BALANCED SCORECARD POR UNIDADES DE NEGÓCIO EM UMA COOPERATIVA MÉDICA

ÁREA TEMÁTICA: CAPITAL, FINANÇAS E DESEMPENHO

Eduardo W. Martins, URI – Campus de Santo Angelo, RS Brasil, eduardowmartins@aluno.san.uri.br
Marcos Felipe M Barbosa, URI – Campus de Santo Angelo, RS Brasil, marcosfbarbosa@aluno.san.uri.br
Lisandro R. Grassel, URI – Campus de Santo Angelo, RS Brasil, lrgrassel@san.uri.br
Neusa Gonçalves Salla, URI – Campus de Santo Angelo, RS Brasil, neusalla@san.uri.br
Berenice B Rossner Wbatuba, URI – Campus de Santo Angelo, RS Brasil, bwbatuba@san.uri.br

RESUMO

Embora o Balanced Scorecard (BSC) seja utilizado para apoiar as organizações a alcançar melhor eficácia no processo de implantação da estratégia e alinhamento dos objetivos, pesquisas mostram que as empresas apresentam dificuldades, não na definição de qual estratégia seguir, mas sim, na aplicação da estratégia da forma como foi traçada previamente. Com isso, as ações e metas estipuladas por um único BSC não consegue abranger em sua totalidade os resultados esperados para cada unidade de negócio. Esta pesquisa trata do desenvolvimento de uma proposta de desdobramento e alinhamento das estratégias de um BSC Corporativo único para as unidades de negócios de uma cooperativa médica. O objetivo de estudo foi explorar temas relacionados a utilização do BSC por unidades de negócios associados com a sua implementação nas unidades de negócios da organização, identificando os fatores críticos para ofertar um alinhamento coerente com a estratégia corporativa. Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa é de natureza aplicada, quanto aos objetivos é descritiva e explicativa, quanto a forma de abordagem do problema é qualitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e análise de conteúdo. O desenvolvimento prático consiste na caracterização da organização; identificação das perspectivas do BSC Corporativo; demonstração do BSC como ferramenta de aproximação da visão, missão e estratégias se utilizado por unidades de negócio e a elaboração de um modelo de pesquisa empírica a ser replicado em outros tipos de organização. A partir das análises dos dados coletados, considerando as principais dificuldades identificadas por meio da análise de conteúdo, presentes nas etapas de desdobramento, implementação e acompanhamento da estratégia na organização, propôs-se a implementação de um BSC para cada unidade de negócio da cooperativa médica, com o objetivo de beneficiar a organização com uma metodologia estruturada e integrada tendo em vista a perda de eficiência da empresa em algumas áreas de utilizando um único BSC Corporativo.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Cooperativa Médica, unidades de negócios

ABSTRACT

Although the Balanced Scorecard (BSC) is used to support organizations to achieve greater effectiveness in the process of strategy implementation and alignment of objectives, research shows that companies present difficulties, not in defining which strategy to follow, but rather in applying the strategy. strategy as it was previously drawn. As a result, the actions and targets stipulated by a single BSC can not fully cover the expected results for each business unit. This research deals with the development of a proposal to deploy and align the strategies of a single Corporate BSC to the business units of a medical cooperative. The objective of the study was to explore issues related to the use of BSC by business units associated with its implementation in the organization's business units, identifying the critical factors to offer a coherent alignment with the corporate strategy. As for the methodological aspects, the research is applied in nature, as far as the objectives are descriptive and explanatory, how the approach of the problem is qualitative. The technical procedures used were bibliographic research, documentary, case study and content analysis. The practical development consists in the characterization of the organization; identification of the perspectives of the Corporate BSC; demonstration of BSC as a tool for approaching vision, mission and strategies if used by business units and the elaboration of an empirical research model to be replicated in other types of organization. Based on the analyzes of the data collected, considering the main difficulties identified through the analysis of content, present in the steps of deployment, implementation and monitoring of strategy in the organization, it was proposed to implement a BSC for each business unit of the medical cooperative , with the objective of benefiting the organization with a structured and integrated methodology for the loss of efficiency of the company in some areas of using a single Corporate BSC.

Key words: Balanced Scorecard, Medical Cooperative, business units

1. Introdução

Decorrente da análise da gestão em empresas americanas na década de 1990, foi verificado por Kaplan e Norton (1998) que as empresas, em sua grande maioria, não possuem um alinhamento das perspectivas internas e externas com os objetivos estratégicos da organização em seus processos de gestão. Para melhorar a união das perspectivas, tanto interna como externa, os autores desenvolveram uma ferramenta denominada *Balanced Scorecard*, utilizando indicadores financeiros e não financeiros para definir estratégias e alcançar maiores retornos para a organização que a utiliza.

E, estando as empresas cada vez mais buscando aprimorar suas atividades para torná-las mais eficientes, a ferramenta *Balanced Scorecard* pode proporcionar o alinhamento dos objetivos da empresa com as atividades nela desempenhadas, com o fim de atingir ao escopo traçado de forma mais otimizada, em menor tempo e com recursos previamente delimitados.

Nesse sentido, considerando a empresa empiricamente em estudo que utiliza um BSC do tipo corporativo desde o ano de 2001 e embora venha trabalhando em três frentes (Hospital, Operadora e Saúde Ocupacional), tem alinhado todas as perspectivas à um único BSC. Com isso, as ações e metas



estipuladas pelo único BSC da instituição não conseguem abranger em sua totalidade os resultados esperados para cada unidade de negócio, pois a ferramenta de gestão é usada de maneira genérica, não depreendendo as forças necessárias para cada unidade da cooperativa médica. Em vista disso, buscou-se responder a seguinte questão: Como desenvolver de maneira integrada o desdobramento e alinhamento das estratégias de uma cooperativa médica a partir de um BSC corporativo entre suas unidades de negócio?

Para tal, o estudo traça como objetivo geral uma proposta para implementação do BSC por unidades de negócio e como objetivos específicos: a) estudar a estrutura organizacional da instituição escolhida, observando como a empresa executa o seu planejamento estratégico previamente estabelecido; b) identificar os fatores críticos encontrados na organização para fazer um alinhamento de forma coerente e, c) elaborar uma proposta de implementação e alinhamento dos BSC por unidades de negócio com a estratégia corporativa.

As contribuições do estudo, tendo em vista a longevidade de uma organização, estão em demonstrar que a ferramenta BSC pode promover uma aproximação da missão e visão com as estratégias da empresa se implantado por unidades de negócio, ampliando as ações para a avaliação do desempenho do negócio, bem como em proporcionar para a academia um modelo de pesquisa empírica a ser replicado em outros tipos de organizações.

O presente artigo é composto de três seções. A primeira apresenta a revisão da literatura que fundamenta este trabalho. Na segunda é apresentada a metodologia utilizada para a obtenção de dados e informações, servindo como evidências para subsidiar o desenvolvimento prático. A terceira seção apresenta os resultados que serviram de base para a elaboração da proposta, de implementação do BSC por unidades de negócios. As considerações finais encerram a presente pesquisa.

