



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL
TURMA VII

Marcos Antonio Montenegro Braun Filho

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
BASEADO NO “BALANCED SCORECARD - BSC”
PARA UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE PLANOS
ODONTOLÓGICOS**

Fortaleza – Ceará
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL
TURMA VII

Marcos Antonio Montenegro Braun Filho

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
BASEADO NO “BALANCED SCORECARD - BSC”
PARA UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE PLANOS
ODONTOLÓGICOS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, Turma VII, Centro de Treinamento e Desenvolvimento, Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Conclusão do mesmo.

Orientador: Prof. Marcos Antonio Martins Lima, Dr.

Fortaleza - Ceará
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL
TURMA VII

Título do trabalho: APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
BASEADO NO “BALANCED SCORECARD - BSC” PARA UMA
EMPRESA NO SEGMENTO DE PLANOS ODONTOLÓGICOS.

Autor: Marcos Antonio Montenegro Braun Filho

Aprovado em: ____ / ____ / ____ Nota: _____

Marcos Antonio Martins Lima, Dr. – UFC
Orientador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que me guiou até esta etapa de minha carreira, a minha família que me deu todo o apoio necessário e a minha futura esposa Kelly Facó, que foi minha companheira e mentora durante toda esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Marcos Antonio Martins Lima, Dr., que me fez descobrir o espírito da ciência e me fez vivenciar os desafios da profissão, até então pouco conhecidos.

Aos amigos que conheci no decorrer do curso, a todos os professores que contribuíram para a formação e desenvolvimento de minha performance profissional, aos que fazem o CETREDE pelo apoio e atendimento nos momentos que precisei, bem como pelo desenvolvimento da metodologia do curso proposto.

À empresa citada no estudo de caso, pelo aprendizado constante, pelos desafios oferecidos e pela oportunidade de utilizá-la de forma a ter uma maior compreensão sobre o tema.

Em especial, a minha mãe e a minha futura esposa, por serem a base da minha vida, em todos os sentidos.

RESUMO

Esta monografia apresenta o modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced Scorecard – BSC” e sua aplicação numa empresa que atua no segmento de planos odontológicos. Nela, encontram-se descritos: o objetivo, a evolução dos modelos organizacionais e sistemas de gestão; o BSC – sua utilidade, princípios e metodologia – bem como sua aplicação na referida empresa que atua no segmento de planos odontológicos.

O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar uma abordagem inovadora e transformadora no modo de implementar a estratégia e gerenciar uma organização deste segmento e genuinamente cearense com vista ao seu sucesso.

A monografia compreende uma proposta de gestão estratégica para a empresa, mas a sua implementação dependerá de fatores além da vontade do autor.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Modelos de Gestão Estratégica .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS E DE SISTEMA DE GESTÃO	12
2.1 Modelos Organizacionais.....	12
2.2 Sistemas de Gestão	14
3. BALANCED SCORECARD – FERRAMENTA ESTRATÉGICA	16
4. OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO “BALANCED SCORECARD-BSC”	19
5. METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD”	26
5.1 Construção do Mapa Estratégico	26
5.2 Alinhar a Organização à Estratégia.....	27
5.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	28
5.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo	29
5.5 Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança Executiva.....	29
6. ESTUDO DE CASO ODONTOART PLANOS ODONTOLÓGICOS	31
5.1 Descrição Básica da Empresa	32
5.2 Visão do Negócio	32
5.3 Análise do Ambiente Competitivo	39
5.4 Macroprocessos Principais	46
5.5 Serviços Disponibilizados	47
7. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO MODELO MGE BASEADO NO “BALANCED SCORECARD- BSC” PARA A EMPRESA	50
7.1 Diagnóstico Situacional da Organização.....	50
7.2 Proposta de Aplicação do Modelo de Gestão Estratégica	52
7.2.1 - Fase 0 – Preliminar e preparatória para implementação do MGE	52
7.2.2 - Fase I – Mobilização Estratégica	53
7.2.3 - Fase II – Implementação Estratégica	54
7.2.4 - Fase III – Gerenciamento Estratégico	56
8. CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS A.....	61

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica, desde seu planejamento e, principalmente, sua implementação, na era da informação e do conhecimento, é fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública e/ou privada.

O presente trabalho está focado nestas premissas. O capítulo 1 compreende os seguintes itens:

- Objetivo da monografia
- Relevância da monografia
- Resultado da monografia
- Organização da monografia

1.1 Objetivo

O objetivo desta monografia é apresentar a aplicação do Modelo de Gestão Estratégica - MGE baseado no *Balanced Scorecard* - BSC para uma empresa que atua no segmento de planos odontológicos.

1.2 Relevância

Observa-se um crescimento da demanda pelos planos dentários no Brasil em virtude de uma maior conscientização da população quanto a importância dos tratamentos bucais. Com as descobertas de que muitas doenças em outros órgãos estão relacionadas à saúde bucal, a odontologia subiu do quinto para o terceiro lugar entre os benefícios mais ofertados pelas empresas. Apesar de todo esse interesse, apenas 5,5% da população brasileira está coberta por planos odontológicos.

Numa análise em nível de mercado, é fato que os desafios que enfrentam atualmente as empresas são mais difíceis e complexos do que em qualquer outra época. Elas têm de enfrentar limitações orçamentárias e aumento da demanda dos serviços num mercado altamente competitivo e com clientes vez mais exigentes.

É tradição que as empresas, independente de seu segmento, não dão a devida importância ao instrumento de planejamento estratégico em face das freqüentes mudanças nas políticas, programas e orientações estratégicas, o que faz refletir negativamente na elaboração e implementação de suas estratégias corporativas.

Analisando o segmento de planos odontológicos, muitas empresas não dispõem de sistemas de informações e de custos organizados, bem como seus contratos de gestão, quando existem, estão apoiados em metodologias ultrapassadas de mensuração de resultados; própria da sociedade industrial (fluxo de caixa, balanço patrimonial, margem de contribuição etc). Existe, portanto, necessidade de valorizar o instrumento de planejamento estratégico neste segmento, dentro de uma nova abordagem integradora e participativa, apoiada nas competências essenciais e orientada para a estratégia, como forma de maximizar os resultados em termos de benefícios para a sociedade.

O Modelo de Gestão Estratégica baseado no *Balanced Scorecard* – BSC é uma das ferramentas de gestão utilizada num ambiente competitivo e de rápidas transformações, onde o ativo intangível existente na organização, melhor aproveitado, representa um grande diferencial competitivo.

1.3 Resultado

Espera-se com este trabalho oferecer uma contribuição para as práticas de planejamento e gestão estratégica compartilhada, na empresa em questão, tendo como referencial o *Balanced Scorecard* – BSC. Por certo, a utilização, de forma adequada, desta ferramenta poderá proporcionar mudanças de paradigmas, favorecendo o uso mais racional dos recursos, cujos resultados não de refletir na valorização dos funcionários e da instituição perante os acionistas e a sociedade.

1.4 Organização

O presente trabalho está organizado em oito capítulos, que descrevem: o objetivo, relevância e resultados esperados; a evolução dos modelos organizacionais e de sistemas de gestão e suas correlações; o *Balanced Scorecard* - BSC – Ferramenta Estratégica; os princípios básicos do BSC; a metodologia utilizada na sua aplicação; a proposta de aplicação no objeto do estudo e as conclusões sobre o trabalho.

2. ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS E DO SISTEMA DE GESTÃO

Neste capítulo, apresentamos os marcos históricos das mudanças ocorridas na sociedade e seus reflexos nos modelos organizacionais e nos sistemas de gestão adotados.

2.1 Modelos Organizacionais

O mundo atual caracteriza-se pelos avanços tecnológicos e científicos, velocidade das comunicações, globalização da economia, redução das barreiras econômicas, alta competitividade e rápidas mudanças no ambiente externo.

Um bom indicador do ritmo dessas mudanças é o tempo necessário para que o conhecimento humano total dobre. No final do primeiro milênio ele dobrou em cerca de 200 anos; no início da Revolução Industrial foram necessários 30 anos; e hoje em dia isso ocorre a cada cinco anos.

Nos últimos séculos as mudanças foram notabilizadas por transformações profundas no sistema produtivo, gerando impactos econômicos, sociais e ambientais. Essas transformações que se prolongam até os dias atuais definiram marcos históricos temporais sob a denominação de sociedade industrial, da informação e do conhecimento. As culturas organizacionais das empresas foram influenciadas pelos modelos de sociedade definidos nesses períodos (perfil autocrático, participativo e holístico).

A sociedade industrial, no período de 1850 até perto de 1975, foi caracterizada pela produção em massa, padronização, rigidez hierárquica e modelo

autocrático de gestão. As organizações desse período primaram por adotar rigoroso controle central, por meio de grandes departamentos funcionais. A estratégia era desenvolvida pelo corpo diretivo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. As mudanças eram incrementais, permitindo aos níveis gerenciais adotarem sistemas de controle tático. As vantagens competitivas sustentáveis estavam relacionadas com: i) os benefícios das economias de escala e do escopo; ii) a rápida alocação de tecnologia aos ativos fixos; iii) a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Era uma economia dominada por ativos tangíveis que se utilizava de indicadores financeiros para realizar a gestão de desempenho da empresa.

