

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

**COMPOSIÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO POR MEIO DAS PRÁTICAS
EMPREENDEDORAS E INOVADORAS: O CASO DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

AUTOR

ANDRÉ LUÍS JANZKOVSKI CARDOSO

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

cardoso9778@gmail.com

Resumo:

O senso comum aceita sem questionamento que fatores como a criatividade e a capacidade de empreender são requisitos necessários e suficientes para o sucesso de qualquer negócio. O grau de sucesso pode ser a simples manutenção no mercado até a busca por inovações destacando-se frente à concorrência e obtendo liderança de mercado. Para tanto, a criatividade, a capacidade de aprendizagem e o empreendedorismo surgem como elementos facilitadores para que tais organizações alcancem a inovação (QUANDT, 2009), porém as práticas gerenciais surgem como elementos sustentadores do sucesso organizacional. Este estudo tem por objetivo compor um mapa estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997) a partir das práticas empreendedoras e inovadoras em um estudo de caso em uma clínica odontológica. As descobertas do estudo indicam que mesmo sem processos formais de gestão, a prática empreendedora que leva em consideração os ajustes necessários oriundos do aprendizado do negócio e aliado a iniciativas criativas de uma proposta de valor podem resultar em práticas inovadoras que contribuam para alcance dos objetivos e crescimento organizacional. Porém, tal crescimento pode implicar na necessidade iminente de adoção de práticas gerenciais formais, estruturadas e estratégicas para garantir a sustentabilidade deste crescimento, facilitando a gestão do negócio e beneficiando todos os *stakeholders*.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, Mapa Estratégico.

Abstract:

Common sense accepts without question that factors such as creativity and ability to undertake requirements are necessary and sufficient for the success of any business. The degree of this success can be just as simply maintaining the market to search for innovations standing out against the competition and achieving market leadership. For this purpose, creativity, learning ability and entrepreneurship emerge as the enablers for these organizations to achieve innovation (QUANDT, 2009), but the management practices emerge as supportive elements of organizational success. This study aims to compose a strategy map (KAPLAN e NORTON, 1997) from entrepreneurial practices in a case study in a dental clinic. The study findings indicate that even without formal management processes, entrepreneurial practice that takes into account the necessary adjustments from learning the business and creative initiatives combined with a value proposition can lead to innovative practices that contribute to achieving the goals and organizational growth. However, such growth may result in imminent need of adopting management practices formal, structured and strategic to ensure the sustainability of this growth, facilitating the management of the business and benefit all stakeholders.

Key-words: Entrepreneurship, Innovation, Strategy Map.

INTRODUÇÃO

A rapidez no surgimento de novas perspectivas e contextos de negócios faz a corrida contra a obsolescência um desafio constante aos empreendedores. Segundo Mintzberg (2001), a estratégia tem duas frentes básicas de implementação: a estratégia deliberada e emergente. Em um contexto empreendedor intuitivo há predominância da estratégia emergente considerando que os gestores atuam de acordo com os sinais e conveniências do ambiente.

De acordo com Drucker (2001) as organizações estão em processo de transformação com alterações de sua estrutura hierárquica e gerencial, dos processos decisórios e da forma de execução do trabalho. A mudança é necessária tendo em vista a alteração demográfica, a reorientação do centro de gravidade do emprego funcional, manual e administrativo para o trabalhador do conhecimento, pela mudança da economia exigindo das empresas inovações e empreendedorismo, além, e principalmente, pelo progresso e desenvolvimento da tecnologia da informação. A evolução da tecnologia nos últimos anos tem aumentado a capacidade de produção e compartilhamento de dados, o que por um lado pode comoditizar informações, por outro pode propiciar ferramentas para a transformação em conhecimento e a adoção de práticas para a gestão desse conhecimento.

Para Drucker (1998) as empresas que obtiveram sucesso no seu desenvolvimento foram aquelas que souberam reorganizar-se de forma a atender as necessidades e desejos de seus clientes e de seus colaboradores. Nesse sentido, Amabile *et al.* (2005) corroboram que a criatividade significa a aplicação da imaginação para tornar oportuna uma ideia, que tenha uma abordagem diferente ou uma nova solução para um problema. A criatividade é considerada essencial para organizações que enfrentam demandas em ambiente instável, pois são os processos criativos que dão origem à inovação (ZHANG e BARTOL, 2010).

Na visão de Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 36) “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”. Essas mudanças envolvem crescimento e maior produção, permitindo que mais riqueza seja dividida. A inovação é considerada um fator importante neste sentido, mas deve ser acompanhada pela compreensão do processo de evolução do produto, pois este é o processo pelo qual a inovação se desenvolve e é comercializada pela atividade empresarial que estimula o crescimento econômico.

Um dos mercados que tem sido palco de constantes transformações é o relacionado a serviços odontológicos tanto para atendimentos de rotina, casos emergenciais quanto questões estéticas. O acesso aos consultórios odontológicos tem aumentado como consequência do aumento do poder aquisitivo e das condições de crédito da população, mas também por interesses estéticos dos cidadãos. Os proprietários de clínicas odontológicas são, em boa parte, os próprios “odontólogos” que tratam os pacientes e administram o negócio, são os próprios empreendedores que buscam inovações para aumentar a clientela e melhorar a lucratividade.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O senso comum aceita sem questionamento que fatores como a inovação e a capacidade de empreender são requisitos necessários e suficientes para o sucesso de qualquer negócio. O grau de tal sucesso pode variar entre manter-se no mercado até se destacar frente à concorrência por meio da inovação e obter liderança de mercado. Para tanto, a criatividade, a capacidade de aprendizagem e o empreendedorismo surgem como elementos facilitadores para que tais organizações alcancem a inovação. Segundo Quandt (2009), o desenvolvimento contínuo da capacidade de inovação de uma empresa exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo, e não como um esforço isolado.

Além de utilizar cada vez mais de tecnologia, os gestores de negócio da área odontológica têm buscado atender às novas demandas de seus diferentes públicos. Assim, surge a oportunidade de se estudar as práticas empresariais em uma clínica odontológica utilizando-se da abordagem do *balanced scorecard* respondendo ao seguinte problema de pesquisa: Como compor um Mapa Estratégico para uma clínica odontológica por meio da análise de suas práticas empreendedoras e inovadoras?

Desta forma, este estudo tem por objetivo compor um mapa estratégico a partir das práticas empreendedoras e inovadoras em um estudo de caso em uma clínica odontológica.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Quandt (2009), além das incertezas tecnológicas e de mercado, as empresas precisam superar barreiras internas que dificultam as atividades inovadoras. Modelos de gestão e rotinas comprometidas com o passado, qualificação inadequada do pessoal e padrões de comportamento e cultura de aversão ao risco devem dar lugar a um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento contínuo de inovações. Na perspectiva do autor, a atitude empreendedora e a qualidade das competências gerenciais são fundamentais para produzir inovações. Atitudes e iniciativas dos empresários isoladamente não são suficientes para determinar o grau de inovatividade e competitividade de um setor, país ou região. Outros fatores influenciadores são a disponibilidade de investimentos de longo prazo; a existência de concorrência; o grau de educação e exigência dos consumidores; e o nível de instrução e qualificação dos trabalhadores. Da mesma forma, aspectos socioculturais quanto à receptividade às inovações e resposta dos consumidores a novos produtos também podem influenciar.