2. Revisão da Literatura

Para sustentar teoricamente o estudo, procede-se a uma revisão da literatura sobre os temas relacionados com o planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, mapas estratégicos, alinhamento das unidades de negócios às estratégias e passos para implementação do BSC.

2.1 Planejamento Estratégico

A implementação de um planejamento estratégico requer que a organização estabeleça a direção a ser seguida, interagindo com o ambiente e projetando um conjunto de ações que direcionem para o atingimento de resultados claramente definidos. Ou seja, “o caminho mais seguro para que a organização conquiste vantagens competitivas surge com a conjugação e sincronismo de uma estratégia superior, a execução daquilo que foi planejado” (MOYSÉS FILHO, 2010, p. 57).

O propósito do processo de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais que precisam ser implementados a partir da legitimidade no ambiente institucional (MINTZBERG, 2004). O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas (PORTER, 1991).



Para Oliveira (2014, p. 30) o planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”, formulando os objetivos e as ações estratégicas a serem seguidas pela organização. A estratégia, no contexto organizacional, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos, bem como a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar as metas. Dessa forma, o planejamento estratégico está alicerçado na determinação de metas relacionadas a um conjunto de decisões, objetivos e políticas que devem ser adotadas para que as metas sejam atingidas (NAKAGAWA, 1993; OLIVEIRA, 2010).

Pereira e Beppler (2015) descrevem o planejamento estratégico como o processo de efetuar uma análise de uma organização, verificando seus pontos fortes e fracos, além de suas oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, tendo como objetivo final efetuar um planejamento de suas ações visando um aumento se sua competitividade perante outras Organizações. Oliveira (2015) explica que esta ferramenta, tão importante para o processo administrativo, proporciona uma sustentação a metodologia que a organização segue, efetuando uma melhora na direção a ser seguida pela mesma, tendo em mente uma otimização da interação com os fatores externos a ela e atuando de forma inovadora e diferenciada as demais.

A utilização deste processo não busca adivinhar o futuro, mas sim facilitar o alcance dos objetivos e definir quais ações serão tomadas para alcançá-los, podendo ser realizado por qualquer organização (não governamentais, privadas ou públicas) ou até mesmo no nível individual (PEREIRA, 2010; MÜLLER, 2013). Dessa forma, o planejamento estratégico mostra o perfil de atividade da empresa no momento inicial dos trabalhos e demonstra sua evolução durante todo o período no qual foi executado o processo até chegar o momento no qual a organização objetivou, devendo ser revisto constantemente e empregado como ferramenta de gestão, contribuindo para o crescimento das organizações.

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* representa um método de gerenciar a organização para facilitar o desenvolvimento da estratégia usando os objetivos operacionais para alcançar melhores desempenhos (REGO, 2010). O *BSC,* na visão de Oliveira (2009), é usado para o desempenho organizacional buscando se aproximar mais da missão e visão da empresa para alcançar como resultado, a redução dos processos críticos e obter o atingimento das estratégias, servindo como balizador no curto e longo prazo para o alinhamento dos recursos organizacionais em diferentes níveis da empresa.

A definição do instrumento mostra que o seu principal objetivo é equilibrar as ações estratégicas a serem tomadas pela organização, potencializando as perspectivas das quais tem maior força e minimizando as que possuem maior fragilidade, voltando-se para o comportamento e não para o controle, por isso foi criado uma estrutura com quatro perspectivas: financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, e do cliente (KAPLAN; NORTON, 2003).

Mas o que realmente diferencia este modelo de gestão de outras ferramentas administrativas não é a utilização dessas quatro perspectivas, mas



sim a visão de futuro que ele proporciona a quem o utiliza e principalmente a relação de causa e efeito e interligação dos indicadores que tem em cada parte da estrutura (GIOLLO, 2006).

Para implantar um *BSC,* deve-se tomar cuidado, pois não existe um manual pronto, devendo se conhecer bem a organização e analisar experiências equivocadas das empresas concorrentes para não cometer os mesmos erros na implantação mais efetiva possível (COSTA, 2008).

Os passos para implementação são citados por KAPLAN e NORTON (2003, p. 288):

> a) Esclarecer a visão e estratégia da empresa;
> b) Comunicar a estratégia corporativa;
> c) Lançar iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios; e,
> d) Levar cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

Na implementação de um *BSC* o alinhamento da visão da empresa com uma estratégia que possa facilitar os processos operacionais no alcance de melhores resultados no curto e longo prazo, tendo clareza nas estratégias, foco nos objetivos e a busca pelo desenvolvimento dos gestores é um fator muito importante (FILGUEIRA; BARROS; GOMES, 2007; OLIVEIRA, 2009).

Outro fator é a comunicação das estratégias do mais alto nível da entidade para os demais, esclarecendo que os objetivos departamentais devem estar intrínsecos aos individuais (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2007). Por isso, é importante o comprometimento da equipe responsável pelo planejamento das estratégias em cada nível e departamento (OLIVEIRA, 2009), corroborando com Kaplan e Norton (2001) que indicam que para obter a melhor eficácia na empresa, as estratégias e os *scorecards* de cada unidade de negócio devem estar alinhadas uma com as outras, criando sinergias e integração das atividades da empresa.

Kaplan e Norton (2006) também argumentam que o desenvolvimento das estratégias por unidade de negócio, seguindo o foco do corporativo reduz os riscos dos negócios e garantem valores aos acionistas e relatam que com o passar do tempo o BSC foi aprimorado com a criação dos mapas estratégicos, incorporados pelos próprios autores, como forma de relacionar a causa e efeito dos processos organizacionais por meio de itens que fazem o alinhamento das perspectivas.

2.2.1 Perspectivas

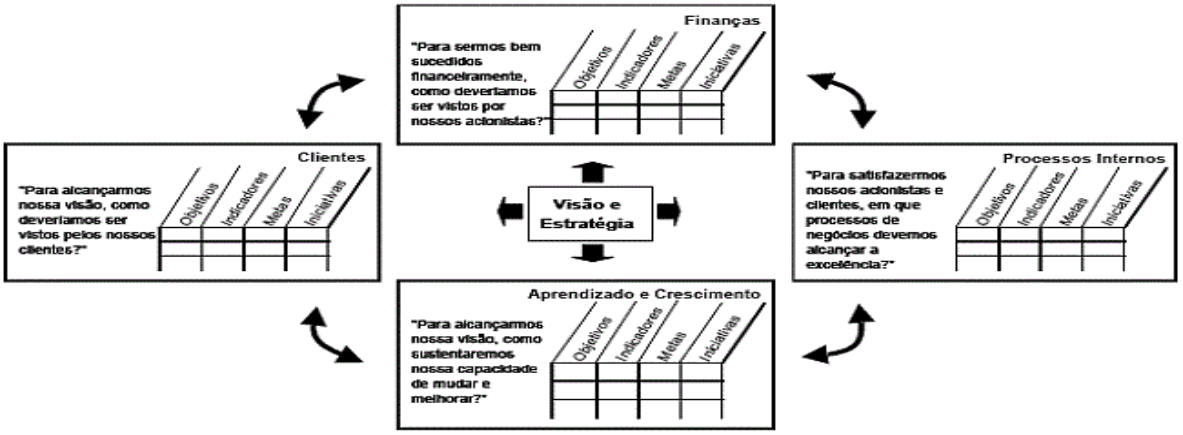
Conforme Kaplan e Norton (2003, p. 10), define-se cada uma das perspectivas com uma visão diferente para alcançar os objetivos principais de diversas áreas da empresa:

- Financeira: estratégia de crescimento, de rentabilidade e risco, sob a visão do acionista;
- Cliente: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob o olhar do cliente;
- Processos Internos: as estratégias dos processos internos que trarão resultados positivos para a parte financeira e satisfação para os clientes e acionistas da empresa;



- Aprendizado e Crescimento: utilizando do recurso do desenvolvimento intelectual, sendo propício para mudança organizacional e principalmente para inovação, melhoria e crescimento do recurso humano dentro de uma organização.

