

# **Processo de institucionalização do Balanced Scorecard em uma operadora de saúde suplementar**

**Marcia Zanievicz Silva** (FURB) - marciaza@gmail.com

**Everton Luis Sbardelatti** (Instituição - a informar) - evertonsbardelatti@hotmail.com

**Fabricia Silva da Rosa** (FURB) - fabriciasrosa@hotmail.com

## **Resumo:**

*Esta pesquisa é desenvolvida com o objetivo de averiguar o processo de institucionalização e o funcionamento da ferramenta Balanced Scorecard em uma organização de saúde suplementar. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa. O método adotado foi o estudo de caso e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, observação e análise documental. O estudo foi desenvolvido na Unimed de Brusque/SC. Os resultados evidenciaram a forma como a organização tem operacionalizado as perspectivas do BSC com vistas a alinhar suas estratégias à sua visão institucional e como os colaboradores estão inseridos no processo. Também foi possível observar o processo de institucionalização da ferramenta que possibilitou que o BSC se tornasse uma rotina na organização. Este processo conta com a colaboração dos funcionários e é aceito como uma prática incontestável por muitos dos envolvidos.*

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard. Teoria Institucional. Planejamento Estratégico. Operadora de Saúde Suplementar.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* em uma operadora de saúde suplementar**

### **Resumo**

Esta pesquisa é desenvolvida com o objetivo de averiguar o processo de institucionalização e o funcionamento da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma organização de saúde suplementar. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa. O método adotado foi o estudo de caso e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, observação e análise documental. O estudo foi desenvolvido na Unimed de Brusque/SC. Os resultados evidenciaram a forma como a organização tem operacionalizado as perspectivas do BSC com vistas a alinhar suas estratégias à sua visão institucional e como os colaboradores estão inseridos no processo. Também foi possível observar o processo de institucionalização da ferramenta que possibilitou que o BSC se tornasse uma rotina na organização. Este processo conta com a colaboração dos funcionários e é aceito como uma prática incontestável por muitos dos envolvidos.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard*. Teoria Institucional. Planejamento Estratégico. Operadora de Saúde Suplementar.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças na economia mundial, o rápido avanço tecnológico e a globalização elevam a competitividade e fazem com que as organizações busquem diferenciais competitivos para sobreviver. Dentre esses diferenciais, a implementação de um sistema de contabilidade gerencial ganha destaque nas últimas décadas (GUERREIRO; PEREIRA, 2005).

Apesar dos desafios do mundo moderno influenciar a busca por novas técnicas de gestão, existe uma baixa aderência a implantação de sistemas de contabilidade gerencial nas organizações (GRANDLUND, 2001; SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003; GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2004; FREZATTI, 2006).

Uma das teorias utilizadas para explicar as razões que levam as organizações a adotarem (ou não) sistemas de contabilidade gerencial é a teoria institucional, na qual a contabilidade gerencial é tratada como uma instituição, que dá sentido a um grupo de pessoas, passando a integrar suas rotinas (BURNS; SCAPENS, 2000).

A teoria institucional é uma abordagem sociológica que tem sido aplicada em pesquisas na área contábil com o intuito de explicar a adoção de práticas de contabilidade gerencial. Esta teoria se contrapõe à teoria clássica, orientada à abordagem normativa e foca a contabilidade gerencial como uma instituição dentro da organização, ou seja, uma rotina formada por hábitos que dá sentido a um grupo de pessoas (BURNS; SCAPENS, 2000).

Dentre as ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial podem-se citar as tradicionais, tais como Custeio Variável e por Absorção, Orçamento e as modernas; a exemplo do *Activity Based Costing* (ABC), *Activity Based Management* (ABM), BSC, *Economic Value Added* (EVA).

O BSC, em especial, foi considerado por Oyodomari et al. (2008) como uma das mais utilizadas. Desenvolvido na década de 90, inicialmente foi projetado para ser um sistema de medida ou de indicadores de desempenho, com o tempo tornou-se uma ferramenta de gestão que alia a visão e missão da organização com seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar do funcionamento do BSC ser explicado e detalhado em diversas obras

acadêmicas (KAPLAN; NORTON, 1997 e 2004; CAMPOS, 1998; COSTA, 2006), entende-se que as ferramentas de contabilidade gerencial podem ser mais bem compreendidas quando se tem a oportunidade de estudar sua institucionalização, ou seja, como ela foi incorporada na organização, vivenciá-la na prática. Partindo desta premissa, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de institucionalização do BSC como ferramenta de gestão na Unimed de Brusque?

Este estudo tem por objetivo analisar o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* na Cooperativa de Trabalho Médico de Brusque (Unimed) sediada na cidade de Brusque/SC. O estudo toma por base a velha economia e a nova sociologia institucional, duas das vertentes da teoria institucional. Sob o primeiro enfoque, o sucesso da adoção de um sistema de controle gerencial ocorre quando os mesmos são institucionalizados, ou seja, são convertidos em novos hábitos e rotinas dentro da instituição. O segundo enfoque está voltado para o estudo da adoção de práticas semelhantes no ambiente empresarial, espelhando-se em modelos bem sucedidos.

O estudo se justifica por explorar como ocorre na prática o processo de institucionalização de uma dessas ferramentas em uma empresa que presta serviços na área de saúde. Notadamente, as organizações de saúde, em geral, atuam em um ambiente dinâmico e fortemente regulamentado, razão pela qual, o sucesso na adoção de sistemas de controle gerencial sofisticados, como o BSC, pode vir a contribuir com sua gestão, por constituir-se como uma ferramenta capaz de realizar o mapeamento dos diversos setores da empresa, monitorando seu desempenho, e acompanhando seus indicadores, auxiliando na tomada de decisões e eventuais mudanças estratégicas.

