

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA CLÍNICA MÉDICA A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD*

ALESSANDRA GOMES BILLAR

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

SILVANA DALMUTT KRUGER

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

FERNANDA EVILIN DE JESUS FORTUNATO LIMA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

LUCIANA CODOGNOTO DA SILVA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Resumo

O estudo tem por objetivo propor iniciativas para o planejamento estratégico por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma clínica médica. O estudo de caso foi realizado a partir de coleta de dados com clientes e posteriormente estruturou-se os principais fatores internos e externos que impactam o negócio, mapeando *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), conhecida como SWOT. A análise SWOT revelou o fator forças como boa reputação, equipe médica qualificada e resultados satisfatórios. Entre as fraquezas, destacam-se a dependência de planos de saúde, altos custos e limitações estruturais. Externamente, identificaram-se oportunidades como expansão dos serviços e construção de centro cirúrgico, as ameaças incluem concorrência intensa e instabilidade econômica. A partir disso, elaborou-se um esquema de melhorias com base nas quatro perspectivas do BSC, definindo objetivos, iniciativas, indicadores, situação atual e metas. A proposta de melhorias contempla ações voltadas a fortalecer a marca, expandir atendimentos e atrair novos clientes (Clientes); aumentar a receita e reduzir custos por meio de diversificação e controle financeiro (Financeira); capacitar a equipe e elevar a produtividade cirúrgica (Aprendizado e Crescimento); e padronizar processos internos com foco na eficiência e na satisfação dos pacientes (Processos Internos). O BSC mostrou-se essencial para alinhar objetivos estratégicos à prática da clínica, permitindo decisões mais assertivas, monitoramento eficaz e melhorias contínuas. De forma geral, constatou-se que a metodologia BSC apoia o alinhamento estratégico e favorece a resolução de fragilidades.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, BSC, Contabilidade Gerencial, Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de planos estratégicos é de suma importância para as organizações contemporâneas, pois permite a definição clara de objetivos e metas, alinhando recursos e esforços de forma eficiente e coerente com a missão e visão da empresa (Oliveira, Martins, Silva, & Ferreira, 2021). Para os autores, em um cenário econômico caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, globalização e intensa competitividade, um plano estratégico robusto proporciona uma vantagem competitiva ao possibilitar a antecipação de tendências de mercado e a adaptação a novos desafios.

Dessa forma, a implementação de planos estratégicos não apenas otimiza a performance organizacional, mas também contribui para a sustentabilidade e crescimento contínuo da empresa (Poli, Lima, Antunes Neto, & Menegassi, 2024). Ainda, facilita a

tomada de decisões informadas e integradas, promovendo a coordenação entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, com isso, assegura que todos os membros da organização estejam alinhados com os objetivos corporativos de longo prazo (Oliveira *et al.*, 2021; Cardoso *et al.*, 2024).

Alinhado aos objetivos estratégicos, o controle gerencial tem dentre suas funções a execução de ações no tocante a busca de avaliações de desempenho, com a definição e implantação de estratégias, mas também de melhorias contínuas para contribuir com a avaliação de indicadores de desempenho organizacional (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012). As ações de avaliação de desempenho nas organizações necessitam de instrumentos de mensuração de desempenho que possibilitem informações para manter ou melhorar suas atividades diante de cenários econômicos dinâmicos (Fagundes, Wiggers, Innocenti, Petri, 2018).

Dentre as diversas maneiras de mensurar o desempenho empresarial, apresenta-se o *Balanced Scorecard* (BSC), considerado como uma ferramenta atribuída aos sistemas de avaliação de indicadores com a capacidade de traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, a partir da avaliação de indicadores financeiros e não financeiros (Motta, Padilha, & Padilha, 2023; Bessa, Pessoa, Melo, & Menezes, 2024; Cardoso *et al.*, 2024). Assim, essa ferramenta de gestão pode ser utilizada não somente para medir o desempenho organizacional, mas também para estabelecer metas, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

O BSC é reconhecido como um artefato de controle gerencial, utilizado no alinhamento entre ações, iniciativas e as estratégias, contribuindo com os gestores na avaliação do desempenho organizacional (Valmorbida, Vogt, & Kruger, 2025). Kaplan e Norton (1997), indicam o BSC como uma ferramenta abrangente capaz de traduzir a missão e a visão das empresas, servindo como um conjunto de medidas de desempenho, no intuito de contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos. A utilização da metodologia favorece o alinhamento entre a gestão tática e operacional, e por isso, torna-se um artefato gerencial de apoio ao planejamento estratégico nas empresas (Hohn, Deconto, Kruger, & Barichello, 2023; Bessa *et al.*, 2024).

O BSC se ajusta a diferentes contextos e ambientes organizacionais, no intuito de contribuir com o alinhamento estratégico e na análise do desempenho (Kruger, Simionato, Petri & Zanella, 2018; Cardoso *et al.*, 2024). Neste sentido, a presente pesquisa observa o contexto da área da saúde, considerando que o mercado de trabalho médico, de acordo com o Conselho Federal de Medicina (CFM), tem-se tornado cada vez mais concorrido, visto que, o censo demográfico do ano de 2023 revelou que o número de médicos duplicou no Brasil nos últimos vinte anos, ultrapassando 500 mil profissionais. Essa demografia médica reflete fatores de risco psicossociais para os profissionais, como a pressão pela produção (Gonçalves, Ferreira, & Rossi, 2023; Teixeira *et al.*, 2024a).