Empreendedorismo

Para Schumpeter (1949) é considerado empreendedor aquele que inova introduzindo produtos ou serviços na ordem econômica existente, por meio da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Segundo o autor, o empreendedor é conhecido como o agente que cria novos negócios, contudo pode ainda inovar dentro de negócios existentes ou ser empreendedor em uma empresa já constituída.

Diante do contexto organizacional contemporâneo, com as rápidas mudanças e inovações, as empresas não sobreviverão se não adquirirem uma competência empreendedora (DRUCKER, 2003). O empreendedor deve possuir competências que, além de permitirem que a empresa seja inserida no mercado, sobreviva no mesmo. Para tanto, o empreendedor deve estar capacitado para criar e guiar de forma sustentável o processo criativo, por meio do estabelecimento de estratégias que permitam o desenvolvimento de sua empresa.

O empreendedor é um indivíduo com altos níveis de energia e perseverança que juntamente com a disposição para correr riscos moderados consegue transformar uma ideia simples e mal elaborada em algo efetivamente concreto (KETS DE VRIES, 2001). Segundo Dornelas (2005), os empreendedores são indivíduos com características diferentes, vez que possuem motivação única, são apaixonados pelas suas atividades, não se satisfazem em ser apenas mais um, mas almejam ser reconhecidos, admirados, considerados como exemplos e até mesmo imitados, deixando assim um legado. Ainda, o autor dispõe que, o momento em que vivemos pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois os empreendedores estão extinguindo as barreiras comerciais e culturais, reduzindo distâncias, globalizando e reformulando os conceitos econômicos, originando novas relações de trabalho e novos empregos, rompendo paradigmas e gerando riquezas para a sociedade. O atual contexto é favorável ao surgimento de um maior número de empreendedores, pois “o empreendedorismo

é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (DORNELAS, 2005, p. 19).

Neste sentido, o empreendedorismo está diretamente relacionado com a inovação, porém de acordo com Siqueira (1995), muitos gerentes vêem a mudança organizacional como uma ameaça ao *status quo*, não considerando que, nos dias de hoje, a inovação seja essencial para a sobrevivência da empresa e que a verdadeira iminência é a inércia. Corroborando com o pensamento de Siqueira (1995), para De Masi (2000, p. 280) ”Os burocratas têm medo da inovação, os criativos têm medo do imobilismo. As duas posições serão cada vez mais inconciliáveis. Mas vencerão os criativos, porque a sociedade pós-industrial se alimenta de ideias”.

Criatividade

Para Wechsler (1998) a criatividade como processo é uma abordagem teórica onde se enquadram as investigações e os questionamentos sobre o tipo de pensamento que leva o indivíduo à descoberta criativa. Estudam-se também os aspectos relacionados aos passos necessários para atingir a produção criativa, onde a preparação, a incubação e a verificação merecem atenção especial. Alencar (1996) define criatividade como o processo que resulta na emergência de um novo bem ou serviço, aceito como útil, satisfatório e de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo. Bono (1995) afirma que a criatividade é algo complexo de se desenvolver, pois contraria os padrões tradicionais de pensamento, necessitando uma espécie de “pensamento lateral”.

Dualibi e Simonsen Jr. (2000) destacam que, a característica da criatividade possui duas formas, a primeira é que ela é a extensão da criatividade de um líder e a segunda é que a empresa cria condições internas em que a criatividade alimenta a si mesma e se desenvolve independentemente das lideranças. Neste sentido, Weschler (1998) considera uma estrutura mais descentralizada como importante aspecto interno que favorece a criatividade e propicia que novas ideias venham da base para o topo. Ressaltam ainda a necessidade de desenvolver políticas de promoção pelo mérito e a premiação do indivíduo pela sua competência criativa.

Portanto, é papel do líder estimular a criatividade não somente do colaborador, mas sobre todos os aspectos do ambiente de trabalho que influenciam as pessoas em seu potencial criativo. Se não houver valorização e incentivo à criatividade, se não for oferecido um ambiente de apoio imprescindível e não houver a cultura de aceitação e estímulo ao trabalho criativo quando este é apresentado, é possível que os resultados sobre a inovação se deparem com sérias limitações. De acordo com Amabile *et al.* (1996, p.1155), "o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo".

Aprendizagem

Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar resultados desejados, onde se fomentam novos e abrangentes padrões de pensamento e se libera a aspiração coletiva e onde constantemente se aprende a aprender em conjunto. De acordo a Garvin (2001), para se transformar em uma organização que aprende é necessário tratar três temas críticos (*Meaning, Management e Measurement*). Primeiro deve-se estabelecer o significado, que consiste em uma definição fundamentada e facilmente aplicável de organização que aprende. Segundo é o gerenciamento representado por diretrizes operacionais claras sobre aspectos práticos, e terceiro é a mensuração constituída por ferramentas de medidas adequadas para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização. De acordo com o autor, as organizações que aprendem são aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais, solução de problemas por métodos sistemáticos, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria

experiência, aprendizado com as melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização.

Conforme Garvin (2001), o passo inicial para se tornar uma organização que aprende é a promoção de um ambiente propício ao aprendizado, por meio de atitudes das lideranças que reforcem o comprometimento das pessoas. Para o autor “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideais” (GARVIN, 2001, p. 54). As empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa “criadora de conhecimento, cujo negócio exclusivo é a inovação” (NONAKA, 2001, p. 28).

Desenvolvimento do processo de inovação

A inter-relação entre aprendizagem, criatividade, empreendedorismo e a inovatividade, ou seja, a capacidade de inovação são, respectivamente, insumos e processo para a obtenção de um resultado, qual seja a inovação. Um modelo proposto por Quandt (2009) identifica práticas gerenciais que buscam favorecer as ações para o desenvolvimento do processo de inovação. Para Quandt (2009, p. 72), “a inovação é a transformação efetiva do conhecimento em valor, a partir da introdução no mercado de produtos, processos ou sistemas”. São seis práticas propostas pelo autor: (1) Liderança e enfoque estratégicos; (2) Contexto organizacional; (3) Gestão de recursos humanos; (4) Desenvolvimento de vínculos externos e aprendizagem com o ambiente; (5) Infraestrutura, metodologias e ferramentas de implementação; e (6) Mensuração de resultados e aprendizagem.