A sociedade da informação surgiu com a mudança do padrão de dependência da economia anteriormente vinculada às máquinas da sociedade industrial para aquela mais vinculada à informação. No plano filosófico o homem vinha progressivamente mudando a sua forma de pensar sobre o mundo em que vivemos, saindo de uma visão mecanicista e cartesiana da realidade e tendendo para uma abordagem holística do mundo que nos cerca, entendendo-o como um conjunto interligado onde os fenômenos biológicos, físicos, sociais, econômicos e ambientais são interdependentes. No ambiente organizacional e empresarial essas mudanças refletiram na absorção de uma nova cultura organizacional de natureza participativa. Verifica-se crescente valorização do trabalho multidisciplinar e aplicação dos princípios da Qualidade Total voltados para o foco no cliente, a qualidade intrínseca, o custo e o tempo de resposta; como forma de mensurar o desempenho da empresa.

A sociedade do conhecimento privilegia o conhecimento como principal fator de produção e estimulador da economia. As organizações começam a

considerar a mobilização e exploração dos seus ativos intangíveis - fidelidade do cliente, inovação e customização de produtos, base de dados, tecnologia de informação e mobilização das pessoas – como fatores críticos de sucesso. Começam a surgir empresas que assimilam uma cultura organizacional holística, ligadas a uma visão não-fragmentada do mundo e que consideram relevantes os seguintes aspectos: clareza de objetivos, participação e cooperação de todos, trabalho interdisciplinar, formas criativas de resolução de conflitos etc.

2.2 Sistemas de Gestão

Acompanhando a evolução dos modelos organizacionais surgiram e evoluíram os sistemas de gestão de desempenho, conforme abaixo descritos:

Gestão orientada por custo – este sistema, muito apropriado para o ambiente empresarial vivenciado na sociedade industrial, valorizava os ativos tangíveis, cujos indicadores refletiam o desempenho financeiro das empresas, tais como: demonstrativo do fluxo de caixa, balanço patrimonial, margem de contribuição, entre outros. O sistema operava de forma hierarquizada no estilo *top down*. Nesse paradigma de contabilidade gerencial se destacava o controle dos custos em termos de produtos, clientes e funções. Além disso, enfatizava o enfoque interno, bem como o valor agregado representava o conceito-chave. Tal sistema, concebido para empresas industriais do século XIX e do princípio do século XX, tornou-se inadequado para o ambiente dinâmico e de rápidas transformações dos dias atuais.

Gestão orientada por resultados – este sistema surgiu num ambiente de rápidas transformações tecnológicas e num mercado em crescente competitividade.

Manter-se competitivo passou a ser fator determinante para a sobrevivência da empresa. Nele, a trilogia: sistemas de custo, de informações e de planejamento e controle da produção, deve ser considerada de forma integrada, conforme Soares, 2003 (Gestão Estratégica da Informação). A gestão orientada por resultado, própria da sociedade da informação, onde se globalizaram todos os níveis de relacionamentos, faz com que as empresas flexibilizem suas estratégias e, para assegurar sucesso, migrem de economia de escala para produto personalizado de qualidade. Nesse contexto, além do custo, crescem de importância, no posicionamento estratégico da empresa, fatores relacionados com o atendimento ao cliente, a qualidade dos produtos/serviços, a eliminação dos desperdícios, a minimização dos estoques, o prazo, a otimização de ciclos de produção, caixa e operacional, o contínuo aperfeiçoamento, entre outros.

Gestão orientada para a estratégia – este sistema parte da premissa de que na sociedade do conhecimento a vantagem competitiva deriva mais dos recursos intangíveis, como conhecimento, capacidade e relacionamentos criados pelos empregados, do que investimentos em ativos físicos e do acesso de capital. Além de incorporar vários princípios definidos na gestão da qualidade total, este sistema estabelece uma abordagem focada na estratégia. A ação estratégica tem prevalência sobre a própria estratégia em si, e a sua implementação deve ser compartilhada por todos da organização. A gestão orientada para a estratégia deve ser considerada como um processo contínuo estimulado e liderado pela Alta Administração. Este sistema, além de preservar as mensurações de desempenho financeiro, complementa com vetores de desempenho não-financeiros, emanados da visão e da estratégia da organização.

3. O “BALANCED SCORECARD – BSC” – FERRAMENTA ESTRATÉGICA

O *Balanced Scorecard*, segundo seus criadores, Norton & Kaplan (1990) foi concebido, originalmente, como ferramenta de gestão de mensuração balanceada, apoiada em medida financeira e não-financeira, que traduzisse a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Sua proposta original visava superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros. A sua mensuração incorporava novos indicadores que comunicam vetores de desempenho futuro, sob a forma de criação de valor mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação.

A experiência da aplicação do BSC, com sucesso, em organizações públicas e privadas, mostrou, segundo Kaplan & Norton, que ele é mais do que um sistema de gestão de mensuração e sim de gestão de estratégia, pois além de manter o interesse no desempenho financeiro, revela com clareza os vetores de desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor. Nesta nova abordagem busca-se converter a estratégia em processo contínuo, a ser executado, não somente pela Alta Administração, mas também por toda a organização.

Este novo referencial de gestão insere a estratégia no âmago dos processos e sistemas fundamentais e estimula o alinhamento e o comprometimento de todos com os objetivos estratégicos da empresa.

A implementação do *balanced scorecard* nas empresas, permite incorporar uma filosofia que as tornam organizações orientadas para estratégias, as quais, segundo seus idealizadores, devem ser norteadas por cinco princípios básicos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Alinhar a organização com a estratégia
- Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos
- Converter a estratégia em processo contínuo e,
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Em relação a essa nova abordagem dada para o BSC vale citar os comentários de James H. Goodnight sobre a publicação intitulada “Organização Orientada para Estratégia” de Kaplan & Norton. “Em face da velocidade de mudança na nova economia, os processos centrados na estratégia e, ao mesmo tempo, mensuráveis, reproduzíveis e respaldados por informações de qualidade superior, são as únicas fontes reais de vantagem competitiva sustentável”. Na sociedade do conhecimento, de elevada competitividade e rápidas transformações, onde os ativos intangíveis – relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia de informação, banco de dados, competência e habilidade dos colaboradores - se tornaram o principal fator de vantagem competitiva, o BSC, segundo os autores, desponta como a ferramenta valiosa e perfeitamente aderente ao ambiente competitivo dos tempos atuais.

A utilização do BSC por parte das empresas, do ponto de vista dos autores, atende a diferentes objetivos tais como: (i) melhoria da rentabilidade e da

comunicação; (ii) antecipar-se às mudanças do ambiente externo; (iii) garantir a otimização na aplicação dos recursos públicos; (iv) permitir a criação de valor para organização na perspectiva de longo prazo; (v) valorizar as competências e habilidades existentes na organização, entre outros.

4. OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO “BALANCED SCORECARD - BSC”

Neste capítulo serão apresentados os cinco princípios que orientam a filosofia desta ferramenta de gestão estratégica, destacando as características relevantes de cada um deles.

O *Balanced Scorecard* – BSC é uma ferramenta que permite a tradução da visão de futuro da organização em objetivos estratégicos correlacionados entre si. Tais objetivos são abrangidos por quatro dimensões: financeira, mercadológica (clientes), interna (processos), aprendizado e crescimento. A partir de indicadores e ações relacionados com objetivos assegura-se o alinhamento de iniciativas com a estratégia da organização em um processo de *feedback* e aprendizado contínuo.

Este novo sistema gerencial se apresenta em três dimensões distintas:

Estratégia – A estratégia representa o item mais relevante da agenda organizacional. O BSC permite que a organização descreva e comunique a estratégia de maneira compreensível e sirva de base para implementação da ação.

Foco – Adotando o BSC como guia concentra-se no foco e faz-se com que todos os recursos e atividades da organização estejam alinhados com a estratégia.

Organização – todo o pessoal se mobiliza na direção da estratégia e o BSC fornece as condições para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócios, os serviços compartilhados e os empregados.

As organizações orientadas para a estratégia adotam cinco princípios comuns, conforme a figura 4.0, abaixo apresentada.



Figura 4.0 – Princípios da organização focalizada na estratégia.
 Fonte: (Norton & Kaplan, 2000)

Princípio 1 - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

A experiência de aplicação do BSC segundo Kaplan & Norton (2000) aponta que o sucesso das empresas não resulta apenas em lançamento de novos produtos ou serviços, de grandes investimentos de capital ou mesmo de absorção de novos ativos intangíveis, mas, principalmente, de explorar melhor a sua capacidade e os ativos tangíveis e intangíveis já existentes na empresa.