Este trabalho apresenta o *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade em uma clínica médica, demonstrando como essa ferramenta pode contribuir para a melhoria da gestão, o aumento da satisfação dos pacientes e no alcance de resultados financeiros mais expressivos. Deste modo, a questão norteadora do estudo é: Quais estratégias de melhorias podem ser implementadas numa clínica médica a partir do *Balanced Scorecard*? O estudo tem por objetivo propor iniciativas para o planejamento estratégico por meio do *Balanced Scorecard* em uma clínica médica.

A pesquisa sobre a aplicabilidade da ferramenta BSC numa clínica médica especializada em Oftalmologia, se justifica pela necessidade de aprimorar a gestão e o desempenho dessa instituição em um cenário cada vez mais complexo e competitivo. As

clínicas médicas enfrentam diversos desafios, como: aumento da concorrência, maior exigência dos pacientes e ou clientes em relação as questões de agilidade e qualidade dos serviços prestados, otimização de custos, adaptação as novas tecnologias do mercado e a necessidade constante de melhorias e a continuidade de aprendizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Balanced Scorecard* (BCS)

Na década de 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado por Kaplan e Norton (1997), como um novo instrumento que engloba medidas financeiras e não financeiras oriundas da visão e estratégia. A abordagem BSC foi sugerida como uma ferramenta de gestão apta para melhorar o sistema de informação da empresa, proporcionando aos gestores informações relevantes para sustentar iniciativas alinhadas com os objetivos estratégicos, bem como contribuir com o processo de tomada de decisão (Quesado, Marques, Silva, & Ribeiro, 2022).

As abordagens estratégicas e ações que são tomadas pelas organizações, denotando assim o seu sucesso, são apontadas a partir do seu desempenho empresarial, posto que, para verificar esse desempenho utilizam-se indicadores que possibilitam uma gestão à vista, em que os indicadores são “mostradores” de uma dada situação (Fagundes *et al.*, 2018). Dentre esses indicadores, pode-se citar o BSC, implementado há três décadas para avaliar e melhorar o desempenho das organizações (Kruger *et al.*, 2018; Bessa *et al.*, 2024).

O BSC é uma síntese de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização e vai além de uma ferramenta de medidas táticas e operacionais, pois, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta capaz de traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Sendo utilizado como um sistema estratégico para administrar as estratégias de curto e longo prazo das organizações (Valmorbida *et al.*, 2025).

Os criadores do BSC enfatizam a importância da gestão estratégica para alcançar resultados eficazes. Kaplan e Norton (1997) destacam que, ao usar o BSC, os executivos conseguem avaliar como suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros. A complexidade de alinhar objetivos estratégicos com a gestão tática e operacional é um dos principais motivos de falhas na gestão estratégica, afetando significativamente as organizações. Por isso, o BSC é amplamente difundido como uma metodologia de apoio para o planejamento estratégico nas empresas (Hohn *et al.*, 2023).

O BSC é diferente dos outros sistemas de medição de indicadores de gestão porque ele faz a relação causa-efeito entre os objetivos estratégicos das diferentes perspectivas. Segundo Fagundes *et al.* (2018), o BSC deve descrever a estratégia por meio dos objetivos e indicadores escolhidos adequadamente. Os indicadores devem estar ligados por relações de causa-efeito, desde a causa que é representada pelas perspectivas de aprendizagem e crescimento e perspectiva dos clientes, até ao efeito que é a perspectiva financeira (Diniz & Pires, 2015).

Neste sentido, o BSC se destaca como instrumento gerencial de apoio para alinhar ações operacionais de curto e longo prazo aos objetivos estratégicos, conectando o desempenho financeiro as metas operacionais (Hohn *et al.*, 2023). Entre as vantagens e benefícios da utilização do BSC destaca-se a sua adaptação aos diferentes contextos empresariais, modelos de negócios e distintas estruturas de ambientes organizacionais, independentemente do porte da instituição (Kruger *et al.*, 2018; Teixeira, Kisata, Vogt, & Kruger, 2024b), servindo de apoio ao processo de tomada de decisões (Cardoso *et al.*, 2024).

2.2 Perspectivas do BSC

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) auxilia as organizações a acompanharem e maximizarem seus resultados por meio de entendimento financeiro, da perspectiva do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, associando todos os processos para adquirir um ganho competitivo em relação aos custos, qualidade, tempo e flexibilidade (Rocha & Oliveira, 2006). Na proposição de Kaplan e Norton (1997) o modelo de gestão estratégica BSC possui quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Os objetivos financeiros são utilizados como norteadores aos objetivos e a medição das outras três perspectivas do método (Hohn *et al.*, 2023). Valmorbida *et al.* (2025) discorrem que a perspectiva financeira do BSC identifica como uma organização é vista por seus acionistas. Essa perspectiva inclui medidas como o retorno sobre o investimento, o lucro obtido, a receita operacional, o crescimento das vendas etc. A perspectiva financeira captura ganhos e avalia o desempenho a partir do desempenho dos fluxos de caixa, crescimento de vendas e lucratividade (Hohn *et al.*, 2023).