## 2 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional segundo Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) é uma abordagem social que vem sendo aplicada nos últimos anos para estudar o fenômeno de implantação de novas ferramentas de contabilidade gerencial.

Esta teoria trata a Contabilidade Gerencial como uma instituição que se constitui como uma prática comum na organização faz parte de sua rotina e dá sentido às pessoas que fazem parte da instituição; tornando-a aceita por todos de forma inquestionável (PEREIRA; GUERREIRO, 2005). Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) reforçam esta ideia ao comentarem que a Teoria Institucional está ligada diretamente aos hábitos de um grupo de pessoas, que formam a instituição, e que são estes hábitos que acabam por formar a rotina da mesma.

Conforme Burns e Scapens (2000), é por meio das rotinas, hábitos e da instituição da contabilidade gerencial que as práticas contábeis se tornam comuns com o passar do tempo e começam a ser rotinizadas, tornando-se inquestionáveis.

Práticas contábeis e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando elas se tornam amplamente aceitas na organização e quando elas se tornam formas inquestionáveis de controle gerencial. Não se pode afirmar que toda a contabilidade se torna rotinizada e institucionalizada, porém existe propensão para que isso ocorra. Dessa forma, a contabilidade gerencial como uma instituição corresponde a um conjunto de rotinas institucionalizadas e aceitas na organização, devendo-se observar que a contabilidade gerencial tanto é moldada quanto impacta outras instituições no âmbito da organização (PEREIRA; GUERREIRO, 2005).

De acordo com a teoria institucional, existe uma conexão entre hábitos e instituição por meio do conceito de rotina. Os hábitos são caracterizados como sendo uma pré-disposição ou tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotada ou adquirida, sem esquecer da ideia de caráter intencional do comportamento individual. Mesmo sendo difícil, não significa que hábitos não possam ser modificados. Os hábitos fazem parte da esfera pessoal, já as rotinas podem estar atreladas a um grupo de pessoas, tornando-se o principal

componente das instituições. Em resumo, as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados, reúnem comportamentos e procedimentos orientados por regras fortalecidas pelo processo de repetição das ações. As rotinas representam formas de pensar e de agir que são habitualmente adotadas por um grupo de indivíduos de forma inquestionável e destas são formadas as instituições, que são as formas comuns de agir e pensar de um grupo de pessoas que prevalecem e permanecem. Esta forma de agir e pensar em conformidade dá sentido social às pessoas e permite sua integração no grupo. As instituições são produtos naturais das necessidades e pressões sociais (PEREIRA; GUERREIRO, 2005).

Fonseca e Machado (2002) contribuem para a definição da Teoria Institucional ao relatarem que a instituição é vista como um depósito de diferentes redes de relacionamentos e culturas diversas, formadas por crenças, valores e regras, que demonstram os modos apropriados de agir e fazer. Ainda segundo os autores, a conformidade dos fatores que norteiam as relações é que garantem a legitimidade para a organização e conduzem seus indivíduos para uma mesma estratégia e objetivo.

Três tipos de Teorias Institucionais são relatadas por Scapens (2006). A *New Institutional Economics* (NIE) ou Nova Economia Institucional, *Old Institutional Economics* (OIE) ou Velha Economia Institucional e a *New Institutional Sociology* (NIS) ou Nova Sociologia Institucional.

Conforme Pereira e Guerreiro (2005), na Velha Economia Institucional os estudos são voltados à instituição e não ao comportamento racional dos tomadores de decisão, como descrito na teoria neoclássica. Nesta abordagem é o grupo de indivíduos, pautado no consenso e no pensamento em comum que prevalece. Reis (2008) observa que a Velha Economia Institucional estuda as relações dos indivíduos dentro das organizações, analisa seu comportamento, que formam uma nova realidade social. Nesta vertente da Teoria Institucional, o ambiente econômico é visto como um sistema aberto, englobando diversos aspectos (cultural, social, político) e deixa de lado a teoria de que apenas o indivíduo isolado é um maximizador de riquezas.

Quanto à Nova Economia institucional, de acordo com Freitas (2005) centra-se no comportamento dos atores individuais, a racionalidade limitada e o oportunismo, bem como temas que influenciam o comportamento das instituições como, por exemplo, os custos de transação, as relações contratuais, as estruturas de governança e os direitos de propriedade.

A racionalidade limitada e o oportunismo correspondem, respectivamente, ao “limite da capacidade da mente humana em lidar com a formulação e a resolução de problemas complexos face à realidade” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 114) e à “falta de sinceridade e honestidade nas transações” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 116). Desta maneira, o oportunismo pode ser conceituado como a busca e a defesa dos próprios interesses, na qual podem ser usados meios éticos ou não éticos para realizar uma transação em favor de um determinado agente. Scapens (2006) relata que nesta vertente da teoria institucional está presente a preocupação com o comportamento gerencial, o autointeresse dos indivíduos que usam de sua astúcia para burlar as regras que regem o comportamento normalmente aceito nas organizações.