Figura 1: Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2003, p.10)

Giollo (2006) expõe que as medidas financeiras têm dois papéis, um é definir os objetivos financeiros e outro é servir de medida para as outras perspectivas do BSC. Segundo Galindo (2005), esta perspectiva comprova se as metas e implementação das estratégias estão se concretizando e se os resultados esperados estão sendo alcançados por meio de indicadores (rentabilidade, endividamento, crescimento) para medir o desempenho financeiro da empresa.

A utilização adequada dos indicadores financeiros traz inúmeros benefícios para a organização, como: aumento da receita, redução de custos, melhoria nos processos produtivos, alocação adequada de recursos do ativo operacional, redução de risco no planejamento dos objetivos e metas. Na visão de Kaplan e Norton (2003), deve-se ter um cuidado para não implementar objetivos financeiros idênticos para diferentes divisões empresarias ou unidades de negócios, devido as estratégias serem diferentes, as necessidades de recursos serem maiores ou menores ou, em caso de produção, ter demanda oscilante (KAPLAN; NORTON, 2003).

O conjunto de indicadores relacionados à perspectiva do cliente, considerada como peça fundamental de uma organização, tendo em vista apontar a aceitabilidade do produto/serviço no mercado (GERSON, 2001), visa identificar a relação da empresa com seu cliente, tornando possíveis ações que busquem melhorar a participação da empresa no segmento de mercado no qual atua a empresa (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com o relato de Kaplan e Norton (2003), a perspectiva dos processos internos trazem medidas de custo, qualidade, produtividade e, principalmente, tempo das operações visando à criação de estratégias explícitas em trazer resultados positivos ao atendimento do cliente-alvo e acionistas da empresa. A definição das metas e o alinhamento dos objetivos no âmbito dos processos é o que diferencia o BSC dos demais sistemas de medição (GIOLLO, 2006).

A perspectiva da aprendizagem e conhecimento é a base para que as outras perspectivas sejam alcançadas com excelência, conforme Kaplan e Norton (2003), tendo em vista que o sucesso das outras etapas depende de pessoas bem treinadas, sistema de informações adequado, *empowerment* e procedimentos organizacionais (GIOLLO, 2006).

Na prática, o BSC deve ser difundido, através da comunicação, para todos os escalões da empresa, objetivando aumentar a compreensão que cada indivíduo tem da estratégia, motivando-os para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997; ROLPH, 1999).

2.2.2 Alinhamento estratégico

Audy e Brodbeck (2011), conceituam o alinhamento estratégico como a união dos fatores internos e externos, considerando as forças e mudanças operacionais e tecnológicas. Para Boar (2002, p. 143), alinhamento estratégico "é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial".

Desse modo, o alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo contínuo e complexo e que há necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para o sucesso, principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos (REZENDE, 2001). Para realizar novos tipos de alinhamentos dentro da organização, é necessária uma forte fidelização das partes internas, pois quanto mais intensa for a fidelização dos departamentos, maior o ganho nesse método (ZACARELLI; TELLES; SIQUEIRA, 2008).

Segundo Flores, Fachinelli e Giacomello (2009), o *BSC* é um instrumento de gestão para a obtensão de um alinhamento estratégico, sendo talvez um dos aspectos mais importantes da ferramenta, segundo Cameron (2002). Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização (DORLON, 2003).

2.3 Os Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos servem como etapa tradutora da estratégia e antecedente da matriz de mensuração do *BSC,* interligando os métodos de causa e efeito com o uso das quatro perspectivas (GALINDO, 2005, p. 8), na concretização dos objetivos e alcance da missão e visão da empresa de modo assetivo (PEREIRA; NEIS, 2015).

De acordo com Kaplan e Norton (2006), os mapas estratégicos representam o elo entre a formulação e a implementação da estratégia entre as perspectivas, mostrando como será executada pelos executivos e funcionários, proporcionando que a organização esclareça e divulgue a estratégia aos seus stakeholders, alinhe as unidades de negócios, departamentos e foque os processos gerenciais, entre outros benefícios.

E para que isso ocorra é necessária à implantação de sistemas de gestão efetivos em todas as unidades de negócio, com todos os gerentes seguindo estratégias semelhantes. A maioria das empresas está procurando



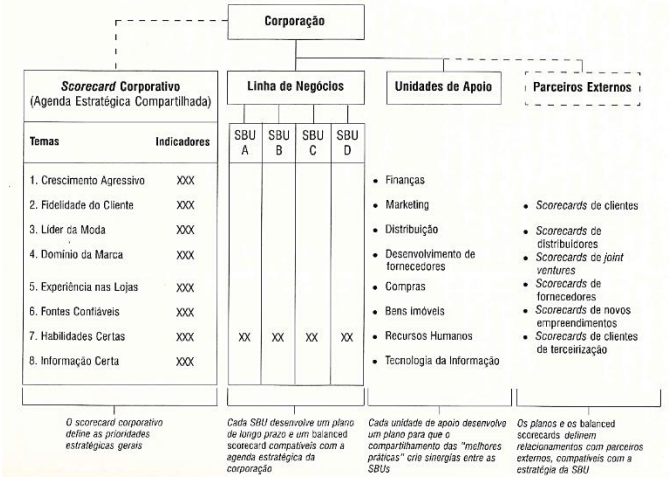
misturar unidades funcionais centralizadas e unidades de negócio descentralizadas, com o objetivo de coordenar melhor suas atividades e criar sinergias (SMACK, 2003; OLIVEIRA, 2009).

2.4 Alinhamento das unidades de negócios às estratégias

O *BSC* deve estimular a sinergia entre os departamentos e setores da organização para que esses identifiquem a missão e visão e, principalmente, se envolvam nos resultados das quatro perspectivas do método (GALINDO, 2005). Kaplan e Norton (2009) relatam que a maioria das empresas está criando maiores valores nas unidades de negócios do que no corporativo, pois cada unidade de negócio possui estratégias de negócio para desenvolver produtos, serviços, investimentos em tecnologias e alcançando maiores benefícios e diferenciais para os clientes.

E ainda Kaplan e Norton (2001) já afirmavam que para ter o alinhamento corporativo as unidades de negócio devem estar bem ajustadas, pois a soma das partes vale mais do que elas em separado, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2: Conexão e Alinhamento em torno da Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.178).