Já a perspectiva dos clientes mede como a empresa se diferencia dos concorrentes e como a empresa é vista por seus consumidores em termos de aspectos como o relacionamento da empresa com seus clientes, reputação e sua imagem. Essa perspectiva geralmente inclui medidas como satisfação do comprador, participação no mercado, taxa de retenção de clientes. Esta perspectiva fornece informações sobre os clientes e ajuda a empresa a desenvolver sua capacidade de aprimorar o atendimento e a satisfação do cliente (Gonçalves *et al.*, 2023). A perspectiva do cliente reflete iniciativas para agregar valor aos clientes através da diferenciação (Fagundes *et al.*, 2018).

No que tange à perspectiva dos processos internos, é importante destacar que há necessidade das organizações definirem os pontos críticos de toda a cadeia de valor, como a identificação das necessidades futuras e atuais dos seus clientes para que sejam desenvolvidas novas soluções de modo a cativar e retê-los, visando a atração e retenção, além de satisfazer as expectativas dos acionistas quanto aos retornos financeiros (Silva, Wanderley, Pereira, & Carneiro, 2020).

Por último e não menos importante, a perspectiva de aprendizado e crescimento, que trata do funcionário e do negócio da organização, ou seja, mede o desempenho a partir dos valores dos funcionários e sua capacidade de criar valor para clientes e acionistas (Quesado *et al.*, 2022). Além disso, métodos de aprendizado contínuo com inovação são capazes de fornecer eficiência no controle operacional de uma organização, alinhando as recompensas e incentivos dos funcionários com a estratégia, gerando impacto e resultados financeiros de curto e longo prazos (Hohn *et al.*, 2023).

Ao combinarem essas quatro perspectivas, o BSC auxilia os gestores no entendimento do relacionamento entre desempenho operacional e desempenho financeiro, melhorando o processo de tomada de decisões das empresas (Kaplan & Norton, 1997). Além disso, as quatro perspectivas possuem efeitos e influências uma sobre as outras, e com isso, desencadeia ações em toda a empresa (Kaplan & Norton, 1997), bem como, podem ser adaptadas conforme as necessidades de cada organização (Kruger *et al.*, 2018; Valmorbida *et al.*, 2025).

2.3 Estudos Correlatos

Estudos anteriores relacionados à temática estudada evidenciam que as pesquisas nacionais sobre o BSC, emergem da necessidade de se identificar e consolidar tanto as aplicações do BSC, quanto aos motivos que justificam a sua utilização pelas organizações.

Observa-se a utilização do BSC em diferentes contextos empresariais e distintas estruturas organizacionais, com aplicação em instituições de diferentes portes (Valmorbida *et al.*, 2025; Teixeira *et al.*, 2024b; Mota *et al.*, 2023; Bilato, Andrade, 2021; Mirailh, Albano, Lampert, 2021; Costa, Souza, Petri, 2019; Fagundes *et al.*, 2018; Kruger *et al.*, 2018; Vieira, Petri, 2014). A Tabela 1, apresenta a abordagem de nove estudos em áreas diversas nas quais foram aplicadas abordagens da metodologia BSC.

Tabela 1

Estudos de empresas que aplicaram o BSC

Autores	Objetivo	Resultados
Valmorbida <i>et al.</i> (2025)	Analisar os benefícios da proposição do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica	Foi elaborada uma proposta de mapa estratégico do BSC para a empresa estudada. Os resultados indicam como benefícios a solução das fraquezas identificadas pelos gestores, o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as iniciativas para resolução dos problemas identificados.
Teixeira <i>et al.</i> (2024b)	Identificar iniciativas para o alinhamento estratégico de uma empresa comercial do segmento de utilidades, a partir do BSC.	Evidenciam a relevância do BSC como metodologia de gestão estratégica. Indicam seu uso independente do porte ou segmento empresarial, sendo útil como <i>benchmarking</i> para a gestão de pequenas e médias empresas.
Motta <i>et al.</i> (2023)	Analisar a viabilidade do BSC, com a identificação das estratégias e a relevância dos indicadores de desempenho.	Os resultados indicam que o BSC é útil para o gerenciamento e contribui com o planejamento estratégico, apoiando o processo de decisório.
Bilato e Andrade (2021)	Aplicar o BSC e analisar sua efetividade em uma empresa do setor logístico inserida em um ambiente competitivo.	Através na análise <i>Strengths</i> (forças), <i>Weakness</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças), conhecida como SWOT, foi criado o mapa estratégico e foram desenvolvidos os indicadores como forma de medir e avaliar o andamento dos objetivos.
Mirailh <i>et al.</i> (2021)	Elaborar uma matriz de indicadores de sustentabilidade fundamentada no BSC, com o objetivo de apoiar a gestão de propriedades rurais familiares.	Construção de uma matriz de indicadores para o setor com base na literatura e pesquisa, ressaltando quais as principais características que cada indicador deve possuir e qual a sua finalidade, entre outras
Costa <i>et al.</i> (2019)	Analisar o desempenho e desenvolver um painel estratégico com o uso do BSC ajustado ao setor público.	Foram definidas a missão, visão e valores, análise do SWOT para definição do planejamento estratégico.
Fagundes <i>et al.</i> (2018)	Aprimorar a comunicação interna e a transparência na implementação das estratégias baseadas no BSC.	Foram analisados os resultados já obtidos pela implementação no ano anterior do BSC e assim montando a plano estratégico para o ano base.
Kruger <i>et al.</i> (2018)	Sugerir um modelo de gestão estratégica baseado no BSC, em coerência com a missão e a visão da cooperativa de crédito.	Evidenciou-se a importância da utilização do BSC para a gestão estratégica da cooperativa de crédito, identificando-se os objetivos e iniciativas alinhadas às estratégias da gestão, da sua missão e valores.
Vieira e Petri (2014)	Sugerir um modelo de BSC para a gestão estratégica e o monitoramento de desempenho de um escritório de contabilidade.	Evidenciou a necessidade da mensuração dos objetivos já existentes e um instrumento de verificação da execução do planejamento estratégico do escritório.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em resumo, notou-se que em todos os estudos confirmaram a viabilidade prática do BSC em setores diversos, como cooperativas, setor público, transporte, agropecuária e escritórios, demonstrando a flexibilidade e a capacidade de adaptação da ferramenta a diferentes contextos, sejam rurais, urbanos, públicos ou privados. A definição precisa de indicadores se mostra essencial para garantir o alinhamento estratégico e a efetividade na tomada de decisões, reforçando o BSC como uma abordagem poderosa na gestão de diferentes organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo propor iniciativas para o planejamento estratégico por meio do *Balanced Scorecard* em uma clínica médica. Metodologicamente a pesquisa é caracterizada como descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem de cunho qualitativo. A pesquisa buscou avaliar a partir dos desafios operacionais e da percepção da qualidade do atendimento e eficiência dos processos internos, aspectos que podem fornecer dados estratégicos para contribuir com o processo de tomada de decisões e alinhar a otimização dos serviços oferecidos por meio da proposição de objetivos, metas e iniciativas.

