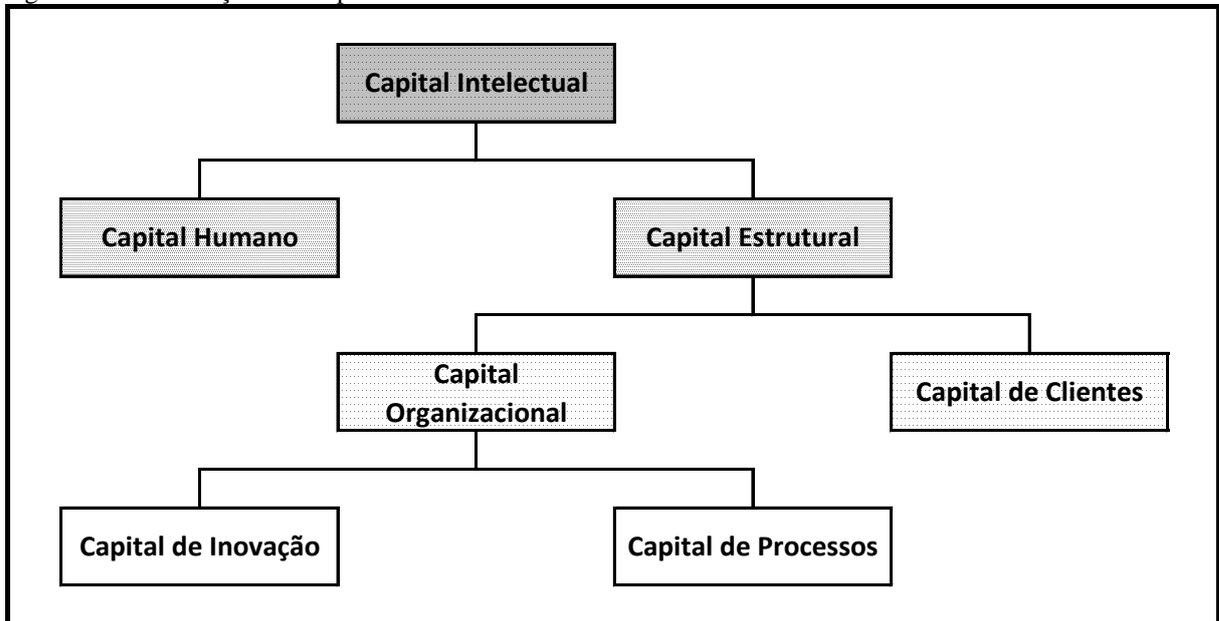
Os valores ocultos são classificados em dois grupos de acordo com Edvinsson e Malone (1998):

- **capital humano:** composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- **capital estrutural:** formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados.

A distinção entre capital humano e capital estrutural é muito importante para gerenciar o conhecimento. O capital intelectual está dividido em capital humano e capital

estrutural, este apresenta subdivisões. Para um melhor entendimento das suas classificações, a seguir apresenta-se a Figura 1 com a classificação de EDVINSSON e MALONE (1998).

Figura 1 - Classificações do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998).

A Figura 1 apresenta a classificação do Capital Intelectual adotada nesse estudo, pois esta classificação é a que mais se enquadra no objetivo da pesquisa

#### 2.1.3.1 *Capital Humano*

Nesta categoria está incluso todo o conjunto de competências, como o conhecimento e a capacidade mental do ser humano. A empresa vale-se da experiência, do poder de inovação e das habilidades do indivíduo para melhorar o desenvolvimento empresarial adquirindo competitividade no mercado. Esse é o principal objetivo do capital humano.

Para atingir a inovação, uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa deve ser dedicada as atividades na qual o ser humano possa utilizar a sua capacidade de desenvolver novos produtos e serviços ou de melhoria nos processos de negócios (STEWART, 1998).

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.31) uma conceituação mais formal de capital humano:

Toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança.

Quanto maior o Capital Humano melhores serão os processos desenvolvidos pelo indivíduo. Seu crescimento não depende apenas da quantidade de colaboradores, ele aumenta à medida que os colaboradores se sentem confortáveis para expor suas idéias e passando a utilizar progressivamente sua capacidade mental. Por isso, as empresas devem colaborar e incentivar o aprendizado humano e empregá-lo de forma produtiva na empresa.

Antunes (2008, p. 82) reforça afirmando que:

Como Ativo Humano ou Capital Humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor o capital humano/ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no Capital Intelectual.

O capital humano é um ativo, mas não pertence a empresa, é propriedade do ser humano. Quando os colaboradores vão embora levam consigo todo o conhecimento que já tinham, mais o adquirido durante o dia de trabalho.

A grande dificuldade que os gestores enfrentam é: como transformar o capital humano em algo que não vai embora ao final de um expediente de trabalho. Stewart (1998, p. 90) enfatiza a dificuldade que os gestores enfrentam quando diz que: “podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las.” Vale ressaltar que, parte do conhecimento pode ser possuído e protegido por meio das leis de propriedade intelectual, mas isso já se refere ao capital estrutural.

Reforçando a posição de que o ser humano é capital da empresa, Antunes (2008, p. 82) complementa dizendo o porquê: “o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego de serviços, por meio do emprego de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação e de crescimento econômico.”

O CI é obtido unicamente das pessoas que constituem a empresa e está intimamente ligado ao conhecimento que a empresa possui, portanto o gerenciamento deste capital é fundamental para a sustentabilidade empresarial. Por isso, o capital humano se destaca cada vez mais como diferencial competitivo, nele está centralizado o potencial da entidade que gera inovação e conhecimento.

### 2.1.3.2 *Capital Estrutural*

Conforme definições abordadas anteriormente, o capital humano engloba vários elementos, características do ser humano, como experiência, habilidades e conhecimentos. Tais características quando se materializam e se tornam propriedade da empresa se transformam em capital estrutural.

Segundo Schmidt e Santos (2009, p. 193) capital estrutural é: “a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da entidade, por meio da melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência.” Para que o capital estrutural exista é preciso reter o conhecimento dos empregados por meio das tecnologias que a empresa detém de modo a evitar a perda de tempo nas atividades operacionais, reduzir o tempo de espera, aumentar a distribuição do conhecimento, tornando-o coletivo, e principalmente aumentar a produtividade do empregado.

O capital estrutural é composto por tudo que existe dentro de uma empresa e que dá suporte aos empregados na execução de suas tarefas, ou seja, é a infra-estrutura que apóia o capital humano. Conforme o exposto pode-se inferir que o capital estrutural está em sinergia com o capital humano. De nada adianta uma empresa ter empregados capacitados se não tem uma estrutura física adequada para a realização dos trabalhos e o desenvolvimento da capacidade mental.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 32): “o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas quanto melhor for o seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor”. Quanto mais forte e desenvolvido for o capital estrutural maiores serão os resultados dos esforços humanos e maior será o retorno positivo em relação a produção de recursos intelectuais.

Diferente do capital humano, o capital estrutural é de propriedade da empresa. Pode-se dizer, de acordo com Stewart (1998, p. 97) que o capital estrutural: “é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente.”

Pertencendo a empresa, alguns tipos de capitais estruturais devem ser registrados e não podem ser comercializados sem autorização. Stewart (1998, p. 98) reforça comentando que:

O capital estrutural pertence a empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence a categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão.

Esta classificação é uma ferramenta que torna o ambiente propício para a aplicação do conhecimento direcionado muitas vezes para a melhoria dos processos operacionais.

O Capital Estrutural ainda pode ser desdobrado em duas categorias denominadas Capital Organizacional e Capital de Clientes. Este trabalho tem como objetivo de pesquisa o Capital de Clientes.

#### 2.1.3.2.1 Capital organizacional

Esta classificação auxilia a ordenar e gerenciar a estrutura física, assim como os processos que são exercidos no ambiente empresarial. Com a finalidade de definir o conceito de capital organizacional, Edvinsson e Malone (1998, p.32) comentam sobre o assunto em questão: “Capital organizacional é o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização”.

Um dos objetivos do capital organizacional é reduzir a perda de tempo nos processos operacionais da empresa, contribuindo para a otimização do serviço. Organizar o ambiente de trabalho para que as competências dos empregados sejam desenvolvidas diminuindo o tempo de espera e criando profissionais mais produtivos. Atingindo esse objetivo será desenvolvido o conhecimento acumulado a fim de transformá-lo em um ativo da empresa. Com a finalidade de conceituar de capital organizacional, Stewart (1998, p. 99-100) comenta sobre o assunto em questão:

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o condicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez condicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa – ou mais precisamente, seu capital organizacional.

O autor refere-se a desordem dos equipamentos, materiais, peças, estrutura física mal elaborada, como departamentos totalmente desorganizados pela empresa e ferramentas de trabalho espalhadas pelo setor, que causam dificuldade no fluxo operacional dos empregados provocando demora na execução do serviço.

Segundo Oliveira e Beuren (2003), o capital organizacional está dividido em dois grupos: capital de inovação e capital de processos.

O capital de inovação é “a capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços” OLIVEIRA E BEUREN (2003, p. 5). E, o capital de processos é: “constituído por processos, técnicas semelhantes às normas ISO 9000 e a programas direcionados aos empregados.” Este capital tem a finalidade de aumentar a eficiência dos empregados na produção ou prestação de serviços.

#### 2.1.3.2.2 Capital de Clientes

A relevância do capital de clientes está no valor dos relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes. O valor desse capital representa um fator fundamental para uma entidade, pois o bom gerenciamento deste ativo proporcionará um resultado positivo para a empresa.

Além dos clientes, também fazem parte desse ativo os fornecedores, o governo e outras entidades que não estão enquadradas diretamente como clientes, juntamente com as relações destes com a empresa.

O capital de clientes é constituído através da relação empresa-cliente. Para que essa relação se torne um ativo de propriedade da empresa é necessário estabelecer estratégias com o objetivo de fidelizar o cliente.

Schmidt e Santos (2009, p.193) concordam quando dizem: “Da mesma forma que as empresas não possuem o capital humano, apenas o alugam, elas também não possuem o capital de clientes, apenas compartilham **sua propriedade** com fornecedores e clientes.” (grifo nosso). Cabe ressaltar que as empresas não compartilham a propriedade dos clientes, pois elas não a possuem. Elas apenas usufruem do benefício econômico gerado pelo cliente.

É necessário que a empresa dê uma importância maior ao capital de clientes. É preciso gerenciá-lo de forma adequada e contínua para que produza resultado para a organização.

Para que o valor desse capital aumente Schmidt e Santos (2009, p.193) destacam que: “o capital de clientes aumenta quando a entidade e seus clientes aprendem uns com os outros; quando se empenham ativamente em tornar suas intenções mais informais.”

Nem toda empresa dá a devida relevância ao capital de clientes. Muitas delas nem ao menos sabem quem são seus clientes. Algumas sabem, mas os tratam como adversários, e não como ativos, com uma arrogância do tipo “ame-o ou deixe-o” (STEWART, 1998). Atitudes como essas fazem com que a empresa perda clientes e deixe de lucrar.

Reforçando a importância deste capital para as empresas, Stewart (1998, p. 128) comenta: “Entre as grandes categorias de ativos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas”. Apesar disso, como foi visto anteriormente, esse ativo talvez seja o menos gerenciado de todos os ativos intangíveis de uma entidade.

As empresas devem investir em seus clientes, no mínimo, da mesma forma que investem em capital humano e estrutural.

Conforme visto anteriormente, o capital humano e estrutural dependem um do outro, mas sem o capital de clientes esta parceria não sobreviverá.

De acordo com Stewart (1998) estes três capitais atuam sinergicamente, não devem receber investimentos separadamente. São investimentos que irão gerar um retorno positivo para a empresa, para os empregados e até mesmo para os clientes. E para consolidar o capital de clientes o autor ainda sugere maneiras de como agir com os clientes:

- **Inove com os clientes** – A inovação alcançada com sucesso, mesmo não sendo protegida por patentes, é uma proteção contra a redução das margens do resultado da entidade. Uma parceria entre empresa e cliente, sabendo que este também está preocupado com os seus próprios clientes, resulta em investimentos que beneficiam ambas as partes;
- **Invista em seus clientes de *Empowerment*** – este termo condiz com a delegação de poder de decisão, autonomia e participação nas empresas. Através destas ações podem se estabelecer relações entre cliente e fornecedor, na qual o cliente pode fazer um *feedback* à companhia sobre os produtos e serviços evitando erros, pode relacionar-se com outros clientes para colher informações sobre produtos ou serviços que gostariam de adquirir,

enriquecimento de ideias e informações importantes e também estabelecer uma relação de fidelidade com a empresa;

- **Concentre-se nos clientes como indivíduos** – trata-se do poder de persuasão do cliente. A participação do cliente é uma estratégia melhor do que a participação no mercado, porque um bom cliente indica outros;
- **Divida os ganhos com seus clientes** – pois o mercado só permite que a empresa aumente seus preços se assim o merecer. O capital de clientes é riqueza acumulada quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos (economia de custos, por exemplo), mas concordam tácita ou abertamente em possuí-los juntos. Quanto maior a parceria, maior o valor do excedente;
- **Aprenda o negócio de seu cliente e lhe ensine o seu** – quanto mais se souber do negócio do cliente, mais fácil será para servi-lo. O inverso também é verdadeiro e também mais importante na economia da informação: ajude seu cliente a conhecer seu negócio;
- **Torne-se indispensável** – utilizar as informações adquirindo conhecimento para prestar um serviço essencial ao cliente que dificulte um posicionamento estratégico superior de outro fornecedor.

O capital de clientes, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.33) “sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill*”.

Explicam que a diferença positiva entre o valor da venda e o valor contábil de uma empresa é o reconhecimento da carteira de clientes que a empresa possui. E que para mensurar esse relacionamento do capital de clientes, basta aplicar o valor presente líquido descontado do lucro médio por cliente ao longo dos anos de relacionamento. Entretanto, medir tal solidez e lealdade é o grande desafio para a categoria do capital de clientes.

De acordo com Hendriksen e Breda (1999), o *goodwill* é obtido pela diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o montante do somatório de todos os seus ativos líquidos. O conceito de *goodwill* é mais abrangente porque representa todos os intangíveis não identificáveis da empresa.

Para Martins *et al.* (2010, p. 3) “O conceito de *goodwill*, referendado pela literatura contábil, é o montante de lucros futuros esperados acima da rentabilidade normal de

uma empresa, mensurado pela diferença entre o valor da empresa e o seu patrimônio líquido avaliado a valores de mercado.”

Vale ressaltar que o Capital Intelectual e o *goodwill* são os dois itens mais importantes do grupo ativo intangível. Seus conceitos chegam a se confundir e ainda não há consenso acerca desses conceitos.

Conforme Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual é um capital não financeiro, representativo da lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil da entidade, enquanto que o *Goodwill* representa a diferença entre o valor pago na aquisição de uma empresa e o seu valor de mercado.

Um ponto importante destes conceitos é que representam um método de mensuração ao invés de uma definição, pois não apresentam características do objeto.

Antunes (2008) trata sobre o surgimento desses dois ativos intangíveis, se um originou-se do outro e como eles se relacionam.

Para Brooking (1996 apud ANTUNES, 2008, p. 87) “o Capital Intelectual começou quando o primeiro vendedor estabeleceu um bom relacionamento com seu cliente, o que se denominou *Goodwill*”, na visão do autor o *Goodwill* evoluiu do Capital Intelectual.

Em contrapartida a posição de Brooking, Edvinsson e Malone (1997 apud ANTUNES, 2008, p.87) afirmam que o *Goodwill* sempre existiu e o Capital Intelectual surgiu como bom senso.

O Capital Intelectual pode apresentar-se como uma nova teoria, mas que ele esteve sempre presente na forma de bom senso (considerado um dos elementos do *Goodwill*), e que o interesse em entender a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil sempre existiu. O que se modificou foi a forma de entender esse diferencial. Antes ele era atribuído a fatores inteiramente subjetivos e que, portanto, jamais poderiam ser medidos empiricamente.

Para entender como o Capital Intelectual e o *Goodwill* se formam Antunes (2008, p. 86-87) relaciona diversos fatores que geram cada um dos dois ativos intangíveis. O Quadro 2 demonstra a visão da autora. Por meio do Quadro 2 pode-se perceber que os fatores que geram o Capital Intelectual tem foco na parte interna da empresa, na sua estrutura, em P&D e principalmente nos empregados, fazendo com que eles se sintam parte da empresa, podendo interagir, expondo suas ideias.

Quadro 2 - Fatores que geram Goodwill X Fatores que geram Capital Intelectual

<b>Goodwill:</b>	<b>Capital Intelectual:</b>
Administração superior.	Conhecimento, por parte do funcionário, do que representa seu trabalho para o objetivo global da companhia.
Organização ou gerente de vendas proeminentes.	Funcionário tratado como um ativo raro.
Fraqueza na administração do competidor.	Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades.
Propaganda eficaz.	Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal.
Processos secretos de fabricação.	Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
Boas relações com os empregados.	Identificação do know-how gerado pela P&D.
Crédito proeminente como resultado de uma sólida reputação.	Identificação dos clientes recorrentes.
Excelente treinamento para os empregados.	Existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual.
Alta posição perante a comunidade, conseguida por meio de ações filantrópicas e participação em atividades cívicas por parte dos administradores da empresa.	Mensuração do valor da marca.
Desenvolvimento desfavorável nas operações do competidor.	Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição.
Associações favoráveis com outra empresa.	Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos.
Localização estratégica.	Existência de uma infra-estrutura para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho.
Descoberta de talentos ou recursos.	Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho.
Condições favoráveis com relação aos impostos.	Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados.
Legislação favorável.	Encorajamento dos funcionários para inovar.
	Valorização da cultura organizacional.

Fonte: Antunes (2000, p. 86).

Em oposição ao CI, nos fatores relacionados sobre o *Goodwill* leva-se em consideração o ambiente externo a empresa como propaganda eficaz, localização estratégica e descoberta de talentos ou recursos.

A definição de *goodwill* é muito mais ampla. Existem diferentes formas de mensuração e contabilização deste ativo intangível que o diferencia do Capital Intelectual.

O conceito de *goodwill*, a sua origem, a sua característica de não ser separável dos tangíveis, de seus benefícios serem muito incertos e o seu tratamento contábil estão entre os objetos de estudos mais complexos da Teoria Contábil.

A falta de consenso sobre a definição de *goodwill* e capital intelectual implica que ambas são aplicáveis, desde que se adéquem ao objeto pesquisado. Neste estudo o capital intelectual foi priorizado porque o objeto de estudo está focado em clientes.

## 2.2 BALANCED SCORECARD

Hoje as empresas se encontram num cenário econômico cada vez mais complexo e competitivo, onde elas devem estar sempre renovando suas formas de gestão para se manterem no mercado. Devem conhecer e melhorar seus produtos e serviços, seus processos internos e principalmente conhecer o mercado em que atuam, para que possam identificar e gerenciar as oportunidades e ameaças que venham a surgir. Este capítulo visa demonstrar formas de como as empresas devem agir para não sair do mercado.

