

BALANCED SCORECARD E SUA APLICAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE

Robson Paz VIEIRA^{1*}, Fábio Gimenez MACHADO², Sérgio Masaharu ENABE³,
Andrea BOTTONI⁴

**Corresponding Author: -*

Resumo: -

Este artigo apresenta a tendência nas organizações através do uso de ferramentas estratégicas. Esta tendência leva os gestores a encontrar ferramentas, metodologias ou modelos que ofereçam transparências na sua gestão. O Balanced Scorecard surgiu em 1990 nos EUA com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho através de indicadores. O conceito do BSC é dinâmico e a partir do aprendizado das empresas, passou a ser usado como um Sistema de Gestão Estratégica através das quatro perspectivas (Financeira, Aprendizado e Crescimento, Cliente, Processos Internos) com a finalidade de transformar e traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização e mobilizar a mudança por meio da liderança. Kaplan e Norton (autores do BSC) incorporaram ao Balanced Scorecard, os avanços como a gestão do conhecimento. Ao final do artigo é apresentado, indicadores estratégicos e operacionais.

Palavras-Chave: *Balanced scorecard. Estratégia. Indicadores.*



INTRODUÇÃO

A aplicação do Balanced Scorecard (BSC) se torna relevante devido às possibilidades de ganhos na gestão da organização, nos indicadores das diversas áreas e no planejamento estratégico a médio e longo prazo.

O Brasil é rico em estudos sobre BSC em organizações da área da saúde, que comprovam o desempenho e aplicabilidade do BSC neste tipo de segmento. Para evidenciar a sua utilização, será mencionado neste trabalho o Hospital Divina Providência, localizado em Porto Alegre/RS. Trata-se de uma Empresa privada sem fins lucrativos e de médio porte com capacidade de 165 leitos por dia com três unidades de internação.

Neste estudo a abordagem estratégica foi elaborada por meio da proposta de Stoffel (2003) com a aplicação dos dez passos para a construção do BSC. Dessa forma foi possível proporcionar um novo modelo de gestão à organização. Para isso, foram aproveitados indicadores anteriormente utilizados na organização e os principais executivos foram envolvidos para determinar o sucesso do projeto.

MATERIAL E MÉTODO

Este artigo busca demonstrar a aplicação do BSC em organizações da saúde, por meio de uma revisão sistemática da literatura, que exhibe o modelo de estudo proposto, a descrição dos conceitos sobre Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan & Norton seguido do modelo de estudo de caso da aplicação do Balance Scorecard (BSC) ao Hospital Divina Providência.

Objetivos

➤ presente artigo tem por objetivo demonstrar um modelo proposto de Balanced Scorecard (BSC) aplicado em um hospital privado de médio porte, a fim de orientar os profissionais da área da saúde para o uso dessa ferramenta como auxílio na gestão hospitalar.

➤ A PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Os primeiros estudos que deram origem ao Balanced Scorecard (BSC) remontam a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Esse estudo tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico para o futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN & NORTON, 1997).

Os executivos aplicavam o BSC nas organizações para alinhar as unidades de negócios, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Os outros processos gerenciais críticos concentravam-se em torno de: planejamento, alocação de recursos, orçamentos, relatórios periódicos e reuniões de gerentes. Da mesma maneira que ocorria com o modelo de Ansoff, visão, missão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo, enquanto implementação, inovação, feedback e aprendizado fluíam de baixo para cima (MINTZBERG, 2000; KAPLAN & NORTON, 1997; RATTON, 1998).

Para Kaplan e Norton (1997) a primeira definição do Balanced Scorecard (BSC) era de um sistema de medição de desempenho. Depois da transformação, passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica.

Se um evento, uma atividade, uma nova implementação não pode ser medida, conseqüentemente não pode ser controlada. O embasamento da teoria do Balanced Scorecard (BSC) significa um modelo de gestão estratégica que auxilia na mensuração e acompanhamento do progresso das organizações rumo às suas metas de médio e longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos. Tais itens podem ser justificados pela necessidade de medição para melhoria de desempenho organizacional, cujas necessidades são exemplificadas no quadro I.