A clínica médica atua na região Centro-Oeste do Brasil, oferecendo serviços oftalmológicos. Inicialmente o estudo foi conduzido por meio de levantamento (*survey*). A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, permitindo uma análise aprofundada da percepção dos pacientes e colaboradores da clínica médica. A amostra composta pelos pacientes da clínica médica permitiu observar as condições atuais do atendimento realizado, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A escolha dos participantes ocorreu por serem usuários dos serviços oferecidos. A pesquisa foi conduzida com pacientes dos municípios de Nova Andradina/MS, Ivinhema/MS, Deodápolis/MS e Primavera/SP. Esse recorte permitiu uma abordagem mais ampla e aprofundada dos fatores que impactam diretamente o objeto da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de questionários enviados via *WhatsApp* aos participantes do estudo, garantindo acessibilidade e eficiência na obtenção das respostas. Essa abordagem permitiu maior alcance e engajamento dos participantes, otimizando a coleta de informações relevantes. O período de coleta de dados ocorreu em maio de 2025, abrangendo o público atendido nos meses entre novembro de 2024 e abril de 2025. O modelo de coleta e análise foi adaptado do estudo de Kruger *et al.* (2018). Os resultados obtidos foram organizados e analisados por meio de Tabelas e Figura, permitindo a sistematização das informações para uma interpretação mais clara e objetiva.

Posteriormente a coleta e organização das informações, identificou-se a partir da percepção dos pacientes as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, apresentando-se os resultados por meio de uma SWOT. Na sequência a partir da análise das informações elaborou-se um mapa estratégico, adaptado do modelo BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) e do estudo de Kruger *et al.* (2018), contendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a clínica médica.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da coleta de dados realizada junto aos pacientes da clínica médica estudada, foram obtidas 51 respostas, abrangendo participantes com idades entre 19 e 69 anos. Na Tabela 2 apresenta-se uma síntese da avaliação realizada dos respondentes.

Observa-se conforme dos dados da Tabela 2, que a clínica obteve uma satisfação muito boa em relação ao atendimento ofertado, conforme a percepção dos pacientes, destacando o

atendimento realizado pela equipe médica, que é de 100%, quanto ao atendimento prestado pela recepção e secretárias o resultado obtido foi positivo, sendo 94%, e apenas 6% dos participantes demonstraram insatisfação, indicando a necessidade de ajustes e melhorias no setor.

Tabela 2
Satisfação percebida

Questionário sobre a satisfação do atendimento	Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
	Frequência Absoluta					Frequência Relativa %				
Como você avaliaria o atendimento prestado pela equipe médica?	45	6	-	-	-	88%	12%	-	-	-
Como você avaliaria o atendimento prestado pela recepção e secretárias?	37	11	2	1	-	73%	22%	4 %	2%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os pacientes foram questionados sobre a infraestrutura, conforme a Tabela 3.