A prática “liderança e enfoque estratégicos” indica que a organização deve ter um senso claro e compartilhado da sua visão estratégica, em que a estratégia de negócios esteja alinhada com a estratégia de inovação. Os líderes devem estar comprometidos com a execução da estratégia e oferecer apoio concreto aos responsáveis pelo processo de inovação. O processo deve ser colaborativo e acompanhado por um clima favorável a novas ideias, bem como medidas de desempenho, recompensas e reconhecimento. A prática “contexto organizacional” inclui a cultura, os valores e a estrutura organizacional. Esta prática indica a necessidade de se ter um contexto organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento e que estimule a aprendizagem e a criatividade. A organização deve ser fundamentada em processos e estruturas que possibilitem flexibilidade, comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação. A prática “gestão de recursos humanos” indica que a empresa deve empreender esforços para o recrutamento e retenção de talentos para a inovação e investir no desenvolvimento de competências. A avaliação de desempenho deve incorporar mecanismos de reconhecimento e recompensas para a criação e compartilhamento do conhecimento. A gestão de pessoas deve estimular a confiança, a franqueza, a flexibilidade e a autonomia. A prática “desenvolvimento de vínculos externos e aprendizagem com o ambiente” indica que a empresa deve desenvolver e cultivar vínculos externos para aquisição de conhecimentos. Deve incluir práticas formais e informais de prospecção tecnológica, inteligência competitiva, criação de redes de cooperação, análise de fornecedores e dos concorrentes. A prática “infraestrutura, metodologias e ferramentas de implementação” indica que a empresa deve desenvolver metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação. Esta dimensão compreende aspectos gerais relacionados à infraestrutura tecnológica, como os sistemas de informação, comunicação e colaboração e ferramentas informatizadas de apoio aos processos gerenciais. A prática “mensuração de resultados e aprendizagem” indica que estes aspectos são essenciais para o aperfeiçoamento do processo de gestão da inovação. A empresa deve extrair lições dos

seus sucessos e insucessos para aperfeiçoar o processo de gestão da inovação, e conseqüentemente, o conhecimento que será aplicado em novas gerações de produtos.

O valor da contribuição de qualquer pessoa é determinado menos pela localização hierárquica e mais pela importância da informação com que contribui para o sistema de criação do conhecimento. A criação de novos conhecimentos não é um processamento mecanicista de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos ideais tácitos, e por vezes subjetivos, dos membros da organização. A compreensão da criação do conhecimento como processo de explicitação do conhecimento tácito tem implicações diretas em como a empresa projeta sua estrutura organizacional e define os papéis e responsabilidades das lideranças. Esse é o “como” da empresa criadora de conhecimento, as estruturas e práticas que convertem a visão da empresa e sua estratégia em tecnologias e produtos inovadores.

Segundo Quandt (2009), as empresas consideram a inovação como um fator estratégico para manter a sua competitividade e sustentabilidade. Contudo, são raras aquelas que incorporam a inovação de maneira explícita e sistemática na sua formulação estratégica. Um número ainda menor de empresas adota práticas efetivas de gestão da inovação, que se estende desde a criação e aquisição do conhecimento até a adoção e avaliação dos resultados. Uma das modelagens mais conhecidas para o processo de gestão empresarial que combina medidas financeiras, operacionais e de inovação organizacional é o *Balanced scorecard*.

Balanced scorecard

Em 1992, Kaplan e Norton introduziram o conceito de *Balanced Scorecard (BSC)* como “um conjunto de medidas que proveem aos executivos uma rápida, mas compreensível visão de seus negócios” (KAPLAN e NORTON, 1992, p. 71). O *BSC* combina medidas financeiras e operacionais, tais como, satisfação de clientes, processos internos e atividades de melhoria e inovação organizacional, pois o uso de apenas medidas financeiras limita a análise futura do desempenho da organização e pode ser crítico para a sua continuidade no mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (1993) os gerentes de hoje reconhecem o impacto que as medidas têm sobre o desempenho, mas raramente pensam em mensuração como uma parte essencial de sua estratégia. Executivos podem introduzir novas estratégias e processos operacionais inovadores destinados a alcançar um desempenho fantástico, porém continuam a usar os mesmos indicadores financeiros de curto prazo que têm sido usados por décadas, medidas como o retorno sobre o investimento, o crescimento de vendas e o lucro operacional. Estes gestores falham não só em não introduzir novas medidas para monitorar novas metas e processos, mas também em não questionar se as antigas medidas são relevantes para as novas iniciativas. Uma mensuração eficaz deve ser parte integrante do processo de gestão. O *BSC* fornece aos executivos um modelo que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

Kaplan e Norton (1993, 1996) indicam que as medidas do *scorecard* são baseadas em objetivos estratégicos de uma organização e suas demandas competitivas. E, ao exigir que os gestores selecionem um número limitado de indicadores críticos dentro de cada uma das perspectivas, o *scorecard* ajuda a focar esta visão estratégica. Enquanto medidas financeiras tradicionais informam sobre o que aconteceu no último período, sem indicar como os gestores podem melhorar o desempenho no próximo, as funções *scorecard* são como a pedra angular do sucesso atual e futuro de uma empresa. Ao contrário de métricas convencionais, a informação das diferentes perspectivas proporciona equilíbrio entre as medidas externas, como o lucro operacional e as medidas internas, como o desenvolvimento de novos produtos. Este conjunto equilibrado de medidas tanto revela as escolhas ou *trade-offs* que os gerentes já fizeram entre medidas de desempenho, quanto os incentiva a alcançar seus objetivos no futuro sem fazer escolhas entre os fatores-chave de sucesso. O *BSC* pode servir como o ponto focal

para os esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades para os gestores, funcionários, investidores e clientes.