A última das três vertentes, a Nova Sociologia Institucional, estuda o quanto as empresas adotam práticas semelhantes, muitas vezes não é o embasamento técnico que prevalece e sim a necessidade de obter a legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Uma das principais contribuições desta vertente da Teoria Institucional é o estudo do Isomorfismo Organizacional, conceituado por Scapens (2006) como o processo pelo qual uma organização tende a assemelhar-se a outras no mesmo campo. Dimaggio e Powell (1983) consideram que existem três tipos de isomorfismo, o coercitivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo acontece quando a instituição e todos que dela fazem parte são forçados ou coagidos a adotarem práticas que buscam institucionalizar. Já o mimético

ocorre quando se tem a adoção destas práticas pautado na inspiração de modelos bem sucedidos. O terceiro modelo, normativo, se dá por meio da oficialização de normas, que deverão ser institucionalizadas, para que as práticas também o sejam (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Scapens (2006) também conceitua os tipos de isomorfismo. Segundo o autor, o isomorfismo coercitivo ocorre por meio da influência política e dos órgãos reguladores, o isomorfismo mimético ocorre quando as organizações copiam as práticas de sucesso de outras organizações e o isomorfismo normativo se dá quando as normas da sociedade e dos profissionais influenciam na prática das organizações.

O estudo de caso apresentado neste artigo leva em consideração a Velha Economia Institucional, para explicar a implementação de novos modelos de controle através da conversão em hábitos e rotinas dentro da empresa, e também a Nova Sociologia Institucional sob a ótica do isomorfismo mimético, ou seja, a adoção de um sistema de controle gerencial e sua institucionalização através da adoção de práticas de modelos bem sucedidos.

### **2.1 *Balanced Scorecard***

De acordo com Kaplan e Norton (1997; p. 24) “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Ainda segundo os autores esta ferramenta serve como mecanismo para implementação da estratégia, traduzindo-a em objetivos, medidas e metas específicas, que podem ser monitoradas constantemente.

Segundo Costa (2006), as informações do BSC ficam concentradas em um relatório chamado Mapa Estratégico. Neste mapa estão contidos os objetivos, metas e ações, todos interligados por uma relação de causa e efeito, e distribuídos em quatro perspectivas; financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997; p. 25) relatam que o *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atuais e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em toda a organização, para alcançar as metas de longo prazo.

O BSC preconizado por Kaplan e Norton (1997), a princípio, contém quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Na perspectiva financeira as medidas indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A perspectiva clientes permite identificar os tipos de clientes e mercados que a empresa atua e quais serão as medidas de desempenho necessárias. A perspectiva de processos internos está focada no processo que causam maior impacto nos clientes e que são importantes para alcançar os objetivos financeiros. Já a quarta perspectiva, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhorias contínuas (KAPLAN; NORTON, 1997; COSTA, 2006).

## **3 METODOLOGIA**

A pesquisa de natureza qualitativa é operacionalizada por meio de um estudo de caso. Estudo de Caso é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para a análise de um fenômeno. No geral esse tipo de estudo tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão sobre o assunto abordado, indicando as possibilidades para sua modificação (YIN, 2005; GONÇALVES, 2007). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (ROESCH, 2005).

Para operacionalizar o estudo a coleta dos dados utilizou as seguintes estratégias: entrevista semiestruturada, análise documental e observação. No tocante aos entrevistados, os envolvidos foram os coordenadores de área e gerentes. Utilizou-se um roteiro de entrevista pré-estabelecido. O Quadro 1 caracteriza os respondentes.

| Nome do Respondente | Formação Acadêmica                 | Cargo       | Tempo na Empresa |
|---------------------|------------------------------------|-------------|------------------|
| Colaborador 1       | Pós Graduação em Gestão de Pessoas | Coordenador | 12 anos          |
| Colaborador 2       | Graduado em Administração          | Coordenador | 13 anos          |
| Colaborador 3       | Graduado em Ciências da Computação | Coordenador | 9 anos           |
| Colaborador 4       | Pós Graduação em Administração     | Gerente     | 5 anos           |
| Colaborador 5       | Graduado em Enfermagem             | Coordenador | 5 anos           |
| Colaborador 6       | Graduado em Administração          | Coordenador | 10 anos          |
| Colaborador 7       | Graduado em Administração          | Coordenador | 1 ano            |
| Colaborador 8       | Graduado em Administração          | Coordenador | 1 ano            |
| Colaborador 9       | Pós Graduação em Administração     | Gerente     | 14 anos          |
| Colaborador 10      | Graduado em Direito                | Coordenador | 15 anos          |
| Colaborador 11      | Graduado em Administração          | Coordenador | 2 anos           |
| Colaborador 12      | Graduado em Administração          | Coordenador | 2 anos           |
| Colaborador 13      | Graduado em Administração          | Coordenador | 6 anos           |

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 1 – Caracterização dos respondentes**

Quanto à abordagem do problema esta pesquisa é do tipo qualitativa, que pode ser “caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON, 2008, p. 90).

A fonte de coleta de dados ocorreu por meio de documentos da empresa, site da cooperativa, entrevista, conversas informais e observação.

A Unimed de Brusque é uma Cooperativa de Trabalho Médico, fundada e dirigida por médicos, que iniciou suas atividades, no município, em 1990 com uma pequena sala comercial, localizada na Rua Hercílio Luz. Após sete anos vinculada à outra Cooperativa, em janeiro de 1997, torna-se uma unidade autônoma com 54 sócios fundadores.

#### **4 ANÁLISE DO CASO**

No ano de 2008, a empresa ao passar por uma reformulação de seu planejamento estratégico adota o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. Com o aumento da demanda pelos serviços da Cooperativa, em fevereiro de 2011 a sede administrativa é transferida para a Rua Guilherme Wegner. Atualmente a Unimed Brusque conta com mais de 120 sócios e 75 colaboradores. São cerca de 25 mil clientes atendidos pela empresa, e mais de 300 empresas da região que mantêm convênio com a Cooperativa.

##### **4.1 Planejamento e monitoramento antes do BSC**

As informações estão fundamentadas em documentos da empresa, arquivos e entrevistas com os colaboradores que participaram do Planejamento Estratégico antes da implantação do BSC.