Tabela 3
Informações sobre a infraestrutura

Perguntas	Frequência Absoluta			Frequência Relativa		
	Sim	Não	Parcial	Sim	Não	Parcial
O tempo de espera para consulta atendeu às suas expectativas?	42	2	7	82%	4%	14%
O profissional explicou seu diagnóstico e tratamento de maneira clara?	51	-	-	100%	-	-
Você se sentiu confortável durante os exames e procedimentos realizados?	50	-	1	98%	-	2%
A infraestrutura da clínica (limpeza, conforto, equipamentos) estava adequada?	50	-	1	98%	-	2%
Houve alguma dificuldade no agendamento da consulta?	1	42	8	2%	82%	16%
O valor cobrado pelo atendimento foi compatível com a qualidade do serviço prestado?	49	1	1	96%	2%	2%
Você considera os preços dos procedimentos oftalmológicos acessíveis?	40	2	9	78%	4%	18%
O custo dos exames e tratamentos influenciou sua decisão de prosseguir com o atendimento na clínica?	31	13	7	61%	26%	14%
O atendimento foi realizado de forma eficiente e sem demoras desnecessárias?	44	1	6	86%	2%	12%
O tempo de resposta da clínica a suas dúvidas e solicitações foi satisfatório?	48	--	3	94%	-	6%
Havia opções de horários compatíveis com sua disponibilidade?	48	1	2	94%	2%	4%
O atendimento ao telefone ou online foi claro e resolutivo?	47	4	-	92%	8%	-
Caso tenha ocorrido algum problema, ele foi resolvido de forma satisfatória?	50	-	1	98%	-	2%
A confirmação da consulta foi enviada dentro do prazo esperado?	51			100%		
Você encontrou alguma dificuldade para localizar a clínica?	2	43	6	4%	84%	12%
O acesso ao local foi conveniente?	47	-	4	92%	-	8%
A sinalização e fachada da clínica são visíveis e fáceis de identificar?	50	1	-	98%	2%	-
As informações de endereço e localização fornecidas pela clínica foram claras e precisas?	50	1	-	98%	2%	-
Você recomendaria esta clínica para amigos ou familiares?	51	-	-	100%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os pacientes da clínica foram questionados a respeito do tempo, da qualidade do atendimento, preços dos procedimentos e sobre a infraestrutura e localização da clínica, apresenta-se os dados na Tabela 3. Conforme dados da Tabela 3, observa-se que 18% dos pacientes estão insatisfeitos com os atrasos desnecessários, causados pela sobrecarga da agenda. 100% dos pacientes afirmaram que o profissional apresenta com clareza o diagnóstico e tratamento a serem realizados. Uma parte significativa dos pacientes se sente confortáveis durante os atendimentos e aprovam infraestrutura da clínica, obtendo o percentual positivo de 98% nos dois itens. Já 18% tiveram dificuldade para o agendamento das consultas através dos canais ofertados.

Observa-se que 4% não concordam com os valores dos serviços prestados e 20% concordam que o preço dos procedimentos não é acessível, além de 61% dos entrevistados alegarem que o custo dos exames e procedimentos foi um fator chave para prosseguir com o tratamento na clínica. Já 14% afirmam que o atendimento teve demora desnecessárias ou foi ineficiente. Obteve também um retorno positivo quanto ao questionamento do tempo de resposta da clínica e a disponibilidade de horários compatíveis, sendo evidenciado 94% em ambos. Sobre o atendimento da telefonia e os demais canais de atendimento, 8% dos pacientes estão insatisfeitos, pois não obtiveram a clareza e resolução solicitada.

Obteve-se um percentual de 8% sobre a resolução dos problemas de forma satisfatória e 100% afirmam que receberam a confirmação da consulta dentro do prazo. Sobre a localização da clínica, 16% tiveram problemas ou dificuldades em localizar e 8% não consideram conveniente, mediante problemas com estacionamento e acessibilidade. Referente a fachada da clínica, afirmam que são visíveis e fáceis de identificar, além serem informados sobre o endereço e localização correta da clínica, obtendo 98% de afirmações positivas.

E para finalizar, 100% dos pacientes recomenda a clínica para amigos e familiares relacionando esses números com os números da tabela 1, na qual 100% dos pacientes são satisfeitos ou muito satisfeitos pelo atendimento recebido da equipe médica e a clareza com que o mesmo expõe os procedimentos e tratamentos a serem realizados. No geral a avaliação foi positiva, podendo elencar alguns setores a serem feitas melhorias como o atendimento do telefone e *online*, o gerenciamento da agenda para evitar demoras desnecessárias e agilidade do agendamento.

A partir do questionário aplicado com os clientes e mediante análise realizada, por meio de conversas com os responsáveis pela gestão, elaborou-se a SWOT considerando aspectos positivos e negativos do ambiente interno e externo, conforme a Figura 1.

A Análise SWOT também é uma técnica que identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que afetam uma organização, ajudando a determinar onde a estratégia atual está alinhada ou desalinhada com as realidades internas e externas. Este instrumento permite que a empresa avalie seu desempenho atual em relação aos objetivos estratégicos, destacando áreas de sucesso e áreas que precisam de melhoria. Ao fornecer uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, a análise SWOT permite que a organização, por intermédio do BSC, ajuste sua estratégia para aproveitar ao máximo as oportunidades e mitigar os riscos (Teixeira *et al.*, 2024b).

Desse modo, a SWOT tem papel fundamental contribuindo para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias, sendo ainda um apoiador na implementação do BSC de modo que os indicadores atentam ao conteúdo da matriz SWOT (Teixeira *et al.*, 2024b; Valmorbida *et al.*, 2025). Através dos dados elencados na análise SWOT, é possível compreender melhor os pontos fortes, as fragilidades, as oportunidades e as ameaças que influenciam o funcionamento da clínica médica.

