

MOZART MOSER

***DELINEAMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS PARA COOPERATIVAS QUE ATUAM
NO SEGMENTO DE PLANOS DE SAÚDE BASEADO NA
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD***

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.

**Florianópolis
2003**

MOZART MOSER

**DELINEAMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
PARA COOPERATIVAS QUE ATUAM
NO SEGMENTO DE PLANOS DE SAÚDE BASEADO NA
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 28 de Fevereiro 2003.

Prof. Edson P. Paladini, Ph.D.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Oscar Dalfovo, Dr.
Universidade Regional de Blumenau

Prof. Nilson Ribeiro Modro, M. Eng.
Universidade Federal de Santa Catarina
(Tutor Orientação)

Prof. Carlos Eduardo N. Bizzotto, Dr.
Universidade Regional de Blumenau

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.
À Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Ao orientador Prof. Alejandro Martins Rodriguez,
pelo acompanhamento pontual e competente.
Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

A todos os que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização
desta pesquisa.

RESUMO

Moser, Mozart. ***Delineamento de um sistema de informações gerenciais para cooperativas que atuam no segmento de planos de saúde baseado na Metodologia Balanced Scorecard.*** 2003. 77 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho propõe o delineamento de um sistema de informações gerenciais para a avaliação de desempenho de cooperativas que atuam na área de planos de saúde, baseando-se na metodologia *BALANCED SCORECARD* e utilizando como modelo hipotético indicadores para a Unidade de negócios Unimed na região de Santa Catarina. São descritos os principais conceitos relacionados com o assunto, mais especificamente, a abordagem do trabalho se dá demonstrando as necessidades relacionadas com sistemas de informação/inteligência competitiva, à metodologia *Balanced Scorecard* e à apresentação das principais características das cooperativas que atuam na área de planos de saúde. O assunto principal se refere à apresentação da definição de um modelo de sistema de informação que permite a avaliação de desempenho para as cooperativas de saúde, baseado nos indicadores criados, usando a metodologia *Balanced Scorecard*. Os indicadores criados para o desempenho proposto da atividade abrangem os de aprendizado e crescimento, os financeiros, os de clientes, os de processos e o de responsabilidade social, este último criado especificamente para atender à característica das cooperativas de saúde. O diferencial deste modelo consiste em ter como base a metodologia *Balanced Scorecard*, utilizando indicadores tradicionais, ou seja, financeiros e não financeiros que tratam dos processos, relacionamento dos clientes e inovação, fortalecendo, dessa forma, a comunicação da estratégia da empresa em todos os níveis da organização e facilitando uma análise de desempenho global assim como revisão das estratégias e plano de ação com o comprometimento de todos os colaboradores.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Sistema de Informação, Cooperativas, Indicadores, Desempenho.

ABSTRACT

Moser, Mozart. ***Delineamento de um sistema de informações gerenciais para cooperativas que atuam no segmento de planos de saúde baseado na Metodologia Balanced Scorecard.*** 2003. 77 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This academic work presents a management information system model, which is expected to evaluate the performance of a national cooperative system, Unimed, that works in health insurance, based on the Balanced Scorecard methodology, using hypothetical indicators as a model, particularly for Unimed business unit in Santa Catarina state. The main concepts related to the subject are reported. The approach is focused on the needs related to competitive/intelligence system information, Balanced Scorecard methodology and the main characteristics of cooperatives that work in health insurance. The main subject refers to the definition of an information system model, which is expected to evaluate the performance of the health insurance cooperative mentioned above, based on the indicators created for this particular purpose, using the Balanced Scorecard methodology. The indicators created to perform the activity include learning, growing, financial, clients and social responsibility indicators. The last one was created considering its importance and strong characteristic in cooperatives system. The difference on this model consists in having its basis on the Balanced Scorecard Methodology using traditional indicators, which mean financial indicators and also non financial indicators related to procedures, customer relationship management and innovation, making the strategy widespread in the organization and providing an easy investigation of a global performance as well as a review of the strategies with the commitment of all employees.