De acordo com os relatos, antes da implantação do BSC, até o ano de 2007, a cooperativa tinha como missão “*oferecer atendimento a saúde com excelência, satisfazer as expectativas de nossos clientes, colaboradores e prestadores. Atuar com base nos princípios éticos, médicos e empresariais com responsabilidade social*”. Já a visão estava pautada em

*“Ser reconhecida como organização que atua na prevenção, promoção e na recuperação da saúde das pessoas. Ser uma empresa sólida, confiável, e que atua com excelência e responsabilidade social”* (informação contida em documentos da empresa).

Conforme relatado, o planejamento estratégico da empresa, no período que antecedeu o BSC, tinha como base três critérios: desempenho econômico e financeiro, melhor remuneração médica e responsabilidade social. O planejamento tinha duração máxima de um ano, não havia a definição de estratégias de longo prazo, e o mesmo era desenvolvido pela diretoria executiva, com o auxílio da gerência.

Segundo o relatado, os objetivos traçados baseavam-se nos critérios supra citados, porém, não estavam interligados, eram estabelecidos exclusivamente para avaliar seu segmento, sem ligação alguma com os demais. Este quesito foi evidenciado em uma pesquisa interna realizada com os colaboradores em 2006, que aponta que apenas 34,48% dos colaboradores concordavam que os objetivos e metas estabelecidos pela empresa eram bem fundamentados e possíveis de serem alcançados.

Infere-se que o entendimento, na época, era de que a comunicação dos objetivos para a organização era deficiente, apenas os gerentes e alguns coordenadores de área tinham conhecimento destas informações, o que impossibilitava o envolvimento e a inclusão de todos os colaboradores no processo. Este quesito também estava presente na pesquisa realizada em 2006, que apontou que apenas 20,69% dos colaboradores participavam ativamente do controle das metas.

Segundo os documentos coletados, quase não havia acompanhamento dos objetivos ou metas durante o processo, estes eram estabelecidos no início do ano e ficavam quase que esquecidos até o final, ocasião que eram comparados com os resultados anuais. Havia pouco controle ou avaliação durante o processo. O plano de ação, aparentemente, também seguia essa linha, era estabelecido no início do ano e seguia sem modificação até o final do período. Após apurar o resultado anual era reavaliado e ajustado para o ano seguinte. Cada setor possuía metas específicas, porém eram quase que somente relacionadas a prazos e índices de retrabalho. Estas não eram amplamente divulgadas entre os demais colaboradores, eles sabiam que elas existiam, porém, não havia nenhum documento escrito, nem comunicação das razões de sua existência, da sua ligação com os outros setores e com os objetivos da cooperativa.

No período que antecedeu a implantação do *Balanced Scorecard*, a Unimed Brusque não possuía nenhuma ferramenta para medida de desempenho, sua avaliação centrava-se especificamente no resultado econômico-financeiro anual.

#### **4.2 Implantação do BSC**

Até o ano que antecedeu a implantação do BSC na Unimed Brusque a situação econômica e financeira da cooperativa era considerada estável, porém, a diretoria executiva tinha o desejo de melhorar seus resultados e expandi-lo. Segundo os relatos, realizar o planejamento estratégico da empresa era uma tarefa difícil e, muitas vezes, o mesmo era feito sem preparo algum. Além disso, outras rotinas do planejamento não estavam satisfazendo aos gestores da entidade. Segundo a diretoria, era necessário começar a olhar para o futuro, planejar com uma visão de longo prazo, e não mais apenas traçar metas a serem alcançadas no próximo ano. Diante disso, o então gerente geral da cooperativa, motivado pela nova concepção de uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, sugeriu à diretoria executiva a contratação de uma consultoria especializada na implantação do BSC.

Pelo relatado, a proposta metodológica do BSC, de alinhar todos os objetivos e metas à missão e visão da organização, através de indicadores de desempenho e a possibilidade de traçar metas de longo prazo agradou os gestores. A partir de junho de 2008 foram iniciados os trabalhos de implantação do BSC. Para tanto, a organização adquiriu um *software* específico para BSC e contratou uma consultoria especializada. Participaram deste processo o conselho

de administração, a diretoria executiva, os três médicos diretores e os três gerentes da época, além do consultor.

Segundo descrito pelos entrevistados, a visão e missão da cooperativa foram revistas. A visão modificou-se para: “*Ser uma organização de excelência na assistência médica integral*”; e a missão “*Oportunizar o acesso da população à assistência médica integral, visando satisfazer as expectativas e a melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes, cooperados e colaboradores, atuando com responsabilidade social*”. Com base nas novas missão e visão foram traçadas as metas da empresa. Os entrevistados ao descreverem esse processo relatam que durante as reuniões da equipe envolvida, foram debatidas a matriz SWOT, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da cooperativa. Para cada ameaça definiram-se estratégias para que pudessem ser transformadas em oportunidade. A partir deste ponto foi desenhado o mapa estratégico, conforme Figura 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 1 – Mapa Estratégico da Unimed Brusque**

Para a construção do mapa estratégico, o conselho de administração, a diretoria executiva, a gerência, juntamente com a consultoria definiram os objetivos e estratégias da cooperativa. Após a definição do mapa estratégico foram traçadas metas operacionais e para cada objetivo estabelecido, foram feitos indicadores, projetos ou iniciativas estratégicas.