Para Andrade (2016), as empresas são eficientes quando conseguem ter uma integração na solução das falhas referente ao ambiente externo, mesmo tendo um grau de diferenciação entre os departamentos. Ao trabalhar com unidades de negócio, os gestores devem buscar o alcance das estratégias, tomando o cuidado de sobre o como serão tratados os problemas dentro de cada departamento, pois existem duas maneiras, a diferenciação e a integração conforme Andrade (2016, p. 123):

> - Diferenciação: Os departamentos desempenham tarefas específicas pressionadas pelo ambiente externo. Por exemplo: Somente a unidade de vendas cuida dos problemas de mercado e clientes.
> - Integração: Nesse caso, existe a colaboração dos departamentos ou unidades de negócios para alcançar as exigências do ambiente externo. Usando o exemplo citado anteriormente, não é somente o departamento de vendas que deve se preocupar com os clientes, mas sim também o Marketing, Compras, entre outras áreas.



Embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer óbvia e direta, muitas organizações não interligam suas unidades de negócio e de serviço compartilhado à estratégia divisional e corporativa (GENDRON, 1997; KAPLAN; NORTON, 2000). As unidades de negócio que devem participar do processo são aquelas que tenham seus próprios clientes, facilidades de produção e indicadores estabelecidos (SILVA, 2000).

Para Donlon (2003, p. 12), a implantação ou desdobramento do *BSC* por toda a organização significa sintonizar toda a organização com a estratégia [...] Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

3. Metodologia

A metodologia empregada na execução da pesquisa foi aplicada tendo em vista que gerou conhecimentos para aplicação prática sobre a estrutura organizacional, execução da estratégia e outros fatores pertinentes a uma cooperativa médica, envolvendo verdades e interesses locais (RODRIGUES, 2006). O estudo é descritivo, pois descreveu as características do *BSC* corporativo, com base nas etapas do planejamento estratégico. Tal descrição foi elaborada a partir das entrevistas realizadas e documentos disponibilizados.

A pesquisa também se classifica, quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica, documental e estudo de caso. A partir das buscas em livros e artigos sobre o tema estudado, buscou-se material disponível e acessível ao público, que abordasse os temas: planejamento estratégico, *Balanced Scorecard,* perspectivas, alinhamento estratégico, mapas estratégicos, entre outros. Esse material auxiliou a elaboração da proposta de um *Balanced Scorecard* por unidades de negócios para a organização.

Se fez necessário, para a pesquisa, realizar levantamento documental, para elencar os processos e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico e relatório de gestão, bem como no *Balanced Scorecard* corporativo, identificando os fatores críticos do alinhamento estratégico do negócio que serviram de base para a elaboração do *BSC* por unidades. Os documentos utilizados foram os seguintes: a) matriz *SOWT*; b) atas de reuniões de elaboração e revisão do planejamento estratégico; c) atas de reuniões do comitê estratégico; c) relatório de desempenho; d) apresentação de disseminação do planejamento estratégico; e) *Balanced Scorecard* (mapa estratégico); f) relatórios de análise crítica e g) relatório de gestão.

Para garantir a profundidade necessária ao estudo de caso, fez-se necessário a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, pois mediante a utilização de diversos procedimentos tornou-se possível a triangulação que contribuiu para a obtenção do resultado esperado (Gil, 2010). A utilização de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permitiu que o pesquisador abordasse uma variação de dados possibilitando que o processo de triangulação fornecesse a interpretação apropriada das informações geradas pelo estudo (Yin, 2010).

Para tanto, foram realizadas entrevistas informais com a gerência que acompanha a construção e revisão do planejamento estratégico, gestores

responsáveis pelas unidades de negócios e colaboradores que fazem parte da equipe de alinhamento estratégico.

No roteiro da entrevista foram averiguados os seguintes fatos: a) o *BSC* corporativo contempla objetivos específicos para as unidades de negócio? b) as unidades de negócio possuem metas específicas? c) as unidades possuem orçamento próprio? d) é clara a participação da unidade de negócio no *BSC* corporativo? e) os colaboradores conseguem visualizar a unidade a qual pertencem no mapa estratégico? f) os indicadores corporativos são suportados pelos indicadores das unidades de negócio? g) a utilização de um *BSC* por unidade ira facilitar o entendimento dos colaboradores no entendimento da estratégia? h) os projetos estratégicos são apenas corporativos ou por unidade? i) as respostas serão tratadas na etapa de análise e tratamento dos dados.

Os resultados foram triangulados considerando os diversos procedimentos utilizados para a coleta dos dados, objetivando evidenciar a importância do alinhamento dos *BSCs* por unidades de negócio, se configurando como uma pesquisa de abordagem qualitativa. No processo de análise dos dados que, conforme Gerhardt e Silveira (2009), têm como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto, empregou-se a análise de conteúdo que conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajudou a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 2011).

4. Proposta de Implementação e Alinhamento dos *BSCs* por Unidades de Negócio

A organização estudada é uma cooperativa que focaliza a excelência na prestação de serviços, visando o melhor atendimento ao cliente, em três áreas denominadas ramos de negócio, sendo elas: Operadora de planos de saúde, Saúde Ocupacional e Hospital. Sua principal função é ofertar planos requisitados por seus clientes, tendo incorporado a saúde ocupacional para atender a uma demanda em empresas por meio de mecanismos de avaliações médicas, como laudos, treinamentos e outros, e uma unidade hospitalar para melhor atender aos seus usuários, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Mercado de Atuação da Cooperativa Médica

MERCADO DE ATUAÇÃO		
Negócio	Produtos/Serviços	Abrangência
Operadora	Plano de Saúde (Lei 9.656) e Serviços realmente prestado (Custo Operacional).	Todos os municípios da área de ação.
Saúde Ocupacional	Laudos, treinamentos, contratos de pré-pagamento e serviço realemente prestado.	Todos os municípios da área de ação.
Hospital Unimed	Laboratório de Análises Clínicas, SOS, Serviço de Imagem, Internações clínicas, Internações cirúrgicas, Cirurgias ambulatórias, UTI, Hemodinâmicas e Pronto Atendimento.	Somente Santo Ângelo, exceto SOS e Remoção, que tem abrangência em toda a área de ação.

Fonte: Relatório da Gestão da organização – (2015, p.05 – Cap. 1).