Key-words: Balanced Scorecard, Information System, Indicators, Health, Cooperative, Performance.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	
Lista de Quadros.....	
Lista de Gráficos.....	
Lista de Abreviaturas.	
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>12</u>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<u>2. O COOPERATIVISMO.....</u>	<u>17</u>
2.1 AS ORIGENS DO COOPERATIVISMO.....	17
2.2 OS PRECURSORES DO COOPERATIVISMO.....	18
2.3 O SURGIMENTO DA PRIMEIRA COOPERATIVA DO MUNDO.....	19
2.4 A EXPANSÃO DA IDÉIA COOPERATIVISTA NO MUNDO.....	20
2.6 O COOPERATIVISMO NO BRASIL.....	22
2.7 SETORES/RAMOS DO COOPERATIVISMO NO BRASIL.....	22
<u>3. COOPERATIVAS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE NO BRASIL.....</u>	<u>25</u>
3.1 SURGIMENTO.....	25
3.2 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	26
3.3 MODELO DE NEGÓCIO.....	26
3.3.1 OS SÓCIOS DA COOPERATIVA.....	26
3.3.2 CAPITAL SOCIAL.....	27
3.3.3 AUSÊNCIA DE LUCRO	27
3.3.4 PLANO DE SAÚDE X SEGURO-SAÚDE.....	27
3.3.5 O PRODUTO DA UNIMED.	28
3.3.6 COBERTURAS	29
3.3.7 CARÊNCIAS.....	29
3.3.8 ABRANGÊNCIA	29
3.3.9 INSTITUIÇÃO CONTRATANTE.....	29
3.3.10 FORMAS DE PAGAMENTO	30
<u>4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....</u>	<u>31</u>
4.1 INTRODUÇÃO	31
4.2 DIVISÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	33
4.3 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	33
<u>5 A METODOLOGIA “BALANCED SCORECARD”.....</u>	<u>39</u>

5.1 O CONCEITO	40
5.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO BSC.....	41
5.2 As QUATRO PERSPECTIVAS	42
5.3 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD.	44
5.3.1 A PREPARAÇÃO	44
5.3.2 PRIMEIRO TURNO DE ENTREVISTAS	45
5.3.3 PRIMEIRA SESSÃO EXECUTIVA DE TRABALHO	45
5.3.4 SEGUNDO TURNO DE ENTREVISTAS.....	46
5.3.5 SEGUNDA REUNIÃO EXECUTIVA DE TRABALHO	46
5.3.6 TERCEIRA SESSÃO EXECUTIVA DE TRABALHO.....	47
5.3.7 IMPLEMENTAÇÃO.....	47
5.3.8 REVISÕES PERIÓDICAS.....	48

6. SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE SAÚDE. 51

6.1 DEFINIÇÃO DO MODELO.	51
6.2 DEFINIÇÃO DAS PERSPECTIVAS.	52
6.3 A MISSÃO	53
6.4 A VISÃO:	54
6.5 OBJETIVOS/METAS GERAIS DEFINIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:	54
6.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.	54
6.7 EXEMPLO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.	56
6.8 INDICADORES DE DESEMPENHO PROPOSTOS NAS PERSPECTIVAS.	57
6.9 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES.	58
6.9.1 INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	58
6.9.2 INDICADORES DA PERSPECTIVA CLIENTE.....	60
6.9.3 INDICADORES DA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADE SOCIAL.	62
6.9.4 INDICADORES DA PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.	64
6.9.5 INDICADORES DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS.	66
SEGUE ABAIXO OS INDICADORES DEFINIDOS PARA A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS, TAIS INDICADORES APONTARÃO “O QUANTO” A EMPRESA AGREGA VALOR AOS SEUS PROCESSOS.....	66
6.10 INTERFACE PROPOSTA.	67