Quadro I – Exemplos das razões de medição de desempenho nas organizações

Por que medir?	Avaliar progresso na implementação da estratégia e melhoria dos processos.
Onde medir?	Começo, meio e fim do processo próximo às atividades.
Quando medir?	Tão logo a atividade seja realizada – frequência coerente com o ciclo do negócio.
O que medir?	Eficiência, eficácia e adaptabilidade.

Fonte: Camargo, 2000

O BALANCED SCORECARD (BSC) APLICADO A ÁREA DA SAÚDE

Para Carvalho et al. (2005), é relevante mostrar as iniciativas dos hospitais líderes por uma gestão de maior qualidade. Entre os hospitais brasileiros, destaca-se o Hospital Nove de Julho (H9J), detentor de vários prêmios de qualidade e atendimento.

O BSC foi importante para direcionar atividades norteadas pela estratégia; e por outro lado uma dificuldade encontrada foi a adaptação cultural requerida para a utilização dos indicadores, e para o gerenciamento de informações provenientes do modelo (CARVALHO et al.,2005).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Vantagens em Gestão Estratégica aplicada à Saúde – O Balanced Scorecard em hospitais

Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza de esforços, progressos e insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna entre o estabelecimento das estratégias e sua implementação.

Adicionalmente, enquanto as medições financeiras tradicionais reportam o que aconteceu no último período avaliado, deve-se indicar como gerentes podem melhorar o desempenho no próximo. O cenário balanceado funciona como o ponto de equilíbrio entre a situação presente e futuro sucesso da empresa.

Além disso, ao contrário das métricas convencionais, a informação das quatro perspectivas providencia o equilíbrio entre as medidas externas, como o desenvolvimento de novos produtos. Este conjunto balanceado não só apresenta os resultados obtidos nas diversas áreas, onde existem claras medidas de desempenho, como incentiva os gerentes a atingir as suas metas futuras, sem necessidade de abrir mão dos fatores críticos de sucesso. O BSC provém de uma série de vantagens para os hospitais, como integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional. (RUAS et al., 2013)

A RELEVÂNCIA DA COMPETIÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Um fator relevante foi à melhora no desempenho global, preparando sua estrutura e sua forma de gestão para a competição na área da saúde e para o crescimento. As empresas buscam a competitividade no intuito de sustentação e sobrevivência no longo prazo. Competitividade é atender simultaneamente os requisitos de mercado/clientes - fatores competitivos - e os requisitos internos da empresa - objetivos estratégicos. Na gestão empresarial atual, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas.

As necessidades de transformação e as instabilidades que, nos dias de hoje, envolvem o mundo dos negócios provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais. Além destes movimentos, as empresas brasileiras, independentemente do porte, enfrentam dificuldades diante das condições oferecidas pelo mercado doméstico, caracterizado pelo aumento considerável da competição, seja pela quantidade de competidores, seja pela qualidade e intensidade da competição.

Os modelos e demais ferramentas teóricas de gestão, desenvolvidas para auxiliar as organizações a enfrentar as transformações organizacionais, dificilmente atingem os resultados esperados quando implementados nas empresas. Alguns, além dos resultados insatisfatórios, ainda provocam estragos elevados no moral do efetivo de recursos humanos, perdas financeiras e perdas materiais.

Pontos fundamentais na evolução da competição empresarial

- A qualidade não é mais um objetivo, é premissa – impulsionada pelo aumento do nível de exigência dos consumidores;
- A tendência de compressão de margens já é realidade - necessidade de redução de custos e preços;
- Redução acentuada do ciclo de vida dos produtos;
- Explosão tecnológica, com o conhecimento se multiplicando;
- As relações de poder passando de imposição para negociação e de individualismo para parceria (trabalho em equipe);
- Substituição do conceito de empresas pelo de cadeias produtivas e conseqüente aumento das exigências de qualidade nas relações cliente / fornecedor - uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada;
- Globalização dos mercados e formação de blocos econômicos;
- Expansão da gestão ambiental;
- Questionamento da função social das organizações.

Ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram se somando a fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão. Neste cenário, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial, exigindo das empresas um posicionamento definido e reconhecido pelo mercado. O ambiente empresarial é mais turbulento e complexo, o que impõe uma compreensão melhor e um efetivo gerenciamento das atividades da empresa, envolvendo seu planejamento e controle. Foram criados indicadores que permitiu à organização avaliar, de forma mais ampla e detalhada, o desempenho, além dos indicadores financeiros.