Neste sentido o *scorecard* fornece um tipo de “receita” pela qual os ingredientes já existentes na organização possam se combinar para a criação de valor de longo prazo. Este sistema é um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e criativa.

Este referencial é denominado “mapa estratégico” o qual é uma arquitetura lógica e abrangente utilizada na descrição da estratégia, sendo um ponto de referência comum e compreensível na sua tradução para toda a empresa.

O processo se inicia com o trabalho da equipe da parte estratégica da empresa em descrever e comunicar a estratégia. Escolhem-se os objetivos estratégicos específicos e definem-se metas e indicadores sob as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos de negócio interno e aprendizado e crescimento. A título de ilustração são apresentados abaixo alguns tipos de indicadores utilizados:

Indicadores Financeiros Essenciais

- Retorno sobre investimento/valor econômico agregado
- Lucratividade
- Aumento/mix de receita
- Produtividade da redução de custo

Medidas Essenciais dos Clientes

- Participação de mercado
- Aquisição de clientes
- Retenção de clientes
- Lucratividade dos clientes
- Satisfação dos clientes

Medidas Essenciais dos Processos de Negócios Internos

- Índices de falhas
- Taxa de aceitação de produto ou serviço
- Paradas não planejadas
- Custos das Atividades vs Concorrência

Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento

- Satisfação dos funcionários
- Retenção de funcionários
- Lucratividade por funcionário

Este princípio envolve a construção do *scorecard* estratégico, do mapa estratégico, dos objetivos e iniciativas que reflitam efetivamente a estratégia.

Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia

Trata-se de um princípio fundamental para garantir o alinhamento de todos ao foco estratégico. É importante, portanto, promover a sinergia em toda a organização. A forma de superar as barreiras funcionais nas organizações orientadas para estratégias é criar mecanismos eficazes de comunicação e buscar estabelecer a conexão das diferentes áreas à estratégia, por meio de temas e objetivos comuns que permeiam os seus *scorecards*;

Este princípio busca promover o alinhamento entre o *scorecard* corporativo e os *scorecards* das unidades de negócios e de serviços de apoio.

Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Este princípio estabelece para as organizações orientadas para a estratégia, a necessidade de que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito. Neste sentido o BSC é utilizado para incentivar toda a organização a executar a estratégia, por meio da comunicação, da educação e da sinergia.

Alguns observadores questionam a difusão da estratégia em toda a empresa, com receio de passar informações estratégicas para o concorrente. Por outro lado, não há como implementar a estratégia, de forma eficaz, se o pessoal a desconhece.

A implementação deste princípio inicia-se com o treinamento dos funcionários em todos os níveis da organização e, em seguida, infunde-se para os níveis mais baixos o *scorecard* corporativo e de cada unidade de negócio. O estilo adotado para transmitir as estratégias é *top-down*.

Uma etapa final que as organizações adotam é vincular a remuneração por incentivos ao *scorecard*. Dessa forma são realizadas 03 (três) etapas importantes: comunicação, *scorecard* pessoal e incentivos.

Princípio 4 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo

A maioria das organizações desenvolve seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano operacional. A reunião gerencial mensal concentra-se na avaliação do comportamento físico e financeiro e na aplicação de plano de ação para corrigir distorções.

Pesquisas realizadas indicam que 85% das equipes gerenciais dedicam menos de uma hora por mês discutindo estratégia, conforme Kaplan & Norton, (2000).

As empresas que adotam o BSC implementam de forma integrada, num único processo, o gerenciamento estratégico e o gerenciamento tácito (orçamentos financeiros e avaliações mensais) de forma ininterrupta e contínua.

Isto vem sendo feito obedecendo a uma evolução que se iniciou com as organizações buscando conectar a estratégia ao processo orçamentário. Numa fase seguinte implementaram reuniões gerais simples, para avaliação das estratégias, e, por fim, adotou-se um processo de aprendizado e adaptação da estratégia, utilizando métodos estatísticos para validar os *scorecards* iniciais (hipóteses sobre as estratégias).

O processo envolve as seguintes etapas vinculadas à estratégia: orçamentação, sistema de informações (*feedback*) e reuniões.

Princípio 5 – Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso da implementação do BSC é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executiva (Kaplan & Norton, 2000). Não se trata de um projeto de mensuração, mas de um programa de mudança que atinge praticamente todas as partes da organização. Se, as pessoas do escalão mais alto da empresa não liderarem o processo de mudanças, elas não ocorrerão.

Inicia-se com o foco na mobilização visando dar início ao processo, onde se esclarece por que as mudanças são necessárias. Em seguida desloca-se o foco para o processo de governança visando orientar a transição. Nesta fase se definem, demonstram e reforçam os novos valores culturais da organização e estimula-se o rompimento das tradicionais estruturas de poder.

Finalmente se implementa o novo sistema gerencial – um sistema gerencial estratégico - que institucionaliza os novos valores culturais e define as novas estruturas para novo sistema de gestão.

5. METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO “BALANCED SCORECARD - BSC”

5.1 – Construção do Mapa Estratégico

Após a construção de um conjunto significativo de *scorecards* estratégicos, segundo Kaplan & Norton (2000), foi possível mapear os padrões num referencial denominado mapa estratégico. O mapa estratégico do *balanced scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.

Ocorre, todavia, que a estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa no sentido mais amplo com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais se alinhem com ela. A estratégia é, portanto, um dos passos deste processo contínuo que movimenta a organização para incorporar o sentido de missão em toda a empresa.

A missão e os valores essenciais são estáveis no tempo. A visão aponta para o futuro e ajuda os indivíduos a compreender porque e como respaldar os esforços da organização. Além disso, inicia-se o movimento, a partir da estabilidade da missão e dos valores essenciais, que promove o dinamismo da estratégia e, esta, evolui no tempo, adaptando-se às mutações do mundo real.

A partir da visão se definem os temas estratégicos, que refletem a trajetória e as prioridades gerais. O mapa estratégico, juntamente com o *balanced scorecard* fornece ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e iniciativas.

A metodologia para a construção do mapa estratégico começa do geral para o particular (*top down*) num processo de desdobramento da estratégia segundo quatro

perspectivas (financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento), obedecendo às seguintes etapas:

- Estabelecimento da visão e da estratégia;
- Desdobramento da estratégia em temas estratégicos;
- Busca dos resultados almejados, a partir da definição de objetivos, atividades, metas e indicadores sob a perspectiva financeira e do cliente;
- Definição de proposição de valor ou vetores de mudanças a partir da análise sob a perspectiva de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

As relações entre os vetores de mudanças e os resultados almejados constituem as hipóteses que definem a estratégia.

A construção de *scorecard* estratégico para organizações governamentais, sem fins lucrativos e de assistência médica, sofre adaptações, em relação ao modelo apresentado, nos seguintes pontos: (i) inverte-se a ordem de prioridade para considerar a perspectiva do cliente em precedência à perspectiva financeira; (ii) inclina-se a buscar atingir os objetivos de alto nível relacionados com: a) criação de valor para atingir a missão; b) custo mínimo; e c) comprometimento com a fonte de financiamento.

5.2 – Alinhar a Organização à Estratégia

Para que a organização esteja alinhada à estratégia é necessária a integração entre os *scorecards* desenvolvidos por cada unidade de negócios e de

apoio da empresa. Impõe-se uma conexão entre as unidades dentro de uma única entidade corporativa.

Esta entidade corporativa tem a função de criar as sinergias entre os negócios componentes e as unidades de apoio. Isto é feito através de criação de valor por meio do gerenciamento do capital e das pessoas.

Outra forma de gerar sinergia nas unidades de apoio é mediante a centralização das funções organizacionais, quando se tem economia de escala e vantagens da especialização.

A metodologia aplicada para criar sinergia varia de caso a caso, porém alguns critérios gerais podem ser adotados, tais como: relacionamento ganha-ganha, parcerias estratégicas, processos internos compartilhados etc.

5.3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Para a aplicação deste princípio é necessário o gerenciamento dos seguintes processos:

- Comunicação e educação: transferir aos empregados o conhecimento e a compreensão sobre a estratégia, de modo a contribuírem para a sua implementação;
- Desenvolvimento pessoal e de equipe: desenvolver mecanismo de desdobramento do conhecimento, num processo de cima para baixo, com orientações sobre as contribuições que garantem a implementação de estratégia;
- Sistema de incentivos e recompensas: estabelecer mecanismos que possibilitem a aplicação de benefícios e ônus decorrentes do sucesso ou

insucesso da organização orientada para a estratégia, estimulando o comprometimento de todos com os resultados.

5.4 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo

A metodologia a ser adotada para garantir eficácia gerencial no modelo de organização orientada para a estratégia é a seguinte:

- Conexão entre o orçamento e a estratégia – integração da gestão do orçamento e operação com a gestão da estratégia, num processo contínuo;
- Fechamento do loop estratégico – através de reuniões gerenciais focalizadas nas estratégias adota-se um gerenciamento de temas estratégicos integrados;
- Experimentação, aprendizado e adaptação – realiza-se a validação de hipóteses estratégicas, pelas equipes executivas, de modo a obter uma evolução dinâmica da estratégia.