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA APLICAÇÕES FUTURAS DESTES TRABALHOS. ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA- 1 A REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVISTA	21
FIGURA- 2 ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO	32
FIGURA- 3 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	36
FIGURA- 4 O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO	42
FIGURA- 5 QUEM GERENCIA O BALANCED SCORECARD.....	49
FIGURA- 6 ESTRUTURA DO MODELO APLICADO	51
FIGURA- 7 PERSPECTIVAS SUGERIDAS PARA COOPERATIVAS DE SAÚDE ..	53
FIGURA- 8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	56
FIGURA- 9 ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD.....	57
FIGURA- 10 INDICADORES PROPOSTOS NA PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	58
FIGURA- 11 INDICADORES PROPOSTOS NA PERSPECTIVA CLIENTE	60
FIGURA- 12 INDICADORES PROPOSTOS NA PERSPECTIVA RESPONSABILIDADE SOCIAL	62
FIGURA- 13 INDICADORES PROPOSTOS NA PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	64
FIGURA- 14 INDICADORES PROPOSTOS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	66
FIGURA- 15 PAINEL ESTRATÉGICO DO SIG/BSC.....	68
FIGURA- 16 PAINEL ESTRATÉGICO E GRÁFICOS ASSOCIADOS.....	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 RAMOS DO COOPERATIVISMO.....	23
QUADRO 2 DADOS DEMOGRÁFICOS DA UNIMED NO BRASIL.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO- 1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES.....	70
GRÁFICO- 2 TURNOVER DE CLIENTES.....	70
GRÁFICO- 3 PONTOS DE ATENDIMENTO INFORMATIZADOS	71
GRÁFICO- 4 TRANSAÇÕES ELETRÔNICAS X MANUAIS.....	72
GRÁFICO- 5 VALOR DO FATURAMENTO	72
GRÁFICO- 6 CAMPANHAS SOCIAIS DE INTERESSE DA COMUNIDADE	73
GRÁFICO- 7 TURNOVER DE FUNCIONÁRIOS.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

Abreviaturas

Ex. = exemplo

Ut. = unidade de tratamento

Vd. = valor determinado

Co. = custo operacional

Siglas

BSC – Balanced Scorecard

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

ANS – Agência Nacional de Saúde

EIS – Executive Information System

TI – Tecnologia da Informação

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por grandes e rápidas mudanças que afetam a sociedade como um todo e as empresas em particular, trazendo ameaças a sua sobrevivência, em função do expressivo aumento da competitividade em termos mundiais.

As cooperativas que atuam na área da saúde, mais especificamente no segmento de planos de saúde no Brasil, têm em sua atividade grande responsabilidade social. Atualmente, estas empresas enfrentam a concorrência de empresas de capital externo que estão iniciando suas atividades no país. Outro fator agravante está relacionado às exigências legais por parte da ANS (Agência Nacional de Saúde), conforme a regulamentação dos planos de saúde, Lei 9656-98.

A concorrência que existe entre as empresas que atuam na área da saúde age continuamente, no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido, o que torna ainda mais necessário o conhecimento do mercado como um todo para a sobrevivência das empresas.

"Dêem-me um ponto de apoio, e eu moverei o mundo." Esta frase foi formulada por Arquimedes de Siracusa, um dos mais destacados sábios da Antigüidade, ele mostra a importância de um ponto de apoio (chamado fulcro) para o funcionamento de uma alavanca. De maneira análoga, os executivos de empresas, cada vez mais, dependem deste ponto de apoio, só que agora em vez do fulcro, o ponto de apoio é formado pelo conhecimento. Sendo que a capacidade de gerenciar e informar a todos os níveis hierárquicos das empresas sobre os objetivos e metas das empresas, depende de sistemas de informação que apoiem estas tarefas.

A atividade das empresas do ramo de saúde, reúne um grande número de informações, advindo dos sistemas operacionais existentes que concentram inúmeros dados extraídos da própria atividade, o ponto principal é trabalhar estas informações com os conhecimentos externos, inerentes à atividade, assim como outras variáveis globais para traçar as estratégias, com vistas ao sucesso do negócio.

Para as empresas competirem e sobreviverem, torna-se essencial às empresas a implementação de estratégias que maximizem os resultados (ROCHA, 2000)

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (ROCHA, 2000).

É cada vez mais necessário o uso de sistemas de informações gerenciais que supram os executivos de maneira rápida e confiável, munindo-os de informações geradas através de sistemas de informações gerenciais e outras ferramentas que compõem a chamada “Inteligência Competitiva”.

Os sistemas de informação e gerenciamento têm por objetivo prover as empresas de informações através um programa sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, a fim de atingir as metas corporativas.

É um método para identificar as necessidades de informação da empresa; coletar, sistematicamente, a informação relevante; e, em seguida, processá-la analiticamente transformado-a em elemento para tomada de decisão.