Na sequência do processo, de acordo com o relatado, o BSC foi levado ao grande grupo através da realização de um *workshop* com todos os funcionários, no qual foram apresentados, discutidos e avaliados todos os objetivos traçados anteriormente. Além disso, foram criados quatro grupos de trabalho composto pelos próprios funcionários, conforme as perspectivas do BSC. Tais equipes foram incumbidas de realizar o acompanhamento e a

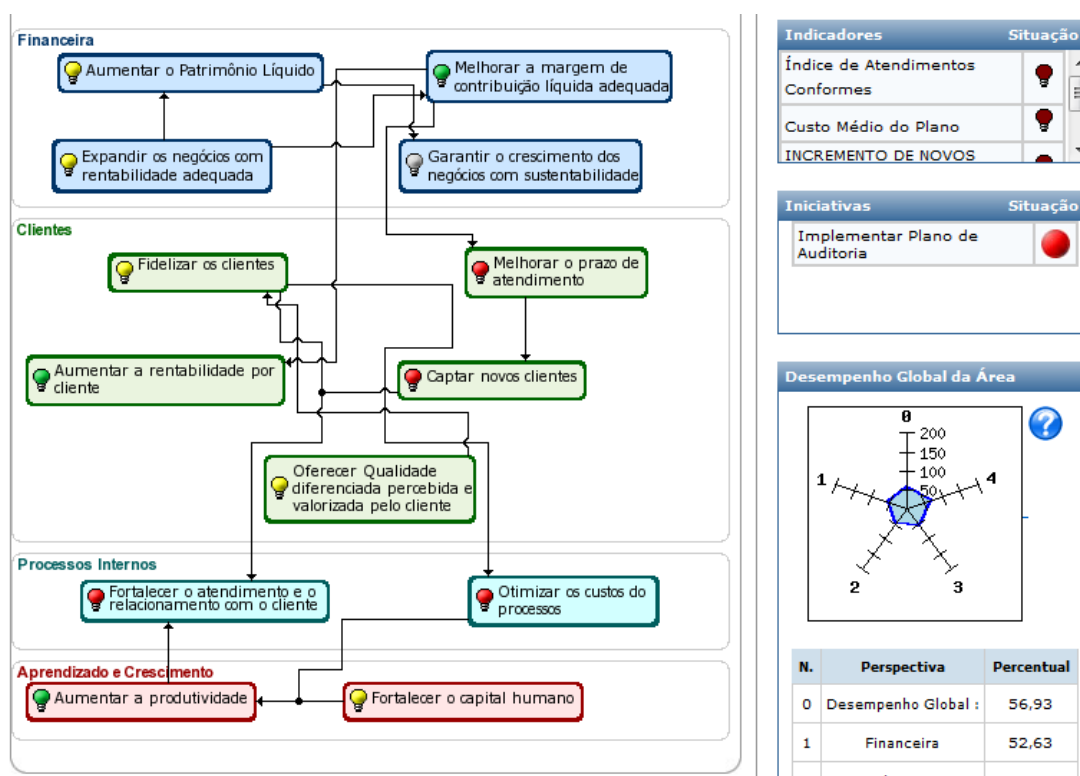
análise crítica do desempenho dos objetivos, indicadores e metas, além de sugerir novas iniciativas para que o planejamento estratégico fosse executado conforme o previsto.

Conforme os dados obtidos, o fim do processo de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* se deu em novembro de 2008.

#### 4.3 Processo de Institucionalização do BSC

Para auxiliar na operacionalização do BSC a organização utiliza um *software*, desenvolvido pela empresa de Consultoria contratada. Esse *software* é uma ferramenta *online* que possui o cadastro de todos os objetivos, ações estratégicas e indicadores de. Para cada um dos objetivos foram estabelecidos metas (o ideal a ser atingido) e padrões (mínimo aceitável a ser atingido).

A Figura 2 ilustra a página inicial do sistema. Ela apresenta o mapa estratégico da empresa com seus objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores de desempenho acompanhados de *lâmpadas*.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2 – Página inicial *software* BS3

A finalidade das *lâmpadas* é alertar sobre a situação dos indicadores no momento da consulta, o sistema também possibilita estabelecer um período e analisar o desempenho naquele espaço de tempo. Esses indicadores luminosos são utilizados em todo o *software* e suas quatro cores possuem o seguinte significado: branca, informação não preenchida; verde, o resultado atingiu a meta; amarela, o resultado foi maior que o padrão (mínimo aceitável), porém não atingiu a meta; vermelha, o resultado ficou abaixo do padrão.

Os entrevistados declararam que o *software* facilita muito a visualização da situação atual da cooperativa, bem como que, o sistema de cores utilizado permite identificar onde está ocorrendo algum problema. Consideram-no bastante flexível e comentaram que é possível visualizar relatórios como o mapa estratégico completo, escolher somente uma perspectiva para ser visualizada, optar por visualizar apenas os indicadores, etc.

De acordo com o observado, a inclusão, alteração ou exclusão de informações referentes a objetivos, iniciativas e indicadores do BSC deve ser justificada, descrevendo-se as razões que a motivaram. Antes de realizar modificações, elas são debatidas primeiramente na alta administração, em seguida com os coordenadores diretamente envolvidos e o grupo responsável pela perspectiva na qual ocorrerá a referida alteração. O mesmo processo ocorre para inclusão de novos objetivos, metas ou indicadores e também para exclusão de algum deles. Após definidos quaisquer um desses eventos, os mesmos são comunicados a todos os colaboradores por ocasião da reunião de avaliação que acontece todos os meses.

Notou-se também que para cada perspectiva existe um grupo de funcionários intersetorial que é responsável pelo seu acompanhamento e análise. Todos os colaboradores da empresa, exceto a gerência, fazem parte de um dos grupos das perspectivas, seja ele financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para formação dos grupos, segundo observado, é respeitada a função exercida pelo colaborador na empresa, para que este esteja enquadrado na perspectiva que mais se aproxima de sua rotina diária.