Os pontos positivos, elencados como boa reputação e credibilidade, ótimos resultados nos procedimentos realizados e a equipe médica qualificada oferecem uma base sólida para um atendimento diferenciado e eficiente. Além dos atendimentos descentralizados, atendendo pacientes nos municípios citados, mudando a mentalidade da população que somente nos grandes centros há atendimento qualificado e tecnologia avançada, consequentemente fidelizando os mesmos.

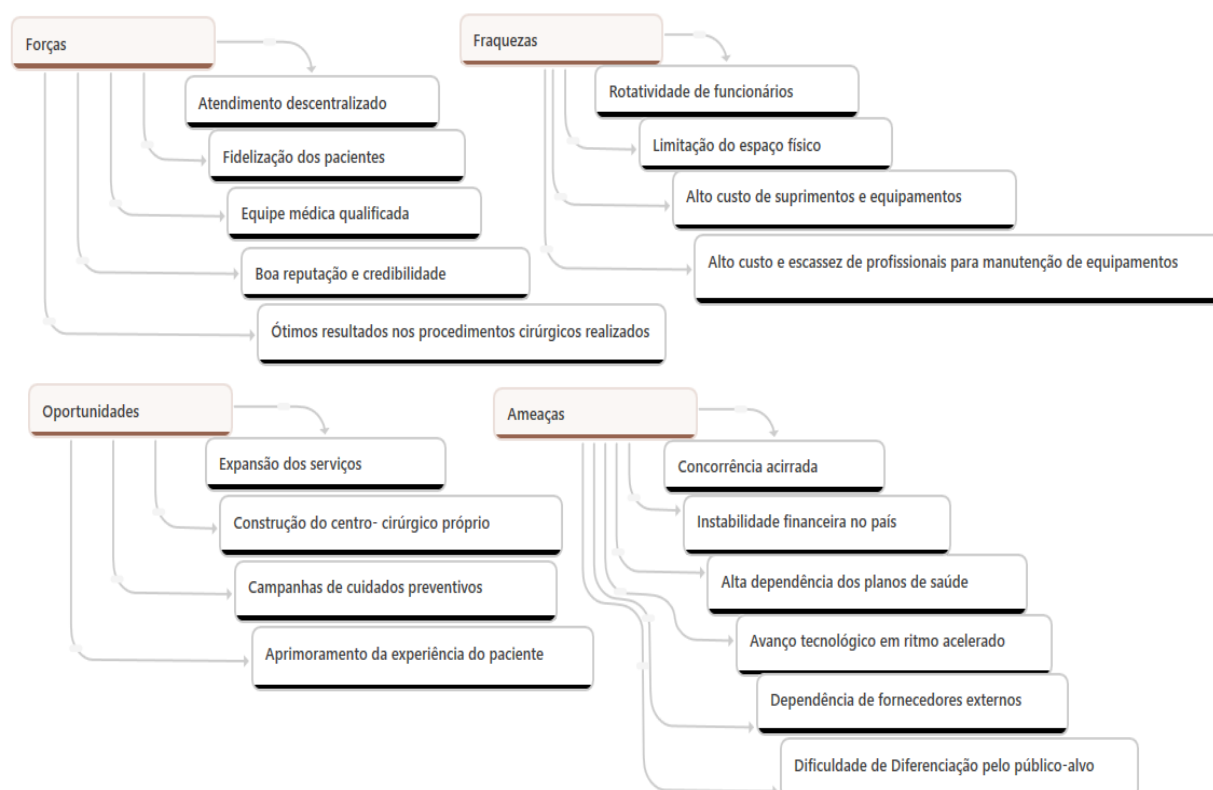


Figura 1. SWOT elaborada a partir da coleta de dados

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Figura 1, nos pontos negativos, pode-se destacar a alta dependência dos planos de saúde, devido as grandes empresas da região (usinas e frigoríficos), rotatividade de funcionários, não conseguir manter um time de colaborador por muito tempo, geram despesas com rescisões e recrutamentos. O alto custo dos suprimentos e tecnologias, visto que os equipamentos são todos importados, geram grandes custos, onerando assim os procedimentos realizados devido ao grande investimento, com isso, a manutenção também é escassa e cara, dificultando a resolução quando solicitada de forma rápida.

Como oportunidades, destaca-se o potencial de expansão do atendimento para outras cidades, construção do centro- cirúrgico próprio, pois hoje há a dependência do hospital particular da cidade de Nova Andradina para a realização dos procedimentos cirúrgicos, além de investir em campanhas de cuidados preventivos, como *Check-ups* anuais, campanhas de patologias como Glaucoma e Diabetes.

Nos pontos negativos destaca-se a concorrência acirrada, a instabilidade financeira no país que leva os pacientes muitas vezes a adiar procedimentos cirúrgicos, considerando-os menos urgentes diante de outras necessidades imediatas ou até mesmo recorrendo ao Sistema Único de Saúde (SUS), o avanço tecnológico rápido e a dependência de fornecedores externos deixam os custos bem altos. E finalmente a dificuldade de diferenciação, o público não consegue enxergar que o médico A possui uma qualificação, investimentos em

tecnologia bem maior que o médico B, muitas vezes decide por buscarem o menor preço e não analisando o valor do serviço ofertado.

Os achados corroboram com o estudo de Kruger *et al.* (2018) que evidenciaram a importância da utilização do BSC para a gestão estratégica da organização, promovendo iniciativas alinhadas a estruturação das ações para atender a missão e valores organizacionais.