### 2.2.1 O surgimento do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* surgiu no ano de 1990, no instituto Nolan Norton na unidade de pesquisa da KPMG, que patrocinou um estudo durante um ano de várias empresas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho das empresas, apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Eles questionaram a validade de utilização de apenas indicadores financeiros para a gestão de empresas como, por exemplo, o retorno sobre os investimentos, perdas, lucros e a produtividade dos funcionários.

De acordo com os participantes das pesquisas, as medidas de desempenhos consolidadas das empresas estavam prejudicando as empresas em criar um valor econômico para o futuro.

A pesquisa feita por Kaplan e Norton (1997) observou o desânimo dos empresários em relação aos sistemas tradicionais utilizados para a mensuração de desempenho.

As experiências em várias empresas proporcionaram a evolução dessa ferramenta, possibilitando preservar as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

O *Balanced Scorecard* surgiu como um sistema capaz de oferecer uma visão estratégica mais rápida e confiável para as empresas.

Inicialmente o BSC era considerado um sistema de medição de desempenho, após algumas lições aprendidas com sua implantação tornou-se um meio de comunicação e alinhamento da estratégia, depois se transformou em um sistema de gestão estratégica e em sua fase atual apresenta-se como um modelo de gestão estratégica integrado.

### **2.2.2 Balanced Scorecard: conceitos e características**

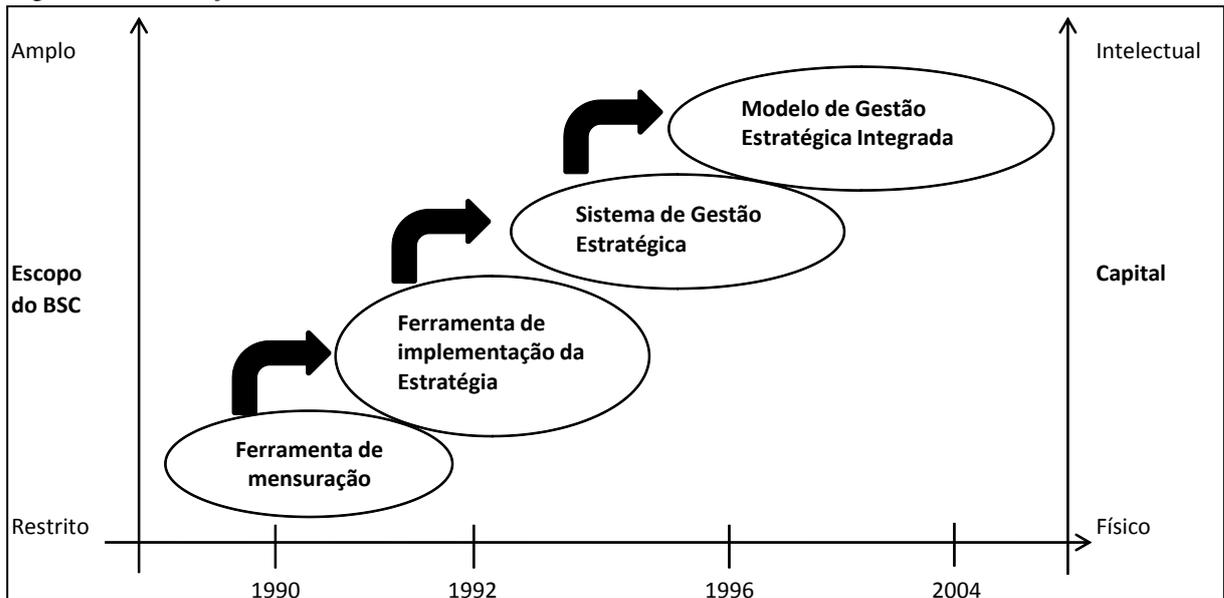
Todas as empresas hoje necessitam ter o conhecimento de como está o andamento de suas metas organizacionais e o funcionamento de todos os processos. Com esse acompanhamento é possível ter uma gestão eficaz e eficiente. Para atingir esse objetivo é preciso medir os indicadores que estão diretamente relacionados com o desenvolvimento da entidade e é nesse contexto que se dá a importância da medição.

Para as empresas prosperarem e sobreviverem a todas as mudanças da globalização devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, pois “o que não é medido não é gerenciado” KAPLAN E NORTON (1997, p.21). A ferramenta mais utilizada pelas organizações no Brasil é o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é formado por objetivos e indicadores que focalizam a estratégia da organização sob quatro perspectivas que interagem entre si para a realização da estratégia, são elas: financeira, aprendizado e crescimento, clientes e processos.

No entendimento histórico, o BSC, desde sua criação, em 1992, está numa contínua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos originários de sua implementação nas empresas, em diferentes partes do mundo, e das pesquisas que Norton e Kaplan realizaram em seu grupo de estudos. Com isso pode-se dizer que o conceito de *Balanced Scorecard*, segundo Herrero Filho (2005, p. 27), “não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução.” A Figura 2 demonstrada por Herrero Filho (2005) retrata a evolução do BSC desde sua criação na visão de Kaplan e Norton.

Figura 2 - A Evolução do Conceito do *Balanced Scorecard*



Fonte: Herrero Filho (2005, p. 27).

Estas quatro fases de evolução do conceito do *Balanced Scorecard* são comentadas por Herrero Filho (2005):

- **O BSC como Ferramenta de Mensuração:** é caracterizada pela pesquisa (medindo a performance nas organizações do futuro), conduzida por Norton e Kaplan em 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição do desempenho. Os líderes das empresas participantes do projeto acreditavam que as medidas financeiras tradicionais de avaliação de desempenho estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor futuro. O principal resultado da pesquisa foi a criação do Modelo do *Balanced Scorecard* reproduzido no clássico artigo “*Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho*”, publicado na *Havard Business Review*, de janeiro-fevereiro de 1992, e que vinculava as medidas de performance à estratégia da organização;
- **O BSC como Ferramenta de Implementação da Estratégia:** é caracterizada pela principal lição aprendida pelas empresas que adotaram o *Balanced Scorecard*: O BSC estava sendo utilizado como uma eficiente ferramenta para implementação da estratégia e não apenas como um instrumento de mensuração da performance. Agora, o BSC incorporava quatro novos processos de negócios (tradução da visão, comunicação e conexão, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado) que possibilitavam a

conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Uma síntese desse aprendizado apareceu no artigo “Utilizando o *Balanced Scorecard* como sistema gerencial estratégico”, publicado pela *Havard Business Review*, de janeiro-fevereiro de 1996;

- **O BSC como Sistema de Gestão Estratégica:** caracteriza-se pelo novo aprendizado das empresas que haviam implementado com sucesso o *Balanced Scorecard*: O BSC permitia o alinhamento dos recursos organizacionais (como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados) e criava o foco necessário para a implementação da estratégia. As empresas que pretendessem se tornar uma organização orientada para a estratégia deviam seguir cinco princípios gerenciais: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- **O BSC como Modelo de Gestão Estratégica Integrada:** é caracterizado pelo aprendizado de dois novos conceitos: os objetivos estratégicos deveriam interligar-se em relações de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que possibilitavam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização. Além disso, Kaplan e Norton, a partir das quatro perspectivas, procuravam incorporar, no processo de BSC, todos os avanços em gestão de negócios num sistema de gestão estratégica integrado. Os autores também enfatizaram a gestão do conhecimento com o aprofundamento da metodologia da perspectiva de aprendizagem e renovação.

Com o objetivo de conceituar o BSC Kaplan e Norton (1997, p. 2) destacam que “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” O BSC, além de medir o desempenho, produz uma estrutura para comunicar, de forma clara e objetiva, a missão e a estratégia da empresa e utiliza indicadores para informar a todos na organização a situação dos objetivos estabelecidos.

A criação de valores futuros é essencial para o desenvolvimento empresarial. O gerenciamento dos ativos intangíveis proporciona a criação desses valores para as empresas. Com o surgimento do BSC, os gestores podem administrar de forma prática os intangíveis da entidade, mantendo o desempenho da empresa no mercado.

“O *Scorecard* descreve como ativos tangíveis e intangíveis são mobilizados e integrados para estabelecimento de diferenciais competitivos, em um cenário em que as proposições de valor para os diversos *stakeholders* são fundamentais para o desempenho geral de uma organização”, afirma REZENDE (2003, p. 82), destacando a importância da criação de valor para as partes interessadas.

O *Balanced Scorecard* traz em um único relatório, as medidas que indicam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro. A disposição das dimensões da estratégia em um único relatório permitirá aos gestores manterem o foco na estratégia, assegurando que a operação da empresa sempre ocorra de acordo com sua estratégia (COSTA, 2008).

Segundo a Costa (2008), o BSC permite que as empresas:

- 1) Tornem-se orientadas para seus clientes;
- 2) Sejam capazes de darem respostas rápidas;
- 3) Qualificarem as equipes de trabalho;
- 4) Reduzirem o tempo de lançamentos de novos produtos; e
- 5) Gerirem para o longo prazo.

O desenvolvimento dessas medidas complementa as medidas financeiras tradicionais com as medidas operacionais, direcionando para a criação de valores futuros. As medidas de desempenho se modificam de acordo com a estratégia da empresa. O BSC estabelece essas medidas de acompanhamento que verificam se a estratégia está sendo efetivamente executada.

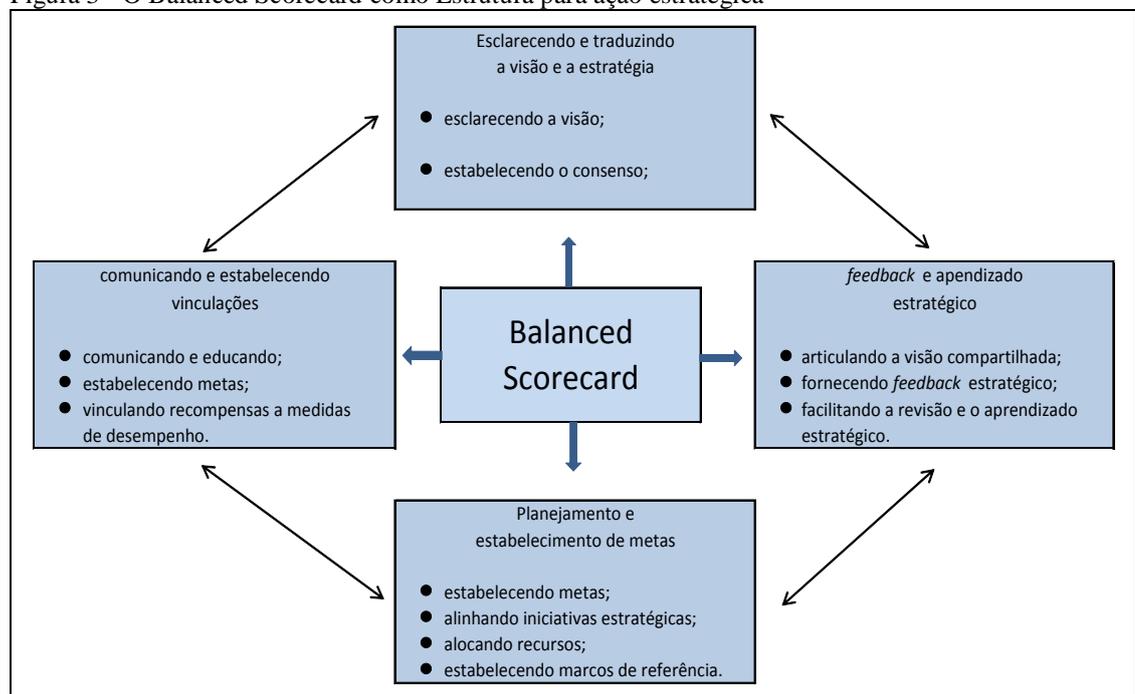
Portanto, as medidas do BSC devem ser usadas para gerenciar a estratégia da organização, devem informar a estratégia e ajudar a alinhar os objetivos de cada setor da empresa, com a função de alcançar uma meta comum.

Para complementar Kaplan e Norton (1997, p. 9) comentam que o *Balanced Scorecard* “é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia no longo prazo”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o principal objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico com os processos operacionais da empresa, e para atingir esse objetivo são necessários quatro processos gerenciais críticos (Figura 3):

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Figura 3 - O Balanced Scorecard como Estrutura para ação estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Conforme a Figura 3, o processo de construção do *Balanced Scorecard* tem início com a tradução e implantação da visão e da estratégia. Depois de implantada, os objetivos e metas são transmitidos a todos na empresa. Após informar a todos, inicia-se o processo de planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas. E por último, tem-se o *feedback* e aprendizado estratégico para avaliar se as metas estão sendo alcançadas.

É importante ressaltar que o ponto principal do *Scorecard* não é o controle dessas medidas. Algumas pessoas consideram o BSC como uma ferramenta de controle gerencial capaz de controlar o comportamento e a avaliação do desempenho passado.

Frezatti (2007, p. 37) diz que “O *balanced scorecard* é um artefato do **controle gerencial** que pode ser utilizado como alinhador estratégico da organização. (grifo nosso)”

Porém, para Kaplan e Norton (1997, p.25) o BSC “deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, **não como um sistema de controle.** (grifo nosso)” porque o BSC é diferente de um sistema de controle gerencial, pois esta ferramenta não faz parte do sistema tradicional, no qual busca controlar comportamentos com base em planos preestabelecidos, de forma que dificulta a interação entre a estratégia de curto e longo prazo.

Segundo a definição de Herrero Filho (2005, p. 26) o BSC “é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.” O BSC é uma ferramenta que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

### 2.2.3 Mapa Estratégico

O primeiro passo para implantar o BSC de forma que ele consiga transmitir de maneira clara a estratégia evitando que se perca o foco dos indicadores criados é desenvolvendo o mapa estratégico.

A utilização dessa ferramenta contribuirá para a concretização da missão e visão da empresa, além de auxiliar diretamente no processo de implantação da estratégia. Portanto, os mapas estratégicos fornecem os pilares para a construção do BSC que estão ligados com a estratégia da empresa.

As organizações utilizam a estratégia como um conjunto de meios para alcançar seus objetivos. Esse processo abrange decisões que definem os serviços e produtos para os clientes e a posição da empresa em relação a seus concorrentes.

Segundo Jóia (2001, p. 4) “Com base na estratégia, é possível obter-se a declaração da missão da empresa e seus planos de ação abrangentes e específicos.” Uma estratégia bem elaborada possibilitará que a empresa assuma riscos maiores do que os normais melhorando seu desempenho empresarial.

A estratégia não faz parte de um processo gerencial isolado, mas de um processo constante que se inicia, no sentido mais amplo, com a missão da empresa, devendo ser

traduzida de forma coesa, integrada e sistemática para que as ações individuais se alinhem com a estratégia e lhe dêem apoio. Para Kaplan e Norton (2000, p. 83): “Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.”

De acordo com Herrero Filho (2005, p. 11): “a estratégia ajuda a organização a descobrir o que significa valor para o cliente” Com a finalidade de maximizar as oportunidades de negócio da empresa, na formulação da estratégia o cliente deve ser colocado no centro da atividade empresarial, já que é ele que define o progresso das operações da empresa. Portanto, seria viável que a estratégia da empresa esteja direcionada para o cliente.

Todas as qualidades e capacidades do BSC se consolidam em um único relatório, que contém metas, objetivos e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuído em quatro dimensões da gestão.

Para Herrero Filho (2005) os desafios que existem para a construção de uma estratégia competitiva que gere valor superior para os *stakeholders* são:

- Fazer com que todos os profissionais da empresa se envolvam na implementação da estratégia e que seja um processo contínuo.
- Deixar que a estratégia seja o centro do negócio, ou seja, deve estar no interior do processo gerencial.
- Colocar a estratégia no cotidiano das pessoas.
- Fazer com que a estratégia seja compreendida por todos os profissionais, para que possam desenvolver suas funções de maneira eficaz.
- Elaborar a estratégia da empresa de forma clara, para que todos consigam entendê-la, a fim de proporcionar o envolvimento das pessoas com a estratégia da empresa.
- Traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis.

Os *stakeholders* têm papel fundamental no processo de elaboração da estratégia e implementação do *Balanced Scorecard*. Eles são os responsáveis pela tomada de decisões dos gestores. Uma estratégia bem definida é uma importante contribuição para a perpetuidade da empresa.

Segundo Machado Jr (2011, p. 8) “uma questão essencial quando se trata de estratégia está no fazer escolhas sobre qual direção deve ser seguida. O interesse aqui é relacionado a indivíduos que decide qual caminho a organização deve seguir, ou também chamados tomadores de decisão”. Portanto, o BSC é uma importante ferramenta na qual os *stakeholders* podem se basear para tomar decisões relacionadas ao processo de gestão da empresa.

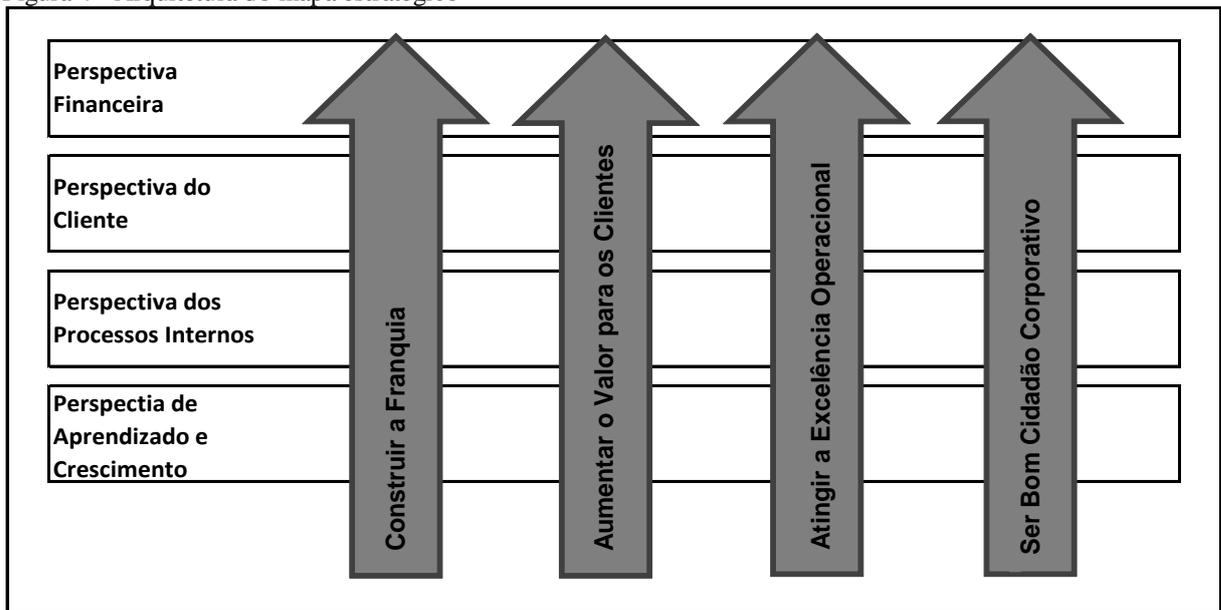
Para um melhor gerenciamento da estratégia é necessário o desdobramento desta em temas estratégicos, esses temas podem ser visualizados no mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2000), os temas estratégicos refletem o que os executivos acreditam que deva ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos e para alcançar o sucesso.