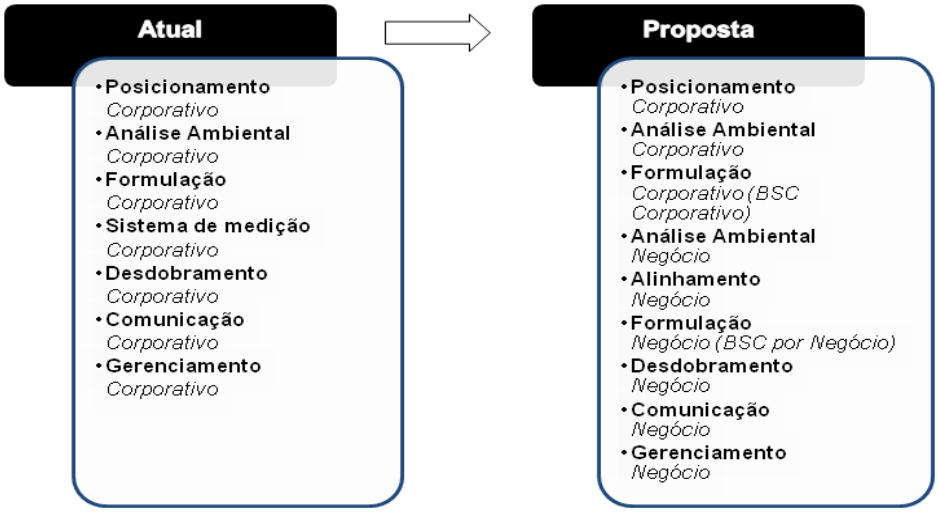
Conforme aponta o quadro 1, a cooperativa atua em serviços médicos diferenciados para cada ramo de negócio, tendo como abrangência 27



municípios do interior do Rio Grande do Sul, buscando alcançar inúmeros públicos-alvo, utilizando-se de algumas atividades envolvidas em cada um dos departamentos para atingir resultados positivos para seus tomadores.

A proposta de implementação de um BSC para cada unidade de negócio torna-se importante, em vista que a empresa perde eficiência em algumas áreas se utilizando de um BSC corporativo, pois as ramificações são bem definidas pelos gestores, busca abranger diversas atividades e envolver pessoas em cada departamento com o intuito de atingir vários resultados positivos para os seus tomadores. A Figura 3 apresenta uma proposta de melhoria para a empresa, inovando com o desenvolvimento de um novo planejamento estratégico.

Figura 3: Remodelação do Planejamento Estratégico



A remodelação do planejamento estratégico apresentada na Figura 3 demonstra a visão centralizada do planejamento adotado pela empresa e a proposta elaborada que expande o gerenciamento para as áreas de negócios, criando uma sinergia entre tais áreas, proporcionando abertura para um *BSC* em cada unidade, com ações e estratégias individualizadas.

Para se obter essa compreensão, buscou-se a informação que o planejamento estratégico foi implantado em 2003 por meio da ferramenta de gestão denominada *BSC*, porém, somente em 2012 é que a organização teve um foco maior nos outros dois níveis hierárquicos, intitulados tático e operacional, demonstrado no quadro 2.

Quadro 2: Análise dos Níveis da Cooperativa.

ANÁLISE DOS NÍVEIS			
Reunião	*Descrição*	*Participantes*	*Pauta*
Operacional	Realizada mensalmente e coordenada pelo Supervisor de área	Supervisores e equipe	Análise dos processos de trabalho, dos indicadores de processos e dos resultados de auditorias e definição de ações de melhorias.
Tático	Realizada a cada três meses e coordenada pelo Gerente Geral	Gerente Geral, Adm Hospitalar e Supervisores	Análise dos indicadores de eficácia, dos referenciais comparativos, dos processos e do andamento dos projetos estratégicos e definição de ações de melhorias.
Estratégico	Realizada a cada três meses e coordenada pelo Gerente Geral	Direção Geral, Gerente Geral e Adm Hospitalar.	Análise dos indicadores estratégicos e dos projetos estratégicos prioritários ou com alguma indicação da gerência. Análise das variáveis do ambiente e atingimento de metas (inclui referenciais e requisitos de partes interessadas) e definição de ações de melhorias.

Fonte: Relatório da Gestão da organização – (2015, p. 11 – Cap. 2).

Conforme evidencia-se no quadro 3, a organização mantém seu BSC na forma corporativa se utilizando de um mapa de processos que analisa as principais atividades e identifica os conhecimentos necessários para executá-las de maneira eficiente e eficaz. Esse tipo de metodologia aplicado pela entidade, efetuando uma diretriz de análise na reposição e aquisição de conhecimento relacionado aos processos, principalmente focado em seu mapa, busca minimizar os investimentos, tanto no processo em si, nos produtos, nas pessoas e nas tecnologias, porém atrelada com as diretrizes organizacionais macro, ligadas a missão, visão, valores e ativos intangíveis da organização.

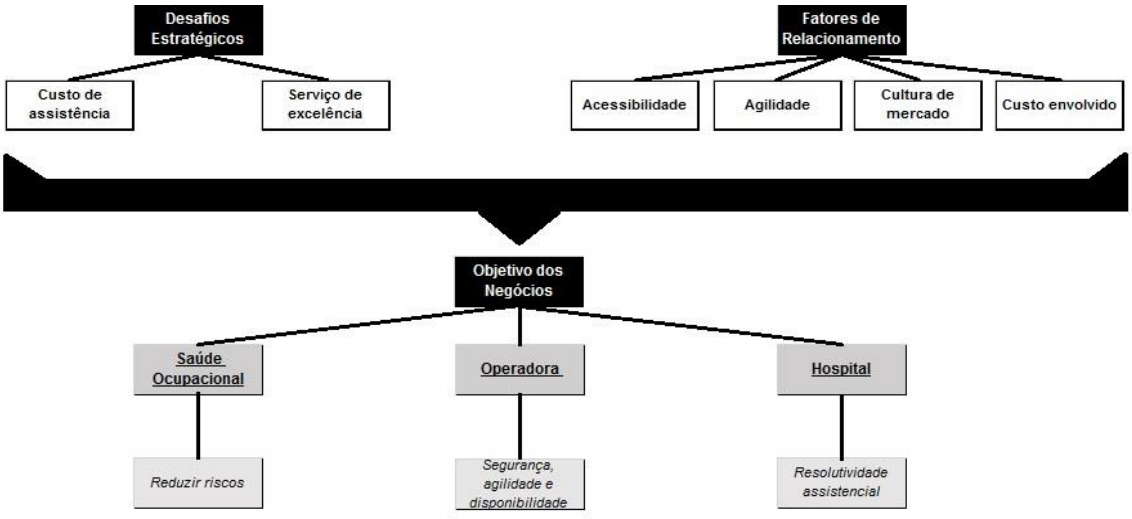
Quadro 3: Objetivos das Perspectivas do BSC.

Objetivos das perspectivas do BSC	
Financeira	▪ Garantir um resultado líquido de 2% para a Cooperativa.
Clientes e mercado	▪ Oferecer excelência no atendimento; ▪ Estruturar análise de mercado; ▪ Aperfeiçoamento portfólio de produtos/serviços.
Processo	▪ Aperfeiçoar a gestão das informações; ▪ Aprimorar a cultura da gestão do orçamento, patrimônio e tecnologia.
Aprendizado e Crescimento	▪ Promover alto desempenho na gestão organizacional; ▪ Desenvolver pessoas com foco em resultado; ▪ Proporcionar caminhos de crescimento profissional das pessoas.

Fonte: Relatório da Gestão da organização – (2015, p. 12 – Cap. 2).

Para que haja sustento das ideias propostas por meio do planejamento estratégico empresarial, deve-se ter uma tomada de ações previamente estabelecidas nos níveis mais altos da instituição, proporcionando assim uma maior consistência em relação a utilização dos recursos e métodos que deverão ser redimensionados para cada tipo de atividade encontrada na organização. A partir do relatório de gestão da empresa foram elencados os fatores críticos demonstrados na Figura 4.