5.5 – Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança Executiva

Deflagrar o processo de mudança é o maior desafio. As organizações usam diferentes abordagens para liderar mudanças. No entanto, a estratégia para mobilizar tal mudança passa, necessariamente pela adoção de algumas premissas:

- Iniciar, preferencialmente, a implementação do *Balanced Scorecard* corporativo, desdobrando-se por unidade de negócio. A unidade de negócio a ser escolhida deve ser aquela que apresenta melhores condições para a implementação do *Balanced Scorecard*.

- Identificar a unidade organizacional que pratique o estilo de liderança participativo, e esteja organizada e motivada para aplicação do *Balanced Scorecard*.

Deve-se considerar que, numa organização orientada para a estratégia é mais importante o papel da liderança: na criação do clima propício à mudança, na visão do desfecho da mudança e na governança; do que de aspectos estruturais e organizacionais.

6. ESTUDO DE CASO – ODONTOART PLANOS ODONTOLÓGICOS

Neste capítulo será feita: a caracterização da empresa, a apresentação da visão do negócio, a análise do ambiente competitivo, através da aplicação das Cinco Forças de Porter, e a apresentação dos macroprocessos principais.

6.1 – Descrição Básica da Empresa

A Odontoart é uma empresa especializada em soluções odontológicas e tem como principal finalidade a prestação de serviços odontológicos com qualidade, presteza e ética.

A empresa foi fundada em 1998, ano em que o Dr. Tadeu Oliveira, Fundador e Diretor da empresa abriu a primeira clínica do grupo, situada no bairro da Parangaba. A partir daí, iniciou-se um largo e objetivo crescimento, fazendo com que rapidamente a empresa fosse reconhecida no mercado cearense por sua seriedade e qualidade dos serviços prestados.

Devido à excelente aceitação e credibilidade dos serviços Odontoart por parte da família cearense, surgiu em 2003, como resultado do espírito empreendedor de seu fundador, o Plano Odontoart, tendo o objetivo de permitir que um maior número de pessoas tivesse acesso a uma odontologia de alto nível, baixo custo e sem burocracia.

Pensando no conforto, bem-estar e comodidade de seus associados, foram inauguradas mais 3 Clínicas situadas em pontos estratégicos da cidade, Clínica Odontoart Centro (fev. 2004), Clínica Odontoart Água Fria (Abr. 2004) e Clínica Odontoart Antônio Bezerra (Abr. 2005). Recentemente foi aberta uma nova clínica numa área nobre da cidade, Aldeota. Todas com modernas estruturas físicas e

tecnológicas, onde atuam profissionais altamente qualificados em diversas especialidades, possuindo excelente nível de biossegurança (esterilização) e materiais odontológicos da mais alta qualidade.

Atualmente, a empresa atende através do seu plano odontológico mais de 4.000 clientes pessoa física, e aproximadamente 8.000 clientes pessoa jurídica, chegando a realizar uma média superior a 5.000 atendimentos por mês em suas clínicas. Para isso conta com o auxílio de 27 colaboradores internos capacitados e treinados constantemente e mais de 19 Dentistas que executam os serviços odontológicos nas Clínicas Odontoart, sob a supervisão do Diretor da empresa.

Além do profundo conhecimento e atuação em saúde bucal, a Odontoart visa a cada dia aprimorar o relacionamento com seus associados em um ambiente acolhedor, proporcionando-lhe um atendimento personalizado para que suas necessidades sejam supridas de forma completa.

6.2 – Visão do Negócio

A partir dos anos 80, alguns fatores impulsionaram o crescimento dos planos Odontológicos, dentre eles podemos citar o desequilíbrio estrutural entre oferta e demanda de serviços, a falta de alternativa do sistema público, a crescente penetração dos planos odontológicos nos pacotes de benefícios das empresas e a regulamentação do setor.

Os planos odontológicos tornaram-se uma excelente alternativa para clientes exigentes que procuram o melhor custo x benefício dos serviços odontológicos. Atualmente a cobertura ampla dos planos odontológicos chega a incluir, além dos tratamentos clínicos, tratamentos cirúrgicos, *endodontia* (tratamento de canal) e

periodontia (tratamento de gengiva), onde módulos complementares e opcionais dão ainda cobertura com co-participação para *ortodontia* (aparelhos), próteses, implantes e estética.

Segundo os dados reunidos pela ANS (Agência Nacional de Saúde) publicados no Caderno de Informações da Saúde Suplementar, em dezembro de 2009, o segmento odontológico saltou de pouco mais de 3 milhões de beneficiários, em 2003, para 9.448.151, em 2009. Um crescimento, nos últimos seis anos, de cerca de 140%.

Os Planos de Saúde, onde nestes se incluem os planos odontológicos, tem o objetivo de abranger o maior número de clientes possível, pois sua funcionalidade se torna viável pelo atendimento em massa, onde os custos são minimizados e os lucros, embora mais curtos, são compensados pela quantidade de clientes atendida. Com esta funcionalidade é possível oferecer um tratamento de boa qualidade com custos mais baixos, sendo estes benefícios repassados para os clientes.

Diante de tal oportunidade de crescimento no mercado, a Odontoart aumentou seu mix de serviços colocando a disposição de seus clientes o *Plano Odontoart, o Plano Odontológico que Combina com Você*.

Inicialmente o plano era apenas mais um serviço oferecido pelas Clínicas Odontoart. Porém, devido suas vantagens, rapidamente o Plano Odontart passou a ter um peso considerável na receita da empresa e atualmente é considerado seu principal produto, o que fez com que suas clínicas, que anteriormente eram as responsáveis pela existência da empresa, passassem a ter como finalidade principal o suporte e apoio ao plano.

O organograma é a representação gráfica da estrutura de unidades e das relações hierárquicas existentes na empresa. A comunicação interna sempre

obedece aos limites das hierarquias através dos líderes de equipes. Abaixo, o organograma da Odontoart.