Os temas estratégicos fornecem um meio para segmentar a estratégia em várias categorias gerais. São exemplos de temas estratégicos segundo os autores: construir a franquia, aumentar o valor para os clientes, atingir a excelência operacional e ser bom cidadão corporativo.

Cada um dos quatro temas estratégicos fornece um “pilar” da estratégia (Figura 4) e contém sua própria hipótese estratégica, seu próprio conjunto de relações de causa e efeito, e, por vezes, até mesmo seu próprio *scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 91)

Os temas estratégicos se relacionam com os processos internos da empresa e definem as proposições de valor de longo prazo (construir uma franquia), de médio prazo (aumentar o valor para os clientes) e de curto prazo (excelência profissional) para os clientes desejados.

Figura 4 - Arquitetura do mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Interligar os resultados para os clientes às proposições de valor e aos temas estratégicos da organização é importante para a consecução da estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 98): “A essência de qualquer estratégia de negócio – a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes – é a “proposição de valor” apresentada aos clientes”.

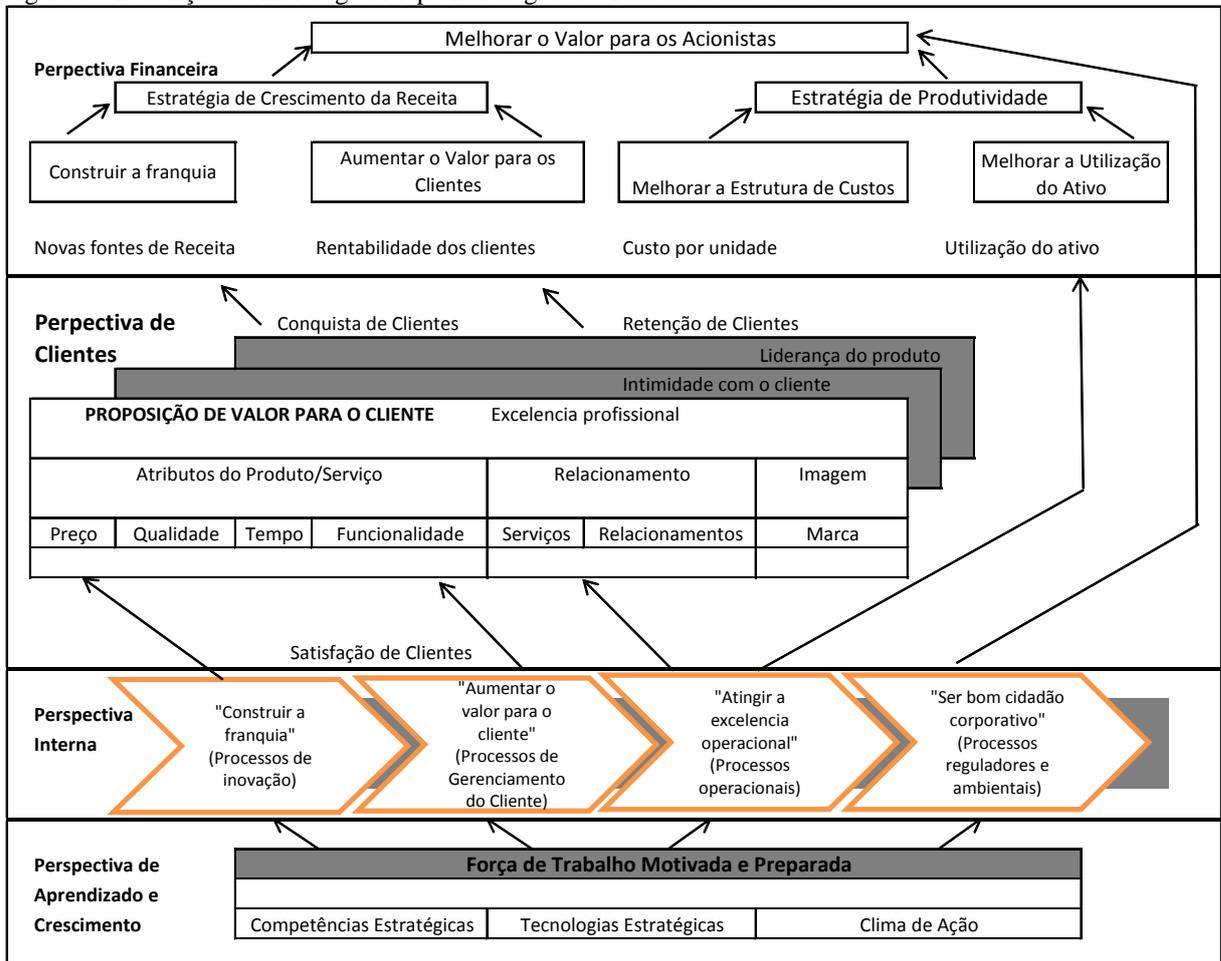
A proposição de valor oferece para os clientes uma combinação única de preço, produto, serviço, relacionamento e marca. É ela que determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia.

Nesse contexto o mapa estratégico organiza os objetivos das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento por temas estratégicos, estratégias financeiras, proposições de valor e processos internos críticos. (KAPLAN; NORTON, 2000)

Quando construído de maneira adequada, o mapa estratégico oferece uma descrição integrada e lógica para a execução da estratégia. Assim o mapa estratégico poderá fornecer juntamente com o BSC ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas.

Kaplan e Norton (2000) apresentam um padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico para diferentes setores e diferentes tipos de estratégia, apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Descrição da Estratégia: Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 109).

Observa-se que o mapa estratégico especifica as relações de causa e efeito entre os temas estratégicos, objetivos e medidas traduzidas nas quatro perspectivas do *Scorecard*, permitindo que as empresas descrevam e ilustrem de forma que todos os envolvidos possam compreender seus objetivos, iniciativas e metas. E possibilita que os objetivos das quatro dimensões estejam conectados uns aos outros por relações de causa e efeito para que os resultados financeiros sejam alcançados plenamente.

De acordo com Herrero Filho (2005) o mapa estratégico pode ser considerado como uma estrutura visual, conforme Figura 5, que insere os diferentes objetivos estruturados no *Balanced Scorecard* de uma empresa, por exemplo, na perspectiva de clientes com o

objetivo de *conquistar clientes*, numa cadeia de causa e efeito que promove impacto em outras perspectivas, como o aumento de rentabilidade dos clientes na perspectiva financeira.

Dado o grande alcance do mapa estratégico nos projetos de *Scorecard*, merece destaque as diferentes funções do conceito citados por Kaplan e Norton (*apud* HERRERO FILHO, 2005, p. 202), conforme Quadro 3.

Quadro 3 - As diferentes funções do mapa estratégico

<p><b>1. Mostrar o destino estratégico:</b> “O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica.”</p>
<p><b>2. Destacar o valor do capital intelectual:</b> “O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, os acionistas e as comunidades.”</p>
<p><b>3. Representar visualmente a estratégia:</b> “O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.”</p>
<p><b>4. Ligar o trabalho individual à estratégia:</b> “Com o mapa estratégico, os empregados têm uma representação visual de como suas funções se conectam com os objetivos gerais da empresa, ao mesmo tempo em que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo.”</p>
<p><b>5. Demonstrar o fluxo de valor:</b> “Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos.”</p>
<p><b>6. Reforçar a importância do conhecimento:</b> “O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia da empresa.”</p>

Fonte: Herrero Filho (2005, p. 202).

Segundo Herrero Filho (2005, p. 202): “Apesar de o mapa estratégico desempenhar diferentes funções no processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, é preciso ficar claro que sua principal finalidade é descrever de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo.”

A dinâmica citada por Herrero Filho refere-se ao processo no qual a empresa busca conquistar novos clientes. Conquistando novos clientes ela aumenta a rentabilidade dos clientes e como consequência terá um aumento do seu lucro ou receita operacional criando valor ao longo do tempo. Para conquistar novos clientes é preciso desenvolver competências

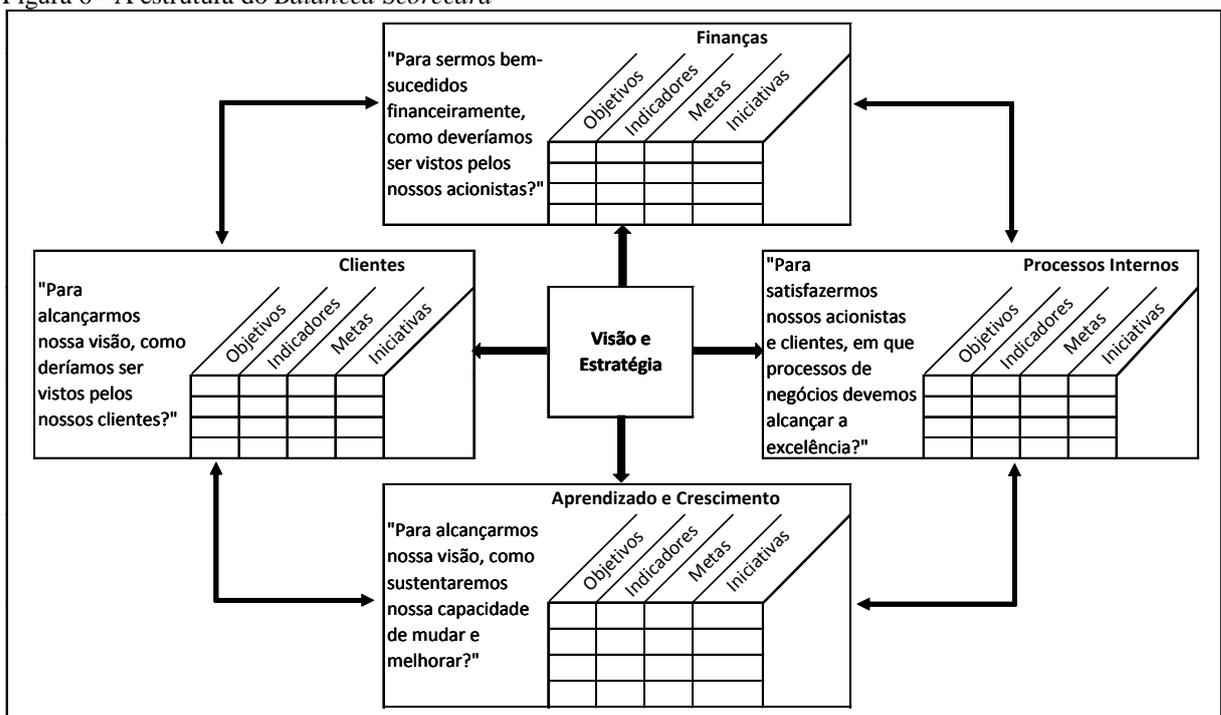
estratégicas, investir em tecnologia e no desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores.

#### 2.2.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

De acordo com a metodologia do BSC, a visão e a estratégia da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas tangíveis que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders*.

Conforme o modelo básico proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 8) “Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.” Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC (Figura 6).

Figura 6 - A estrutura do *Balanced Scorecard*



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

No entendimento dos autores, as perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Vale destacar que cada empresa que adotar o BSC como ferramenta de gestão poderá definir, se achar viável, mais de quatro dimensões para traduzir seus objetivos e estratégia.

#### 2.2.4.1 *Perspectiva Financeira*

A perspectiva financeira tem por objetivo verificar se as estratégias elaboradas estão agregando valor de mercado para as empresas e se estão contribuindo para a alavancagem dos resultados financeiros, aumentando a riqueza dos acionistas e *stakeholders*.

Essa perspectiva permite também: “medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação de seus acionistas.” (LUNKES, 2007, p. 11).

Assim, a perspectiva financeira possibilita, em função da estratégia escolhida, identificar se o desempenho dos ativos intangíveis e outras áreas não-financeiras, como, por exemplo, a satisfação dos clientes e a inovação de produtos estão contribuindo para a geração de valor para a empresa e para os *stakeholders*.

Para a escolha dos objetivos financeiros mais adequados a uma empresa é necessário identificar em que fase do ciclo de vida a organização se encontra. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros podem se diferenciar em cada fase do ciclo de vida da entidade e cita de forma simplificada três fases: crescimento, sustentação e colheita.

Segundo os mesmos autores, as empresas na fase de crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, pois possuem produtos e serviços com significado potencial de crescimento que precisam ser bastante aproveitados. O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Na fase de sustentação, é onde a maioria das unidades de negócios de uma empresa se encontram. Nesse estágio, as empresas ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas buscam obter excelentes retornos sobre o capital investido e espera-se que elas mantenham a participação de mercado e que talvez consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Quando a empresa encontra-se nessa fase, seus objetivos financeiros estão relacionados a lucratividade e podem ser expressos através de medidas relacionadas as receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

Quando a empresa se encontra na fase de colheita, é devido a algumas unidades de negócios terem alcançado uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, onde eles desejam

colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores, sem que necessitem de investimentos para ampliar ou gerar novas capacidades, mas somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades existentes. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Os objetivos financeiros para as empresas em cada uma dessas três fases são bastante diferentes. Portanto, o desenvolvimento do BSC deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial. Rezende (2003, p. 100) diz quais são os principais temas estratégicos cobertos pela perspectiva financeira, são eles: “o crescimento e o perfil da receita, a redução de custos e a melhoria da produtividade, além da utilização de ativos em relação a estratégia de investimento.”

Segundo Kaplan e Norton (1997) os três temas se resumem em:

- **Crescimento e *mix* de receita:** Referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquistas de novos clientes e mercados, mudanças do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços. Estes itens têm como objetivo a geração de um aumento de receita. Os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados são as medidas mais comuns de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de colheita.
- **Redução de custos/melhoria de produtividade:** Esses objetivos referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios. Além de estabelecer objetivos para crescimento e *mix* de receita, uma empresa poderia buscar a melhoria do seu desempenho de custo e produtividade através de um aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais e redução das despesas operacionais.

- **Utilização dos ativos/estratégia de investimentos:** No caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Eles se esforçam também para utilizar melhor a sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado. Todas essas ações permitem que a unidade de negócios aumente o retorno esperado por seus ativos financeiros e físicos.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 65) “Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *Scorecard*.”

No final, todos os objetivos e medidas das outras três perspectivas do BSC deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira.

#### 2.2.4.2 *Perspectiva do Cliente*

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 67) através da perspectiva de clientes: “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. (...) permitem a clara identificação e avaliação de propostas de valor dirigidas a esses segmentos.”

Além disso, esta perspectiva reflete a relevância do cliente para uma organização, mostrando a opinião dos clientes em termos de valor de produtos, serviços, imagem da marca, experiência na compra e relacionamento.

As empresas devem procurar compreender as necessidades dos clientes, caso contrário os concorrentes tomaram mercado oferecendo serviços ou produtos de acordo com as preferências dos clientes.

Complementa Lunkes (2007, p. 11) dizendo que: “a perspectiva do cliente permite direcionar todo o negócio e atividades da empresa para as necessidades e satisfação de seus clientes.” Isso faz com que a empresa consiga fidelizar mais clientes ao longo do tempo,

aumentando seu valor de mercado, pois o valor de mercado depende do valor da carteira de clientes que ela possui, proporcionando também um bom nível de competitividade no mercado.

Para enfrentar a competitividade no mercado é necessário também que a empresa escolha uma das três abordagens estratégicas comentadas por Porter (2004) que são:

- **Liderança no custo total** - a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma busca vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em áreas com P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc.
- **Diferenciação** – a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. As empresas tendem a realizar seus objetivos num horizonte maior de tempo, em decorrência em seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, os esforços para a personalização do atendimento e o tempo necessário para adoção de novas tecnologias e novos estilos de vida.
- **Enfoque** – a última estratégia é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham um intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a empresa, toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

Segundo Herrero Filho (2005), na perspectiva do cliente é possível à alta administração da empresa verificar se a estratégia de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque estão produzindo os resultados esperados.

A perspectiva de clientes contempla um conjunto de indicadores referentes ao mercado, aos clientes e a potenciais clientes. Faz-se necessário estabelecer entre eles relações mercadológicas que favoreça a ampliação de quota mercado, a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade. O Quadro 4 destaca as relações:

Quadro 4 - A perspectivas de clientes – medidas essenciais

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captção de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação do Cliente</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de clientes ou seguimentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Os mesmos autores afirmam que essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito.

As propostas de valores apresentadas aos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 77) são: “os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo.”

Ainda segundo os autores, embora as propostas de valores variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observa-se a existência de um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores para os quais se elabora *scorecards*. Esses atributos podem ser divididos em três categorias:

- 1) **Atributos dos produtos/serviços** – Os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Por exemplo, há dois segmentos de clientes, o primeiro quer fornecedores confiáveis que ofereçam preços baixos e o segundo quer fornecedores diferenciados, capazes de oferecer produtos, características e serviços exclusivos.
- 2) **Relacionamento com os clientes** – A categoria de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Essa categoria também abrange compromissos de longo prazo, como quando a empresa fornecedora conecta seus sistemas de informação aos dos clientes – troca eletrônica de dados – com o objetivo de facilitar diversas atividades envolvidas na atividade de compra.

- 3) **Imagem e reputação** – A dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

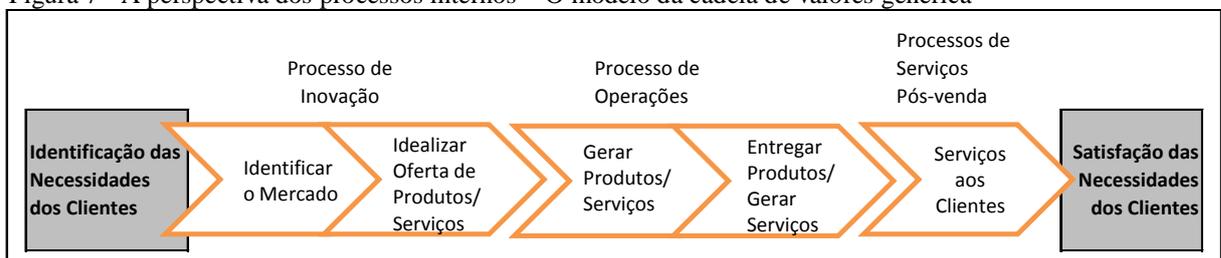
Conclui-se, portanto, que os executivos devem escolher uma proposta de valor para oferecer a seus clientes, levando em consideração o que eles valorizam. Em seguida, devem selecionar os objetivos e medidas entre as três categorias de atributos que, se atendidas, poderão levar as empresas a um bom nível de competitividade.