Um *BSC* incrementa medidas financeiras tradicionais com *benchmarks* de desempenho em três principais áreas não financeiras: (1) a relação da empresa com seus clientes; (2) seus principais processos internos; e (3) seu aprendizado e crescimento. Todas as perspectivas integradas transformam o *BSC* em um painel de instrumentos sofisticado de coordenação e ajuste fino da operação e dos negócios de uma empresa de modo que todas as atividades estejam alinhadas à estratégia. De acordo com os autores, o *BSC* é fundamentado em quatro processos para conectar atividades de curto prazo aos objetivos de longo prazo: (1) a tradução da visão; (2) a comunicação e o estabelecimento de vinculações; (3) o planejamento de negócios; (4) o *feedback* e a aprendizagem (KAPLAN e NORTON, 1997). As métricas não financeiras são valiosas porque preveem o desempenho financeiro futuro ao invés de simplesmente relatar o que já aconteceu. Todas as perspectivas unidas permitem à empresa controlar os resultados financeiros ao mesmo tempo monitorando o progresso na construção de capacidades e adquirindo ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro. Em outras palavras, é a capacidade de conectar a estratégia de longo prazo da organização com suas ações de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1996) o processo de tradução da visão é fundamental para que os gestores construam um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. É uma forma de esclarecer e traduzir para termos operacionais e prover guias úteis para a ação em todos os níveis da organização. O processo de comunicação permite aos gestores transmitir a estratégia para todos os níveis organizacionais, relacionar aos objetivos departamentais e individuais de seus membros e vincular ao sistema de recompensas. O terceiro processo permite à organização integrar os seus planos de negócio e financeiro de forma a alocar e priorizar os recursos para aquelas iniciativas que vão ao encontro dos objetivos estratégicos de longo prazo. O quarto processo é a capacidade de desenvolver o aprendizado estratégico. *Feedback* e processos de revisões possibilitam à organização melhor compreender os resultados alcançados e permitir mudanças estratégicas de maneira a refletir os aprendizados em tempo real. O uso do *BSC* tem sido adotado para esclarecer e atualizar a estratégia, comunicar e alinhar os objetivos de grupo e individuais à estratégia, conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais, assim como identificar e alinhar as iniciativas e conduzir revisões periódicas de performance para aprender e melhorar a estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 7) “seria impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”. O *BSC* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os autores indicam que o *BSC* destaca os processos críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. A identificação desses processos críticos pode revelar processos internos totalmente novos para os quais a organização deve buscar a excelência de forma que sua estratégia seja bem-sucedida. Os sistemas de controle operacional e gerencial são implantados com a finalidade de garantir que os gerentes e os funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos alto-executivos. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo-prazo. O *scorecard* deve estar baseado em uma série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia e incluindo estimativas de tempo de resposta e graus de correlações entre as suas medidas. 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 atual 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 das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

As medidas do *BSC* devem ser usadas para articular e comunicar a estratégia da empresa e para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com a finalidade de alcançar uma meta comum. O *BSC* preserva a atenção nos resultados financeiros ponderando com as demais relações causais de todas as medidas constantes no *scorecard*, ou seja, o *BSC* tem como função associar os objetivos financeiros aos demais objetivos da organização. “O *scorecard* se beneficia do fato de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras de curto-prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 35).

Kaplan e Norton (1997) reforçam que estas dimensões não devem ser consideradas fixas em todas as situações e que outras dimensões podem ser incorporadas ou servirem como substitutas de alguma destas perspectivas. Cabe ressaltar que os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associadas à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros representando um tema estratégico para a unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997). O modelo de causa e efeito aparece na composição de ações nas perspectivas dos processos internos e inovação, e de aprendizado e crescimento e terão as consequências mapeadas nas perspectivas de clientes e financeiras.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, por meio de um estudo de caso, que é indicado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos e quando se está mais interessado nos *insights*, na descoberta, na interpretação e menos na verificação de hipóteses (GODOY, 2006).

Nas ciências sociais, o uso do método qualitativo e a aplicação da análise de conteúdo têm sido frequentes, principalmente pela característica de aplicabilidade e recurso em todas as formas de comunicação. A análise de conteúdo é desenvolvida em três principais etapas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material é organizado constituindo o *corpus* da pesquisa. Na exploração do material, seguem-se as etapas de escolha das unidades de registro, da seleção das regras de contagem e da escolha de categorias de análise. O tratamento dos resultados compreende a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a etapa de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular questões norteadoras ou intrigantes ao pesquisador, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. O primeiro contato com os documentos constitui o que Bardin (2002) chama de leitura flutuante. Por meio da leitura flutuante, surgem as primeiras hipóteses relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho e são levantadas questões intrigantes à luz do questionamento científico do pesquisador. Os temas que se repetem com muita frequência podem ser índices e se recortam do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados. A categorização permite reunir maior número de informações por meio de uma esquematização e assim associar ou relacionar classes de acontecimentos para ordená-los. O objetivo final é prover por agrupamento e simplificação uma representação significativa dos dados brutos, facilitando a análise e interpretação por parte do pesquisador e garantindo critérios de objetividade fundamentais em um trabalho científico. Uma vez estabelecidas as categorias, passa-se para a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. O processo de tratamento dos resultados, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em dados para análises

reflexivas. Ao se descobrir um tema nos dados, é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. No processo de interpretação dos dados, é fundamental recorrer ao referencial teórico relacionado à investigação, pois dele resulta o embasamento e as significações para o estudo científico. A relação entre os dados levantados e o constructo teórico é que proverá sentido à interpretação.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com os dois sócios-proprietários da empresa pesquisada. As entrevistas foram conduzidas mediante um roteiro e seus conteúdos foram transcritos. O roteiro de perguntas foi elaborado de forma a coletar as informações principais do empreendimento analisado. As questões foram validadas, inicialmente, por profissional docente e especialista em implementação do *BSC* em empresas brasileiras. Os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo, utilizando-se de categorias definidas *a priori* relacionadas ao tema *BSC*.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas com os sócios-proprietários (aqui identificados por G. e N.) foram transcritas e seus conteúdos foram analisados considerando as categorias relacionadas ao mapa estratégico.

Categoria *Core Business*

Os elementos constituintes desta categoria são os relacionados à origem e histórico do empreendimento, o negócio essencial da clínica odontológica pesquisada, sua razão de ser e onde se espera chegar no futuro. O negócio teve sua origem a partir do espelhamento em clínicas odontológicas do sul do Brasil, porém reforçam os respondentes que vários ajustes no formato foram necessários a fim de atender às diferenças socioculturais da região sul-mato-grossense. De acordo com um dos entrevistados foram usadas referências de outras empresas, conversas com outros profissionais, a própria experiência clínica dos sócios, mas tudo isso ainda requereu aprendizados e ajustes “[...] conversando com muita gente, ouvir dos ‘outros’ o que errou, experiências de outros colegas, mas a certeza é só fazendo...Se for montar uma filial [...] não consegue montar 100% igual. População de cada região é diferente!”

Segundo os entrevistados, dentre os principais ajustes necessários estão a formatação dos preços, promoções e descontos, os investimentos em marketing e as condições de pagamento. Se por um lado, os preços seguem uma referência do mercado local, os investimentos em marketing são inferiores aos níveis praticados por clínicas similares em outras regiões tendo em vista a atuação da concorrência “[...] lá em Curitiba eles têm que fazer um marketing muito forte, porque lá tem muita concorrência [...] está sendo boca a boca nosso maior marketing”. Porém, outra particularidade regional, fez com que a clínica pesquisada tivesse que adotar estratégias para facilitar o acesso de clientes, principalmente, por meio de parcelamento nos pagamentos. Segundo um dos entrevistados “[...] como o preço está bem acessível não tem porque você fazer um desconto [...] a gente dá a condição de parcelamento para o paciente que eu acho que é um diferencial [...] parcelar em 10 vezes ‘pro’ paciente [...] você acaba formando uma carteira de pacientes”.