Ficou evidenciado que, desde o final da implantação do BSC, em novembro de 2008, os quatro grupos se reúnem periodicamente (alguns grupos quinzenalmente, outros mensalmente) para discutirem iniciativas e acompanhar o andamento das metas estabelecidas. Durante essas reuniões, ao menos um membro dos demais grupos participa, para trazer uma visão de fora e também alinhar o pensamento estratégico com as ações que estão sendo tomados pelos demais grupos.

Durante as reuniões, observou-se que são realizados debates sobre os indicadores. Através do *software* o grupo busca as informações, para ver como está o desempenho da organização em determinada iniciativa, e debate ideias de melhorias para que esta possa ser otimizada. As ideias originadas destes debates são levadas até a gerência, que juntamente com a diretoria executiva viabiliza ou não sua implantação na organização.

Além da reunião dos grupos, é realizada uma reunião mensal com todos os colaboradores, para que todos possam ter conhecimento das ações que estão sendo tomadas e dos resultados que estão sendo obtidos por cada grupo. Todas as reuniões possuem atas e pautas que ficam a disposição de todos no servidor da empresa e também registradas em livros ata, arquivados na biblioteca da organização.

#### 4.3.1 Indicadores de medida de desempenho das perspectivas do BSC

Para acompanhar o desempenho da organização em relação aos seus objetivos estabelecidos a empresa adota indicadores que são acompanhados pelos grupos periodicamente. O bom desempenho destes indicadores é a base para o alcance dos objetivos. Tais indicadores estão demonstrados no Quadro 2.

| Perspectiva Financeira                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Margem de contribuição líquida                                                                    |
| Custo com planos                                                                                  |
| Peso da despesa administrativa sobre a receita                                                    |
| Peso dos gastos sobre a receita                                                                   |
| Incremento de Patrimônio Líquido                                                                  |
| Incremento de remuneração para o cooperado                                                        |
| Incremento de receitas                                                                            |
| Participação do Plano Regulamentado sem Coparticipação                                            |
| Valor da consulta                                                                                 |
| Estágio de Responsabilidade Social (Selo de Responsabilidade Social fornecido pela Unimed Brasil) |

Continua...

Continua...

| <b>Perspectiva Clientes</b>                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Índice de rentabilidade de clientes Unisanta                                          |
| Sinistralidade dos Planos Regulamentados                                              |
| Sinistralidade dos Planos Não-Regulamentados                                          |
| Incremento de novos clientes                                                          |
| Índice de evasão de clientes                                                          |
| Disponibilidade de atendimento da rede de cooperados                                  |
| Índice de satisfação dos clientes                                                     |
| <b>Perspectiva Processos Internos</b>                                                 |
| Atendimentos com a equipe multidisciplinar (fonoaudióloga, psicóloga e nutricionista) |
| Atendimento de clientes nos projetos Unimed Vida                                      |
| Custo médio do plano                                                                  |
| <b>Perspectiva Aprendizado e Crescimento</b>                                          |
| Índice da pesquisa de satisfação de colaboradores                                     |
| Índice de competência                                                                 |
| Índice de produtividade                                                               |

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Quadro 2 – Indicadores de desempenho do BSC

Na perspectiva financeira os dados são fornecidos pelo setor de contabilidade, contas médicas e pela assistente social, responsável pela avaliação do Selo de Responsabilidade Social. A perspectiva clientes é mensurada pelo setor de cadastro (inclusão e evasão de clientes), setor de contabilidade e contas médicas (sinistralidade dos contratos) e pelo setor comercial, através da aplicação da pesquisa de satisfação dos clientes, sejam eles pessoa física ou Jurídica. Além disso, são obtidos através de controles internos, informações sobre a disponibilidade da rede de atendimento, que consiste em periodicamente realizar consultas com os profissionais cooperados para verificar a disponibilidade de horário para atendimento em sua agenda e assim agilizar e facilitar o atendimento ao cliente. Este controle foi agregado ao BSC após resolução da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sobre prazo máximo de espera por atendimentos e é realizado por todos os colaboradores com o auxílio dos integrantes do grupo clientes.

Os dados inerentes à perspectiva processos internos são fornecidos pelos setores de contabilidade, contas médicas e Prevenção e Promoção da Saúde (PPS), este último responsável por medir os índices de participação nos programas de medicina preventiva oferecidas pela empresa. Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento os indicadores são obtidos através de pesquisas de satisfação e de competências, aplicado com todos os colaboradores. Estas pesquisas foram desenvolvidas pelos gerentes da cooperativa, juntamente com o consultor contratado. A aplicação das pesquisas fica a cargo do grupo aprendizado e crescimento e as mesmas são realizadas anualmente.

#### 4.4 Entrevistas

Na subseção busca-se relatar sobre a ocorrência ou não de uma rotina institucionalizada na organização, no que concerne ao uso do BSC, assim como, se as pessoas estão adaptadas ao seu funcionamento. Baseado na revisão da literatura formulou-se questões abertas que foram aplicadas aos gerentes e coordenadores de área. As questões foram:

- Há quanto tempo trabalhando na empresa?
- Qual sua função?
- Possui subordinados? Quantos?
- Para você, o que representa a ferramenta BSC para a Unimed Brusque?
- Você está adaptado à ferramenta?
- Você utiliza a ferramenta com frequência?

- Você utiliza o BSC para tomada de decisões?
- Você acha que o BSC trouxe melhorias para a empresa? (solicitar que justifique)
- Você vê a ferramenta do BSC institucionalizada na Unimed? Ou seja, é uma prática constante e aceita por todos?
- Qual sua maior dificuldade ao utilizar o *software* do BSC?
- Como você vê a inclusão de novos colaboradores nos grupos do BSC?
- Você acha importante a utilização do BSC como ferramenta de Gestão?