#### 2.2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

É nesta perspectiva que os objetivos dos clientes e acionistas devem ser atendidos. As estratégias são executadas para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, aumentar o valor de mercado e a riqueza dos acionistas (HERRERO FILHO, 2005).

As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas conduzem a perspectiva dos processos internos. Portanto, somente depois de definir os objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente é que a estratégia dos processos internos poderá ser formulada. Esses processos impulsionarão os resultados através de uma cadeia de valor. Na Figura 7, Kaplan e Norton (1997) demonstram uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para as empresas adaptarem ao elaborarem as perspectivas dos processos internos. Esse modelo possui três processos principais:

Figura 7 - A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica



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

- 1) **Processo de Inovação:** O processo de inovação é considerado como uma onda longa de criação de valor no qual as empresas identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais através de pesquisas para saber o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto

ou serviço. Depois, as empresas projetam e desenvolvem produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades recém-identificadas dos clientes.

- 2) **Processo de Operações:** Os processos de operações, por outro lado, representam a onda curta da criação de valores, onde as empresas criam e oferecem os produtos e serviços aos clientes existentes. Ou seja, esse processo se inicia com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. É nesse processo que são utilizadas medidas tradicionais como medidas de qualidade, de tempo e ciclo, de custos nos processos operacionais; e medidas adicionais como flexibilidade e características específicas dos produtos ou serviços que gerem valor para os clientes.
- 3) **Processo e Serviço de Pós-venda:** É a última fase da cadeia de valor interna. O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos, como a administração do cartão de crédito. Assim como nos processos de operações, as medidas utilizadas na mensuração desses processos são: tempo, qualidade e custo.

É importante identificar dentro de uma empresa os processos críticos, procurando diminuir os erros no processo de desenvolvimento da atividade operacional, e assim evitar que existam defeitos nos produtos ou problemas nos serviços prestados e quando este existir, aumentar a velocidade na resolução desses problemas garantindo a satisfação dos clientes.

Esta perspectiva é essencial principalmente para os clientes e os acionistas, pois conforme Pietro *et al.* (2006, p. 83) “Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.”

Cada empresa utiliza um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. O mapeamento e a execução adequada dos processos que representam a cadeia de valor da organização proporcionarão a consecução da estratégia sob a perspectiva dos processos internos.

#### 2.2.4.4 *Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento*

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional.

Como foi visto, os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 131): “oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectivas de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.”

Herrero Filho (2005, p. 156) também comenta sobre os objetivos dessa perspectiva:

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem por objetivo avaliar qual é o valor do *empregado* (diretor, gerente ou colaborador) para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura organizacional. Nesta perspectiva, os executivos precisam identificar qual a infra-estrutura que irá viabilizar o crescimento sustentado da empresa a longo prazo.

Conforme Kaplan e Norton (1997), muitas empresas costumam fazer investimentos em equipamentos e em P&D, mas para que esses investimentos gerem benefícios e melhorias a longo prazo para as empresas precisam estar acompanhados por investimentos em infra-estrutura, os autores citam três:

- **Pessoas** – investimentos baseados nos colaboradores para promover a sua satisfação, retenção e produtividade proporcionará benefícios a longo prazo para a organização;
- **Sistemas** – os sistemas de informação devem dispor em tempo hábil de informações relevantes e precisas sobre clientes, processos internos e conseqüências financeiras para os colaboradores que se encontram na linha de frente da ação e que são responsáveis por tomada de decisões;
- **Procedimentos** – examinam o alinhamento dos incentivos aos colaboradores com os fatores globais de sucesso organizacional, os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Através do BSC é possível identificar eventuais defasagens entre as capacidades das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Costa (2008, p. 35):

Para eliminar essa defasagem, é necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais. Tal como na perspectiva de clientes, as medidas baseadas nos funcionários incluem uma mistura de medidas genéricas (satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades) e direcionadores específicos dessas medidas (índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo).

Através de experiências na elaboração de *Balanced Scorecards* em diversas empresas, Kaplan e Norton (1997) identificaram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- 1. Capacidade dos empregados:** Antes os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar. Hoje, na era do conhecimento o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores passa a ter uma maior importância já que desempenham operações diretamente com os clientes. Nesse contexto é imprescindível que as entidades aumentem o nível de qualificação e satisfação dos colaboradores para que possam atingir seus objetivos.
- 2. Capacidade dos sistemas de informação:** Para que os colaboradores desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões. Os colaboradores da linha de frente precisam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa, já os colaboradores do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado.
- 3. Motivação, *Empowerment* e alinhamento:** Destaca-se a importância da motivação e envolvimento de todos os colaboradores à estratégia da organização, pois mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. O *Balanced Scorecard* deve proporcionar um alinhamento individual e organizacional fazendo com que as metas individuais e setoriais estejam alinhadas com os objetivos da empresa articulados no BSC.

Enfim, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 152) “a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento.”

Diante das quatro perspectivas apresentadas, esta pesquisa tem como objeto de estudo a perspectiva de clientes, devido a importância do mesmo, como elemento essencial, para a execução dos objetivos financeiros promovendo a continuação do negócio.

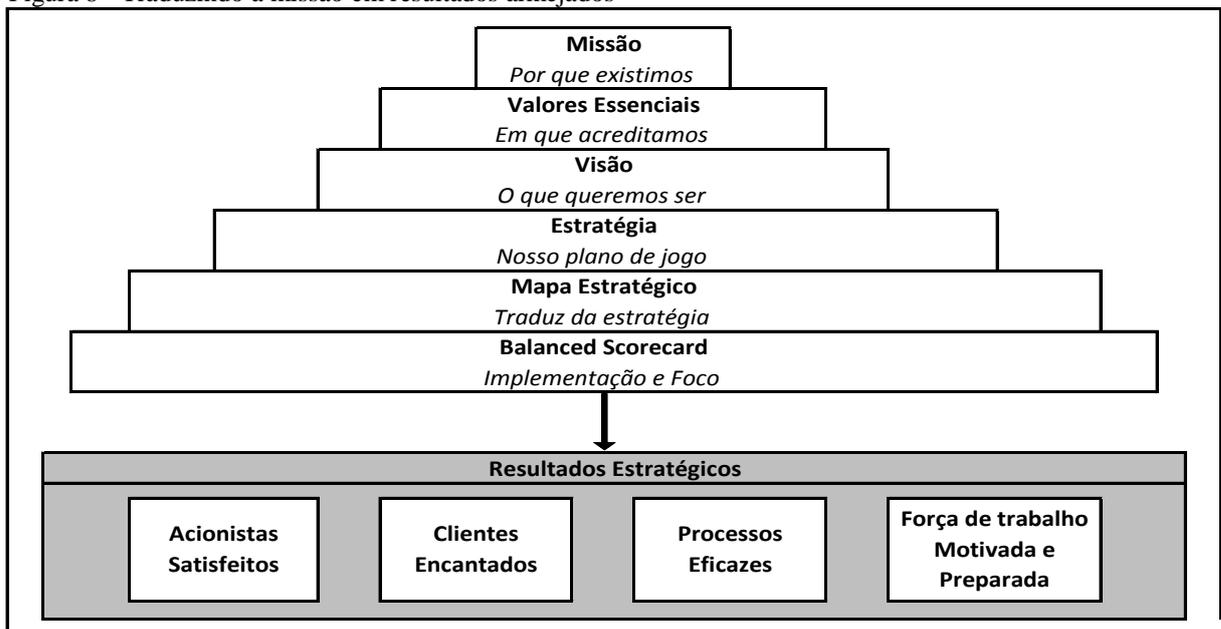
### 2.2.5 Análise da Perspectiva de Clientes no Capital Intelectual

Conforme foi visto, na seção 2.2, de acordo com a metodologia do *BSC*, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders* e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Este capítulo visa analisar de forma mais aprofundada a perspectiva de clientes, identificando a sua importância, a sua relação com a missão, a visão e as outras perspectivas de valor da empresa.

Os conceitos de missão, visão, valores e estratégia são fundamentais para o desenvolvimento dos objetivos, metas e indicadores da perspectiva de clientes. A Figura 8 mostra a base para a elaboração desses conceitos.

Figura 8 - Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

A *missão* de uma empresa expressa o motivo pelo qual ela foi criada. Segundo Furlan (1997, p. 3):

A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização e procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentra-se no futuro.

A missão deve ser compreendida por todos os colaboradores da empresa, portanto ela deve ser simples, concisa e de fácil entendimento.

A *visão* de uma organização, segundo Kaplan e Norton (2000, p. 85): “pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização”. A visão empresarial pode ser percebida como o caminho que se pretende percorrer, sendo também uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser percebida pelo mundo.

Os *valores*, segundo Cecconello e Ajzentel (2008, p. 153), representam: “o conjunto de princípios tidos como parâmetros incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão.” Expressam também, as convicções que orientam o relacionamento da empresa com seus clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros, concorrentes, governo e sociedade.

E, o conceito de *estratégia* que segundo Oliveira (1999, p. 177) é definida como: “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. A estratégia bem elaborada e bem compreendida permite com facilidade o alcance de tais objetivos.

“Os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* fornecem as ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas e é formado por quatro perspectivas.” (KAPLAN; NORTON, 2000) Esta pesquisa tem como foco a perspectiva de clientes evidenciada no mapa estratégico da Figura 9.

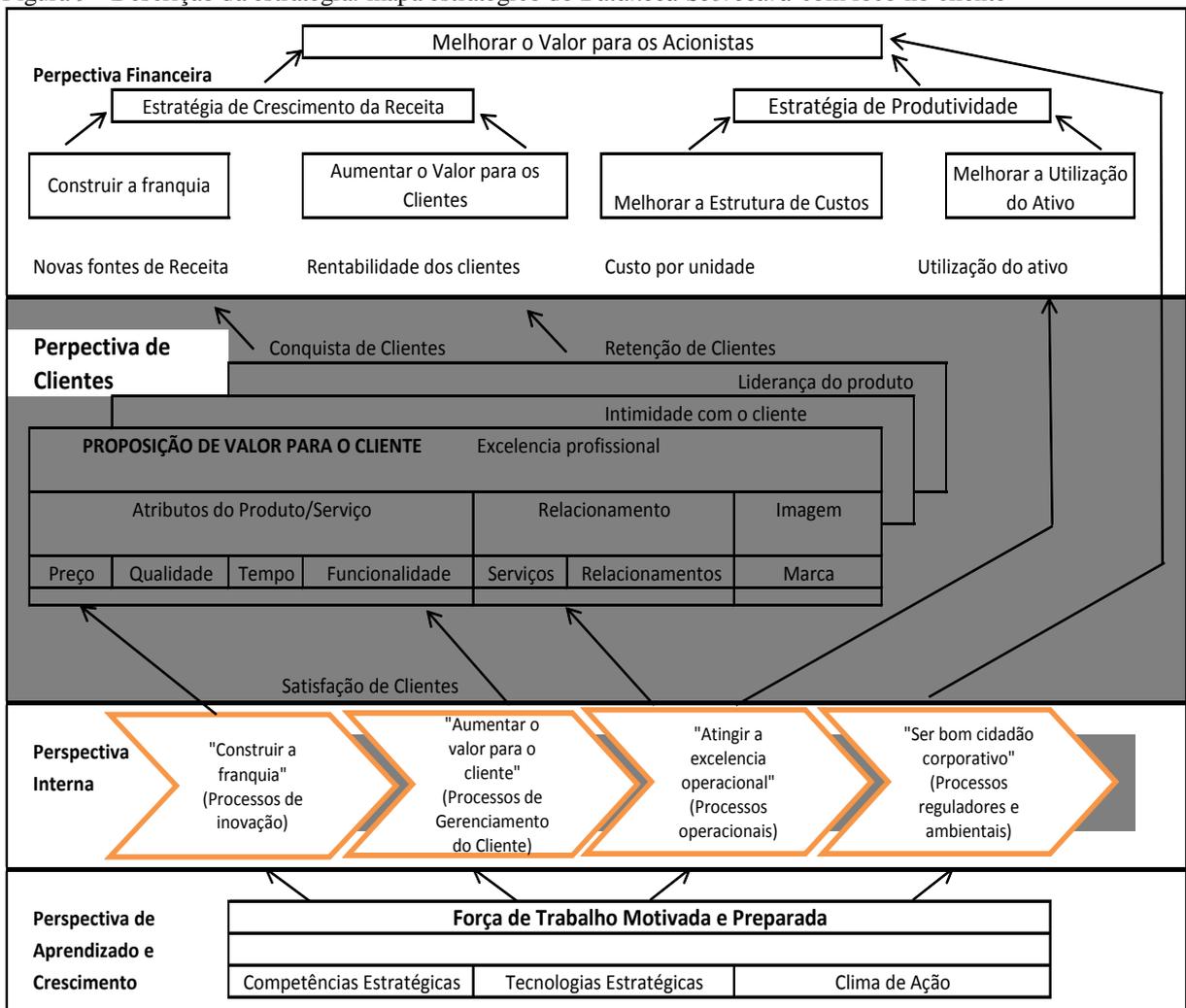
Na perspectiva do cliente, conforme Figura 9, além de *conquistar clientes*, a empresa deve se esforçar para *reter e manter* um *relacionamento* de longo prazo com eles, ou seja, para a empresa ser competitiva, precisa ser orientada para os clientes.

Essa orientação proporcionará a *satisfação do cliente* para com a empresa gerando assim uma relação de *intimidade com o cliente*. Como resultado dessa orientação para o

cliente, a empresa tem como benefícios o *aumento das receitas*, a *geração de valor para os acionistas*, o *aumento do valor da marca* da empresa e *preços mais competitivos*.

A perspectiva de clientes está diretamente relacionada com a perspectiva financeira, no aspecto de que ela é uma *fonte de receita* para a empresa, proporciona uma *rentabilidade de clientes*, influencia o *custo por unidade* e a *utilização do ativo* que são os indicadores de acompanhamento do mapa estratégico da perspectiva financeira.

Figura 9 - Descrição da estratégia: mapa estratégico do *Balanced Scorecard* com foco no cliente



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 109).

Na perspectiva de processos internos deve-se proporcionar a satisfação do cliente. Nessa perspectiva é verificada a execução da estratégia, ou seja, se o que foi proposto para gerar valor econômico para o cliente e, em consequência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas está sendo executado com sucesso.

Segundo Herrero Filho (2005, p. 120) na perspectiva de processos internos deve-se: “identificar os processos críticos do negócio que são essenciais para tornar a proposição de valor uma realidade para o cliente e fonte de vantagem competitiva.” Esses processos críticos podem ser:

- processos de inovação (construir a franquia);
- processos de gerenciamento do cliente (aumentar o valor para o cliente);
- processos operacionais (atingir a excelência operacional);
- processos reguladores e ambientais (ser bom cidadão corporativo).

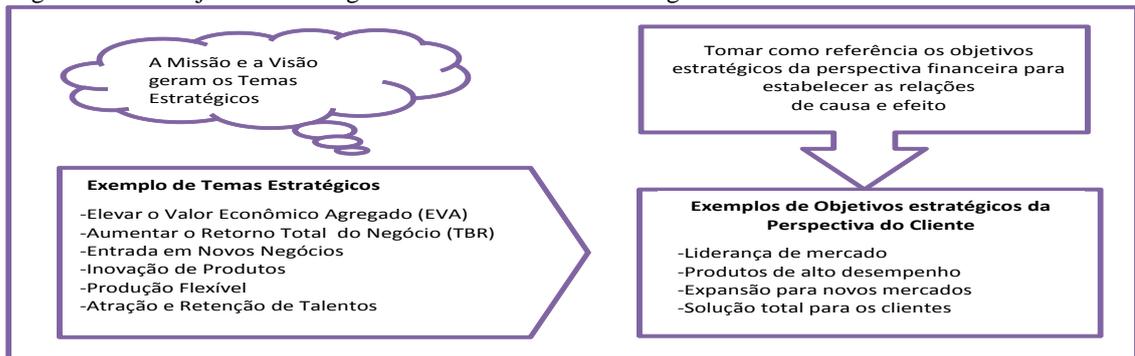
Para Treacy e Wiersema (1995 apud HERRERO FILHO, 2005, p. 111) a proposição de valor: “é a promessa que uma empresa faz aos seus clientes de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção e conveniência”. Com essa combinação de valores baseada na estratégia a empresa poderá se diferenciar de seus concorrentes.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa tem que ter *competência estratégica* para identificar os aspectos dos clientes, *tecnologias estratégicas* para gerar mais resultados para os clientes e acionistas e um *clima de ação* para ser a força motivadora para conquistar novos clientes, podendo a empresa promover a capacitação dos colaboradores que lidam diretamente com o cliente.

De acordo com Herrero (2005) o BSC através da perspectiva de aprendizado e crescimento indica qual é o valor do colaborador para a organização, em virtude de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimento, vinculando e integrando tais resultados à estratégia.

Na metodologia do *Balanced Scorecard*, os objetivos estratégicos da perspectiva de clientes derivam da missão e da visão da empresa. Ao selecionar os objetivos estratégicos da perspectiva de clientes, além de levar em consideração os temas estratégicos da organização, deverá tomar como referência os objetivos estratégicos já definidos na perspectiva financeira, para estabelecer as relações de causa e efeito entre essas perspectivas. (HERRERO FILHO, 2005). Na Figura 10, apresenta-se esse processo.

Figura 10 - Os objetivos estratégicos derivam do tema estratégicos



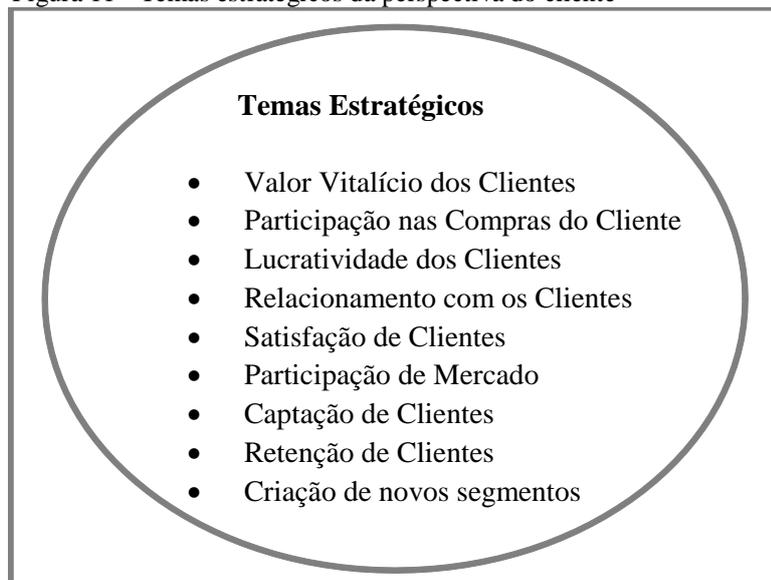
Fonte: Herrero Filho (2005, p. 116).