A clínica pesquisada atende todas as especialidades odontológicas, incluindo tratamentos emergenciais e aqueles planejados relacionando-os à saúde bucal de seus pacientes. A especialidade ortodôntica possui uma ênfase diferenciada, pois é considerada o carro-chefe da clínica. Conforme um dos entrevistados, “A ortodontia chama o paciente por ser um tratamento acessível, mas ela municia todo o restante da clínica [...] é onde a gente ganha o paciente em todo o planejamento”. Os entrevistados reforçam que o modelo de clínica-integrada em que se dispõe de todas as especialidades, aliado aos equipamentos

radiológicos e à preparação da documentação dos pacientes, é um dos principais diferenciais da empresa e que beneficia e agrada aos clientes.

Categoria Proposta de Valor

Segundo os entrevistados a clínica foi pensada para as características de integração entre as especialidades, com uma infraestrutura moderna e equipamentos de última geração, buscando qualidade no atendimento e praticando preço justo. Para os entrevistados, a integração de todas as especialidades em uma única clínica propicia diversos benefícios aos clientes: redução de tempo e maior agilidade de atendimento, maior segurança e garantia de atendimento especializado, além de agendamento de todo o tratamento conforme necessidade e agenda do paciente, inclusive para pacientes de outras cidades. A qualidade do atendimento é reforçada pela questão da personalização do atendimento, na pontualidade e no respeito ao paciente. O preço que é qualificado pelos respondentes como “justo”, pois estariam na média praticada pelo mercado, seria outro diferencial considerando os diversos benefícios recebidos pelos pacientes, diferentemente do que praticam outros estabelecimentos. Segundo um dos entrevistados “Então o que acontece, o paciente, às vezes, vai num lugar ele tem o preço X, só que um lugar feio o atendimento não é bom, ele espera muito tempo, ele não é tratado de uma maneira personalizada, diferenciada, e quando ele conhece os nossos serviços, ele acaba ficando com a gente...”. Pensando desta forma, um dos entrevistados descaracteriza os atuais concorrentes e diz que “[...] nós somos muito diferenciados porque é diferente de um especialista que ele vai ter um preço bem mais caro que a gente, e é diferente de uma clínica popular que não tem qualidade não tem infraestrutura para o atendimento”. Em resumo, os respondentes acreditam que as competências-chave do negócio são a qualidade do atendimento, a infraestrutura e o preço considerado compatível.

Categoria Processo Crítico

Um dos aspectos centrais na modelagem de um *BSC* é a identificação de processos críticos na operação de uma determinada organização. De acordo com as entrevistas, foi possível identificar que no processo completo de atendimento aos clientes constituído das etapas de recepção, 1ª consulta, diagnóstico, orçamento, negociação, assinatura do contrato, agendamento, tratamento odontológico e tratamento ortodôntico, há ao menos um processo crítico que preza a qualidade no atendimento e o relacionamento com os clientes, principalmente nas fases de 1ª consulta, diagnóstico, orçamento e negociação. De acordo com os entrevistados, apenas os donos podem atuar nestas etapas. Segundo eles, é uma fase capital no relacionamento e na conquista do cliente e apenas com a experiência adquirida ao longo dos anos e a habilidade de relacionamento dos proprietários e que se pode desempenhar estas funções. Para eles, é fundamental atender bem o paciente e indicam a limitação de profissionais médicos e dentistas nesta prática, reforçando que “Falta muito para os médicos e dentistas [...] conversar, explicar, onde nós podemos chegar [...] qual é o seu problema [...] porque você me procurou? Este diálogo é feito comigo ou com a N.”.

Segundo um dos respondentes “Se o sistema sair do ar dificulta um pouco, mas não para [...] claro se os profissionais não estiverem disponíveis [...] na verdade se eu e o G. não estivermos lá a clínica para...”. Além da dependência de alguns funcionários em atividades administrativas e que requerem de forma recorrente a anuência dos sócios-proprietários em tomadas de decisões e das funções financeiras de pagamentos de contas, gerenciamento de fornecedores, somente os donos realizam as atividades que envolvem a avaliação do tratamento, o orçamento e a negociação de valores. Após a negociação e o fechamento do contrato com o paciente, segue-se um fluxo normal de atendimento considerado por eles como uma engrenagem. O relacionamento com o cliente ocorre em todas as etapas, mas segundo um dos entrevistados há um momento formal que ocorre antes do paciente receber a alta “uma engrenagem [...] só no final, a conversa fina [...] quando todo mundo dá alta, ele

passa por uma reavaliação comigo [...] aquela conversa final [...] está tudo bem? Algo está te incomodando? É outra forma de o paciente se sentir prestigiado”.

Categoria Processo de Gestão e Indicadores de Performance

Os entrevistados indicaram que o processo de gestão do negócio passa por um acompanhamento da evolução mensal do fluxo de caixa. A gestão do dia-a-dia passa por administrar as diversas atividades em meio ao envolvimento no relacionamento com clientes e nos atendimentos propriamente ditos aos pacientes. Os próprios donos são os gestores e também atuam em suas especialidades como membros da clínica. Pelo conflito de tempo entre as atividades gerenciais e técnicas, muitas vezes, o tempo é dedicado aos aspectos essenciais da operação ao invés de atividades envolvendo planejamento e análise dos resultados. Segundo um dos entrevistados, “[...] na verdade a gente só olha, o mês anterior como foi e este mês atual [...] só faz um comparativo. Mas, a gente não imprime assim um relatório, faz estudos aprofundados [...]”. Dentre os principais indicadores citados pelos respondentes estão indicadores financeiros como o fluxo de caixa, o nível de inadimplência, o faturamento bruto e não financeiros como a fonte de indicação de um novo paciente, o número de pacientes migrados de outra clínica, e o número de pacientes perdidos, além do número total de pacientes em carteira. Os indicadores financeiros são disponibilizados via sistema informatizado e são os que merecem maior atenção por parte dos sócios. Contudo, cabe ressaltar que apesar da medição não ser realizada de maneira controlada, indicadores de clientes como a satisfação, o retorno após o 1º ano de atendimento, as indicações boca a boca, e os feedbacks dos clientes foram mencionados pelos respondentes indicando sua importância. “A pessoa chega e fala eu vim aqui porque meu parente, meu amigo falou que aqui vocês atendem muito bem e vocês têm um preço legal [...] por mais que eu faça marketing, propaganda, este tipo de coisa o que você vai ganhar o cliente é no boca a boca [...] o indicador nosso é assim a clínica está crescendo porque as pessoas estão gostando do atendimento.”