Os entrevistados atuam na empresa, em média a oito anos, todos exercem função de gestão, como coordenadores de área ou como gerentes.

Na primeira questão específica do tema, sobre o que representa a ferramenta BSC para a Unimed Brusque, pode-se perceber um alinhamento na visão da adoção da ferramenta. “*Ela representa o controle dos processos operacionais, e ela fornece informações para o planejamento estratégico da empresa*” comentou o Colaborador 1. Outra visão demonstrada por um segundo entrevistado é a seguinte: “*É uma ferramenta de acompanhamento do Planejamento Estratégico*”, este raciocínio é completado por um terceiro colaborador “*A ferramenta BSC é uma forma de controle que a gente tem, digamos assim, in loco, ao vivo. Na verdade ela é uma ferramenta que demonstra na hora todas as necessidades da Unimed, ou seja, se tem o controle de todos os nossos objetivos, nossas metas, enfim, tenho tudo ali (na ferramenta) e no momento que eu preciso pesquisar, preciso de uma série histórica, alguma informação mais concreta, eu consigo buscar com facilidade nessa ferramenta*”. As demais respostas seguiram neste padrão, indicando que a ferramenta é percebida como forma de acompanhamento do planejamento estratégico utilizada para a tomada de decisões.

Quanto ao *software* utilizado para operacionalizar o BSC, todos os entrevistados indicaram estarem adaptado as suas rotinas dentro do BSC. A um consenso de que a ferramenta utilizada é um pouco poluída, possui muitas informações e relatórios e às vezes fica difícil seu manuseio, porém, dentro de suas rotinas, todos sabem onde buscar os dados e como fazer para inseri-los. A visualização do cumprimento das metas e indicadores também é de fácil compreensão. Quanto ao uso da ferramenta, os entrevistados declararam utilizá-la durante a realização de suas rotinas diárias, porém, de acordo com os mesmos, sua maior utilização ocorre durante as reuniões dos grupos avaliadores, principalmente para acompanhamento dos indicadores nela contido.

Ao questionar sobre a utilização da ferramenta para a tomada de decisão, os entrevistados responderam positivamente. De acordo com os respondentes o processo de avaliar os resultados para a tomada de decisão é feito principalmente nas reuniões de cada grupo, na qual os participantes discutem sobre as ações que podem ser adotadas para melhoria do cumprimento das metas.

Os entrevistados ao serem questionados se o BSC trouxe melhorias à organização sinalizaram positivamente. Esta questão destinou-se principalmente aos colaboradores que participaram de todo o processo de implantação, desde 2008 (neste caso a maioria dos entrevistados). Como exemplo das respostas obtidas cita-se a do colaborador 3:

*A adoção do BSC trouxe muitas melhorias. Antes do BSC nós tínhamos um modelo bem básico de metas, bem simples. Eram estabelecidas apenas metas pontuais e somente acompanhava-se. Não tinha todo o envolvimento do Planejamento Estratégico. E dentro do planejamento estratégico, você tem as metas a serem alcançadas. No antigo modelo você tinha apenas metas pontuais que eram acompanhadas isoladamente, não se tinha a visão global que se tem hoje. Atualmente acompanhamos todas as metas interligadas, e como uma pode afetar as outras. Hoje todos os colaboradores conhecem a Unimed detalhadamente e globalmente.*

A respeito da institucionalização da ferramenta na Unimed Brusque, os entrevistados percebem o BSC como uma prática constante da empresa, já está inserida na cultura da organização, até pela forma com que se trata a ferramenta, com o acompanhamento constante dos grupos e as reuniões mensais com a participação de todos os colaboradores. Porém, apesar da participação de todos os funcionários, percebe-se um envolvimento maior dos colaboradores que participam do BSC desde sua implantação. Existe uma dificuldade na inserção de novos colaboradores nos grupos do BSC segundo a maior parte dos entrevistados. Possivelmente, essa dificuldade deve-se a não existência de treinamento da ferramenta para os novos colaboradores, esta afirmação é feita pelos próprios entrevistados, colaboradores 7, 11 e 12 que estão no máximo há dois anos na empresa. Os mesmos entraram no meio do processo e absorvem as rotinas através da experiência dos funcionários mais antigos, porém a maioria dos entrevistados considera importante haver um treinamento sobre o BSC para os novos colaboradores, assim como ocorreu quando da implantação da ferramenta.

Para finalizar o questionário, todos os entrevistados sinalizaram ser importante a utilização do BSC como ferramenta de gestão. De acordo com o colaborador 4:

*Para quem quer ter um diferencial no mercado, um posicionamento seguro, é importante ter informações rápidas e concretas, confiáveis, como a gente tem no sistema. É uma ferramenta fantástica, já consegue ter a informação na hora, não precisa esperar pra ver o que vai fazer. O BSC é um caminho sem volta e a tendência é evoluir cada vez mais. No estágio que estamos atualmente, até pela cultura que foi embutida, eu não vejo mais a Unimed sem o BSC. Seria um retrocesso hoje a gente parar de usar a ferramenta.*