O executivo moderno precisa possuir informações para tomar decisões estratégicas, para isso, os sistemas de informação podem ser uma fonte de consulta, a qual poderá mostrar as informações necessárias para se tomar decisões estratégicas. Conforme EILON (1989), freqüentemente os executivos de todos os níveis das empresas estão sendo tomadores de decisão, enfrentam uma grande quantidade de questões de várias complexidades, tendo que tomar decisões sobre grande pressão, algumas vezes com pouco tempo para que, seja realizada, análise detalhada às alternativas e aos resultados.

Outro desafio importante dentro deste contexto é envolver além do corpo executivo da empresa, também os funcionários da base operacional, é necessário que todos estejam envolvidos e conheçam as metas e resultados da organização. Diante deste fato, este trabalho faz uma abordagem de um Sistema de Informação baseado na metodologia Balanced Scorecard, que difere de outras, cujo foco é “gerenciar taticamente”, uma vez que o Balanced Scorecard “gerencia estrategicamente”.

1.1 Objetivos

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de sistemas de informação gerencial, baseado na metodologia Balanced Scorecard, para cooperativas que atuam no seguimento de planos de saúde, para avaliação do desempenho destas empresas.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Delinear um Sistema Gerencial para análise de desempenho de cooperativas de saúde baseado na metodologia Balanced Scorecard, incluindo uma proposta de interface contendo um “Painel” para avaliação dos resultados com gráficos associados;
- Criar indicadores que permitam avaliar o desempenho destas cooperativas, baseados em um modelo hipotético sugerido para a cooperativa Unimed.

1.2 Justificativa

Na atual sociedade da informação, os executivos precisam cada vez mais de informações precisas sobre o desempenho de sua empresa.

A informação e o conhecimento são armas mais competitivas atualmente do que controles ou comando, tão relevantes em épocas passadas (RADUNZ, 2002).

O modelo de sistema de informação gerencial proposto possibilitará uma melhor compreensão e utilização otimizada de índices e suas relações com os objetivos e estratégias das cooperativas de saúde, pois apontará o processamento de informações para uma administração realmente estratégica.

Segundo BOVET (2002), não é novidade que as empresas precisam investir cada vez mais na melhoria das operações e no aumento da produtividade. O problema é que muitas delas continuam apostando numa solução simplista e errada: a mera racionalização de custos. Esquecem-se de duas coisas:

- 1) Para os clientes, não importam apenas custos baixos, mas também outros elementos, como rapidez, confiabilidade e qualidade do serviço prestado;
- 2) É preciso haver uma coordenação entre vários processos, algo que lhes seja maior e que esteja ligado à estratégia geral da empresa.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa, dando meios para que cada responsável em cada atividade da empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia (PRADO, 2002).

Segundo PORTER (1996), a estratégia pode ser definida como:

- A criação de um posicionamento único de valor vis-à-vis a concorrência;
- Realizar atividades diferentes daquelas realizadas pelos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente;
- A estratégia especifica o que a empresa faz e o que não faz;
- O sucesso da estratégia se baseia em fazer muitas coisas bem e de maneira integrada.

O que se percebe é que, cada vez mais, é necessário ter um sincronismo das operações, de forma que todo o corpo funcional da empresa participe de algo maior e que esteja atrelado à estratégia da empresa, e isso pode-se obter através da utilização do Balanced Scorecard.

Os executivos devem necessariamente participar do desenvolvimento dos sistemas de informações existentes na empresa e para este caso a utilização da metodologia Balanced Scorecard é uma ótima opção. De acordo com KAPLAN e NORTON (1997), sem o envolvimento dos altos executivos, o Balanced Scorecard não deve ser iniciado. Pois não tendo a liderança e o comprometimento da cúpula neste processo, o fracasso é inevitável.

Para a sobrevivência destas Cooperativas é necessário que elas estejam cada vez mais afinadas com o mercado e com o gerenciamento do seu negócio, é

necessário medir o desempenho para poder gerenciar as atividades e acompanhar as metas definidas no planejamento estratégico destas Cooperativas.

1.3 Estrutura Do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos:

No primeiro capítulo, que possui caráter introdutório, são apresentados os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo apresenta as origens e como surgiram os ramos do Cooperativismo.