De acordo com a Figura 10, a missão e a visão da empresa geram os temas estratégicos, que por sua vez formam os objetivos estratégicos mantendo entre si relações de causa e efeito, evidenciando a importância da operação e manutenção de todas as medidas que darão apoio para o aumento da proposição de valor para o cliente.

A gestão da criação de valor pelo cliente deve merecer toda a atenção da alta administração da empresa, já que é o sucesso da perspectiva de cliente que permite às empresas gerarem valor econômico agregado e aumentarem seu valor de mercado (HERRERO FILHO, 2005).

Então, as empresas que adotarem o BSC como sistema de gestão devem escolher seus temas estratégicos e com base nesses temas deverá criar os objetivos estratégicos da perspectiva de clientes. A Figura 11 apresenta alguns exemplos de temas estratégicos.

Figura 11 - Temas estratégicos da perspectiva do cliente



Fonte: Herrero Filho (2005, p. 115).

Esses temas estratégicos auxiliam a empresa na organização no processo de alcance da visão. Cada tema possui um conjunto de objetivos que apresentam uma cadeia lógica e tem finalidade em comum. Os temas estratégicos são muito importantes, pois conseguem contar a história da estratégia empresarial contribuindo para a execução da estratégia, além de ser fundamental para a formulação dos objetivos estratégicos. A Figura 12 apresenta exemplos de objetivos estratégicos da perspectiva de clientes.

Figura 12 - Exemplos de objetivos estratégicos na perspectiva do cliente

<b>Objetivos Estratégicos</b>
• Aumento da receita por cliente
• Aumento da qualidade de clientes
• Criação de demanda para novos serviços aos clientes
• Aumento dos diferenciais do produto
• Redução do custo por cliente
• Venda cruzada de produtos e serviços para os clientes
• Redução do custo do produto
• Apoio ao cliente para melhorar sua <i>performance</i> e inovar
• Introdução de nova geração de produtos
• Elevar o reconhecimento da marca
• Melhorar a disponibilidade dos produtos nos canais de venda
• Introdução de produtos no estado da arte
• Diferenciação da oferta em relação aos concorrentes
• Lealdade dos clientes
• Vendas fechadas por contato de venda
• Tempo médio gasto nas relações com os clientes

Fonte: Herrero Filho (2005, p. 115).

Muitas vezes as estratégias são formuladas, mas não são comunicadas para as pessoas que são responsáveis pela sua implementação. Outras vezes, a estratégia é divulgada, mas o texto é muito complexo, abstrato e difícil de ser entendido pela maioria dos colaboradores. Muitas pessoas não conseguem se envolver com a estratégia por não entenderem ou porque não se sentem responsáveis. Para resolver esse problema foi criado o mapa estratégico composto por quatro dimensões e devido a importância da dimensão clientes, foi elaborado um mapa estratégico com suas principais funções focada na perspectiva de clientes, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - As diferentes funções do mapa estratégico na perspectiva de clientes

<p><b>1. Mostrar o destino estratégico:</b> “O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva, em linguagem clara e geral, seus objetivos em relação aos clientes, suas iniciativas e seus alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho na dimensão de clientes e as conexões com as demais dimensões, que são o fundamento da direção estratégica da empresa.”</p>
<p><b>2. Destacar o valor do capital intelectual:</b> “O mapa estratégico, ajustado à estratégia voltada para a dimensão cliente da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes.”</p>
<p><b>3. Representar visualmente a estratégia:</b> “O mapa estratégico contém a representação visual da estratégia voltada para os clientes, mostrando numa única página como os objetivos desta dimensão cliente interagem com as outras três dimensões se integrando e combinando para descrever a estratégia da organização.”</p>
<p><b>4. Ligar o trabalho individual à estratégia:</b> “Com o mapa estratégico, os empregados da linha de frente têm uma representação visual de como lidar com os clientes e de como suas funções se conectam com os objetivos da dimensão cliente da empresa, ao mesmo tempo em que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo.”</p>
<p><b>5. Demonstrar o fluxo de valor:</b> “Apesar dos objetivos das quatro perspectivas estarem conectados uns aos outros por relações de causa e efeito, a dimensão cliente é que proporciona o resultado financeiro almejado, e para isso os clientes-alvo devem estar satisfeitos.”</p>
<p><b>6. Reforçar a importância do conhecimento:</b> “A perspectiva de aprendizado e crescimento define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para o desempenho dos objetivos da dimensão cliente da empresa.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora com fundamento em Herrero Filho (2005, p. 202).

Após a implementação dessas seis funções básicas do mapa estratégico focado na perspectiva de clientes, a empresa conseguirá executar a estratégia de forma eficaz envolvendo todos que fazem parte da empresa. Isso promoverá a satisfação dos clientes, que conseqüente proporcionará uma maior retenção e captação de clientes que aumentará a rentabilidade da empresa.

A valorização Capital Intelectual iniciou-se com base em um esquema de valores que distingue os diferentes blocos que compõem o Capital Intelectual, elaborado de forma

dedutiva a partir do valor de mercado da empresa, dado este obtido por meio do mercado acionário, segundo Edvinsson e Malone (1998).

A classificação do Capital Intelectual adotada nesse estudo é a Edvinsson e Malone, apresentada na Figura 1 e o capital de clientes é apresentado na seção 2.1.3.2.2 desta pesquisa.

Segundo os autores os indicadores foram elaborados considerando os pontos fortes e fracos da empresa Skandia, com cinco aspectos relacionados ao cliente, tais como: tipo de cliente, duração do cliente, sucesso do cliente, papel do cliente e suporte ao cliente, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Índice do foco no cliente

<b>Indicadores</b>	<b>Unidade de Medida</b>
Participação de mercado	%
Número de clientes	
Número de clientes perdidos	
Acesso por telefone	%
Apólices de seguro sem resgate	%
Classificação dos clientes	%
Número de visitas dos clientes à empresa	
Número de dias empregados em visitar clientes	
Cobertura de mercado	%
Índice de ociosidade	%
Rendimento bruto de aluguéis/Empregado	\$
Número de Contratos	
Economia de gastos/Contrato	\$
Número de pontos de venda	
Número de administradores de fundos	
Número de clientes internos de TI	
Número de clientes externos de TI	
Número de contratos/Empregado da área de TI	
Conhecimento de TI por parte dos clientes	%

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

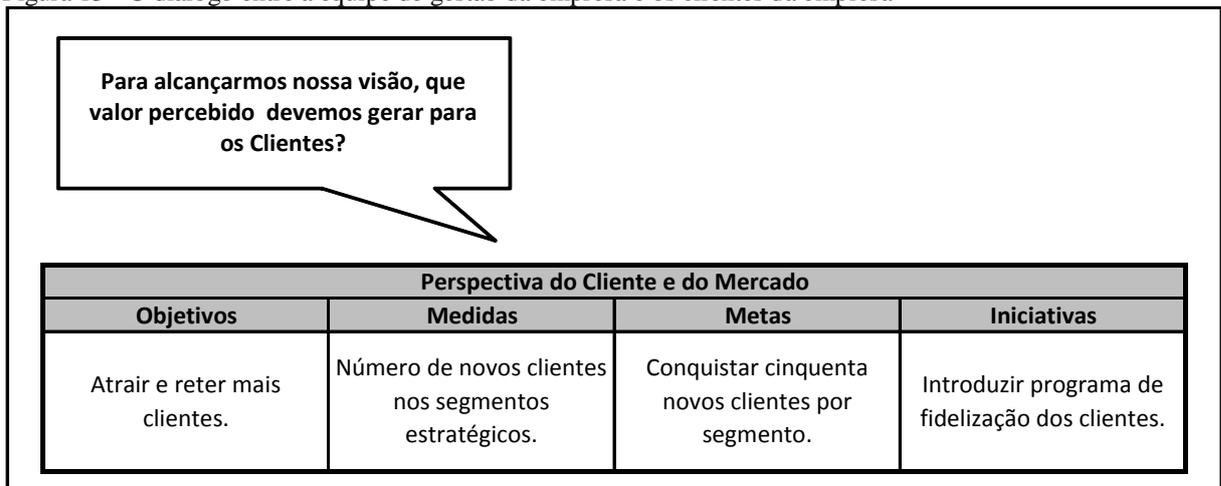
Considerando a importância dos índices da perspectiva de clientes citados acima, apresenta-se a seguir considerações sobre alguns deles, segundo Antunes (2008):

- **participação de mercado:** se a empresa consegue e mantém determinada participação de mercado em detrimento da concorrência é porque está realizando algo que agrada aos clientes;
- **número de clientes:** deve-se considerar o tamanho do mercado que demanda por tal produto ou serviço;
- **número de clientes perdidos:** representa a perda de muitos anos e recursos financeiros investidos e um número ainda maior de anos de receitas perdidas no futuro;
- **número de visitas dos clientes a empresa e número de dias empregados em visitar clientes:** estes dois parâmetros, em conjunto, indicam o grau de interação pessoal direta entre clientes e representantes da empresa. Isolados, mostram o peso dessa interação;
- **cobertura de mercado:** além de índice financeiro, pode ser utilizado como um índice de oportunidade;
- **conhecimento de TI por parte dos clientes:** identifica se os clientes possuem um patamar de competência em TI similar ao da empresa, condição para a continuidade do sucesso.

Através desses indicadores é possível mensurar o valor dos clientes e o valor percebido por eles. Segundo Herrero Filho (2005, p. 102), o valor percebido pelo cliente pode ser definido como sendo: “a comparação (avaliação objetiva e subjetiva) que um cliente faz a respeito do que ele *recebe* da organização (qualidade, preço, imagem, conveniência, atendimento) *versus* o que ele dá em troca (dinheiro, tempo, esforço e aprendizagem) numa experiência de compra”.

A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. Eles também devem identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e definir a proposta de valor a ser oferecida a seus clientes. A Figura 13 mostra um diálogo hipotético entre os responsáveis pela gestão estratégica da empresa e os clientes.

Figura 13 - O diálogo entre a equipe de gestão da empresa e os clientes da empresa



Fonte: Herrero Filho (2005, p. 100).

Selecionando os objetivos e medidas específicas, os gerentes poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores a seus clientes.

Este trabalho propõe-se a identificar os objetivos, as medidas, as metas e as iniciativas relevantes da dimensão cliente para uma empresa prestadora de serviços odontológicos que atua no estado do Ceará.

### 3 METODOLOGIA

O estudo de caso abordado nesta pesquisa será em uma empresa prestadora de serviços odontológicos com atuação a mais de 20 anos no mercado. Essa operadora tem abrangência em todo o Brasil através de singulares, como é chamada cada cooperativa. Para efeito deste estudo a pesquisa foi restrita para a cooperativa que atua no estado do Ceará, já que uma das características das cooperativas é possuir gestões independentes e isso dificultaria o estudo, mas isso não impede que os indicadores sejam aplicados nas outras cooperativas. A pesquisa tem como objetivo identificar os indicadores da perspectiva de clientes relevantes para o *Balanced Scorecard* do setor de prestação de serviços odontológicos.

A pesquisa adotará o método de pesquisa dedutivo. De acordo com Lakatos e Marconi (1995, p. 92), “todo argumento dedutivo, reformula ou enuncia de modo explícito a informação já contida nas premissas”. E, subsidiariamente, o método indutivo, estudo de caso na Uniodonto que atua no estado do Ceará. Segundo Lakatos e Marconi (1995, p. 92), “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.”

A tipologia de pesquisa quanto aos objetivos será de natureza exploratória. Na concepção de Beuren (2012), a pesquisa exploratória ocorre quando não existe muito material sobre o tema a ser pesquisado. Nesse tipo de pesquisa busca-se conhecer com mais profundidade o tema aplicado as cooperativas odontológicas.

Em relação a tipologia de pesquisa quanto aos procedimentos, o delineamento do estudo será feito através de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

De acordo com Lakatos e Marconi (1995, p. 183) a pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Esta pesquisa proporcionará agregação ao conhecimento científico tanto para o pesquisador quanto para a entidade estudada e a sociedade, pois os materiais pesquisados terão novas interpretações dando suporte a todas as fases deste trabalho.

Os dados serão obtidos de publicações em artigos, monografias e livros.

A pesquisa documental será feita através do endereço eletrônico da entidade e consulta a relatórios cedidos pela Gerência de Contabilidade e Gerência de Pessoas da cooperativa.

Para Beuren (2012, p. 84) a pesquisa do tipo estudo de caso: “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.”

Em se tratando da tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema, o estudo demanda uma abordagem qualitativa. Para Beuren (2012, p. 92), “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.”

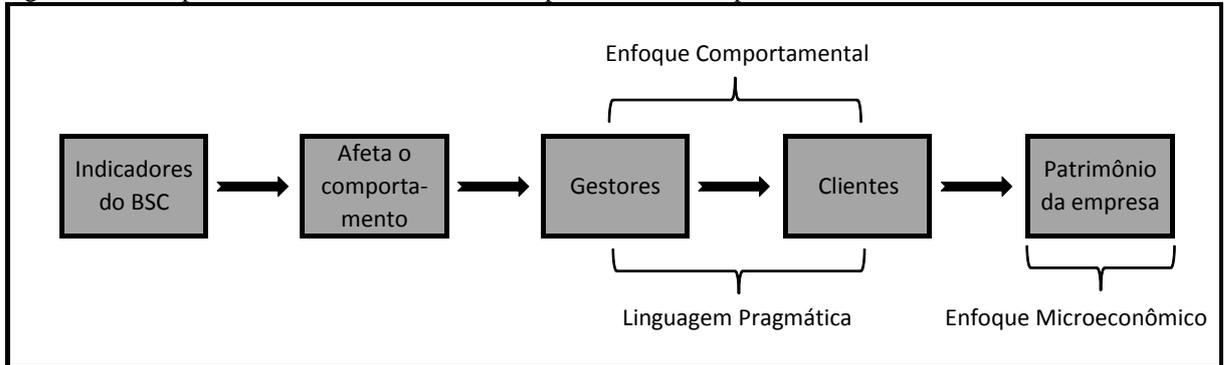
A abordagem qualitativa desta pesquisa terá um enfoque teórico e prático com base no processo e modelo de gestão, na missão, na visão e na estrutura da empresa estudada com uma proposta de indicadores da perspectiva de clientes do BSC que são relevantes para a conquista de uma vantagem competitiva no mercado de serviços odontológicos.

No que diz respeito à Teoria da Contabilidade a Figura 14 demonstra a sequência de fatos que a criação dos indicadores do BSC. Nesta pesquisa será utilizada a teoria como linguagem do tipo pragmática, para Hendriksen e Breda (1999, p. 29) a linguagem pragmática: “é o estudo do efeito da linguagem”, ou seja, o comportamento dos indicadores influencia diretamente na tomada de decisão dos gestores, utilizando dessa forma também o conceito de enfoque comportamental.

A Figura 14 demonstra o impacto que os enfoques e a classificação da Teoria da Contabilidade escolhidas causam no patrimônio da empresa.

No enfoque comportamental “a preocupação reside na relevância da informação transmitida a responsáveis pela tomada de decisões e no comportamento de indivíduos ou grupos diversos em consequência da apresentação de informações contábeis.” (HENDRIKSEN; BREDAS, 1999, p. 27).

Figura 14 - O impacto dos indicadores do BSC no patrimônio da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A decisão tomada pelos gestores em função do comportamento dos indicadores do BSC provocará uma atitude do cliente que causará um impacto positivo ou negativo no patrimônio da empresa, surgindo neste contexto o conceito de enfoque econômico. O enfoque econômico que será utilizado é o enfoque microeconômico.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 26) “Um enfoque microeconômico à teoria da contabilidade procura explicar o efeito de procedimentos alternativos de divulgação sobre indicadores e atividades econômicas no nível da empresa.”

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em 18 de setembro de 1972, reuniram-se 37 dentistas na Associação dos Cirurgiões Dentistas de Santos (SP) e fundaram a Sociedade Cooperativa de Serviços Odontológicos (Uniodonto), presidida pelo cirurgião dentista Dalton Nunes da Silva. Aproximadamente um mês depois, em Lajeado (RS), o cirurgião dentista Hélio Teixeira Munhoz fundou a Cooperativa de Prestação de Serviço de Odontologia do Alto Taquari Ltda, atualmente Uniodonto Vale Taquari e Rio Pardo.

A Uniodonto é uma rede de cooperativas que presta serviços odontológicos em todo o Brasil realizando todos os tipos de prestação de serviços de tratamentos dentários.

Há 41 anos a Uniodonto trabalha com planos odontológicos de qualidade para solucionar todos os problemas dos pacientes relacionados com a saúde bucal. Os planos são oferecidos a pessoas físicas e jurídicas e são planos exclusivamente odontológicos. A Uniodonto cria soluções customizadas para cada tipo de empresa-cliente e de acordo com suas necessidades, além de proporcionar um atendimento personalizado para a implantação do benefício.

A empresa oferece suporte imediato com sua rede de atendimento e mantém seu compromisso firmado com a saúde e bem-estar das pessoas. A Uniodonto se destaca no mercado pela sua flexibilidade, ou seja, atende todos os tipos de problemas odontológicos de crianças, jovens e adultos.

A principal característica do sistema é garantir uma cobertura nacional. O usuário da cooperativa que estiver viajando ou trabalhando fora é atendido em qualquer cidade do país que possua um profissional cooperado. A Uniodonto é uma das líderes deste segmento de mercado, seja pelo número de usuários ou pela diversidade dos planos que oferece aos seus clientes.

A filosofia que norteou a fundação da Uniodonto foi o compromisso de eliminar intermediários na assistência odontológica, oferecendo um serviço de qualidade e com preços

acessíveis, atuando pela constante redução nos custos do tratamento odontológico para que mais pessoas tenham acesso aos consultórios.

A Uniodonto sempre busca estar alinhada com o mercado, considerando a sustentabilidade como um fator importante, principalmente porque se trata de uma tomada de consciência em relação a preservação do planeta e de uma exigência para a competitividade no mercado e é fator decisivo para o sucesso empresarial.

Por essa razão a Uniodonto do Brasil confere o Selo Sustentabilidade às singulares e federações que contribuem para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e com o meio ambiente e que desenvolvem ações relacionadas à rentabilidade do cooperado, à conservação ambiental e ao compromisso social.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), das 5.102 cooperativas existentes, 585 atuam no segmento da saúde. A gestão democrática das cooperativas atrai profissionais recém-formados e veteranos para essa forma de organização do trabalho, já que quanto maior o número de cooperados, maior a capitalização da cooperativa.

A atividade das cooperativas é regulamentada pela Lei nº 5.764/71. A fiscalização das cooperativas é feita pelos próprios cooperados através do conselho fiscal, constituído por três membros titulares e três suplentes.

A Uniodonto é formada por cooperativas operadoras, que prestam o serviço de odontologia e comercializam os planos, e por cooperativas prestadoras, que não vendem planos, mas prestam serviços odontológicos. O cooperado conta como um voto nas assembleias e os resultados são compartilhados igualmente, um avanço em relação às empresas formais. As unidades da Uniodonto operadora são reguladas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

A ANS é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil, que tem como missão promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais - inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores - e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país.