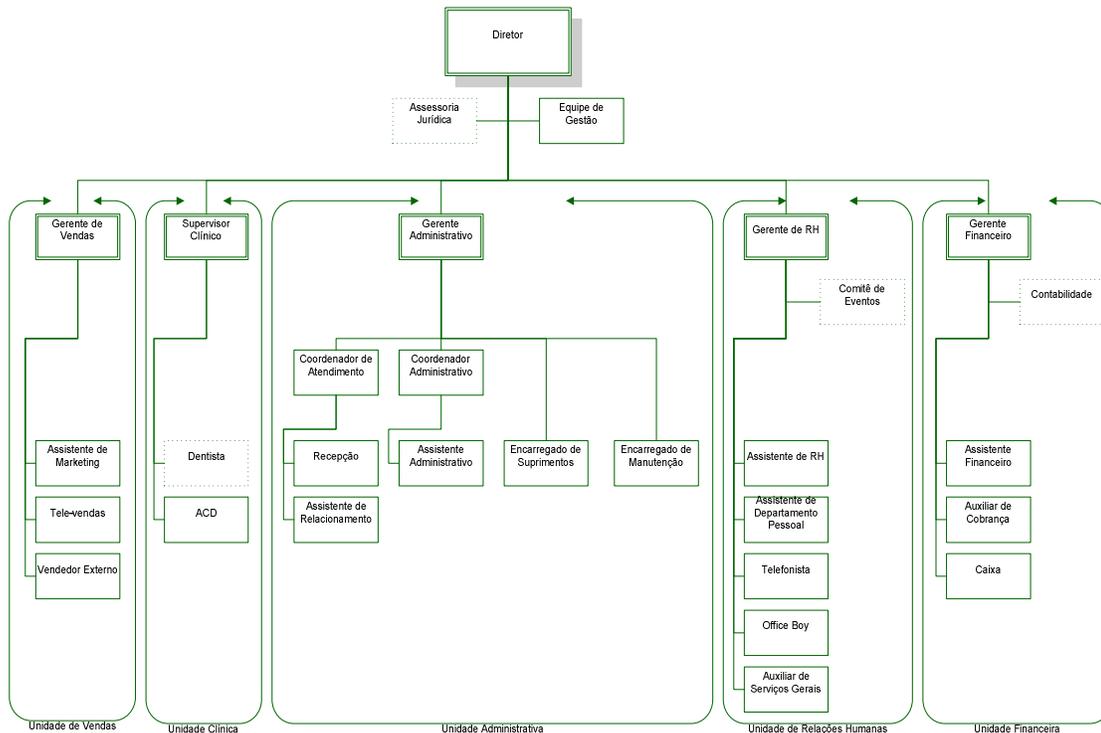


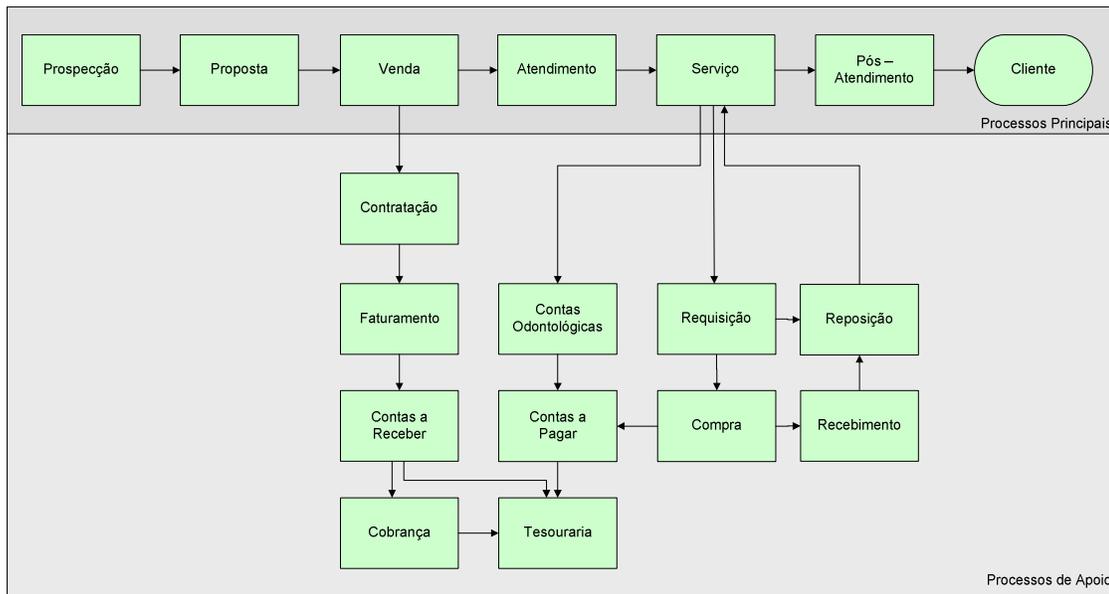
Figura 6.2 – Organograma geral

A Unidade Gerencial Básica, ou simplesmente UGB, é uma parte integrante do organismo da empresa. Todos os cargos agrupados na unidade compõem a sua equipe.

A Odontoart possui cinco UGBs, a Unidade de Vendas e Unidade Clínica, que são unidades geradoras de resultados diretos para os clientes, e a Unidade Administrativa, a Unidade UDHO e a Unidade Financeira, que são unidades de apoio, ou seja possuem a responsabilidade de dar suporte as unidades de resultado, sendo estas seus clientes internos.

Cada UGB tem uma razão de existir dentro da empresa, ela é revestida de papéis a serem cumpridos e também tem responsabilidades para estes. Os resultados gerados pela UGB são constantemente acompanhados como forma de garantir que todos os papéis e as responsabilidades estejam sendo cumpridos adequadamente.

A seqüência dos processos da atividade do negócio da Odontoart mostra mais claramente a relação existente entre as Unidades Gerenciais Básicas. Abaixo o macrofluxo dos processos.



A identidade da organização é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo necessário à união dos membros da organização em torno de objetivos, ações e comportamentos desejados.

Os Elementos mais fortes da Cultura Organizacional da Odontoart são:

- A definição do seu Negócio;
- A declaração de sua Missão;
- Os Valores Organizacionais;

- Sua Visão de Futuro.

A Definição do seu Negócio

É a essência da atividade econômica da empresa, e visa determinar seu âmbito de atuação. Seu negócio é soluções odontológicas.

A Declaração de Missão

É a razão de ser da nossa empresa, bem como define o nosso papel dentro da sociedade. Sua Missão é promover soluções odontológicas com qualidade e atendimento diferenciado através de uma equipe capacitada e comprometida com os valores da organização, proporcionando felicidade na vida das pessoas e parcerias duradouras.

Os Valores Organizacionais

São estabelecidos pelos líderes da empresa e balizam todas as ações da empresa na busca da realização de sua Visão de Futuro. São os princípios, os padrões, as ações que as pessoas valorizam na empresa. Os valores representam que atitudes e comportamentos a empresa valoriza. Seus Valores são:

1. Postura profissional e Pontualidade;
2. Lealdade, Honestidade e Ética;
3. Comunicação clara e efetiva;

4. Espírito de Equipe;
5. Aprendizagem e Inovação;
6. Valorização das Pessoas;
7. Determinação e Comprometimento com Entusiasmo.

Sua Visão de Futuro

Seus objetivos são ambiciosos e sua visão é estimulada pelo alto comprometimento de seu fundador. A visão de futuro da Odontoart é ser a melhor e maior empresa de planos odontológicos do Nordeste até 2013.

Estratégia

No sentido de ter a sua Missão e Visão realizadas foram definidos os seguintes Temas Estratégicos:

- Credenciamento de novos dentistas;
- Maior atuação em empresas de grande porte;
- Aumento de clínicas próprias.

Objetivos

Criar valor para o cliente, tornando a Odontoart referência no segmento de planos odontológicos, a um custo acessível, e garantindo a fidelidade dos clientes.

Estes objetivos devem ser perseguidos buscando-se um maior crescimento do negócio e uma conseqüente maior participação de mercado com o credenciamento de novos dentistas que possuam clínicas próprias, dando assim

maiores opções de atendimento aos pacientes; aumentando a atuação em empresas de grande porte; e construindo novas clínicas em pontos estratégicos para dar maior visibilidade a empresa no mercado, tornando-a conhecida.

Metas

- Desenvolver a Rede credenciada de dentistas em 1 ano;
- Ampliar a base de dentistas com clínicas próprias em cerca de 150% nos próximos três anos;
- Ampliar e modernizar as clínicas nos próximos três anos;
- Ter 10 clínicas espalhadas em pontos estratégicos na cidade em dois anos.

Fatores Críticos de Sucesso

A seguir é apresentada uma lista de fatores críticos de sucesso para a Odontoart:

- Excelente relacionamento com os clientes: pessoa física / jurídica;
- Empresa com o maior número de dentistas credenciados;
- Precisão e confiabilidade das informações;
- Rapidez no atendimento aos clientes;
- Investimento na excelência operacional;
- Qualificação permanente da força de trabalho.

6.3 – Análise do Ambiente Competitivo

Visando o alcance dos objetivos abrangentes para a Odonotart, é apresentada uma análise do ambiente em que ela está inserida. Para esta análise, como metodologia foi utilizado o modelo das cinco forças, adaptado de Porter, proposto por Gomes & Braga (2001), bem como foram identificados os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

Modelo Adaptado de Porter

Este modelo permite identificar os principais atores presentes nas cinco forças: Novos Entrantes, Compradores, Fornecedores, Concorrentes e Produtos Substitutos. Conhecer e monitorar constantemente as formas e os níveis de interação dessas forças representa uma vantagem competitiva para a empresa.

Os Clientes

O Cliente foco da Odontoart é atendido em duas Modalidades de Plano: Plano Empresarial e Plano Pessoa Física. Atualmente ela concentra suas ações principalmente em empresas de médio e grande porte, onde procura crescer de forma sustentável o número de novas adesões no Plano Odontológico Pessoa Jurídica.

A maioria dos doadores financeiros (clientes diretos) são as empresas. Todavia, está aumentando significativamente a participação dos clientes tipo pessoa física.

A organização com foco no Cliente busca conhecer as necessidades atuais e se antecipar às expectativas dos seus Clientes e dos Mercados Potenciais. A Odontoart vem procurando realizar freqüentes estudos dentro dos segmentos de mercado onde atua, de forma a buscar explorar sistematicamente as possibilidades de atuação em novos mercados e também estudando o perfil dos seus associados de forma a usar as informações produzidas estrategicamente para uma melhor prestação dos serviços odontológicos.

Novos Entrantes

As grandes barreiras de entrada são a curva de aprendizagem e experiência exigida para atuar no segmento de planos odontológicos. Existem possíveis novos competidores no mercado, brindo assim margem para novos concorrentes, dando mais opções para os clientes. De acordo com a ANS, as empresas que operam Planos Odontológicos, classificam-se em:

1. **Administradoras:** Classificam-se nesta modalidade as empresas que administram planos ou serviços de assistência à saúde, sendo que, no caso de administração de planos, são financiados por uma operadora, não assumem o risco decorrente da operação desses planos e não possuem rede própria, credenciada ou referenciada de serviço médico-hospitalares ou odontológicos.
2. **Autogestão:** Classificam-se nesta modalidade as entidades que operam serviços de assistência à saúde ou empresas que, por intermédio de seu departamento de recursos humanos ou órgão assemelhado, responsabilizam-se pelo plano privado de assistência à saúde destinado, exclusivamente, a oferecer cobertura aos empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados, bem

como a seus dependentes, limitado ao terceiro grau de parentesco consangüíneo ou afim, de uma ou mais empresas, ou ainda a participantes e dependentes de pessoas físicas ou jurídicas, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhados.