O controle e as decisões a serem tomadas são municiados mais pela experiência prática adquirida pelos sócios do que balizada em análise dos indicadores disponíveis o que pode ser evidenciado na fala de um dos entrevistados quando diz que “é só na base de olhar mesmo [...] tanto é que nós estamos pensando que está na hora da gente investir em outro tipo de marketing também, talvez a televisão, para chamar um pouco mais de clientes que a gente tem capacidade de atender mais [...] então é só este controle”. Um exemplo de uso de indicador para tomada de decisão está na análise da estabilização do fluxo de caixa mensal tendo em vista a ocupação quase plena da estrutura de atendimento. Segundo um dos entrevistados “[...] o que uso é o fluxo de caixa mensal, para ter noção do que está acontecendo [...] mês a mês estou tendo o mesmo fluxo [...] não consigo mais aumentar este fluxo [...] porque a capacidade está chegando no limite”. Com isso a clínica está planejando a 2ª etapa de ampliação que focará clientes pessoa jurídica. Outro exemplo foi a alteração do uso de promissórias para o uso de cheque-calção, a partir da análise do nível de inadimplência dos pacientes.

Categoria Planejamento, Objetivos e Metas

De acordo com os entrevistados, a empresa foi iniciada em 2010 e está no seu 2º ano de operação. Os sócios indicam que eles não trabalham definindo objetivos de curto-médio-longo prazos. Eles indicam que o plano inicial foi baseado no objetivo que era alcançar o ponto de equilíbrio entre faturamento e despesas ainda no 1º ano de operação. Após alcançar este objetivo, o foco foi aumentar o número de clientes, mas sem estabelecer objetivos intermediários e respectivas metas. Segundo um dos entrevistados “[...] nós não pensamos assim [...] a clínica daqui a tanto tempo [...] tínhamos um objetivo inicial [...] nunca pensamos assim, daqui a 3 meses como é que vai tá...a médio prazo o que vai acontecer...nós pensamos assim daqui a pouquinho e lá na frente [...]”. Indagados porque esta ausência de planejamento,

as respostas foram que não sentem necessidade de traçar metas tendo em vista a atual evolução do negócio e porque a demanda do dia-a-dia é grande e consome todo o tempo: “[...] a gente não está achando tão importante neste momento traçar estes objetivos [...] dentro das nossas expectativas iniciais acho que nós estamos indo bem, e nós estamos deixando o barco ir sem muita preocupação em estabelecer qual seria o próximo passo...”

Um objetivo indicado pelos respondentes é ampliar a quantidade de clientes passando a atender clientes pessoa jurídica após a inauguração do 2º andar da clínica. Sem estabelecer metas, a empresa já identificou o desafio que irá enfrentar que é manter o atendimento personalizado e não perder a diferenciação frente aos concorrentes. O atual fluxo operacional de trabalho apresenta um gargalo quanto à dependência da atuação dos sócios nas atividades identificadas no processo crítico. Segundo um entrevistado, ser atendido pelo dono da empresa é um diferencial que os clientes valorizam: “[...] nós temos um jeito especial de conversar com este cliente, um jeito de tratar paciente que faça com que ele retorne [...] o cliente se sente importante, ele está sendo atendido pelo dono da empresa, ele não está sendo atendido por um profissional qualquer [...]”.

Questionados sobre como solucionar este problema, os sócios dizem ainda não ter uma solução mapeada, mas indicam opções que seriam desenvolver pessoal para atuar nestas atividades ou contratar outros profissionais para as especialidades em que os proprietários atuam como especialistas. Em ambas as situações, um dos respondentes indica preocupações quanto à necessidade de se ter uma solução antes da ampliação dos atendimentos para não prejudicar a imagem de qualidade que tem sido associada à clínica. Segundo ele uma solução seria, “se eu largar a ortodontia, delegar para outros profissionais especialistas e colocar outro profissional no meu lugar [...] mas eu não gostaria de largar o que eu faço porque é o que eu gosto, mas no momento que começar a fazer tem que cumprir...”.

Quando perguntado quanto a metas da empresa, um dos respondentes é contundente “[...] cada vez ter mais clientes [...] quanto mais clientes vier para nós melhor [...] a gente não estipula daqui a 1 mês [...] eu quero fechar contrato com 50 clientes este mês, como é que você vai cumprir esta meta [...] porque isso ai depende...” Todavia, reconhece que a dificuldade em buscar mais clientes passa pela superação da limitação de que toda a 1ª consulta para avaliação, orçamento e negociação deve passar por um dos sócios o que limita um aumento de clientes sem serem alterados o processo ou as responsabilidades atuais. Segundo um dos entrevistados “[...] meu desafio é tentar fazer isso para o plano [...] muita quantidade começa ter problema [...] tratar bem que é nosso diferencial de hoje [...] talvez eu não consiga fazer este diferencial [...] vou começar a estar parelho com os outros”

Categoria Perspectiva Financeira

Quanto aos objetivos financeiros, os respondentes indicam que a melhoria dos resultados passa pela ampliação do número de pacientes atendidos na clínica. A meta de clientes pessoa física é alcançar uma carteira de clientes que corresponda a 1% da população. A ampliação da clínica para atendimento a clientes pessoa jurídica, segundo os respondentes, poderá dobrar a capacidade da empresa. De acordo com um dos respondentes “[...] a nossa meta é atingir 2.000 pacientes o que corresponde a 1% da população. Foco depois do 1º ano é dobrar a capacidade, formatando contrato para atendimento a empresas”. A ideia é colocar consultor na rua para a venda de plano, uma equipe de vendas externa que faça palestras nas empresas, com temas relacionados à prevenção e tentar fazer contrato com estas empresas.

Categoria Perspectiva Clientes

Um fato observado durante as entrevistas é que os respondentes não estratificam os clientes e indicam que a clínica atende todas as classes sociais. Outra característica é que a clínica trabalha com um modelo que fortalece sua reputação e imagem associadas ao nome dos sócios e não vinculada aos profissionais especialistas contratados que trabalham na clínica. Desta maneira, conforme indica um dos entrevistados “queremos que o nome se

fortaleça e que ele ‘paciente’ [...] vá pra lá e seja atendido em todas as especialidades [...] não precisa sair de lá [...] vai fazer todo o tratamento lá [...] vai tratar com a ‘clínica’!”.

Categoria Perspectiva Processos Internos

Segundo os respondentes, a clínica não possui nenhum fornecedor considerado estratégico, pois todos são considerados transacionais e há poucas restrições quanto a fornecimentos de empresas locais, regionais e nacionais.

As melhorias de processos indicadas pelos respondentes passam por uma maior efetividade operacional da própria equipe administrativa, de um fluxo de informação entre clínica e pacientes e no estabelecimento de procedimentos e fluxos de trabalho a partir da aprendizagem dos profissionais. Outra melhoria relatada por um dos respondentes é acerca do processo de geração dos relatórios mensais, pela disponibilidade das informações que propiciem análises gerenciais regulares e municiamento na tomadas de decisão.