4.1 Proposta de melhorias a partir do modelo BSC

Após análise do questionário e da análise de SWOT, apresenta-se uma proposta de melhoria a partir do modelo BSC na Tabela 4:

Tabela 4

Proposta de melhorias a partir do modelo BSC

	Objetivo	Indicador	Situação atual	Meta	Iniciativa
Clientes	Fortalecer a marcar institucional	Número de novos agendamentos	1 por semana	2 por semana	- Realizar campanhas de Marketing; - Utilizar as redes sociais para comunicar o tipo de atendimento da clínica.
	Expandir a região de atendimentos	Número de novos clientes	4 (cidades)	6	- Expansão dos atendimentos para novas cidades. - Expandir campanhas de marketing para novas cidades
Financeira	Aumentar a receita	% Lucro líquido	40%	60%	- Diversificação dos serviços para potencializar o aumento da receita. - Expansão da região de atuação e fortalecimento das campanhas de marketing
	Redução de custos fixos	% dos custos	40%	35%	- Gerir e controlar as despesas e os custos fixos e variáveis - Melhorar a negociação com fornecedores e parceiros
Aprendizado e crescimento	Capacitação da equipe	Horas de treinamento/reuniões	0	2h/Quinzena	-Cursos e capacitação voltados ao atendimento ao público -Treinamentos sobre os sistemas e tecnologias dos equipamentos oftalmológicos.
	Maior produtividade	Aumento do número de cirurgias mensais	50	60	-Treinamento da área de vendas para conversão de cirurgias -Curso para conversão de lio Premium
Processos Internos	Padronização dos processos	Diminuição do tempo de execução das tarefas	30 dias	27dias	-Mapeamento dos Processos -Pops claros e objetivos -Automação das tarefas
	Monitoramento da efetividade da equipe	Satisfação do Cliente medido através de pesquisa online	60%	80% de satisfação	-Definição de KPIs (Indicadores de Desempenho); -Feedback sobre o desenvolvimento das tarefas proposta -Pesquisas de satisfação para ajuste dos serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 um conjunto de objetivos a partir das quatro perspectivas do modelo BSC. Os objetivos estratégicos estão alinhados com indicadores de desempenho, os

quais possuem a situação atual e a meta proposta para a clínica e seus gestores. Ainda, pode-se observar o conjunto de iniciativas em cada uma das perspectivas (clientes, financeira, aprendizado e crescimento, processos internos). As iniciativas propostas visam resolver ou minimizar as fragilidades e fraquezas identificadas a partir da percepção dos pacientes e colaboradores da clínica médica. Estes objetivos podem ser reavaliados após a resolução das iniciativas propostas, visando a utilização do modelo BSC como instrumento de apoio estratégico para a gestão da clínica médica.

O presente estudo, vai ao encontro com os resultados do estudo de Bilato e Andrade (2021) que aplicaram o BSC em uma empresa logística. Para os autores, por meio de uma análise SWOT foi possível criar um mapa estratégico para medir e avaliar o desempenho empresarial. A proposta de melhoria corrobora com os resultados do estudo de Mirailh et al. (2021), Valmorbida *et al.* 2025 e Teixeira *et al.* (2024) que tinham por objetivo elaborar uma matriz de indicadores fundamentada no BSC. Os resultados evidenciam que a construção de uma matriz de indicadores para a empresa, contribui para alinhar objetivos estratégicos e fragilidades operacionais, demonstrando a eficiência da metodologia BSC, respeitando as especificidades do contexto organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado propôs iniciativas para o planejamento estratégico por meio do *Balanced Scorecard* em uma clínica médica, com foco nas áreas de finanças, pacientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Foram analisadas as informações a partir do questionário aplicado, com a resposta dos participantes, permitindo identificar a visão atual, expectativas e necessidades não atendidas e demandas não supridas. A partir disso, foram definidas objetivos, metas e ações estratégicas para cada área.

Foi estruturada a matriz SWOT para identificar os principais fatores internos e externos que impactam a clínica médica. Foram apontadas as forças, como qualidade no atendimento; as oportunidades, como a possibilidade de expansão de serviços; as fraquezas, como a dependência dos planos de saúde; e as ameaças, como a crescente concorrência no setor.

Através do quadro das propostas de melhorias, foi possível identificar de forma objetiva os principais pontos de melhoria para o desempenho da clínica. Por meio da definição de metas específicas e ações estratégicas nas quatro perspectivas do BSC — Clientes, Financeira, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos — traçou-se um caminho claro para o fortalecimento institucional, o aumento da receita, a capacitação da equipe e a padronização dos processos. A proposta apresentada, com indicadores mensuráveis e ações direcionadas, reforça a utilidade do BSC como uma ferramenta eficaz para alinhar objetivos estratégicos à operação diária. Conclui-se, portanto, que a adoção do BSC contribui de maneira decisiva para a melhoria contínua da gestão, promovendo resultados mais sustentáveis e uma maior satisfação dos clientes.