Durante as entrevistas pôde-se perceber o quanto o BSC está inserido na cultura da Unimed Brusque. Trata-se de uma ferramenta útil para a empresa tomar decisões, nela estão inseridas muitas informações da empresa e o quanto o desempenho de cada um desses indicadores interfere no resultado da cooperativa. No processo de coleta dos dados percebeu-se o envolvimento dos colaboradores nas reuniões que aconteciam, seja para saber como está o desempenho da empresa ou para discutir ações de melhoria. Também foi possível perceber os pontos falhos no processo, seja a ferramenta utilizada, considerada pelos entrevistados muito complexa e poluída ou pela inserção de novos colaboradores na cultura do BSC, que na visão da maioria vem sendo feita de forma incorreta. Apesar destes pontos, entende-se que, de maneira geral, os colaboradores percebem a importância da ferramenta para a Unimed e a consideram importante para o processo de tomada de decisões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa objetivou compreender como ocorre o processo de institucionalização do BSC como ferramenta de gestão e contabilidade gerencial na Unimed de Brusque. Durante a análise foi possível perceber que a ferramenta já está implantada na cultura da organização, sendo aceita e utilizada por todos os colaboradores através dos grupos que foram criados, baseados em cada uma das perspectivas do BSC adotadas pela empresa. Por meio das entrevistas realizadas, conclui-se que o BSC possui uma função integrativa que favorece o sentimento de participação entre os colaboradores que, podem opinar e contribuir para a formação de uma nova ação e estratégia.

Também durante a análise, foram observados alguns pontos falhos, ou ao menos que interferem no processo de institucionalização. O principal deles é a ferramenta (*software*) utilizada para a gestão do sistema, caracterizado pela maioria dos entrevistados como “poluído” e de difícil compreensão. Outro ponto frisado durante as entrevistas foi o fato de

não haver um treinamento constante para o *software*, principalmente para os novos colaboradores, que não participaram desde o início da implantação do BSC. O treinamento atualmente é feito pelas equipes internas, principalmente as que utilizam o sistema de gestão a mais tempo e participaram do processo desde o início, porém, notou-se que em alguns casos até mesmo estes colaboradores tem dúvidas ao utilizarem a ferramenta.

Entende-se que uma das razões para o processo de institucionalização do BSC na Unimed Brusque ter sido bem sucedida é o fato dos colaboradores relatarem que participam de forma ativa do processo, seja nas reuniões periódicas, realizadas por cada grupo para discussão de seus objetivos e metas, seja nas reuniões mensais, a qual todos os colaboradores participam e veem como está o andamento do planejamento estratégico. Outro fator, considerado relevante pelos entrevistados, para a institucionalização do BSC foi a contratação de uma empresa de consultoria especializada na ferramenta.

Em vista a nova e Velha Economia Institucional, percebesse a institucionalização da ferramenta na empresa ao verificar a instituição de novos hábitos dentro da organização para a prática do BSC, e destes hábitos foram formando-se rotinas, as quais já estão incorporadas na cultura da cooperativa. Além disso, a ferramenta foi incorporada em vista de modelos bem sucedidos, adotados por outras empresas, o que permite inferir que, para o caso, o papel da consultoria externa foi relevante para o processo de institucionalização do referido sistema de controle gerencial.

O alcance do objetivo proposto dessa pesquisa possibilitou conhecer o processo de institucionalização e funcionamento do BSC na Unimed Brusque, que era o objetivo geral do trabalho. Obviamente que os conhecimentos adquiridos na empresa relativos à utilização do BSC durante o período de estudos superam em muito os resultados contidos neste relatório.

Fica a recomendação para a realização de novos estudos que contemplem o uso do BSC, principalmente no que se refere a sua implantação e institucionalização como ferramenta de gestão, por exemplo, para comparar sua institucionalização sem o uso de consultor externo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BURNS, J. The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 13, n. 5, p. 566-596, 2000. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-dynamics-of-accounting-change-inter-play-between-new-practices-tYzd8RUbE1>>. Acesso em: 23 out. 2012.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**. v. 11, p. 3-25, 2000.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. 2002. 228f. Tese (Doutorado em Economia) – Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses\\_fee\\_01.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses_fee_01.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2012.

COSTA, A. P. P.. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

DIMAGGIO, P.J., POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, Apr. p. 147–160, 1983.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**. v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREITAS, C. A. S. **Aprendizagem, isomorfismo, e institucionalização**: o caso da atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União. 2005. 235p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2005. Disponível em: <<http://ppga.unb.br/arquivos/monografias/33be298e0c616fd5f1e8d4d8f1a448be.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2012.

FREZATTI, F. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 5-17, jan./fev./mar. 2006.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GRANDLUND, M. Towards explaining stability in and around management accounting systems. **Management Accounting Research**. v. 12, p.141-166, 2001. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/towards-explaining-stability-in-and-around-management-accounting-PsJZ1vyWb9>>. Acesso em: 24 out. 2012.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4, 2004, São Paulo – SP. **Anais...** São Paulo- SP, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard. 7 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B.. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal Sociology**. v. 83, n. 2, 1977.

OYADOMARI, J. C. T.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; FREZATTI, F. Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da value based management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente new institutional sociology (NIS). **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 2, p. 06-21, abr./jun. 2008.

PALMER, D.; BIGGART, N.; DICK, B.. Is the new institutionalism a theory? **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

PEREIRA, C. A.; GUERREIRO, R. Avaliação do Processo de Mudança da Contabilidade Gerencial sob o Enfoque da Teoria Institucional: O Caso do Banco do Brasil. ENANPAD, 2005. Rio de Janeiro – RJ. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ, 2005.

REIS, L. G. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial**: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. 2008. 196 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia de estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**. v 5, p. 301-321, 1994.

\_\_\_\_\_. Understanding management accounting practices: A personal journey. **The British Accounting Review**, v. 38, p. 1-30, 2006.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista de Contabilidade & Finanças USP**. n. 32, p. 40-57, maio/ago. 2003.

YIN, K. R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.