O terceiro capítulo comenta sobre as cooperativas de trabalho médico que atuam no segmento de planos de saúde, bem como o histórico e o “negócio” (funcionamento) da maior cooperativa de trabalho médico da América Latina, a Unimed.

No quarto capítulo, é feita uma revisão conceitual sobre sistemas de informações.

No quinto capítulo, são abordados os conceitos sobre a metodologia Balanced Scorecard.

No sexto capítulo é demonstrado o modelo de Sistema de Informações Gerenciais. Nesse sentido, são detalhados os indicadores de desempenho utilizados, bem como é proposta uma interface gráfica para acompanhamento dos resultados (indicadores).

Por fim, são apresentadas as considerações finais bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 O COOPERATIVISMO

Nesta seção é realizada uma abordagem ao cooperativismo, condensando algumas informações sobre suas origens e seu surgimento no mundo e no Brasil.

Conforme HARTUNG (1999), cooperar deriva etimologicamente da palavra latina “Cooperari”, formada por “cum” (com) e “Operari” (Trabalhar), e significa agir simultaneamente ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito.

Por cooperação entendemos o método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento. Neste, os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação societária nas atividades (HARTUNG, 1999).

Cooperativismo é uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade (HARTUNG, 1999).

Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizadas economicamente e de forma democrática, com a participação livre de todos os que têm idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos para execução de quaisquer atividades, operações e serviços (HARTUNG, 1999).

A definição de Cooperativa conforme estabelecido no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em Manchester, Inglaterra, 1995:

É uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

2.1 As Origens Do Cooperativismo

Conforme HARTUNG (1999), os povos antigos já praticavam a cooperação na luta pela sobrevivência. Na Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de

cooperação muito bem definidas: nos campos de trigo, no artesanato e no sepultamento.

Quatrocentos anos antes de Cristo, na China, os mercadores freqüentemente sofriam prejuízos ao naufragarem nas águas do Rio Yang-Tsé. Em busca de solução para o problema, organizaram-se em grupos de 10, levando em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos companheiros. Assim, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações por muito tempo.

Uma das formas mais definidas de cooperação foi constatada no século XV, quando do descobrimento da América, onde as civilizações Asteca e Maia (Região Centro Americana) e Inca (Peru) praticavam um regime de verdadeira ajuda mútua. Regime este sustentado pela organização agrária, através da qual o rei mantinha soberania sobre a terra, repartindo-a entre os súditos para a exploração e usufruto, na modalidade de propriedade familiar, passando de pai para filho desde que fossem cumpridas algumas normas como:

- ♣ Divisão do Resultado das colheitas proporcional ao trabalho de cada um;
- ♣ Reserva de uma parte como tributo ao rei e outra para o sustento das crianças e idosos;
- ♣ Construção coletiva de sistemas de irrigação, a exemplo do que era feito em combate às pragas;
- ♣ Obras de defesa e embelezamento nos locais a eles destinados;
- ♣ Celebração coletiva de festas religiosas;
- ♣ Adoção do costume de empréstimo de sementes, pelo grupo, para o próximo plantio, àquele que perdesse a colheita.

2.2 Os Precusores Do Cooperativismo.

A partir de 1500 surgiram pesquisadores que se dedicavam ao estudo das características de sociedades desaparecidas. Estes, motivados talvez pelos exemplos do passado distante ou pelos modelos de épocas mais próximas, descobriram formas para organização das classes trabalhadoras.

Estudiosos da Inglaterra, França, Alemanha e outras nações da Europa, deixaram experiências e obras capazes de motivar o surgimento de uma nova ordem sócio-econômica conduzindo à reformulação comunitária, em busca da felicidade individual e do bem estar.

Durante o século XVII, Plockboy (1659) incentivou a formação de grupos econômicos de agricultores, artesãos, marinheiros e professores, para que se organizassem em associações de cooperação integral.

John Bellers (1690) imaginava “Colônias Cooperativas de Trabalho”, congregando 300 a 2000 cooperados, que poderiam reduzir as suas próprias despesas, eliminando assim os lucros intermediários e interferências de terceiros.