Categoria Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos profissionais que trabalham na clínica não foram considerados como processos críticos. Segundo os respondentes o *turn over* de profissionais não é fator de preocupação e até consideram ser um processo corriqueiro. Os principais requisitos dos profissionais são a especialidade dos profissionais odontólogos e o curso de auxiliar odontológico para os assistentes. Além do curso, são selecionados aqueles que têm experiência com ortodontia pelo dinamismo envolvido nos atendimentos e pelo maior número de pacientes. Outros fatores importantes são o nível de comunicação, pela necessidade de se comunicar com os pacientes em todo o processo de atendimento, e a disponibilidade de horário, conforme necessidade do paciente. Para os especialistas, os requisitos são a especialidade em determinada área, a disponibilidade de tempo e a concordância com a forma de remuneração proposta, pois trata-se de um modelo de porcentagem sobre a produção mensal. Para os funcionários da Recepção são requeridos boa comunicação, ter jogo de cintura, habilidade no gerenciamento de agenda, marcação de consulta, receptividade com o paciente, tendo em vista que a clínica considera a recepção seu “cartão de visitas”.

Como mencionado por um dos entrevistados sobre os funcionários “Eu considero que uma das qualidades da clínica é a qualidade do atendimento, cumprimento do horário marcado [...] cada um deles é um elo, todos são importante, cada um tem uma função, o sistema só vai rodar se cada um cumprir a sua parte e ajudar os outros [...] tem que ser uma equipe coesa”. O desafio associado à manutenção dos profissionais de apoio e administrativos passa por uma decisão dos sócios em assegurar os benefícios sociais previstos pela lei a partir da assinatura da carteira de trabalho, pois segundo indicam tal prática não é usual no negócio de clínicas odontológicas. As clínicas que não assinam a carteira de trabalho acabam remunerando um valor acima, porém limitam todas as garantias e benefícios dos profissionais, tais como FGTS e INSS. Quanto aos profissionais especialistas, de acordo com um dos respondentes “[...] é muito difícil você ter um profissional que seja qualificado e tenha disponibilidade de horário. Porque a maioria trabalha em outro lugar e aquilo ali é como se fosse um segundo emprego”. A solução indicada pode ser pela melhoria da condição financeira com um maior volume de trabalho e uma estrutura proporcionalmente maior de ganhos variáveis, possibilidade real considerando as expectativas e aumento de pacientes vislumbrada pelos sócios. Contudo, conforme mencionado por um dos entrevistados, o marketing da clínica é focado na clínica e no nome dos sócios “[...] a equipe vai ser mutável durante a vida da clínica [...] indiferente se vai mudar a equipe a engrenagem vai continuar [...] nos primeiros dias é mais trabalhoso para mim e para a N., mas depois que a pessoa entrou no ritmo [...] não muda em nada...”.

Composição do Mapa Estratégico

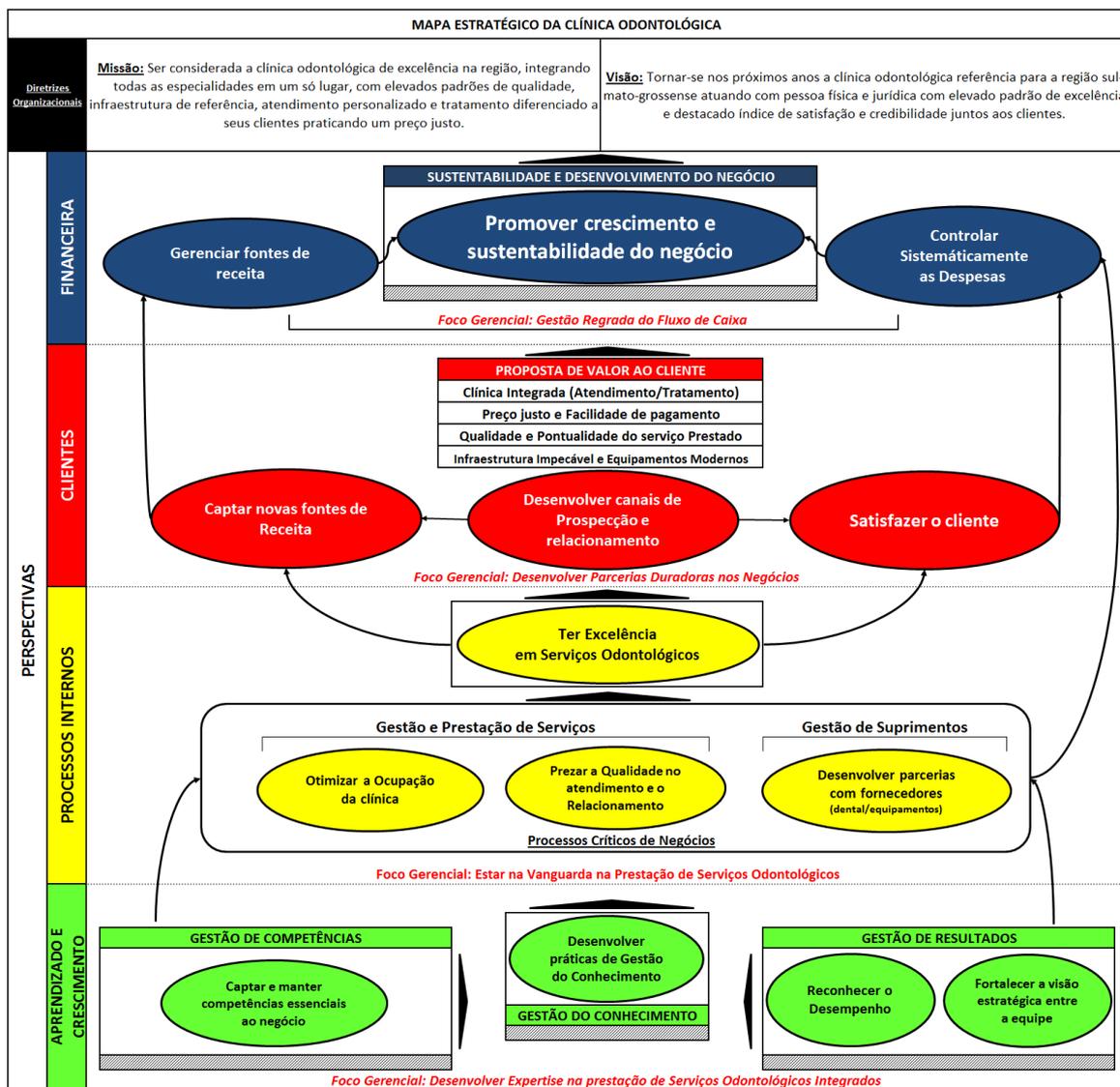
A partir da análise das categorias outrora apresentadas foi possível traduzir as práticas empreendedoras identificadas em um mapa estratégico. Primeiramente, buscou-se descrever a visão e a missão da organização pesquisada, mesmo que ainda não formalmente estabelecidas.