Por fim, pode-se afirmar que a implementação do BSC no planejamento estratégico da clínica médica representa um diferencial essencial para traduzir a visão institucional em ações concretas. Ao integrar indicadores financeiros, operacionais, de aprendizado e centrados no paciente, o BSC permite alinhar os objetivos organizacionais às reais necessidades do público atendido. Essa abordagem favorece uma gestão mais estruturada, fortalece o desempenho das equipes e proporciona maior precisão na tomada de decisões. Além disso, o uso do BSC facilita o monitoramento contínuo dos resultados, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços e para a sustentabilidade da clínica em um ambiente competitivo. Ressalta-se, ainda, a importância do acompanhamento constante do desenvolvimento dos objetivos

traçados e da flexibilidade para alterá-los sempre que necessário, de forma a manter o alinhamento com a realidade organizacional e o ambiente externo.

O estudo contribui com a literatura sobre o BSC, pois destaca a aplicabilidade em contextos organizacionais, a implementação da ferramenta gerencial influencia positivamente para a melhoria da empresa. Algumas limitações são destacadas, como a percepção dos participantes da pesquisa sobre as questões que orientaram o estudo, podendo não ter sido suficientemente abrangida e, dessa forma, não ter revelado pontos importantes para melhor compreensão dos fatos e situações que desenvolveram este tema. Desta forma, os resultados não podem ser generalizados.

Sugere-se a adoção desse modelo teórico como base para novos estudos sobre o processo de adaptação de uma prática externa em uma organização, para um melhor entendimento dos aspectos tecnológicos, culturais e políticos envolvidos em uma prática de contabilidade gerencial. Para pesquisas futuras, também se propõe o uso do BSC em outros consultórios com o propósito de comparar a utilização dos controles em diferentes composições de configuração da gestão, como a centralização e a descentralização.

Referências

- Bessa, F. J. O., Pessoa, J. S. N., Melo, G. C. V., & Menezes, E. R. (2024). *Balanced Scorecard* na gestão comercial de uma empresa de telecomunicações. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248619-e20248619. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248619>.
- Bilato, G. A., & Andrade, H. S. (2021). Aplicação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Empresa Transportadora de Cargas. *Revista Ciências Gerenciais*, 25(41), 73-84. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2021v25n41p73-84>
- Costa, J. H., Souza, R. J., & Petri, S. M. (2019). Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 77-88.
- Cardoso, W., Toledo, A. L. O., Maia, J. S., Silva, L. M., Costa, R. D. C. S., & Pereira, J. A. S. (2024). Proposta para implementação da metodologia BSC (Balanced Scorecard) como apoio a gestão estratégica: um estudo multicaso aplicado em uma indústria do setor de cosméticos e um laticínio. *Revista de Engenharia, TI e Inovação*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.31496/retii.v1i1.1727>.
- Diniz, F. J. L. S., & Pires, A. M. R. A. (2015). Gestão estratégica e controle de gestão no caminho-de-ferro regional: Proposta de Balanced Scorecard para a linha do TUA. *Latin American Journal of Business Management*, 6(2), 3-25.
- Fagundes, E., Wiggers, H. M., Innocenti, R. M., & Petri, S. M. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

- Gonçalves, P. D. S., Ferreira, S. C., & Rossi, T. R. A. (2023). Uma análise do processo de trabalho dos profissionais da saúde e educação no PSE. *Saúde em Debate*, 46, 87-102. <https://doi.org/10.1590/0103-11042022E306I>
- Hohn, G. S., Deconto, A. C., Kruger, S. D., & Barichello, R. (2023). Avaliação de desempenho por meio do Balanced Scorecard nas cooperativas de crédito catarinenses. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 28(3), 90-106.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 1-18.
- Mirailh, R. F. Albano, C. S. & Lampert, V. N. (2021). Performance indicators: a proposal for family-run livestock farming under the conceptual framework of the sustainable balanced scorecard. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), e18119. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18119>.
- Oliveira, U. R., Martins, V. M., Silva, M. T., & Ferreira, A. (2021). Perspectivas contemporâneas do *balanced scorecard*: perfil de pesquisa. *Revista Pretexto*, 22(2), 129-151.
- Motta, M. A. Padilha, E. S. & Padilha, C. K. (2023). *Balanced Scorecard*: Avaliação da aplicação em uma empresa têxtil. *Unifunec Científica Multidisciplinar*, 12(14), 1-16. <https://doi.org/10.24980/ucm.v12i14.5979>.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2024-0139>
- Poli, G. H. S, Lima, R. A. M., Antunes Neto, J. M. A., & Menegassi, W. J. C. (2024). Alinhamento entre plano estratégico empresarial e plano estratégico de tecnologia da informação: implicações do IT *Balanced Scorecard* nas organizações. *Prospectus*, 6(1), 269-304. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12721085>
- Silva, G. R., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Carneiro, L. M. M. A. (2020). Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, 11(1), 24-47.
- Teixeira, M. G. D., Daumichen, C. S., Suzuki, G. O. K., Hoss, L. E., Barboza, N. O., & Radaelli, P. B. (2024a). Desafios do profissional médico no mercado de trabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(10), 1564-1577. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i10.14700>.

Teixeira, C., Kisata, L., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2024b). Alinhamento estratégico para uma empresa comercial: uma análise a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*. *Revista Ambiente Contábil*, 16(1), 419-441. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2024v16n1ID31870>

Valmorbida, F. P., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2025). Benefícios do *Balanced Scorecard* na gestão de indústria. *Revista Pretexto*, 26(1), 9-29.

Vieira, R. T., & Petri, S. M. (2014). A contribuição do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, 16(60), 4-13.