3. **Cooperativas odontológicas:** Classificam-se nesta modalidade as sociedades de pessoas sem fins lucrativos; é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais, e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida; constituídas conforme o disposto na lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que opera exclusivamente Planos Odontológicos.
4. **Odontologias de grupo:** Classificam-se nesta modalidade as empresas ou entidades que operam exclusivamente planos odontológicos, excetuando-se aquelas classificadas como cooperativa odontológica. A Odontologia de grupo é um convênio odontológico que se firma entre empresas, ou entre empresa e pessoa física, sendo uma parte a empresa prestadora de serviços e a outra parte a empresa que oferece a assistência a seus funcionários ou à pessoa física que se credencia. São empresas de direito privado, pessoa jurídica devidamente legalizada, que garantem a execução dos serviços odontológicos seja por sua própria clínica ou pelas clínicas credenciadas a elas, que podem ser pessoa física ou jurídica.

A Odontologia de Grupo, a qual se insere a Odontoart, tem sido também o segmento mais dinâmico, apresentando um maior crescimento para o setor (67%). Observa-se que 95% operam planos coletivos e 5% operam planos individuais

Substitutos

Observa-se que existe pouca tendência a produtos substitutos neste mercado, uma vez que com a decadência do sistema público de saúde e uma maior procura da população por uma saúde bucal em empresas privadas, enaltece a confirmação de uma baixa ameaça neste ponto. Reforça-se ainda que como os planos odontológicos tornaram-se uma excelente alternativa de benefícios para empresas dos mais variados tamanhos, vários fatores vêm cooperando para esta nova realidade. Uma delas é que, com o advento da lei 9656/98, as empresas que operam na área de planos odontológicos passaram a dar uma cobertura mais ampla que inclui, além dos tratamentos clínicos, tratamentos cirúrgicos, *endodontia* (tratamento de canal) e *periodontia* (tratamento de gengiva). Módulos complementares e opcionais dão ainda cobertura para *ortodontia* (aparelhos) e próteses.

Fornecedores

Atualmente, os fornecedores de insumos odontológicos são, na sua maioria, empresas locais, com elevado poder de negociação, influenciando, de certo modo e positivamente, a prestação dos serviços odontológicos. No tocante à área de tecnologia de informações, presente nas sedes existe uma ampla gama de fornecedores, o que mantém reduzido o seu poder de negociação e a sua influência nos resultados a serem alcançados pela empresa.

Governo

Com a criação da Agência Nacional de Saúde – ANS, e a conseqüente regulamentação dos Planos de Saúde que desvincularam definitivamente os planos odontológicos (limitados, na época da previdência estatal, à odontologia mutiladora) do conceito de produto independente tendem a contribuir para o crescimento da demanda por estes serviços;

Pontes Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

Pontos fortes

- Contar com um corpo técnico (dentistas) altamente qualificado para desenvolver trabalhos de reconhecido valor agregado;
- Promover cooperação técnica e parcerias, racionalização de custo e formação de times de trabalho;
- A empresa possui base sólida com a diretoria tendo profundo conhecimento sobre odontologia;
- A determinação da direção em reconhecer a necessidade de mudanças e melhoramento dos processos de gestão;
- Possuir clínicas próprias;
- Boa Localização das clínicas;
- Plano cobre 100% o retratamento de canal;
- Preços acessíveis.

Pontos Fracos

- Necessidade de política de pessoal voltada para a valorização e progressão profissional e renovação da força de trabalho;
- A falta de uma clínica melhor estruturada em um ponto mais nobre da cidade;
- Lideranças das áreas com maior experiência em gestão.

Oportunidades

- Baixo nível de satisfação do mercado em relação aos concorrentes;
- Mercado local de planos odontológicos pouco explorado;
- Empresas que trabalham no ramo de indústria e localizadas em cidades vizinhas;
- Servidor público;
- Plano Odontológico para aposentados do INSS com desconto em folha;
- Aproveitamento de carência dos concorrentes;
- Parcerias com empresas de planos de saúde;

Ameaças

- A falta de cultura da população (para muitos só é necessário ir ao dentista quando o dente está doendo);
- Ser visto como um plano não prioritário;
- Aumento no nível de expectativa das pessoas em relação aos bens e serviços disponíveis no mercado;

- Plano de saúde cobrir os tratamentos odontológicos;
- Agressividade de marketing da concorrência;
- A falta de satisfação do mercado com os concorrentes;
- Redução de preço de alguns concorrentes criando inclusive Plano Família na pessoa jurídica;

Tendências

- A valorização da odontologia no setor de planos de saúde vem resultando numa profissionalização da atividade, levando as empresas de assistência médico-odontológica a lidarem com os seus usuários sob a ótica do cliente especial;
- A partir dos anos 80, os fatores que vêm impulsionando o crescimento do setor são: desequilíbrio estrutural entre oferta e demanda de serviços, a falta de alternativa do sistema público, a crescente penetração dos planos odontológicos nos pacotes de benefícios das empresas, as oportunidades representadas pelo interesse crescente de novos canais de distribuição e a regulamentação do Setor - lei 9656 e lei 9961;
- Com mais de 180 mil profissionais em busca de espaço no mercado de trabalho, o Brasil passa a ter o maior número de dentistas do mundo, o que faz gerar boas opções para o credenciamento de novos dentistas, contribuindo assim para atingir os objetivos estratégicos da Odontoart.

6.4 – Macroprocessos Principais

- **Credenciamento de novos dentistas:** Será feito um estudo geográfico de forma a melhor conhecer a localização dos clientes, posteriormente serão mapeados possíveis locais onde se possa credenciar dentistas que tenham suas clínicas bem localizadas. Será desenvolvido um manual do Credenciado, estabelecendo todos os procedimentos para que se preste o melhor atendimento ao associado;
- **Maior atuação em empresas de grande porte:** Será feito um estudo das empresas de grande porte que atuam na cidade e região metropolitana. Terá uma equipe de vendas corporativas que possam atender empresas específicas, buscando assim a Odontoart ter um maior crescimento e explorar melhor este mercado;
- **Aumento de clínicas próprias:** Para dar mais opções e conforto aos associados serão ampliadas as clínicas atuais e serão construídas novas sedes, onde será feito um estudo geográfico e de potencial de mercado, fazendo com que as novas clínicas que forem abertas sejam em locais estratégicos,

6.5 – Serviços Disponibilizados

Os principais serviços prestados pela Odontoart são os seguintes:

- **EXAME CLÍNICO:** Realizado na consulta inicial (Plano de Atendimento Inicial – PAI) do paciente e tem como objetivo fazer um levantamento de todos os procedimentos que irão ser realizados durante o tratamento. É observado

também os tecidos moles da boca do paciente para detectar alguma lesão, tumor, etc;

- **URGÊNCIAS:** Procedimento realizado sem necessidade de marcação de consulta. Exemplos de urgências – Dor de dente aguda, hemorragia depois de uma extração dentária, reimplante de dente que caiu, drenagem de abscesso, recolagem de coroas, etc;
- **RESTAURAÇÕES DE AMÁLGAMA:** São restaurações realizadas com limalha de prata e tem a vantagem de deixar as restaurações mais resistentes, porém não são esteticamente favoráveis, daí, portanto, a indicação de fazer este tipo de restaurações em dentes posteriores (molares e pré-molares) e nas faces mastigatórias;
- **RESTAURAÇÕES DE RESINA FOTOPOLIMERIZÁVEL:** São restaurações que não tem tanta resistência quanto o amálgama, mas que estabelece uma ótima estética. São mais indicados para dentes anteriores (incisivos e caninos) e faces dos dentes que não sejam mastigatórias;
- **EXTRAÇÕES:** É a retirada do dente da arcada dentária. Hoje nós temos uma odontologia altamente conservadora, portanto este procedimento somente é realizado quando, por algum motivo não há mais nenhuma possibilidade de o paciente permanecer com o dente na boca;
- **APLICAÇÃO DE FLÚOR:** Age fortalecendo os cristais de esmalte do dente e interferindo nos microorganismos causadores das cáries. É aplicado em crianças de até 14 anos de idade onde sua atuação é mais efetiva;
- **APLICAÇÃO DE SELANTE:** É a aplicação de uma resina líquida nas fóssulas (irregularidade) dos dentes posteriores para evitar acúmulo de alimentos no local;

- **RADIOLOGIA:** Raio X para dentes unitários podendo abranger até 03 unidades dentárias;
- **TARTARECTOMIA:** É a retirada de tártaro dos dentes. Também conhecido como Limpeza;
- **TRATAMENTO DE CANAL:** É a retirada do nervo do dente ficando um espaço vazio no interior da raiz. Este espaço é preenchido por um material especial para não entrar microorganismos.

7. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - MGE - BASEADO NO “BALANCED SCORECARD-BSC” PARA A EMPRESA

Este capítulo, inicia com um diagnóstico da organização, identificando os principais problemas relacionados com as variáveis mais representativas para o *Balanced Scorecard* - BSC, e apresenta uma estratégia para a sua aplicação, simulando o uso das ferramentas, com base nas informações levantadas.

7.1 Diagnóstico Situacional da Organização

Uma análise prospectiva sobre a administração da Odontoart, nos últimos anos, permite identificar os seguintes problemas:

Programa de Qualidade Total – desenvolvido de forma amadora no período de 2002 a 2003, chegando à fase de instalação do gerenciamento da rotina em todas as Unidades de Negócios. A ação foi suspensa pela administração devido a constantes falhas de implementação. Este fato teve como agravante a mudança do modelo de gestão participativo para o autocrático.

Planejamento Estratégico - elaborado de forma compartilhada, o planejamento estratégico não foi implementado devido a ausência de uma maior preparação das lideranças táticas da empresa. Dessa forma, tanto a visão como as estratégias não foram desdobradas para todos os níveis organizacionais e, por conseguinte, não foram assimiladas.

Gerenciamento de Desenvolvimento de Pessoal – GDP - este sistema foi concebido e aplicado com o objetivo de ser a principal fonte de informações para o planejamento e gestão de pessoas, segundo uma abordagem que estimulava a negociação direta entre os gestores e os colaboradores, objetivos e metas pessoais, de equipe e da organização. Este sistema não prosperou por muito tempo, pela falta de sistema de incentivos de recompensa e sua dissociação com a estratégia organizacional.

Sistema de Comunicação – ainda não se dispõe de uma rede distribuída que permita a integração entre todas as unidades da organização, ensejando a adoção de uma rede de informações. O diagnóstico apresentado revela alguns problemas relevantes a serem superados ou equacionados antes e durante a implementação do *Balanced Scorecard*, a seguir descritos:

a) O planejamento estratégico, embora bem formulado, de forma compartilhada e participativa, não foi implementado, como ocorre em 70% das empresas, segundo Kaplan & Norton (2003) e, neste caso, por falhas constantes na execução.

b) A degradação dos mecanismos de mensuração e controle da gestão de desempenho reduziu a capacidade de gerenciamento dos resultados. Por outro lado, a recente renovação das lideranças da empresa, o retorno à gestão de estilo participativo e transparente, bem como a necessidade de melhorar o desempenho da organização, abre espaço para a aplicação deste modelo de gestão de mudança.

7.2 – Proposta de Aplicação do Modelo de Gestão Estratégica - MGE

Com base na caracterização e no diagnóstico apresentados recomenda-se a adoção das seguintes fases:

7.2.1 Fase 0 – Preliminar e preparatória para implementação do MGE

Esta fase objetiva preparar a organização para as mudanças que advirão, tanto no plano da cultura organizacional como tecnológico, na aplicação do Modelo de Gestão Estratégica baseado no *Balanced Scorecard*-BSC. Deverão ser deflagradas as seguintes ações:

- **Comprometimento da Alta Direção** - consolidar os princípios e valores negociados e definidos no planejamento estratégico anteriormente formulado e não executado, bem como a progressiva mudança da cultura e dos valores existentes, privilegiando a participação, o diálogo, a delegação, a transparência e o exercício permanente da ética no trabalho. Os resultados desta ação seriam: i) a melhoria do clima organizacional; ii) mudança progressiva dos valores e cultura da organização.
- **Diagnóstico e revisão crítica da Estratégia de Negócio** – atualizando e/ou ratificando o planejamento estratégico anteriormente formulado. Este processo dar-se-ia através de reuniões estratégicas promovidas pela Alta Direção com o seu corpo gerencial, no estilo *top down*. O resultado desta ação é o planejamento estratégico atualizado, base de apoio para implementação do MGE – Modelo de Gestão Estratégica, baseado no BSC.
- **Criação de Time Executivo de Liderança – TEL** – Objetivo de formular e consolidar propostas geradas pelos Grupos de Trabalho constituídos nas

seguintes áreas: i) Estratégia, ii) Gestão de Competências, iii) Marketing Institucional e, iv) Tecnologia de Informações. O resultado desta ação visará subsidiar a definição do Modelo de Gestão Estratégica – MGE da Odontoart.

- **Aperfeiçoamento dos recursos de Tecnologia de Informações** – implantar a Rede Intranet Corporativa e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Projeto de modo a garantir a base de sustentação do modelo preconizado. Os resultados desta ação darão suporte à aplicação do MGE baseado no BSC.
- Treinamento de Conscientização sobre *Balanced Scorecard* – BSC – realizar, sob orientação de consultoria externa, seminários sobre *Balanced Scorecard*. O público alvo seria a Alta Direção, o Time Executivo de Liderança e os níveis gerenciais táticos. O resultado desta ação será a formação de líderes para iniciar o processo de mudanças.

Esta fase deverá ser desenvolvida no período de 06 (seis) meses.

7.2.2 Fase I – Mobilização

Esta fase tem por objetivo explicitar e consensuar , em nível executivo, a visão e estratégia da empresa, usando a ferramenta do BSC, e utilizar o Time de Liderança Executiva – TEL para orientar o processo de mudança em toda a organização.

Na formação do Time deverão estar incluídas as lideranças executivas das áreas de marketing, de vendas, do administrativo, de pessoal e de tecnologia de informações, de modo a garantir a presença das informações sobre clientes, pessoal e tecnologia, na elaboração do modelo de gestão estratégia – MGE.

Nesta fase deve estar consolidado pelo Time, o conhecimento sobre BSC, através: i) pesquisa de cases de melhores práticas em empresas brasileiras, preferencialmente empresas do mesmo segmento; consulta a empresas e treinamento de sensibilização da diretoria e níveis gerenciais para o tema.

Além disso, a educação e a conscientização do Time é importante nesta fase, de modo a incorporar a estratégia de mudanças, que requer integração, rompimento de silos funcionais e estruturas funcionais, utilizando-se principalmente redes de informações.

Recomenda-se contratar consultoria para realizar conferências para o staff executivo, visando internalizar os conceitos de organização orientada para a estratégia.

Esta fase se encerra com a elaboração do Planejamento para a implementação do modelo de gestão estratégica – MGE baseado no *Balanced Scorecard*,

Estima-se para o desenvolvimento desta fase o período de 03 (três) meses.

7.2.3 Fase II – Implementação

Esta fase envolve a descrição da estratégia e do processo de criação de valor para os clientes, através dos mapas estratégicos e *balanced scorecard*, bem como promove a conexão entre a estratégia corporativa e as unidades de negócios e serviços de apoio.

Recomenda-se, para a empresa, iniciar pela construção do *balanced scorecard* corporativo. Posteriormente, o desdobraria pelas Unidades de Negócios e de Serviços de Apoio.

A proposta de iniciar o processo em nível corporativo e não por uma área específica deve-se ao fato de, assim, permitir implementar cultura de organização orientada para estratégia de forma uniforme em toda a estrutura organizacional, de modo que a mudança ocorra ao nível de cultura, de processos e de pessoas. Tomando por base a declaração de Missão e Visão definida no planejamento estratégico da Odontoart. Assim, para a empresa sugere-se que se adote a estratégia baseada no cliente, selecionando um conjunto integrado de temas estratégicos, com o propósito de criar valor para a sociedade.

O *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico são ferramentas para descrever a estratégia do negócio e devem ser construídos por uma equipe multidisciplinar, envolvendo a Alta Direção, o Time Executivo de Liderança e o corpo gerencial.tático.

Recomenda-se a adoção das seguintes etapas:

- Definir os temas estratégicos e as perspectivas organizacionais;
- Decompor a estratégia em objetivos estratégicos;
- Definir indicadores de desempenho;
- Acordar metas estratégicas;
- Estabelecer iniciativas estratégicas.

A empresa em estudo, irá trabalhar 04 (quatro) perspectivas, abaixo descritas:

- Perspectiva de resultados financeiros
- Perspectiva Mercado
- Perspectiva dos Processos Internos
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.

Para garantir o alinhamento ao Foco Estratégico, após a construção do *Scorecard* Corporativo seriam elaborados os *Scorecards* das áreas. A integração entre o *Scorecard* Corporativo e das UGB's (Unidades Gerenciais Básicas) dar-se-á

através da interação entre os Temas Estratégicos, as Perspectivas Organizacionais e os Objetivos Estratégicos.

7.2.4 Fase III – Gerenciamento

Esta fase envolve a aplicação de 02 (dois) princípios fundamentais do *Balanced Scorecard*-BSC: i) transformar a estratégia em tarefa de todos; ii) converter a estratégia em um processo contínuo.

Neste período é que se fará a implementação de mudanças na organização. São mudanças que afetam não só os processos de trabalho, como atingem os valores e a cultura da organização. Para que seja garantido o gerenciamento contínuo da estratégia é necessário que os seguintes requisitos sejam atendidos: i) todos os colaboradores devem entender a estratégia e aplicá-la no seu trabalho cotidiano; ii) o processo de governança deve estar conectado com a estratégia.