A gestão estratégica da organização citou dois importantes pontos:

1. Definição da estratégia;
2. Gerenciamento da estratégia e planos de ação.

Como Vantagens pós Implantação do BSC, podem ser destacados:

- “Revisão do Posicionamento Estratégico (foco e objetivos)”
- “Feedback estratégico (análise dos resultados quantitativos, relações de causas e efeitos e ações a longo prazo)”

O CONHECIMENTO COMO RECURSO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Terra (2000, p.65) identificou diferentes focos na literatura sobre a gestão do recurso “conhecimento” nas organizações. Entre estes focos, destacam-se questões como o aprendizado individual e organizacional; o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; o mapeamento, codificação e compartilhamento do

conhecimento organizacional; a conectividade entre as pessoas; a alavancagem dos avanços na informática e em telecomunicações e a mensuração do capital intelectual da empresa.

Subsistemas: Conhecimento Organizacional

Outros itens e subtemas do conhecimento organizacional poderiam ser acrescentados àqueles citados pelo autor. No entanto, a partir desses focos de estudo, TERRA (1999) desenvolve um modelo de Gestão do Conhecimento baseado em sete dimensões da prática gerencial, quais sejam:

- a) **Dimensão 1:** Fatores estratégicos e o papel da alta administração: discute a relação entre a estratégia corporativa e o conhecimento organizacional
- b) **Dimensão 2:** Culturas e valores organizacionais: avalia o papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento
- c) **Dimensão 3:** Estrutura organizacional: analisa o modelo de gestão mais adequado às práticas da gestão do conhecimento (este é o objetivo central deste trabalho)
- d) **Dimensão 4:** Administração de Recursos Humanos: analisa as políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de gestão do conhecimento
- e) **Dimensão 5:** Sistemas de informação: avalia as bases de dados da empresa, incluindo a tecnologia da informação, visando transformá-las em informação e está em conhecimento
- f) **Dimensão 6:** Mensuração de Resultados: desenvolve metodologias de avaliação de resultados estratégicos e operacionais, visando dimensionar, entre outros aspectos, os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento organizacional
- g) **Dimensão 7:** Aprendizado com o ambiente: analisa o conhecimento acumulado a partir de experiências desenvolvidas na cadeia de valor ou no ambiente de negócio da empresa

As dimensões acima descritas por Terra (1999) são focalizadas especificamente para a gestão do conhecimento. Para incluí-las numa proposição de um modelo de gestão, é necessário considerar os componentes de um modelo organizacional genérico. Nadler; Gerstein; e Shaw (1994, p. 38-43) propõem um modelo organizacional baseado em quatro componentes internos: trabalho (tarefas); pessoal (indivíduos na organização); organização formal e organização informal. Em complemento ao modelo, os autores destacam componentes afetados por fatores externos: o próprio ambiente; a estratégia; e os produtos/resultados.

O sistema de gestão é um fator crucial da capacidade de resposta a mudanças do ambiente, pois determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

Ao longo do período podemos observar que a agressividade estratégica é descrita por duas características: o grau de descontinuidade com relação ao passado e a oportunidade da introdução dos novos produtos da empresa. Em termos de capacidade de reação da potencialidade da empresa vai desde a procura por estabilidade, passando pela busca de eficiência operacional até a busca de criatividade para alcançar eficácia estratégica (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Uma característica que distingue uma empresa criadora de ambiente das empresas motivadas pela produção ou pelo marketing é sua dedicação total à criatividade. O passado é reconhecido apenas como algo a não ser repetido.

A mentalidade estratégica e criativa se concentram no futuro. Pressupõem a habilidade de perceber tendências de mudança e criar novas ideias. Não têm vínculo sentimental com mercados, produtos, clientes. São empreendedores, jogadores, tolerantes ao fracasso. O estratégico identifica os fatores críticos para o sucesso; o criativo inventa novos fatores (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

RESULTADOS PRÁTICOS DA APLICAÇÃO DO BSC

A partir deste ponto do estudo são apresentados os resultados práticos obtidos por meio da aplicação do BSC no Hospital Divina Providência.