Figura 4: Fatores Críticos da Cooperativa Médica.



Fonte: Relatório da Gestão da organização – (2015).

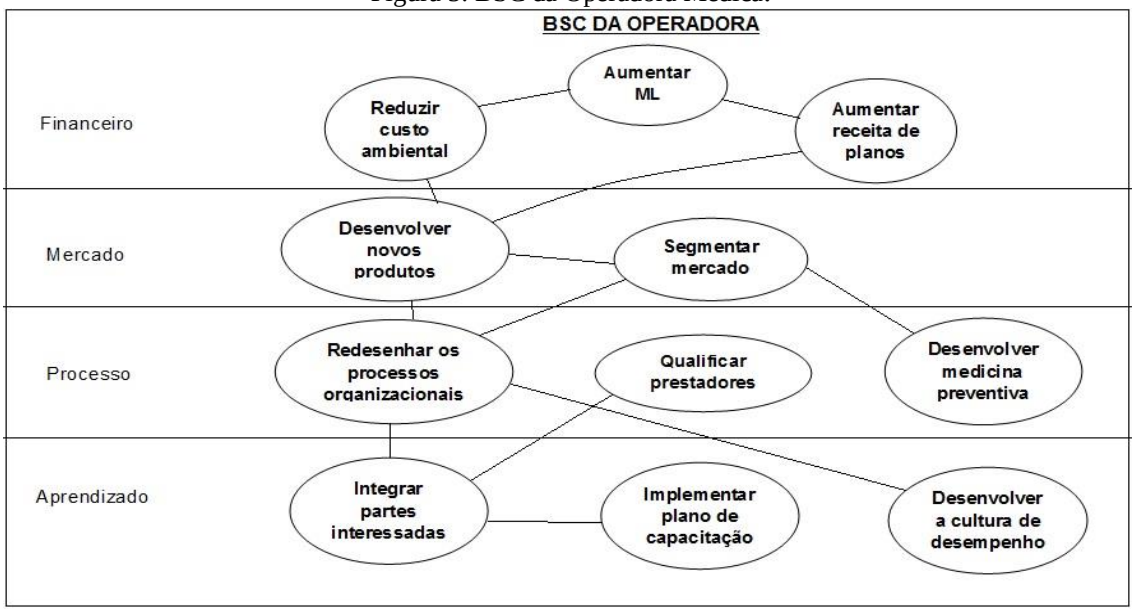
Tais fatores críticos são mapeados e o estabelecimento das métricas são apresentadas de forma corporativa com objetivos relacionados aos objetivos estratégicos da organização, buscando o atendimento a excelência do negócio.

4.1. Formulação do Mapa Estratégico por Negócio

A partir da análise dos resultados, buscando um maior alinhamento interno das principais áreas da organização, apresentam-se os BSCs por área de negócio, corroborando com a metodologia utilizada por Kaplan e Norton (2006), abrangendo as quatro perspectivas, os fatores críticos, missão, visão, valores e princípios, desafios estratégicos, riscos, análise ambiental, objetivos por negócio, entre outros itens de extrema importância para a construção da estratégia e o processo de implementação dos *BSCs.*

A Figura 5 demonstra o alinhamento das quatro perspectivas e as ações estratégicas da unidade de negócio denominada Operadora Médica, sugeridas para a organização estudada.

Figura 5: BSC da Operadora Médica.



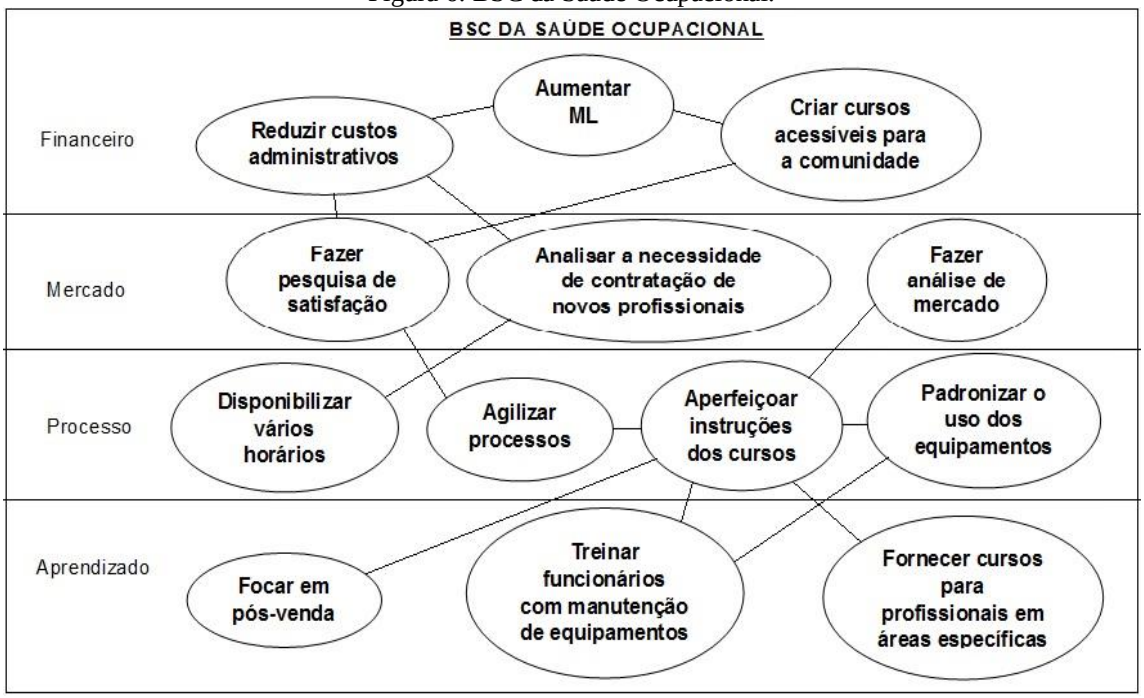
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As ações estratégicas para se tornarem eficientes, devem ter o efeito de interligação entre elas, criando uma sinergia operacional, conforme Figura 5 em que demonstra na perspectiva financeira a ação de aumentar a receita de planos, tendo como consequência o aumento da margem líquida e ainda desenvolver a diversificação de produtos/serviços. Outro fator de realce é a perspectiva do aprendizado que traz como ação a integração das partes interessadas com a perspectiva de processos na implementação de um plano de capacitação alinhado ao redesenho dos processos organizacionais e na qualificação dos prestadores de serviços.

Na sequência, apresentam-se as ações estratégicas da unidade de negócio saúde ocupacional, alinhando as perspectivas do *BSC* às metas produtivas, tendo como base os critérios por fator crítico em graus de importância vinculados a estratégia organizacional. Destaca-se ainda, que a estratégia deve ser o ponto de partida para o melhor desempenho da empresa

e é o ponto em que se devem canalizar esforços para evitar dispersão de ações e recursos empreendidos em prol da implementação desta, na unidade de negócios e na organização. A Figura 6 demonstra o alinhamento das perspectivas e das ações estratégicas sugeridas para a unidade de negócios Saúde Ocupacional da organização.