Visão: Tornar-se nos próximos anos a clínica odontológica referência para a região sul-mato-grossense atuando com pessoa física e pessoa jurídica com elevado padrão de excelência e destacado índice de satisfação e credibilidade junto aos clientes.

Missão: Ser considerada a clínica odontológica de excelência na região, integrando todas as especialidades em um só lugar com elevados padrões de qualidade, infraestrutura de referência, atendimento personalizado e tratamento diferenciado a seus clientes praticando um preço justo.

A concepção do BSC da clínica pesquisada foi baseada nos quatro processos para conectar atividades de curto prazo aos objetivos de longo prazo, incluindo a tradução da visão, a comunicação e o estabelecimento de vinculações, o planejamento de negócios e o *feedback* e aprendizagem. A Figura 1 apresenta o mapa estratégico da organização.

Figura 1: O Mapa Estratégico da organização pesquisada



Fonte: o autor, 2012.

A união das perspectivas permite à empresa controlar os resultados financeiros e ao mesmo tempo construir suas capacidades, e adquirir os ativos intangíveis necessários ao desenvolvimento e crescimento futuro. A partir da identificação do processo crítico quanto à excelência em serviços odontológicos é reforçada a importância de práticas inovadoras de forma a propiciar um aumento da clientela e a manutenção da proposta de valor idealizada pelos sócio-fundadores. Para identificar os esforços associados à consecução dos objetivos estratégicos dispostos no mapa da Figura 1, foram associados a cada um deles um conjunto de indicadores considerando as quatro dimensões do BSC. As métricas foram levantadas a partir das entrevistas e do referencial teórico utilizado neste estudo. O Quadro 1 apresenta a conexão entre as perspectivas, os objetivos estratégicos e respectivos indicadores.

Quadro 1: Objetivos estratégicos e indicadores

| Perspectiva | Objetivos | Indicador-1 | Indicador-2 |
|-------------|--|--|---|
| Financeira | Controlar Despesas | Custo por Fornecedor | Prazo médio pagamento |
| Financeira | Controlar Despesas | Despesas Totais | % Sinistralidade |
| Financeira | Gerenciar Fontes de Receitas | Faturamento Total | Faturamento/Cliente |
| Financeira | Gerenciar Fontes de Receitas | Faturamento Cliente PF | Faturamento/Cliente |
| Financeira | Gerenciar Fontes de Receitas | Faturamento Cliente PJ | Faturamento/Cliente |
| Clientes | Captar novas fontes de receitas | Receitas com Novos Clientes | % de novos clientes |
| Clientes | Captar novas fontes de receitas | Nº de Clientes PJ | % Clientes PJ / PF |
| Clientes | Estabelecer canais de prospecção | Nº de Canais de Prospecção | Nº de Novos Clientes |
| Clientes | Estabelecer canais de prospecção | Nº de visitas a Empresas | % Conversão de clientes |
| Clientes | Satisfazer o Cliente | % Satisfação Cliente PF | % Satisfação Cliente PJ |
| Processos | Desenvolver parcerias com fornecedores | Nº de Fornecedores Qualificados | Economia com Fornecedores |
| Processos | Excelência em serviços Odontológicos | Valor Investido em Inovação | Nº Médio de Procedimento / Clientes |
| Processos | Otimizar a ocupação da Clínica | % de Ocupação da Agenda | Nº de Cancelamentos |
| Processos | Prezar qualidade no atendimento e Relacionamento | Média de Idade da Carteira de Clientes | % de conversão de clientes |
| Processos | Prezar qualidade no atendimento e Relacionamento | % de Indicação | % de retorno após 1 ano |
| Aprendizado | Capta e manter competências ao negócio | Média de horas de treinamento | % de Satisfação do Funcionário |
| Aprendizado | Capta e manter competências ao negócio | Tempo Médio de Casa | % <i>turn over</i> |
| Aprendizado | Estruturar Gestão do Conhecimento | % de Processos Críticos Mapeados | |
| Aprendizado | Fortalecer a visão estratégica entre a equipe | Nº de Sugestões e ideias Implantadas | |
| Aprendizado | Reconhecer o Desempenho | % de atingimento de metas (gerais) | % de atingimento de metas (individuais) |

Fonte: o autor, 2012.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um modelo de gestão que incentive um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento de inovações depende da atitude empreendedora e das competências gerenciais. Ao introduzirem estratégias e processos inovadores, os executivos necessitam inovar na forma de gestão utilizando-se de medidas que reflitam a total amplitude de seus negócios, no curto-médio-longo prazos, e que traduzam em ações os verdadeiros objetivos da organização. A identificação de processos críticos para a obtenção de um desempenho superior pode revelar processos internos totalmente novos para os quais a organização deve buscar a excelência e para que sua estratégia seja bem-sucedida.

Cabe reforçar como descobertas que mesmo sem processos formais de gestão, a prática empreendedora dos sócios leva em consideração os ajustes necessários oriundos do aprendizado do negócio em si, aliado às iniciativas criativas de uma proposta de valor para seus clientes. A inovação deste empreendimento pode ser identificada pelo formado da proposta de valor que não diferencia um público de cliente específico, buscando proporcionar aspectos diferenciais para cada um deles conforme um modelo de atendimento personalizado. O foco no cliente e em sua idiosincrasia faz com que aspectos como a pontualidade no atendimento, o respeito à individualidade quanto às características socioeconômicas, aliado a questões de relacionamento diferenciado, estrutura moderna e preço “justo” potencializam o crescimento do negócio. Porém, tal crescimento pode implicar na necessidade iminente de

adoção de práticas gerenciais formais, estruturadas e estratégicas para garantir a sustentabilidade do negócio em beneficiando dos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol.39 N. 5, pp.1154-84, 1996.
- AMABILE, T. M.; BARSADE, S. G.; MULLER, J. S. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, p. 367-403, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 2002.
- BONO, E. de. **O pensamento lateral na administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.
- DE MASI, D. **O Ócio Criativo**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2000.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier , 2005.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração**. 3 ed., São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- _____. O advento da nova organização. In: **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUALIBI, R.; SIMONSEN JR., H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- GARVIN, D. A. **Construção da organização que aprende**. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Jan – Feb, 1992, p. 71–80.
- _____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Sep – Oct, 1993, p 2–16.
- _____. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan – Feb, 1996, p. 75–85,
- _____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MINTZBERG, H. A Estruturação das organizações. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo estratégica. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- QUANDT, C. O. **Inovação tecnológica**. In: SILVA JUNIOR, R. G. da (Org.) Empreendedorismo Tecnológico. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná, 2009, v. 1, 2009, p. 71-101.
- SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Currency Doubleday, 1990.
- SIQUEIRA, J. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Editora Psy, 1998.
- ZHANG, X.; BARTOL, K. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107–128, 2010.