Robert Owen, da Inglaterra, iniciou sua vida de trabalho aos 10 anos de idade, interessava-se pela tecelagem, administrava várias indústrias e preocupava-se com os problemas sociais da época e com o baixo nível de vida de seus operários. Ele concedeu a participação de resultados aos seus empregados. Mesmo não tendo grande êxito em outros projetos que realizou, deixou um grande número de seguidores, ele é considerado o Pai do cooperativismo moderno.

2.3 O Surgimento da Primeira Cooperativa do Mundo

Na cidade de Rochdale (Inglaterra), surgiu a primeira cooperativa. Prejudicados pelo novo modelo industrial que substituiu os trabalhos artesanais por máquinas, os trabalhadores tiveram que enfrentar os inconvenientes do desemprego em virtude da mão-de-obra excedente, sendo levados a se preocuparem com outras alternativas para garantirem o sustento de suas famílias. Eles ouviram a opinião de um companheiro que fora discípulo de Robert Owen, e decidiram pela criação de uma sociedade de consumo, baseada no cooperativismo puro. Combinaram que cada um economizaria pequenas parcelas de seus poucos rendimentos, mesmo submetendo-se a inúmeras privações, pelo menos durante um ano, para tentarem formar algo que pudesse tirá-los da aflitiva situação em que se encontravam.

Essa reunião teve a participação de 27 homens e de uma mulher, aconteceu numa tarde de novembro de 1843 e repetiu-se em 21 de dezembro de 1844, para a fundação de um armazém comunitário, com um capital inicial de 28 libras, representando uma libra que cada membro do grupo havia economizado.

Dispondo de pequenos estoques de açúcar, gordura e farinha assim como outros gêneros de primeira necessidade, o modesto estabelecimento, administrado pelos seus próprios fundadores, foi alvo da incredulidade e da inveja dos tradicionais comerciantes da cidade.

Porém, despertou a atenção de consumidores locais e principalmente das classes trabalhadoras, pela considerável prosperidade.

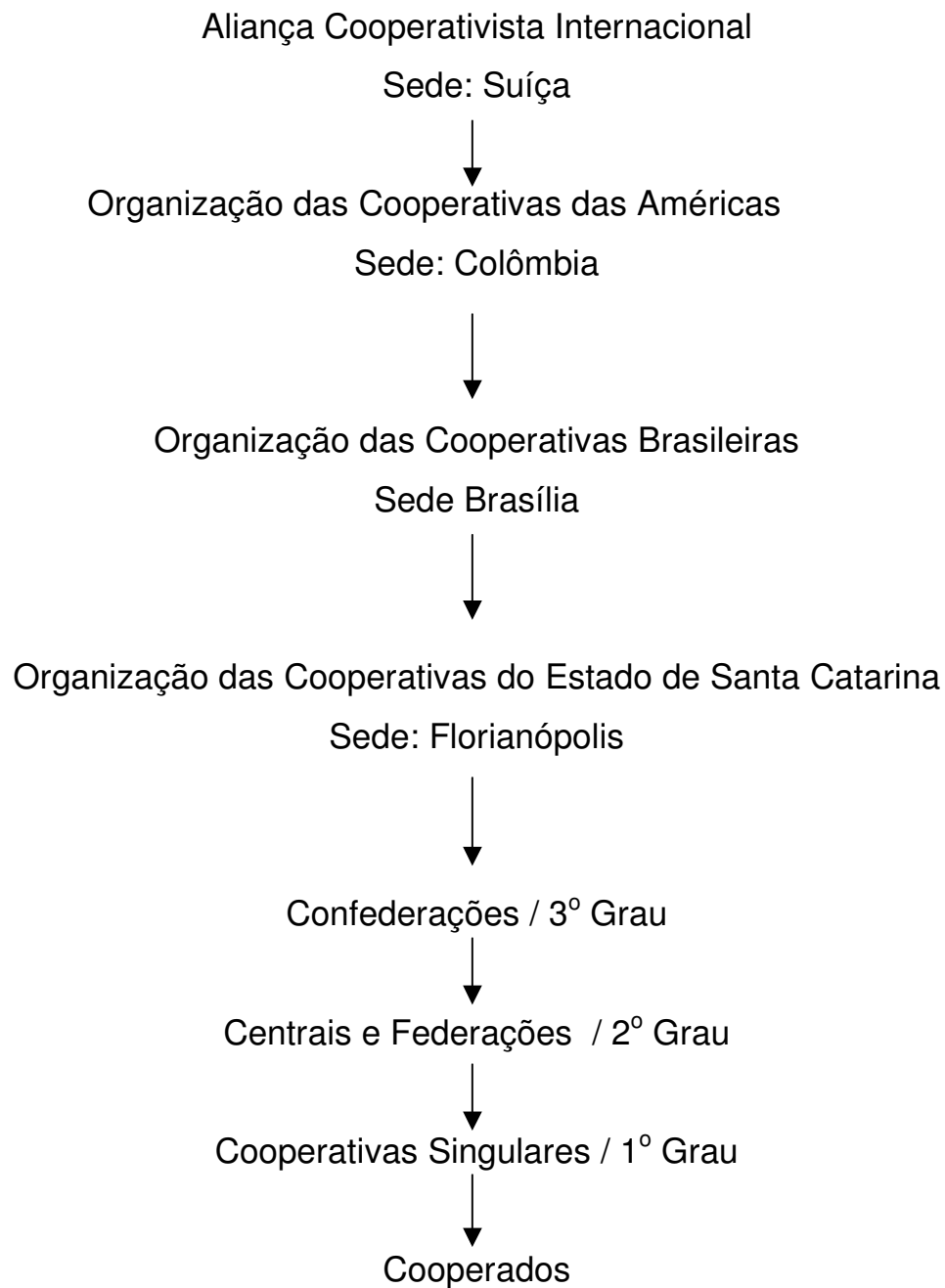
Preocupados com a progressão de sua idéia, embora já existissem sociedades similares na própria Inglaterra e Escócia, aperfeiçoaram um sistema de reuniões denominado “Sala de Temperança”. Através deste sistema, eles desenvolveram um conjunto de princípios, conhecidos mais tarde como “Princípios Básicos do Cooperativismo”, adotados posteriormente por cooperativas surgidas em diversos países do mundo (HARTUNG, 1999).