Apesar de existirem inúmeras cooperativas em todo o Brasil esta pesquisa terá como foco a Uniodonto de Fortaleza (CE), que abrange o mercado do estado do Ceará.

A Uniodonto de Fortaleza Cooperativa Odontológica foi fundada em 1989, com o objetivo de prestar serviços de assistência odontológica de qualidade a um custo acessível em todo o estado do Ceará.

Todas as cooperativas são independentes na sua gestão. Cada uma elege o seu colegiado de acordo com o seu estatuto. A diretoria executiva da Uniodonto de Fortaleza é composta por um presidente, um vice-presidente, um superintendente e dois diretores adjuntos. O conselho fiscal é formado por três cooperados assim como o conselho técnico.

Com uma estrutura organizacional moderna e totalmente informatizada, a cooperativa é considerada uma referência para outros estados da Federação, dada a excelência na prestação de serviços e na qualidade do trabalho odontológico. A Uniodonto Fortaleza foi classificada na maior faixa de pontuação pela Agência Nacional de Saúde (ANS) por dois anos consecutivos.

#### 4.2 A CAPILARIDADE DA COOPERATIVA UNIODONTO

A capilaridade no mercado é o processo no qual as empresas expandem sua presença física para marcar presença numa maior área territorial. Uma das principais funções da capilaridade empresarial é colaborar com a sobrevivência da empresa no mercado, ampliando o número de clientes e se mantendo numa extensa área geográfica de atendimento.

A Uniodonto é formada por um sistema de cooperativas que atua em todo o Brasil, na qual existem mais de 130 cooperativas agregadas a 10 Federações Regionais filiadas a uma Confederação Nacional. Cada cooperativa se reporta a uma Federação Regional e esta se reporta a uma Confederação Nacional, denominada Uniodonto Brasil. As Federações Regionais são de dois tipos de serviços. As prestadoras de serviços, ou seja, não podem comercializar planos odontológicos, apenas prestam serviços odontológicos aos usuários ou e as operadoras, que diferente das prestadoras podem prestar serviços odontológicos e comercializar os planos, sendo apenas as operadoras reguladas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar.

Atualmente, a Uniodonto do Brasil conta com cerca de 20 mil cirurgiões dentistas cooperados e mais de 2.300.000 de usuários. Assume uma posição de líder de mercado de assistência odontológica, atuando em quase todos os estados do Brasil.

#### 4.3 A UNIODONTO E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A Uniodonto trabalha com planos para os mais variados perfis de clientes, procurando atender as necessidades de cada pessoa, física ou jurídica.

A Cooperativa possui cinco planos, mas atualmente apenas os planos Unimaster, Unimaster *Light* e Unifácil Endo são comercializados. A diferença desses planos está no modo de pagamento, cobertura e preço.

Os planos da Uniodonto cobrem todos os procedimentos do rol que determina a ANS (Anexo A), mas existem duas formas de regime de pagamento: regime de pré-pagamento e regime misto de pagamento (pré e pós-pagamento).

No regime de pré-pagamento todos os procedimentos do rol da ANS já estão inclusos na mensalidade que o usuário paga, ou seja, não existe nenhum ônus adicional na realização dos procedimentos. O Unimaster é o único plano que contém apenas o regime de pré-pagamento, conforme Anexo B.

No regime misto de pagamento (pré e pós-pagamento) parte dos procedimentos estará coberto por valor fixo, ou seja, já estão inclusos na mensalidade que o usuário paga e os restantes dos procedimentos pelo regime de pós-pagamento, ou seja, o usuário precisa pagar adicionalmente para ser realizado. O Unimaster *Light*, Unifácil Endo, Unifácil Plus e *Unilight* são planos de procedimentos mistos (Anexo B).

Além dos planos apresentados, a Uniodonto também presta serviço de ortodontia e implante e possui um núcleo de atendimento para essas especialidades.

A Uniodonto possui convênio com 11 clínicas radiológicas distribuídas em 9 municípios do Ceará, onde o usuário pode realizar procedimentos solicitados pelos dentistas sem nenhum custo a mais para o usuário.

##### 4.3.1 Foco no Cliente

Atualmente a Uniodonto de Fortaleza possui mais de 60.000 usuários e cerca de 750 dentistas associados que atendem em todo o estado do Ceará.

Não desprezando o cliente pessoa física, a Uniodonto tem seu foco no cliente empresa devido a várias vantagens que este usuário oferece para a cooperativa, como menor custo, baixo nível de inadimplência, possuem um contrato mais fácil de administrar e o ajuste dos preços dos planos é de acordo com a sinistralidade e não com o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), ajuste para os planos de pessoas físicas.

Para se manter no mercado e conquistar novos clientes, a empresa precisa decidir quais estratégias usar Porter (2004) descreve a estratégia competitiva como ações defensivas e ofensivas de uma organização para criar uma posição sustentável, ações que são uma resposta às cinco forças competitivas que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa.

As três estratégias genéricas identificadas por Porter (2004) que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo são: liderança de custo, diferenciação e foco.

A estratégia competitiva utilizada pela cooperativa Uniodonto é a de liderança de custo, na qual a empresa centraliza seus esforços na busca de eficiência no serviço, na ampliação do volume de vendas e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento e tem no preço um dos principais atrativos para o cliente.

Além de definir uma estratégia competitiva, a empresa precisa identificar e analisar a concorrência. Essa é uma das principais tarefas do planejamento de *marketing* de uma empresa. Conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes é importante para definir suas ações futuras e construir uma vantagem competitiva diante deles.

A Uniodonto tem como seus principais concorrentes as empresas Odonto System, ABS, Bradesco Dental, Amil Dental e OdontoPrev.

Atualmente, no mercado competitivo, as exigências cada vez maiores dos clientes e a grande oferta de serviços odontológicos geram um forte aumento da concorrência. Por isso, é necessário que as empresas procurem adequar a estratégia às necessidades dos clientes, e isto tem levado as organizações a buscarem ferramentas capazes de identificar tais necessidades e gerenciá-las de modo a fazer com que as empresas conquistem, retenham e mantenham o maior número de clientes possíveis. A ferramenta gerencial mais indicada é o

*Balanced Scorecard*, pois ele avalia o desempenho identificando os pontos fortes e fracos da entidade contribuindo para o sucesso da organização.

#### 4.4 A UNIODONTO E O *BALANCED SCORECARD*

As empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21): “O que não é medido não é gerenciado. (...) Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

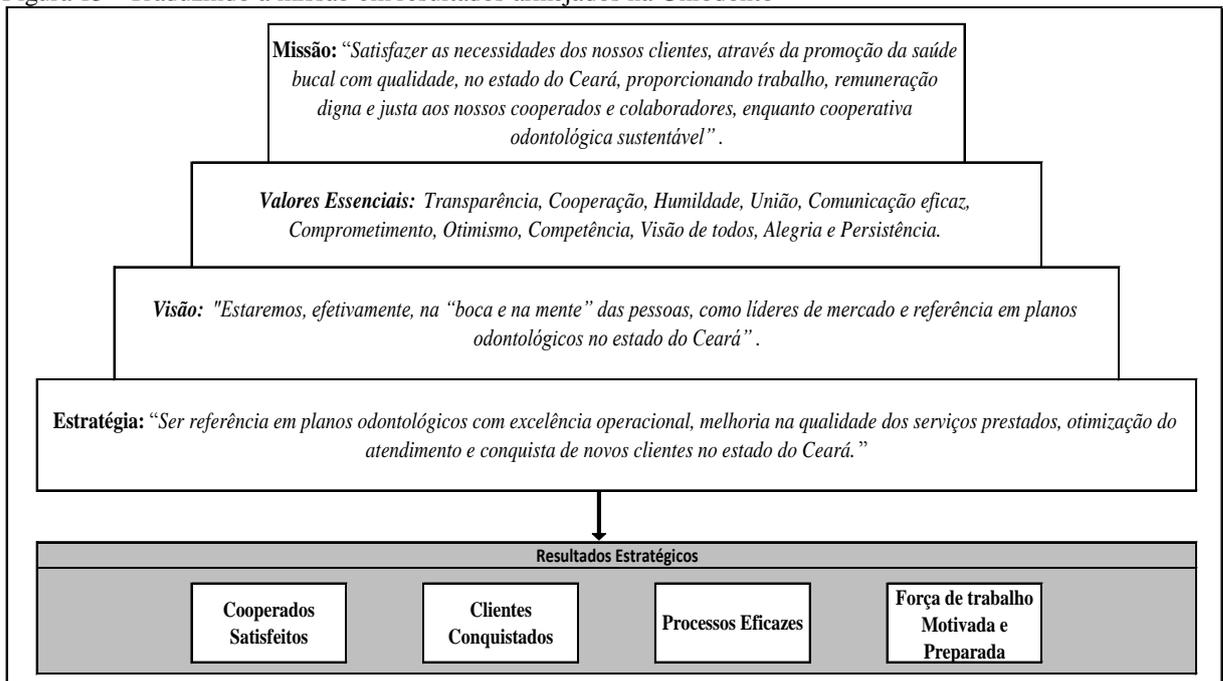
Medir é essencial para o processo de desenvolvimento da organização. Através da utilização de sistemas de gestão é possível determinar melhorias, orientar a tomada de decisão e comunicar a missão e a estratégia a todos de forma que os executivos possam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em toda a empresa para alcançar as metas orientadas para os clientes, gerando valor para os mesmos.

A Uniodonto não faz uso de nenhuma ferramenta de gestão. Esta pesquisa propõe à empresa a utilização do *BSC* como ferramenta de gestão, para que ela possa atingir com mais rapidez e eficácia os seus objetivos e a sua missão, satisfazendo seus clientes de forma que eles fiquem retidos por mais tempo na empresa e continuar sendo líder na área de serviços odontológicos.

Para estruturar o *BSC* é preciso ter a missão, a visão e a estratégia bem definida, pois todo o processo se inicia com esses conceitos. A Uniodonto apresenta sua missão, valores, visão e estratégia na Figura 15.

A missão expressa o propósito da Uniodonto, ou seja, a finalidade de sua existência, informando os benefícios que deseja prestar aos seus clientes e a sociedade. Além de reforçar sua função como cooperativa na área de saúde bucal. Enquanto cooperativa, proporciona um serviço odontológico de qualidade aos seus clientes e beneficia os cooperados como o retorno do seu trabalho porque não visa exclusivamente o lucro da entidade, mas também visa retribuir o trabalho dos dentistas-cooperados.

Figura 15 - Traduzindo a missão em resultados almejados na Uniodonto



Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Para cumprir a sua missão a Uniodonto pauta as suas relações internas e externas com base nos seguintes valores:

- Transparência;
- Cooperação;
- Humildade;
- União;
- Comunicação eficaz;
- Comprometimento;
- Otimismo;
- Competência;
- Visão de todos;
- Alegria; e
- Persistência.

Os valores expressam os princípios e convicções que orientam o relacionamento da Uniodonto com seus clientes, fornecedores, colaboradores, cooperados, parceiros, concorrentes, governo e sociedade, e que servem de fundamento para a visão da entidade.

A Uniodonto possui a seguinte visão de futuro: ‘Estaremos, efetivamente, na “boca e na mente” das pessoas, como líderes de mercado e referência em planos odontológicos no estado do Ceará’.

A visão sintetiza a situação desejada pela Uniodonto, definindo o que a organização quer ser, aonde quer chegar e o que busca construir em um determinado espaço de tempo. Pode-se perceber através de sua visão, a pretensão da Uniodonto em ser uma empresa de referência no setor em que opera. Para a visão se concretizar é necessário estabelecer estratégias que possibilitem a Uniodonto alcançar seu objetivo.

As estratégias compreendem um conjunto de decisões formuladas visando orientar o posicionamento da Uniodonto no ambiente interno e externo. Definem os grandes rumos e alternativas a serem adotadas e desenvolvidas, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades e dos pontos fortes e a superação das ameaças e dos pontos fracos. Definem também os clientes alvos, o tipo de negócio e mercado que deseja atingir.

Com base na análise desse ambiente externo e interno, na missão e na visão a Uniodonto adotou a seguinte estratégia: ‘Ser referência em planos odontológicos com excelência operacional, melhoria na qualidade dos serviços prestados, otimização do atendimento e conquista de novos clientes no estado do Ceará’.

Após a formulação da missão, da visão e da estratégia é necessário elaborar o mapa estratégico. Conforme Quadro 3, da seção 2.2.3, o mapa estratégico possui seis funções que podem ser utilizadas em todos os tipos de empresas ou focadas em diferentes perspectivas. Como esta pesquisa tem como foco a perspectiva do cliente, foi elaborado o Quadro 6 no qual as diferentes funções do mapa estratégico estão relacionadas com a perspectiva de clientes da Uniodonto.

Quadro 6 – As diferentes funções do mapa estratégico na perspectiva de clientes da Uniodonto

**1. Mostrar o destino estratégico:** O mapa estratégico possibilita que a Uniodonto descreva, em linguagem clara e geral, os seus objetivos em relação aos seus clientes, suas iniciativas e seus alvos; os indicadores utilizados para avaliar o desempenho da cooperativa na dimensão clientes e as suas conexões com as demais dimensões, que são o fundamento da direção estratégica da Uniodonto.

**2. Destacar o valor do capital intelectual:** O mapa estratégico ajustado à estratégia específica da Uniodonto, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da cooperativa, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os cooperados, os clientes e as comunidades.

**3. Representar visualmente a estratégia:** O mapa estratégico contém a representação visual da estratégia da Uniodonto mostrando numa única página como os objetivos da dimensão clientes interagem com as outras dimensões e integram e combinam para descrever a estratégia da cooperativa.

**4. Ligar o trabalho individual à estratégia:** Com o mapa estratégico, os colaboradores da linha de frente têm uma representação visual de como lidar com os clientes e de como suas funções se conectam com os objetivos da dimensão cliente da cooperativa, ao mesmo tempo em que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo.

**5. Demonstrar o fluxo de valor:** Apesar dos objetivos das quatro perspectivas estarem conectados uns aos outros por relações de causa e efeito, a dimensão cliente da cooperativa é que proporciona o resultado financeiro almejado, e para isso os clientes-alvo da Uniodonto devem estar satisfeitos.

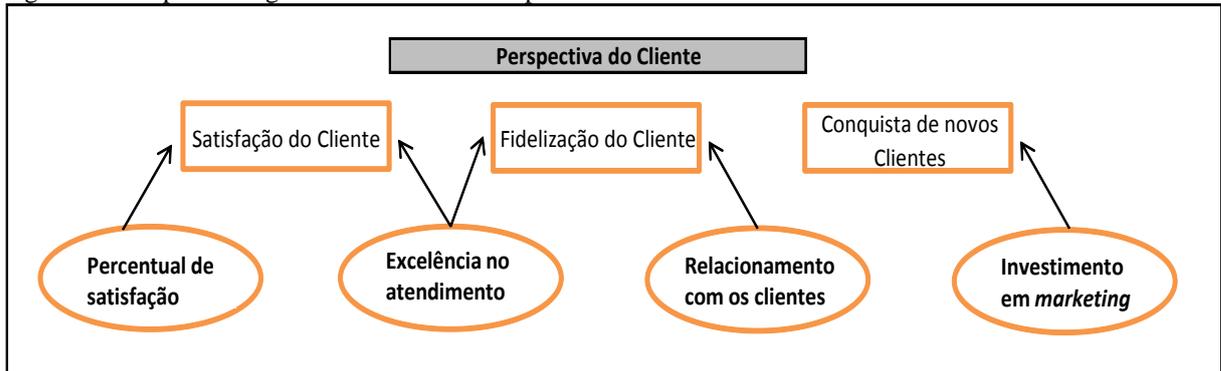
**6. Reforçar a importância do conhecimento:** A perspectiva de aprendizado e crescimento da Uniodonto define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessária para o desempenho dos objetivos da dimensão cliente da cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

No mapa estratégico, na perspectiva de clientes, os executivos identificam os segmentos dos clientes almeçados, os respectivos objetivos de negócios, e os seus correspondentes indicadores de desempenho. A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada (KAPLAN; NORTON, 2004).

Com fundamento no modelo de Kaplan e Norton (2004), desenvolveu-se o mapa estratégico com ênfase na dimensão cliente, a partir dos principais objetivos indicados para a cooperativa. A Figura 16 apresenta o mapa estratégico da perspectiva de clientes sugerido para a cooperativa Uniodonto para que ela possa a partir desse mapa traçar suas metas, indicadores e iniciativas que deverão ser alcançadas para a execução de sua estratégia.

Figura 16 - Mapa estratégico da Uniodonto: Perspectiva de Clientes



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

De acordo com o mapa estratégico da Uniodonto, os seus principais objetivos são: satisfação do cliente, fidelização do cliente e conquista de novos clientes. Para atingir o primeiro objetivo foi indicado aumentar o percentual de satisfação dos clientes e o indicador proposto foi a excelência no atendimento. Proporcionando um atendimento diferenciado, que tenha agilidade e qualidade, em conjunto, com um bom relacionamento alcançado através de um *feedback*, a empresa conseguirá também a fidelização do cliente.

O relacionamento com clientes fiéis tendem a gerar melhores retornos ao longo do tempo. A realização desses processos promoverá a retenção do cliente por um tempo maior na empresa. Para aumentar os benefícios almejados, além de reter, a empresa também deve conquistar novos clientes e para alcançar esse objetivo é necessário investir em *marketing*, como: divulgação do nome da cooperativa e dos serviços prestados em jornais, revistas, anúncios em rádio e televisão e em eventos.

Com a elaboração do mapa estratégico fica mais fácil visualizar e compreender os objetivos propostos e formular a partir desses objetivos os indicadores, as metas e as iniciativas necessárias para a execução da estratégia da empresa.

Para fim deste estudo, a seguir será demonstrada uma proposta de indicadores da perspectiva de clientes do BSC que são relevantes para a empresa conquistar uma vantagem competitiva no mercado de serviços odontológicos no estado do Ceará.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES

Os indicadores tem a função de monitorar os objetivos estratégicos do BSC. São instrumentos básicos para o gerenciamento do sistema organizacional das empresas e são utilizados para descrever a situação atual de um determinado problema ou fenômeno, verificar

mudanças ou tendências, fazer comparações e avaliar a execução das ações planejadas durante um período de tempo, em termos de quantidade e qualidade como, por exemplo, das ações de atendimento e procedimentos odontológicos executados.

Os indicadores originam-se, de acordo com Couto e Pedrosa (2003, *apud* VIEIRA, DETONI, BRAUM, 2006), das seguintes fórmulas básicas da estatística:

- a) Média – é a soma das ‘n’ observações de uma variável dividida pelo número de observações avaliadas;
- b) Taxa – é a relação entre a capacidade operacional instalada e a produção efetiva, expressa em percentual; e
- c) Desvio-padrão – é uma medida do grau de dispersão dos resultados em torno da média, isto é, um número que mede o quanto os graus estão mais ou menos dispersos em relação à média.