Figura 6: BSC da Saúde Ocupacional.



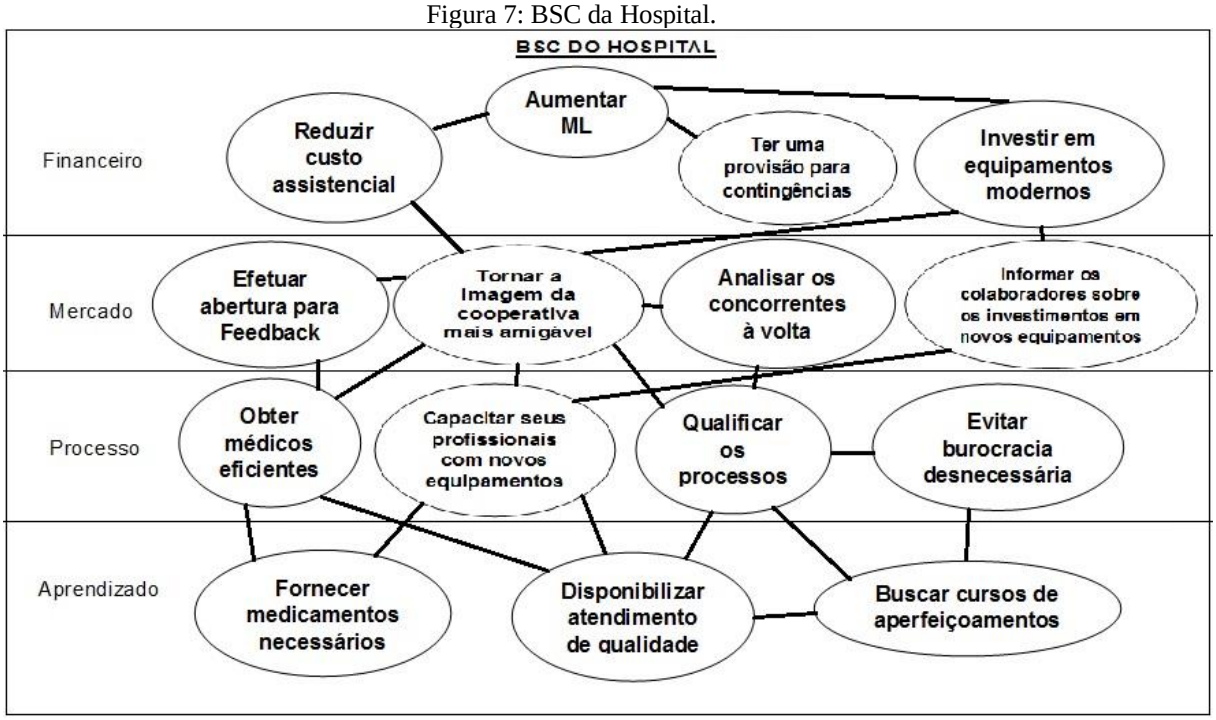
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A unidade de negócio Saúde Ocupacional, visa ofertar serviços a outras empresas por meio de ações estratégicas para a redução de riscos nas atividades laborais do trabalhador e a implementação de ações estratégicas nessa unidade contribui para a melhoria no assessoramento às empresas, na prevenção de riscos e possíveis acidentes de trabalho. Mesmo alinhadas às perspectivas do *BSC* corporativo, as ações dessa unidade, com base nos fatores críticos e considerando as quatro perspectivas, estão atreladas as suas necessidades, porém, respeitando o conceito da metodologia, conforme demonstra a Figura 6.

Ainda demonstrando a implantação de uma remodelagem do *BSC* por unidades de negócios, apresentam-se as ações estratégicas para a unidade de negócio “Hospital”, que visa prestar atendimentos médicos, internações, cirurgias, exames de inúmeras espécies, entre outros. Por ser uma unidade mais complexa, exige um esforço maior na proposição de estratégias e desdobramento de ações que alcancem todos os níveis do negócio.

As etapas para se fazer o desdobramento a partir da unidade de negócios, com a definição dos fatores críticos e ações, contemplaram as quatro perspectivas. Adotando os caminhos sugeridos por Kaplan e Norton (2006), foi sugerido o mapa de indicadores conforme Figura 7.

Figura 7: BSC da Hospital.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A figura 7 apresenta de forma dinâmica as ações desenvolvidas para a unidade, que busca prestar o atendimento humanizado para seus pacientes em suas atividades diárias.

Ao analisar as ações da Figura 7, nota-se que na área de Aprendizado, a entidade quer disponibilizar um atendimento de qualidade para seus pacientes, porém, somente conseguirá se promover cursos de aperfeiçoamento, com médicos eficientes, realizar treinamento específicos com os colaboradores, em equipamentos de tecnologias mais avançadas e qualificar os processos internos e externos. Outro fator a ser evidenciado é tornar a imagem da Unimed mais amigável e acolhedora. É nesse interim que se destacam as perspectivas, diretas e indiretas, ao revelar a importância dessa ação para melhorar a situação comportamental da cooperativa.

Para ocorrer o desdobramento das ações do corporativo, conforme segue a Proposta estipulada pelos autores, deve-se ter o cuidado com as divisões das atividades por área de negócio, buscando obter maior sinergia no desempenho organizacional com o todo, além de ter uma evolução contínua das estratégias e a forma de implementação das mesmas, tendo como base o que afirmam Kaplan e Norton (2006).

Além do mais, Robert Kaplan e David Norton (2006) alertam que o desdobramento das ações só ocorrerá de modo eficiente se forem tomados os devidos cuidados com o processo de entropia, momento esse em que sempre existe uma desordem organizacional e que precisa ser sanada por meio de uma maior sinergia organizacional, controle das ações e repartição dos recursos de modo coerente.

Por essa razão, no momento em que a Cooperativa Médica proceder as divisões das ações, deve considerar as proposições e metodologia referidas anteriormente, a fim de evitar desperdícios de recursos, de atividades, de tecnologias, bem como, para não reduzir a produtividade e lucratividade estipulada em seus objetivos previamente estabelecidos.

Com o propósito de desenvolver a comunicação dos procedimentos que deverão ser realizados após o desenvolvimento dos Mapas Estratégicos, Kaplan e Norton (2006, p.297) esclarecem que:

> A Comunicação da visão, missão, e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários. Os executivos podem usar o Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard para divulgar a estratégia, não só o que a organização quer realizar, mas também como pretende obter seus resultados estratégicos.

É nesse sentido que ressalta-se a importância dos colaboradores se conectarem na mesma sinergia e visão dos gestores da organização, esclarecendo e comunicando, de forma prática e fácil, a visão, a missão e as estratégias organizacionais. Assim, o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard*, são as ferramentas que demonstram, de forma resumida, as perspectivas que mais envolvem e potencializam as atividades operacionais das organizações.

Após analisar os novos *BSCs* por unidade de negócio e realizar as devidas distribuições das ações, de acordo com o desmembramento estratégico, caberá a Unimed Missões saber utilizar, com eficiência a comunicação das estratégias organizacionais, identificando as ações mais apropriadas para cada área do negócio, como a exemplo, o encaminhamento via e-mails, a exposição nos murais da organização, o uso da intranet da cooperativa, além de outras possibilidades.