Tabela I - Diretriz A: Perspectiva de Responsabilidade Social e Cidadania

Indicador	Meta	Realizado 2004	Realizado 2005
% de visibilidade no mercado	5%	5%	7,2%
n° de pessoas beneficiadas proj. sociais	4.000	8.954	13.559

Fonte: HDP, 2006

Tabela II - Diretriz B: Perspectiva Financeira / Crescimento

Indicador	Meta	Realizado 2004	Realizado 2005
Resultado Líquido	5 milhões/ano	5,4 milhões/ano	6,1 milhões/ano
Margem líquida dos produtos existentes	10%	14,6%	13,5%
Receita operacional de novos produtos	1 milhão/ano	3,5 milhões/ano	5,8 milhões/ano

Fonte: HDP, 2006

Tabela III – Diretriz C: Perspectiva Clientes / Mercado

Indicador	Meta	Realizado 2004	Realizado 2005
% satisfação dos pacientes	94%	94,7%	94,7%
% satisfação dos pacientes – novos serviços	90%	93,77%	93,91%
% satisfação do corpo clínico	80%	78%	86,6%
n° proc. dos convênios especiais realizados	+ 10%	+ 18,3%	+ 32,7%

Fonte: HDP, 2006

Tabela IV – Diretriz D: Perspectiva Processos Internos

Indicador	Meta	Realizado 2004	Realizado 2005
Qualidade dos serviços	+ 5%	+ 5,2%	+ 5,7%

Fonte: HDP, 2006

Tabela V – Diretriz E: Perspectiva Pessoas / Aprendizado

Indicador	Meta	Realizado 2004	Realizado 2005
% satisfação da força de trabalho	90%	93%	96,8%
número horas-capacitação por colaborador/h/mês	+ 5%	+ 9,9%	+ 8,6%
% de retenção (turnover) da força de trabalho	5%	- 2,3%	- 2,6%

Fonte: HDP, 2006

CONCLUSÃO

Este artigo procura mostrar a evidência do uso do Balanced Scorecard (BSC) como direcionador da estruturação da gestão estratégica em um hospital privado.

A partir do estudo de caso concluiu-se que a aplicação do BSC pode ser compatível com as organizações hospitalares e/ou de qualquer atividade na área da saúde.

Os resultados apresentados neste artigo evidenciam a importância e a necessidade da utilização de técnicas e ferramentas administrativas para a definição de estratégias e o desdobramento e a implementação no longo prazo.

O hospital Divina Providência iniciou a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em 2005. O planejamento estratégico continua por meio do refinamento da estratégia com as ações previstas e planejadas até 2020.

Cabe salientar que as organizações de forma geral precisam aplicar esse modelo na busca do planejamento de médio e longo prazo para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Os resultados apresentados evidenciam o sucesso de sua aplicação e a maturidade de todos os envolvidos e principalmente o preparo para o futuro com todas as previsões de sucesso ou insucesso da Organização.

REFERÊNCIAS

- [1].ANSOFF, H. I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.
- [2].CARVALHO, F. M; DIAS, L. N. S; PROCHNIK, V. **A utilização do Balanced Scorecard em hospitais: o caso do Hospital Nove de Julho**.In. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, 2005.
- [3].CHAGAS, G. S., **Avaliação dos resultados da implantação do balancedscorecardemuma instituição hospitalar privada**. Artigo Publicado na XXVI Enegep, 2006.
- [4].HDP – Hospital Divina Providência. **Planejamento Estratégico: Plano de Ação 2004**. Porto Alegre: 2004.
- [5].KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balancedscorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [6].KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [7].KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o BalancedScoreCard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [8].MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [9].NADLER, D. A. et al. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- [10]. RATTON, C. A. **Sistemas de medição de desempenho: o estado da arte em empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- [11]. RIVEIRA, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1989.
- [12]. RUAS, R. F. B; LEITÃO, C. A; MEIRA, T. A. V. **Gestão Estratégica em Saúde: vantagens da implantação do Balanced Scorecard em Hospitais**. In. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, N° 177, Fevereiro de 2013. <<http://www.efdeportes.com>>

- [13]. SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do BalancedScoreCard para Pequenas Empresas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pósgraduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2001.
- [14]. STOFFEL, H. R. **Curso de BalancedScoreCard**. Index Management, Porto Alegre: 2003.
- [15]. TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- [16]. TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.