Os componentes dos indicadores são: numérico do indicador (relação matemática), referencial comparativo e as metas. Vale destacar, que as metas são pontos ou posições a serem atingidos no futuro. Elas se constituem em propulsoras do processo de gestão empresarial. Uma meta, segundo Couto e Pedrosa (2003), possui três componentes: objetivo, valor e prazo. Exemplo: reduzir o número de reclamações em 50% até o final do ano. A fórmula de obtenção do indicador indica como o valor numérico (índice) é obtido.

Segundo Bittar (2001), a montagem de indicadores obedece uma sequência lógica de acordo com os nove itens seguintes:

- Nome do indicador (ou item de controle);
- Fórmula (maneira de expressão, dependendo do tipo);
- Tipo (taxa, coeficiente, índice, percentual, número absoluto, fato);
- Fonte de informação (local de onde será extraída a informação);
- Método (retrospectivo, prospectivo, transversal);
- Amostra;
- Responsável (pela elaboração);
- Frequência (número de vezes que será medido em determinado período); e
- Objetivo/meta (motivo, valor, tempo, prazo do item que se quer medir).

É importante conhecer os clientes a quem os indicadores se destinam, internos ou externos, quais as necessidades (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança, outras), para a elaboração de indicadores com os atributos citados acima.

No controle de qualidade de sistemas de saúde odontológica é necessário se ter em vista uma matriz representativa de indicadores e seus respectivos índices. Neste sentido, Takashina (2004 *apud* VIEIRA, DETONI, BRAUM, 2006), apresenta as principais características de bons indicadores de qualidade, conforme segue:

- Exatidão - possibilidades mínimas de erro;
- Confiabilidade - mesmas medidas podem ser obtidas por diferentes pesquisadores, frente a um mesmo evento;
- Pertinência - estar correlacionado ao fenômeno ou critério que está sendo examinado;
- Simplicidade - a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade;
- Validade - medir efetivamente o fenômeno ou critério;
- Sensibilidade - detectar as variações no comportamento do fenômeno que examina;
- Econômico - indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam;
- Disponível a tempo - dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude; e
- Compatível - ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

Além de conter as características citadas acima, para que os indicadores cumpram sua função e colaborem com o desenvolvimento da empresa, devem ter também alguns atributos. Segundo Bittar (2001), os atributos necessários para os indicadores são:

- Validade – o grau no qual o indicador cumpre o propósito de identificação de situações nas quais as qualidades dos cuidados devem ser melhoradas.
- Sensibilidade – o grau no qual o indicador é capaz de identificar todos os casos de cuidados nos quais existem problemas na atual qualidade dos cuidados.

- Especificidade – o grau no qual o indicador é capaz de identificar somente aqueles casos nos quais existem problemas na qualidade atual dos cuidados.
- Simplicidade – quanto mais simples de buscar, calcular e analisar, maiores são as chances e oportunidades de utilização.
- Objetividade – todo indicador deve ter um objetivo claro, aumentando a fidedignidade do que se busca.
- Baixo custo – indicadores cujo valor financeiro é alto inviabilizam sua utilização rotineira, sendo deixados de lado.

Os indicadores estão integrados à gestão estratégica (valores, missão, visão de futuro, fatores críticos para êxito e metas estratégicas), à gestão operacional (macroprocessos e processos) e às partes interessadas (clientes, servidores, sociedade, fornecedores, etc.). Há necessidade de se manter um alinhamento e integração entre os indicadores para que estas dimensões funcionem de forma harmônica.

Os principais tipos de indicadores, segundo Takashina (2004 *apud* VIEIRA, DETONI, BRAUM, 2006), são:

- Indicadores estratégicos - informam o ‘quanto’ a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito;
- Indicadores de produtividade (eficiência) - medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas do processo;
- Indicadores de qualidade (eficácia) - focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço;
- Indicadores de efetividade (impacto) - focam as consequências nos produtos/serviços. Fazer a coisa certa da maneira certa; e
- Indicadores de capacidade - medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Empresas que possuem esses tipos de indicadores conseguem gerenciar cada objetivo de forma que não venha a perder seu foco e acompanham de forma efetiva o alcance de suas metas.

#### 4.6 INDICADORES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES NA UNIODONTO

Para a empresa é um grande desafio identificar quais indicadores são mais relevantes, isso se deve ao grande número de indicadores existentes. A elaboração do mapa estratégico torna esse processo mais fácil, pois identifica os indicadores mais relevantes para o tipo de atividade da empresa.

A existência de indicadores na perspectiva de clientes é essencial para acompanhar o desempenho e planejar o aumento da rentabilidade e desenvolvimento das organizações, porque os indicadores são informações para gerenciar as diferentes atividades voltadas para o cliente que ocorrem no ambiente interno de uma empresa e a informação é a variável mais importante da tomada de decisão, ou seja, os indicadores nos fornecem informações para o processo decisório de forma mais eficaz e no menor tempo possível.

Na tarefa de identificar os indicadores da perspectiva de clientes mais adequados, deve-se levar em consideração a visão de futuro, a estratégia, os objetivos estratégicos já definidos e principalmente, quais são as informações necessárias para monitorar a realização desses objetivos.

Assim, a composição dos indicadores da perspectiva de clientes fundamenta-se no desdobramento da estratégica com a finalidade de alcançar a visão de futuro definida pela cooperativa.

Nessa concepção, os indicadores da perspectiva do cliente do *BSC*, conforme Quadro 7, permite o alinhamento entre a fidelidade, a satisfação, a captação, a retenção e a lucratividade aos clientes e a cooperativa. Esses indicadores informam a possibilidade para a entidade de aumento de clientes, satisfação e fidelização, além de ressaltar a importância de uma pesquisa de satisfação, diferenciação no atendimento e divulgação dos serviços prestados com o objetivo de captar novos clientes.

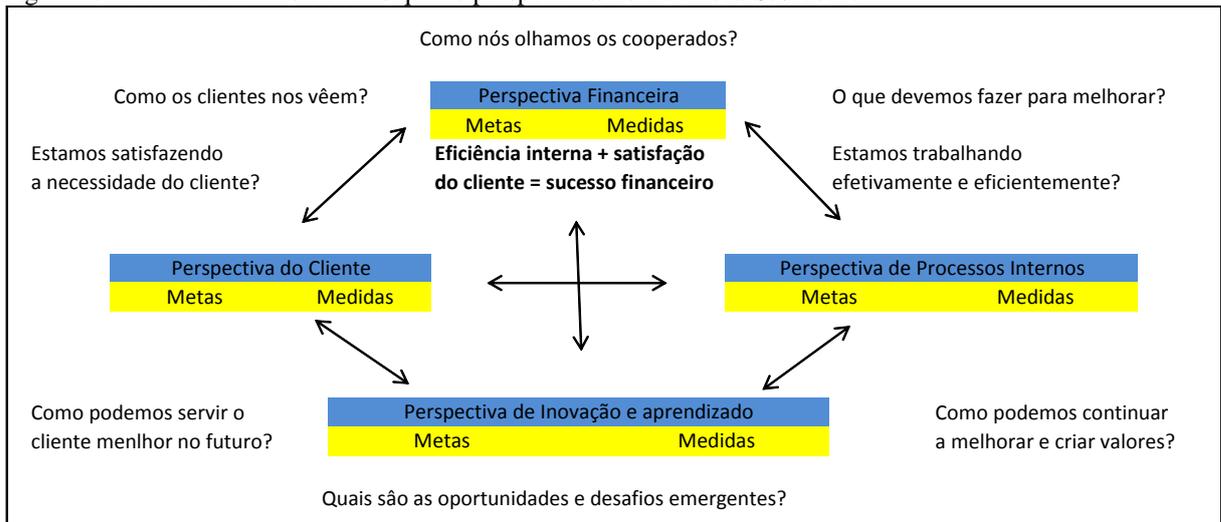
Quadro 7 – Indicadores da Perspectiva do Cliente

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Satisfazer o Cliente	Índice de satisfação dos clientes	Atingir o percentual máximo de satisfação dos clientes	Controle de qualidade dos serviços e programa de atendimento ao cliente
	Serviço de Atendimento ao Cliente	Diminuir o tempo de espera em 90%	Determinar um tempo máximo de espera do cliente
	Condições para portadores de necessidades especiais/Terceira idade	Proporcionar acesso livre aos portadores de deficiência e idosos	Verificar se todos os consultórios da rede e áreas administrativas possuem condições para o atendimento de idosos e portadores de necessidades especiais
	Condições das Instalações/Ambiente físico	Ter instalações e ambiente físico 100% compatíveis com o tipo de serviço prestado	Certificar se todos os consultórios possuem o ambiente, instalações e materiais propícios ao serviço oferecido
	Índice de atraso na entrega dos boletos	Diminuir o atraso na entrega dos boletos para 10%	Introduzir outras formas de pagamento para o cliente. Ex: carnê de pagamento e débito em conta
	Facilidade nas formas de contato do cliente com a empresa	Ter formas definidas e eficazes de atendimento ao cliente	Informar quais os meios de contato oferecidos pela empresa ao cliente e mantê-los ativos. Ex: e-mail, SAC e telefones
Fidelizar o Cliente	Tempo de retenção do Cliente na Cooperativa	Perda de 1% de clientes por erro ou mau atendimento	Introduzir programa de fidelização dos clientes, ter excelência e diferenciação no atendimento. Ex: cartão de pontos - ao total de X pontos o cliente ganha desconto na próxima fatura juntamente com brindes como bolsas, agendas e canetas com a logomarca da empresa
	Índice de reclamações pelo tempo de espera nos consultórios	Diminuir o nº de reclamações pelo tempo de espera para atendimento em 80%	Realizar consultas com hora marcada e introduzir meios para distração do cliente enquanto espera. Ex: acesso livre a <i>internet</i>
Conquistar novos Clientes	Índice de participação de mercado	Aumento da participação de mercado em 40% a.a	Divulgação do nome da Cooperativa em anúncios, em jornais e eventos e manter a equipe de vendas treinada e satisfeita
	Nº de vendas por mês	Aumentar o nº de vendas em 10% a.m	Capacitar os vendedores para que possam informar de forma correta a cobertura de cada plano
Aumentar a capilaridade	Nº de atendimentos	Aumentar em 10% a.a o nº de atendimentos	Fazer propagandas sobre a importância de ir ao dentista, instituir o mês da revisão preventiva com pontos em dobro no cartão fidelidade e fazer uma programação especial no período
	Índice de procura por planos odontológicos em municípios não abrangidos	Expandir o nº da rede de atendimento em 5% a.a	Divulgar os planos e pesquisar o interesse de aquisição pelos clientes potenciais
Diminuir a inadimplência	Nº de clientes inadimplentes	Diminuir em 10% a.a o nº de clientes inadimplentes	Contratar empresas especializadas em cobranças
	Valor da inadimplência	Reduzir o montante em 5% a.a	Fazer negociação com clientes para a quitação dos débitos
Aumentar a lucratividade dos Clientes da cooperativa	Nº de implantes de próteses	Aumentar o nº de clientes que precisam de implantes de próteses em 5% a.m	Realizar campanhas informando os problemas que podem ocorrer pela falta de implantes dentários nas empresas clientes
	Prazo médio de uso do aparelho	Aumentar em 1% a.m o prazo médio de uso do aparelho	Realizar campanhas informando os problemas que podem ocorrer pela falta do uso de aparelho
	Nº de exames periciais	Aumentar em 1% a.m o nº de exames periciais	Explicar aos usuários através de informativos a importância e a função da perícia
	Montante mensal gasto com raio X	Reduzir em 5% a.m o montante gasto com raio X	Realizar parcerias com as empresas prestadoras desse serviço
	Pontualidade no pagamento dos clientes	Aumentar a pontualidade em 40% a.m	Serviço de mensagens ou <i>e-mail</i> para lembrar a data de vencimento da fatura
Reter Clientes	Nº de cancelamento de plano(PF/PJ)	Reduzir para 10% o nº de cancelamento	Identificar e analisar os motivos de cancelamento para propiciar negociação
	Nº de reclamações	Reduzir o nº de reclamações em 10% a.m	Fazer pesquisas de satisfação com os clientes
	Prazo médio para o atendimento das solicitações dos clientes	Reduzir o tempo médio das solicitações em 5% a.m	Capacitar os responsáveis pelos atendimentos aos clientes para que tenham autonomia na resolução das solicitações

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Após a elaboração dos indicadores de acordo com as instruções citadas anteriormente, a empresa conseguirá responder a diversas perguntas com o intuito de medir a satisfação dos usuários, de identificar as falhas da cooperativa e planejar ações corretivas. Para uma melhor compreensão, Kaplan e Norton elaboraram a Figura 17 para demonstrar o relacionamento entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Figura 17 - Relacionamento entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

O importante na perspectiva de clientes é dedicar atenção, fortalecer o relacionamento e atender as necessidades dos clientes. Cumprindo esses processos principais, a empresa irá reter o cliente por um período maior de tempo e conquistará novos clientes. Kaplan e Norton (2004, p. 41) explicam como ocorre esse processo e a sua vantagem para a cooperativa:

Esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos como relações de causa e efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes geralmente leva à retenção dos clientes e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia nos negócios – a participação das compras dos clientes fiéis. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes.

Portanto, os indicadores são instrumentos cruciais para o desenvolvimento das atividades operacionais, pois melhoram a gestão interna já que permitem o gerenciamento das atividades, a motivação dos colaboradores e a identificação dos problemas e possíveis soluções.

Após criar os objetivos, definir os indicadores, metas e iniciativas a serem realizadas para o alcance dos objetivos, os gestores devem se reunir periodicamente para

analisar o resultado dos indicadores estabelecidos. Através do resultado da análise dos indicadores os gestores podem verificar se os objetivos foram alcançados, caso não tenham sido atingidos, podem identificar quais problemas impediram a realização desse resultado, analisar quais indicadores precisam ser adaptados ou melhorados e definir soluções para a resolução dos problemas encontrados.

A utilização do BSC e de suas quatro perspectivas de forma correta e contínua proporcionará um impacto positivo no resultado da empresa, pois o foco na perspectiva de clientes com o objetivo de conquistar e mantê-los afetará as outras perspectivas beneficiando a empresa, principalmente quando atinge a perspectiva financeira. A integração dos objetivos e das iniciativas das quatro perspectivas constituem os pilares do BSC e devem estar conectados à estratégia da entidade e esta deve ser informada a todos os colaboradores de forma clara e objetiva.

De acordo com Crepaldi (2011), com a utilização do BSC é possível divulgar a todos os colaboradores de forma objetiva as estratégias da empresa para que conheçam seus papéis e alinhem-se às metas estratégicas. Ao mesmo tempo, permite a associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo e curto prazo, com revisões periódicas e sistemáticas para a sua adequação ao momento vivido.

Para a Uniodonto a utilização do BSC como ferramenta de gestão do desempenho, além de divulgar a todos os colaboradores os objetivos traçados, permitirá também o acompanhamento dos resultados através dos indicadores e metas, permitindo que a organização reaja aos resultados em tempo hábil, corrigindo os erros e ajustando as iniciativas para se chegar aos resultados propostos. Também propicia antecipar-se aos seus concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da cooperativa.

## CONCLUSÃO

Na era do conhecimento, na qual a concorrência vem aumentando fortemente, faz-se necessário a utilização de instrumentos de gestão para a sobrevivência das organizações. As empresas são induzidas a usarem ferramentas de gestão para fazer o acompanhamento de seu desempenho econômico-financeiro, de pessoas, de infra-estrutura e de ensino e aprendizagem e principalmente acompanhar a gestão da dimensão de clientes da empresa.

A perspectiva de clientes é considerada uma das mais importantes do BSC. O sucesso dessa perspectiva afetará de forma positiva todas as outras dimensões do *Balanced Scorecard*, principalmente a perspectiva financeira. Permitirá que a empresa produza valor econômico agregado e valor de mercado, por meio de ativos tangíveis e intangíveis.

Nesta perspectiva procura-se identificar qual o valor que o cliente representa para a empresa e permite aos *stakeholders* verificar se as estratégias criadas em relação ao cliente estão produzindo os resultados esperados.

Os indicadores da perspectiva de clientes demonstram sua importância quando se aliam as fontes estratégicas da empresa, como a missão, visão, valores essenciais e estratégias. Quando essas fontes estão orientadas para o cliente, se torna mais fácil elaborar indicadores com características adequadas, propícios aos objetivos da empresa, que na maioria das empresas é o aumento do seu resultado.

Neste trabalho procurou-se estudar o BSC como ferramenta de gestão estratégica das empresas prestadoras de serviços odontológicos. A empresa escolhida para o estudo de caso é uma cooperativa denominada Uniodonto. O *Balanced Scorecard* será um importante instrumento para esta empresa, visto que ela não possui nenhuma ferramenta de gestão e com o uso dessa ferramenta poderá fazer um acompanhamento contínuo do seu desempenho interno e externo. Com a utilização do BSC a cooperativa poderá monitorar seus objetivos estratégicos através de indicadores elaborados pelos gestores que auxiliarão no processo de tomada de decisão, pois a análise desses indicadores poderá fornecer informações relevantes que impactará no processo gerencial de toda a empresa.

Procurou-se também analisar a perspectiva de clientes do Capital Intelectual para a identificação dos ativos intangíveis. Identificamos os clientes como principal elemento do Capital Intelectual, já que eles são os maiores geradores de valor para a empresa, agregando valor aos serviços odontológicos prestados. Com a utilização do BSC a cooperativa poderá gerenciar de forma eficaz e continuada sua gestão da dimensão de clientes fazendo com que o

usuário perceba a vantagem que tem em fazer parte da empresa, causando assim um aumento na vantagem competitiva do mercado proporcionada por uma boa gestão do Capital Intelectual.

Com base na teoria estudada e com o objetivo principal de identificar quais indicadores da perspectiva de clientes do Capital Intelectual são relevantes para o BSC, foi elaborado o Quadro 7 no qual demonstra sete objetivos vinculados a vinte e dois indicadores, vinte e duas metas e vinte e duas iniciativas aplicáveis ao tipo de serviço prestado pela empresa Uniodonto.

Para a elaboração desse quadro utilizou os principais objetivos que a empresa tem em relação aos seus clientes, como conquistar, satisfazer, fidelizar e reter pelo máximo de tempo na empresa. Com a utilização e o acompanhamento dos indicadores a cooperativa poderá se organizar em relação a comunicação e ao planejamento estratégico, podendo identificar quais os pontos com necessidades de melhoria, a importância da motivação, da qualificação e do desempenho superior ao das demais empresas do ramo que proporcionará uma vantagem competitiva.

Uma das preocupações na elaboração dos indicadores foi identificar quais são os que levam a diminuir problemas que possam surgir no decorrer da atividade administrativa e operacional, permitindo corrigir os erros em tempo hábil e gerar resultados favoráveis.