Para a entidade manter-se com sua gestão de forma produtiva e eficiente, não basta somente comunicar as partes interessadas das mudanças ocorridas, cabe a ela gerenciar as distintas ações. Para ter eficiência em um gerenciamento é importante destacar a preservação do alinhamento entre as partes em relação ao todo, calculando seus indicadores de processos, pois fornecem *feedback* útil sobre o desempenho deste alinhamento com as ações estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2006).

Como consequência de um gerenciamento seguido dos indicadores mencionados anteriormente, tem-se uma maior fidelização dos clientes e a produção de novos produtos. Entretanto, destaca-se que o estudo é sobre a criação de novos serviços e geração de maior capacidade produtivas e profissionais para os empregados das empresas (KAPLAN; NORTON, 2006).

Nota-se, que os mesmos autores atentam sobre os procedimentos a serem efetuados para gerenciar o alinhamento das áreas com o corporativo, e também as consequências que poderiam ocorrer caso isso não ocorra. A Cooperativa Médica, seguindo o controle e o modelo de gestão sugerido neste trabalho, tende a crescer exponencialmente, tanto em conhecimento, como gerenciamento dos processos internos.

5. Considerações Finais

A pesquisa abordada teve como objetivo geral a propor BSCs para cada unidade de negócios em uma cooperativa médica, por meio de uma análise estratégica e criteriosa do BSC corporativo. Dessa forma, buscou ampliar as sinergias entre os departamentos, reorganizando o alinhamento das unidades operadora médica, saúde ocupacional e hospital com o *BSC* corporativo. Sua



aplicação nas unidades de negócios permitiu a integração nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* corporativo, evitando que estas se tornem isoladas no contexto corporativo.

Essa proposta possibilitou aos gestores da Unimed perceberem a importância em envolver os lideres das unidades de negócios nas etapas do processo corporativo e do respeito, por parte dos gestores, na adaptação dessas etapas às necessidades das unidades. Outro ponto importante foi a percepção de que o processo não precisa ser padrão para todas as unidades de negócios, desde que se mantenha a essência da metodologia.

Como benefícios à empresa, aponta-se o fato de que na abertura das estratégias no *BSC* corporativo, tanto interna como externa, foi possível desmembrar os fatores críticos para essas três áreas de negócio, não perdendo a integração entre elas e gerando maior produtividade em suas ações. Ainda, ao oportunizar a elaboração do *BSC* para cada área de negócios, foi possível desenvolver ações que agregarão melhores resultados, tanto operacionais, financeiros, mercadológicos (clientes) quanto em relação ao aprendizado e conhecimento de seus colaboradores.

Como contribuição aos pesquisadores, pode-se afirmar que o estudo possibilitou um aprofundamento teórico prático sobre o tema, possibilitando sobre tudo, uma visão ampliada de como o *BSC* e as outras ferramentas que a completam, a exemplo da análise *SWOT*, análise de riscos, elaboração dos critérios, entre outros, cooperando com a gestão organizacional e auxiliando na tomada de decisão e disseminação das estratégias organizacionais.

Como sugestões de melhorias no *BSC* por unidades de negócios, recomenda-se uma revisão dos processos internos de forma contínua, como forma de manter um controle efetivo sobre a produtividade da prestação de serviços sempre com foco na peça principal para o funcionamento da engrenagem, os clientes.

Ainda recomenda-se desenvolver planos de saúde mais diversificados e acessíveis, focando nas faixas etárias dos clientes, pois com o passar da idade e o envelhecimento natural do ser humano, o uso do plano de saúde tende a ser maior, por isso necessita-se criar planos mais adequados a realidade financeira e social de cada classe e idade do usuário, atual ou potencial.

Por fim, embora considerando que os objetivos propostos foram atingidos, a discussão sobre o tema em absoluto não se encerra neste estudo, tão pouco as proposições realizadas em relação ao desmembramento estratégico do BSC corporativo em BSC por unidades de negócio podem ser consideradas como conclusivas, recomenda-se a continuidade dos estudos sobre a temática e a aplicação prática e contínua na cooperativa em estudo ou em outras organizações.

6. Referencias Bibliográficas

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico:** Formulação, Implementação e Controle. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

ANDRADE, Maria de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

AUDY, Jorge Luis N; BRODBECK, Ângela F. **Sistemas de Informação:** Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações. São Paulo: Artmed, 2003.

BOAR, B.. *Tecnologia da informação*: a arte do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. **Revista de Administração Contemporânea** - Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação: um Modelo Operacional para Implantação. Vol. 7, Nº3 – Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
CAMERON, P. The balancing act .CMA Manage, Hamilton: Feb 2002.
COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard:** Conceito e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2008.
COSTA, Clovis da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
DONLON, B. S.. Construção de um programa de desdobramento. In:Balanced Scorecard Report, v. 5, n. 4, julho-agosto 2003.
FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso petrobras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.
FLORES, Edson Luiz ; FACHINELLI, Ana Cristina ; GIACOMELLO, Cintia Paese. **O Balanced Scorecard como Condutor do Processo de Alinhamento do Pensamento Estratégico no Banco Alfa.** XXI Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.
GALINDO, Alexandre Gomes. **Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico de Gestão.** II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnológica. Resende, 2005.
GENDRON, M. Using the balanced scorecard. Harvard Management Update: a Newsletter from Harvard Business School, n. 10, p. 7-10, Oct. 1997.
GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida - programas eficazes para manter seus clientes.** Rio de Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
GIOLLO, Paulo Roberto. **Balanced Scorecard**: A utilização do BSC como ferramenta de Gestão para o desenvolvimento auto-sustentável de instituições de ensino sem fins lucrativos. Erechim: Edifapes, 2006.
GOMES, Luiz Flavio Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de Decisão Gerencial:** Enfoque Multicritério, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. 15ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
_____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
_____. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
_____. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.



_____. **A Execução Premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia:** Conceitos, Contextos e Casos Selecionados. 4ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.
MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2013.
OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria**: Fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia. Práticas, 33ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.
OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas.** Saraiva, 2010.
_____, BEPPLER, Mônica Külkamp. **Planejamento estratégico:** A contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2013.
PEREIRA, Maurício Fernandes, NEIS, Dyogo. **Planejamento Estratégico:** A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia (V. 4). São Paulo: Atlas, 2015.
_____. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos (V.1). São Paulo: Atlas, 2010.
REGO, Marcio Antônio Miranda do. **O Balanced Scorecard como ferramenta de suporte para o alinhamento de objetivos estratégicos organizacionais.** VI Congresso de Excelência em Gestão, 2010.
ROLPH, P. The BALANCED SCORECARD: Get smart and get control. Chief Executive, New York: Jul/Aug 1999.
SILVA, Antomar Marins. Balanced Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica. São Paulo: FGV, 2000.
SMACK, Kent. Como desenvolver o sistema de relatórios do BSC: Parte I. Harvard Business School Press, Balanced Scorecard Report, Reprint B0307E, ago., 2003.
ZACARELLI, Ergio Baptista; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de. **Cluster e Rede de Negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.