Os instrumentos utilizados para cumprir as condições acima são os seguintes:

- Transformar a estratégia em tarefa de todos
- Comunicação e educação
- Desenvolvimento de objetivos pessoais e das equipes
- Sistema de incentivo e recompensa.
- Converter a estratégia em um processo contínuo
- Orçamento operacional
- Orçamento estratégico

Para incorporar a consciência estratégica em todos colaboradores da empresa deve ser implementado programa de divulgação e educação, utilizando as diversas técnicas de comunicação (contato pessoal, reuniões, rede intranet,

relatórios etc). A implantação da rede distribuída ocorrida na Fase 0 deve ser usada como instrumento de comunicação.

Em relação ao desenvolvimento de objetivos pessoais e das equipes recomenda-se a reativação do Gerenciamento de Desenvolvimento de Pessoal – GDP, integrando-o ao modelo de gestão estratégica - MGE.

No tocante à utilização do sistema de incentivo e recompensa associado ao *Balanced Scorecard* - BSC deve-se ter muita cautela na sua aplicação, até que o novo modelo de gerenciamento de estratégia se consolide e disponha de informações mais confiáveis e indicadores mais precisos.

8. CONCLUSÃO

A proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* - BSC, coincide com as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo, o que se percebe muitas oportunidades a serem exploradas, onde com a implementação do BSC, a empresa teria uma maior organização de sua estratégia.

Associa-se a este cenário externo o fato de que nos últimos 04 (quatro) anos o modelo de administração adotado levou a empresa a abdicar dos instrumentos de planejamento e gerenciamento estratégico e tático, bem como a interromper um processo de mudança, executado através do Programa de Qualidade Total, que incorporaria novos valores e culturas à organização, mais apropriados para a economia do conhecimento.

A convergência dos fatores acima apontados e, a despeito dos insucessos ocorridos em passado recente, relativos à implementação de sistema de gestão e modelo organizacional contemporâneos, indicam que a empresa estudada apresenta condições favoráveis para aplicar um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*-BSC.

É importante, todavia, ressaltar que o BSC não é um “projeto de indicadores”, mas, sim, um processo de mudança. Para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos a ser atendido é o comprometimento da Alta Direção e dos gerentes de linha com o modelo, criando um clima de mudanças, descongelando a organização, quebrando barreiras funcionais, fomentando a consciência estratégica e estabelecendo responsabilidades para a sua implementação.

A proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica – MGE baseado no Balanced Scorecard-BSC, para a Odontoart, fica longe de ser a única alternativa metodológica para gestão, mas poderá proporcionar os seguintes benefícios:

- A filosofia do modelo de gestão estratégica, sistêmica e participativa, poderá resultar em mudanças culturais e de atitudes, que proporcionarão melhoria do clima organizacional, elevação da autoestima dos colaboradores e o comprometimento de todos com os resultados;
- A introdução da cultura de mudança estimulará os colaboradores a adotar novos comportamentos, mudar paradigmas, assumir riscos e introduzir inovações que contribuirão com a criação de valor para os clientes e *stakeholders*.
- A focalização na estratégia mobilizará todas as pessoas da organização para agirem criativamente, segundo a orientação da estratégia e, conseqüentemente, potencializará suas energias para atingir os melhores resultados para a organização.
- A utilização deste modelo permitirá unir as equipes em torno de um sistema que mensura, recompensa; e motiva o desempenho com base no atingimento das metas que levam para frente a organização.
- A recuperação do planejamento estratégico como um instrumento de gestão, bem como a sua operacionalização, tornará a organização capaz de atingir as metas estratégicas estabelecidas.
- A restauração dos sistemas corporativos e sua integração ao Modelo de Gestão Estratégica – MGE permitirá o efetivo gerenciamento de desempenho, no nível tático e estratégico. Além disso, contribuirá para a melhoria dos

processos internos, a redução dos custos operacionais e o conseqüente aumento de novos associados aos planos odontológicos.

- A inclusão do gerenciamento de desenvolvimento de pessoal - GDP no modelo de gestão estratégica, tornará o setor de pessoal um ativo participante na formulação e gestão da estratégia, além de propiciar à empresa realizar todo o valor do seu capital intelectual.

Não obstante existam muitos cases que apresentam experiências bem sucedidas na implementação do *balanced scorecard* em empresas brasileiras, é importante considerar, em relação à oportunidade e o momento mais adequado para iniciar o processo de mudança, os seguintes fatores: i) sentido de urgência ii) ambiente político; iii) clima organizacional; iv) lideranças motivadas; vi) e suporte de tecnologia de informações.

No tocante à implementação do MGE baseado no BSC para a empresa estudada é conveniente considerar a necessidade de se criarem condições de mudança, executando uma fase preparatória, como já enfatizado, onde sejam dadas as condições ambientais e tecnológicas para iniciar o processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paul: Prentice Hall, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**, 5o ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES; Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**, 2o ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**. 14o ed. São Paulo, Atlas, 1999.

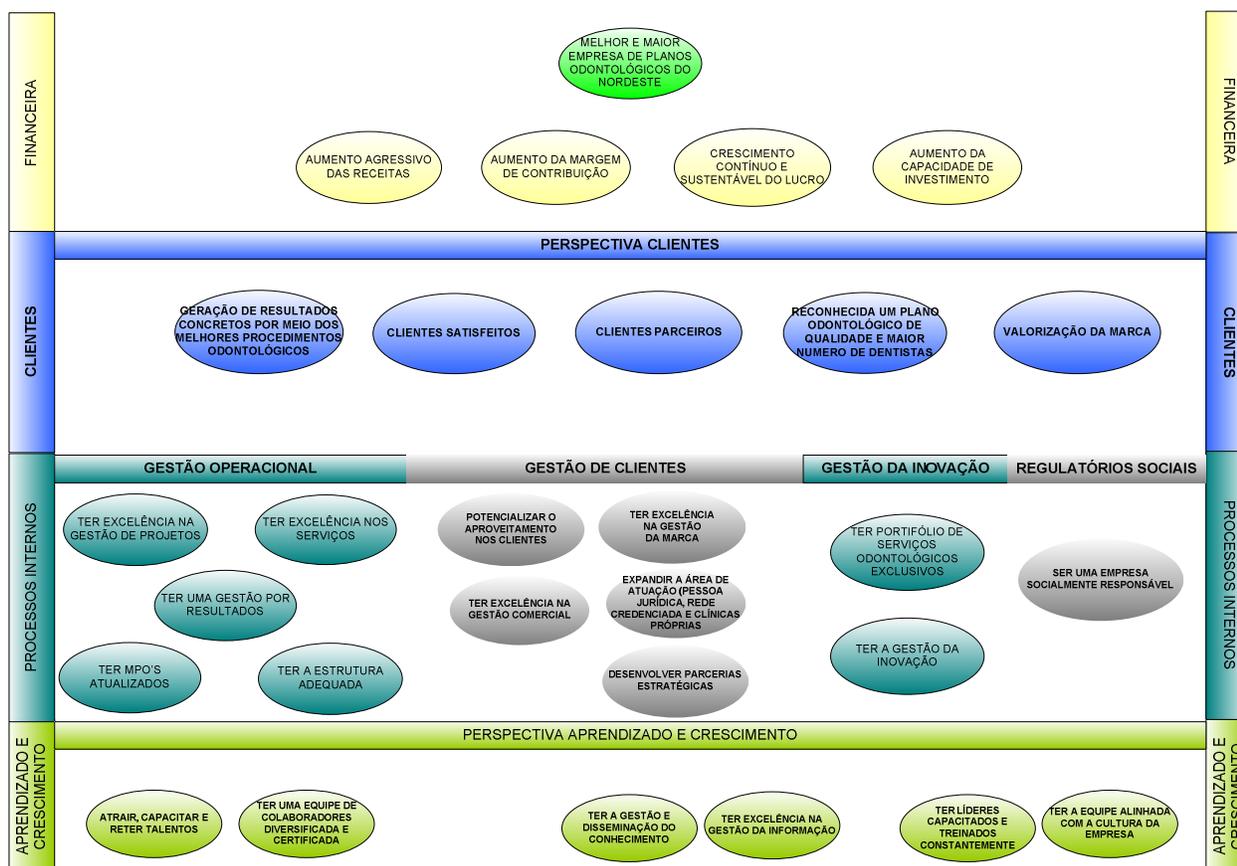
WEIL, Pierre; **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**. 5o ed. Rio de Janeiro, Rosas dos Tempos, 1997

HELES, Júnior; PROCHNIK, Victor. **Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil**, Rio de Janeiro, 2003.

SOARES, Ismael S. **Gestão Estratégica de Custos**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Apostila, 2003.

ANEXO A
MAPA ESTRATÉGICO DA ODONTOART

MAPA ESTRATÉGICO ODONTOART



Obs.: MPO's – Manual de Procedimentos Odontológicos