Contudo, é importante ressaltar que um dos fatores para que o BSC consiga ser implantado com sucesso é necessidade do total envolvimento da administração. Ela precisa perceber a real importância do BSC para as empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 29, ago. 2002.
- Agenda for change – Characteristics of Clinical Indicators. Joint Commission. QRB – Quality Review Bulletin, v. 15, n. 11, 1989.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BITTAR, Olímpio J. Nogueira V. **Indicadores de qualidade e quantidade em saúde**. RAS, v. 3, n. 12, p. 23, jul-set, 2001.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- COUTO, Renato Camargos; PEDROSA, Tânia Moreira Grilo. **Hospital: Gestão Operacional e Sistemas de Garantia de Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Médica e Científica Ltda, 2003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michel S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FURLAN, José Davi. **Modelagem de negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HENDRIKSEN, Edson S.; BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- LIMA, João Paulo Cavalcante.; ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Fatores Relevantes para a Gestão do Capital Intelectual sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR):** Um Estudo Baseado na Percepção dos Gestores da Safoni Aventis Brasil. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v.7, n. 1, jan/jun 2012.
- LOPES, João Francisco. **Capital Intelectual:** contribuições a sua mensuração e mensuração contábil. Itapetininga: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACHADO JR, Eliseu Vieira. **A teoria dos Stakeholders.** Goiânia: 2011.
- MARTINS, Eliseu et al. Goodwill: uma análise dos conceitos utilizados em trabalhos científicos. **Revista Contabilidade & Finanças.** São Paulo, v. 21, n. 52, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma e Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Joel Marques de; BEUREN, Ilse Maria. **O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil.** **Revista Contabilidade & Finanças – USP.** São Paulo, n. 32, p. 81-98, maio/agosto 2003.
- PAIVA, Simone Bastos. **Capital Intelectual:** Um novo paradigma para a gestão dos negócios. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>> Acesso em: 03 jun. 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRIETO, Vanderli Correia *et al.* Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gest. Prod.,** São Carlos, v. 13, n. 1, abr. 2006.
- REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual:** Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campos, 2003.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação dos ativos intangíveis.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 14 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- VIEIRA, Dirce Krassuski; DETONI, Dimas José; BRAUM, Loreni Maria dos Santos. **Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar.** *In:* Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3, 2006.

## ANEXO A – PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS

Planos	Tipo de Plano	Cobertura
<b>UniMaster</b>	Unimaster empresarial	Urgência/Emergência, Diagnósticos, Condicionamento, Exames, Radiologia, Prevenção em Saúde Bucal, Dentística, Periodontia, Endodontia, Cirurgia e Prótese
	Unimaster coletivo por adesão	
<b>UniMaster Light</b>	Unimaster light empresarial	Urgência/Emergência, Diagnósticos, Condicionamento, Exames, Radiologia, Prevenção em Saúde Bucal, Dentística, Periodontia, Endodontia e Cirurgia
	Unimaster coletivo por adesão	
	Unimaster light individual	
<b>Unifácil Endo</b>	Unifácil endo empresarial	Urgência/Emergência, Diagnósticos, Condicionamento, Exames, Radiologia, Prevenção em Saúde Bucal, Dentística, Periodontia, Endodontia e Cirurgia
	Unifácil endo coletivo por adesão	
<b>Unifácil Plus</b>	Unifácil plus empresarial	Urgência/Emergência, Diagnósticos, Condicionamento, Exames, Radiologia, Prevenção em Saúde Bucal, Dentística, Periodontia, Endodontia e Cirurgia
	Unifácil plus coletivo por adesão	
	Unifácil plus	
<b>Unilight</b>	Unilight empresarial	Urgência/Emergência, Diagnósticos, Condicionamento, Exames, Prevenção em Saúde Bucal, Dentística e Cirurgia
	Unilight coletivo por adesão	
	Unilight	

Fonte: [www.uniodonto-ce.com.br](http://www.uniodonto-ce.com.br)

## ANEXO B - PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS DETALHADAS

PLANOS E COBERTURA UNIODONTO				
PRÉ-PAGAMENTO	PRÉ E PÓS-PAGAMENTO			
PLANO UNIMASTER	PLANO UNIMASTER LIGHT	PLANO UNIFÁCIL ENDO	PLANO UNIFÁCIL PLUS	PLANO UNILIGHT
URGÊNCIA/EMERGÊNCIA	URGÊNCIA/EMERGÊNCIA	URGÊNCIA/EMERGÊNCIA	URGÊNCIA/EMERGÊNCIA	URGÊNCIA/EMERGÊNCIA
> Colagem de Fragmentos Dentários;	> Colagem de Fragmentos Dentários;	> Colagem de Fragmentos Dentários;	> Colagem de Fragmentos Dentários;	> Colagem de Fragmentos Dentários;
> Controle de Hemorragia com ou sem Aplicação de Agente Hemostático;	> Controle de Hemorragia com ou sem Aplicação de Agente Hemostático;	> Controle de Hemorragia com ou sem Aplicação de Agente Hemostático;	> Controle de Hemorragia com ou sem Aplicação de Agente Hemostático;	> Controle de Hemorragia com ou sem Aplicação de Agente Hemostático;
> Incisão e Drenagem (Intra ou Extra-Oral) de Abscesso, Hematoma ou Flegmão da Região Buco-Maxilo-Facial;	> Incisão e Drenagem (Intra ou Extra-Oral) de Abscesso, Hematoma ou Flegmão da Região Buco-Maxilo-Facial;	> Incisão e Drenagem (Intra ou Extra-Oral) de Abscesso, Hematoma ou Flegmão da Região Buco-Maxilo-Facial;	> Incisão e Drenagem (Intra ou Extra-Oral) de Abscesso, Hematoma ou Flegmão da Região Buco-Maxilo-Facial;	> Incisão e Drenagem (Intra ou Extra-Oral) de Abscesso, Hematoma ou Flegmão da Região Buco-Maxilo-Facial;
> Imobilização Dentária;	> Imobilização Dentária;	> Imobilização Dentária;	> Imobilização Dentária;	> Imobilização Dentária;
> Recimentação de Peça/Trabalho Protético;	> Recimentação de Peça/Trabalho Protético;	> Recimentação de Peça/Trabalho Protético;	> Recimentação de Peça/Trabalho Protético;	> Recimentação de Peça/Trabalho Protético;
> Redução de Luxação da Atm;	> Redução de Luxação da Atm;	> Redução de Luxação da Atm;	> Redução de Luxação da Atm;	> Redução de Luxação da Atm;
> Reimplante de Dente Avulsionado com Contenção;	> Reimplante de Dente Avulsionado com Contenção;	> Reimplante de Dente Avulsionado com Contenção;	> Reimplante de Dente Avulsionado com Contenção;	> Reimplante de Dente Avulsionado com Contenção;
> Sutura de Ferida Buco-Maxilo-Facial;	> Sutura de Ferida Buco-Maxilo-Facial;	> Sutura de Ferida Buco-Maxilo-Facial;	> Sutura de Ferida Buco-Maxilo-Facial;	> Sutura de Ferida Buco-Maxilo-Facial;
> Tratamento de Abscesso Periodontal;	> Tratamento de Abscesso Periodontal;	> Tratamento de Abscesso Periodontal;	> Tratamento de Abscesso Periodontal;	> Tratamento de Abscesso Periodontal;
> Tratamento de Alveolite;	> Tratamento de Alveolite;	> Tratamento de Alveolite;	> Tratamento de Alveolite;	> Tratamento de Alveolite;
> Tratamento de Odontalgia Aguda;	> Tratamento de Odontalgia Aguda;	> Tratamento de Odontalgia Aguda;	> Tratamento de Odontalgia Aguda;	> Tratamento de Odontalgia Aguda;
DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO
> Consulta Odontológica Inicial;	> Consulta Odontológica Inicial;	> Consulta Odontológica Inicial;	> Consulta Odontológica Inicial;	> Consulta Odontológica Inicial;
CONDICIONAMENTO	CONDICIONAMENTO	CONDICIONAMENTO	CONDICIONAMENTO	CONDICIONAMENTO
> Condicionamento em Odontologia;	> Condicionamento em Odontologia;	> Condicionamento em Odontologia;	> Condicionamento em Odontologia;	> Condicionamento em Odontologia;
EXAMES	EXAMES	EXAMES	EXAMES	EXAMES
> Procedimento Diagnóstico Anatomopatológico (em Peça Cirúrgica, Material de Punção/Biópsia e Citologia Esfoliativa da Região Bucomaxilo-Facial);	> Procedimento Diagnóstico Anatomopatológico (em Peça Cirúrgica, Material de Punção/Biópsia e Citologia Esfoliativa da Região Bucomaxilo-Facial);			
> Teste de Fluxo Salivar;	> Teste de Fluxo Salivar;	> Teste de Fluxo Salivar;	> Teste de Fluxo Salivar;	> Teste de Fluxo Salivar;
RADIOLOGIA	RADIOLOGIA	RADIOLOGIA	RADIOLOGIA	RADIOLOGIA
> Radiografia Interproximal (Bite-Wing);	> Radiografia Interproximal (Bite-Wing);	> Radiografia Interproximal (Bite-Wing);	> Radiografia Interproximal (Bite-Wing);	
> Radiografia Oclusal;	> Radiografia Oclusal;	> Radiografia Periapical;	> Radiografia Periapical;	
> Radiografia Panorâmica de Mandíbula/Maxila (Ortopantomografia);	> Radiografia Panorâmica de Mandíbula/Maxila (Ortopantomografia);			
> Radiografia Periapical;	> Radiografia Periapical;			

**ANEXO B - PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS DETALHADAS (Continuação)**

PREVENÇÃO EM SAÚDE BUCAL	PREVENÇÃO EM SAÚDE BUCAL	PREVENÇÃO EM SAÚDE BUCAL	PREVENÇÃO EM SAÚDE BUCAL	PREVENÇÃO EM SAÚDE BUCAL
> Aplicação de Selante;	> Aplicação de Selante;	> Aplicação de Selante;	> Aplicação de Selante;	> Aplicação de Selante;
> Aplicação Tópica de Flúor;	> Aplicação Tópica de Flúor;	> Aplicação Tópica de Flúor;	> Aplicação Tópica de Flúor;	> Aplicação Tópica de Flúor;
> Atividade Educativa em Saúde Bucal;	> Atividade Educativa em Saúde Bucal;	> Atividade Educativa em Saúde Bucal;	> Atividade Educativa em Saúde Bucal;	> Atividade Educativa em Saúde Bucal;
> Controle de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Controle de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Controle de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Controle de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Controle de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);
> Dessensibilização Dentária;	> Dessensibilização Dentária;	> Dessensibilização Dentária;	> Dessensibilização Dentária;	> Dessensibilização Dentária;
> Profilaxia - Polimento Coronário;	> Profilaxia - Polimento Coronário;	> Profilaxia - Polimento Coronário;	> Profilaxia - Polimento Coronário;	> Profilaxia - Polimento Coronário;
> Remineralização Dentária;	> Remineralização Dentária;	> Remineralização Dentária;	> Remineralização Dentária;	> Remineralização Dentária;
DENTÍSTICA	DENTÍSTICA	DENTÍSTICA	DENTÍSTICA	DENTÍSTICA
> Adequação do Meio Bucal;	> Adequação do Meio Bucal;	> Adequação do Meio Bucal;	> Adequação do Meio Bucal;	
> Ajuste Oclusal;	> Ajuste Oclusal;			
> Aplicação de Cariostático;	> Aplicação de Cariostático;	> Aplicação de Cariostático;	> Aplicação de Cariostático;	
> Faceta Direta em Resina Fotopolimerizável;	> Faceta Direta em Resina Fotopolimerizável;			
> Núcleo de Preenchimento;	> Núcleo de Preenchimento;			
> Remoção de Fatores de Retenção de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Remoção de Fatores de Retenção de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Remoção de Fatores de Retenção de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Remoção de Fatores de Retenção de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);	> Remoção de Fatores de Retenção de Biofilme Dental (Placa Bacteriana);
> Restauração em Amálgama;	> Restauração em Amálgama;	> Restauração em Amálgama;	> Restauração em Amálgama;	
> Restauração em Ionômero de Vidro;	> Restauração em Ionômero de Vidro;	> Restauração em Ionômero de Vidro;	> Restauração em Ionômero de Vidro;	
> Restauração em Resina Fotopolimerizável;	> Restauração em Resina Fotopolimerizável;	> Restauração em Resina Fotopolimerizável;	> Restauração em Resina Fotopolimerizável;	
> Restauração Temporária /Tratamento Expectante;	> Restauração Temporária /Tratamento Expectante;	> Restauração Temporária /Tratamento Expectante;	> Restauração Temporária /Tratamento Expectante;	
> Tratamento Restaurador Atraumático;	> Tratamento Restaurador Atraumático;	> Tratamento Restaurador Atraumático;	> Tratamento Restaurador Atraumático;	
PERIODONTIA	PERIODONTIA	PERIODONTIA	PERIODONTIA	PERIODONTIA
> Aumento de Coroa Clínica;	> Aumento de Coroa Clínica;			
> Cirurgia Periodontal a Retalho;	> Cirurgia Periodontal a Retalho;			
> Cunha Proximal;	> Cunha Proximal;			
> Gengivectomia/Gengivoplastia;	> Gengivectomia/Gengivoplastia;			
> Raspagem Sub-Gengival e Alisamento Radicular/Curetagem de Bolsa Periodontal;	> Raspagem Sub-Gengival e Alisamento Radicular/Curetagem de Bolsa Periodontal;			
> Raspagem Supra-Gengival e Polimento Coronário;	> Raspagem Supra-Gengival e Polimento Coronário;	> Raspagem Supra-Gengival e Polimento Coronário - por segmento;	> Raspagem Supra-Gengival e Polimento Coronário;	

**ANEXO B - PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS DETALHADAS (Continuação)**

ENDODONTIA	ENDODONTIA	ENDODONTIA	ENDODONTIA	ENDODONTIA
> Capeamento Pulpar Direto. Excluindo Restauração Final;	> Capeamento Pulpar Direto. Excluindo Restauração Final;	> Capeamento Pulpar Direto. Excluindo Restauração Final;	> Capeamento Pulpar Direto. Excluindo Restauração Final;	
> Pulpotomia;	> Pulpotomia;	> Pulpotomia;		
> Remoção de Corpo Estranho Intra-Canal;	> Remoção de Corpo Estranho Intra-Canal;			
> Remoção de Núcleo Intra-Canal;	> Remoção de Núcleo Intra-Canal;			
> Remoção de Peça/Trabalho Protético;	> Remoção de Peça/Trabalho Protético;			
> Tratamento de Perfuração (Radicular/Câmara Pulpar);	> Tratamento de Perfuração (Radicular/Câmara Pulpar);			
> Tratamento Endodôntico em Dente com Rizogênese Incompleta;	> Tratamento Endodôntico em Dente com Rizogênese Incompleta;			
> Tratamento Endodôntico em Dentes Decíduos;	> Tratamento Endodôntico em Dentes Decíduos;	> Tratamento Endodôntico em Dentes Decíduos;		
> Tratamento Endodôntico em Dentes Permanentes;	> Tratamento Endodôntico em Dentes Permanentes;	> Tratamento Endodôntico em Dentes Permanentes;		
> Retratamento Endodôntico em Dentes Permanentes;	> Retratamento Endodôntico em Dentes Permanentes;			
CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA
> Alveoloplastia;	> Alveoloplastia;			
> Amputação Radicular com ou sem Obturação Retrógrada;	> Amputação Radicular com ou sem Obturação Retrógrada;			
> Apicetomia com ou sem Obturação Retrógrada;	> Apicetomia com ou sem Obturação Retrógrada;			
> Aprofundamento/Aumento de Vestíbulo;	> Aprofundamento/Aumento de Vestíbulo;			> Redução de Fratura Alvéolo Dentária;
> Biópsia de Boca;	> Biópsia de Boca;			
> Biópsia de Glândula Salivar;	> Biópsia de Glândula Salivar;			
> Biópsia de Lábio;	> Biópsia de Lábio;			
> Biópsia de Língua;	> Biópsia de Língua;			
> Biópsia de Mandíbula/Maxila;	> Biópsia de Mandíbula/Maxila;			
> Bridectomia/Bridotomia;	> Bridectomia/Bridotomia;			
> Cirurgia para Tórus/Exostose;	> Cirurgia para Tórus/Exostose;			
> Exérese de Pequenos Cistos de				

## ANEXO B - PLANILHA DE PLANOS DA UNIODONTO E SUAS COBERTURAS DETALHADAS (Continuação)

CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA	CIRURGIA
> Exérese ou Excisão de Mucocele, Rânula	> Exérese ou Excisão de Mucocele, Rânula			
> Exodontia a Retalho;	> Exodontia a Retalho;			
> Exodontia de Raiz Residual;	> Exodontia de Raiz Residual;	> Exodontia de Raiz Residual	> Exodontia de Raiz Residual;	
> Exodontia Simples de Decíduo;	> Exodontia Simples de Decíduo;	> Exodontia Simples de Decíduo	> Exodontia Simples de Decíduo;	
> Exodontia Simples de Permanente;	> Exodontia Simples de Permanente;	> Exodontia Simples de Permanente	> Exodontia Simples de Permanente;	
> Frenotomia/Frenectomia Labial;	> Frenotomia/Frenectomia Labial;			
> Frenotomia/Frenectomia Lingual;	> Frenotomia/Frenectomia Lingual ;			
> Odonto-Secção;	> Odonto-Secção;			
> Punção Aspirativa com Agulha Fina/Coleta de Raspado em Lesões ou Sítios Específicos				
> Redução de Fratura Alvéolo Dentária;	> Redução de Fratura Alvéolo Dentária;	> Redução de Fratura Alvéolo Dentária	> Redução de Fratura Alvéolo Dentária	
> Remoção de Dentes Retidos (Inclusos, Semi-Inclusos ou Impactados);	> Remoção de Dentes Retidos (Inclusos, Semi-Inclusos ou Impactados) Ulectomia/Ulotomia;			
> Tratamento Cirúrgico de Fístulas Bucal>Nasais ou Bucal-Sinusais;				
> Tratamento Cirúrgico de Tumores Benignos e Hiperplasias de Tecidos Moles da Região Bucal-Maxilo-Facial;				
> Tratamento Cirúrgico de Tumores Benignos Odontogênicos sem Reconstrução;				
> Ulectomia/Ulotomia;				
PRÓTESE	PRÓTESE	PRÓTESE	PRÓTESE	PRÓTESE
> Coroa Unitária Provisória com ou sem Pino/Provisório para Preparo de RMF;				
> Reabilitação com Coroa de Acetato, Aço ou Policarbonato;				
> Reabilitação com Coroa Total de Cerômero Unitária - Inclui a Peça Protética;				
> Reabilitação com Coroa Total Metálica Unitária - Inclui a Peça Protética;				
> Reabilitação com Núcleo Metálico fundido/Núcleo Pré-Fabricado - Inclui a Peça Protética;				
> Reabilitação com Restauração Metálica Fundida (RMF) Unitária - Inclui a Peça Protética;				