2.4 A Expansão da Idéia Cooperativista no Mundo

O movimento cooperativista começou, quase que simultaneamente, com o sistema econômico introduzido pela Revolução Industrial. As primeiras cooperativas pertenceram aos setores de moagem, panificação e consumo e podem ser consideradas movimentos de auto-defesa das classes economicamente menos privilegiadas. Além destas, os métodos cooperativos foram aplicados com sucesso no crédito, na saúde, no transporte, na pesca, nos seguros e em outras atividades, em diversos países. Mas, acompanhando a expansão, também foram surgindo problemas, obrigando à transformação de objetivos. Era preciso que prevalecesse, em alguns casos, o buscado sucesso econômico, mesmo que fosse necessário sacrificar alguns dos objetivos sociais que predominavam no início do movimento. Com essas correções e pelo constante estudo das condições essenciais para o seu desenvolvimento, o cooperativismo espalhou-se por todo o mundo e já no início do século XX, havia sido adotado pelas classes produtoras e trabalhadoras de inúmeros países. Segundo dados de 1970, fornecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), 128 países tinham os seus sistemas cooperativos perfeitamente integrados ao desenvolvimento nacional e representados pelo sistema cooperativista, conforme a Figura 1.

Em todo o mundo as cooperativas estão preocupadas com o futuro. Os desafios são determinados pela globalização da economia (HARTUNG, 1999).

Figura 1 - A Representação do Sistema Cooperativista



Fonte: Adaptado de HARTUNG (1999)

2.6 O Cooperativismo No Brasil.

De acordo com HARTUNG (1999), por volta de 1610, houve a tentativa da criação de um Estado em que prevalecesse a ajuda mútua. Esse modelo de sociedade solidária, entre missionários, indígenas e colonizadores visava, em primeiro lugar, ao bem-estar do indivíduo e de sua família, acima dos interesses econômicos da produção.

Incentivada pelos padres jesuítas a prática do mutirão, já vivenciada pelos povos primitivos, vigorou por 150 anos entre os índios guaranis.

O movimento cooperativo, propriamente dito, começou a ser conhecido no Brasil somente por volta de 1841.

Em Santa Catarina iniciou-se quando o imigrante francês Benoit Jules de Mure tentou fundar, na localidade de Palmital (pertencente na época, ao Município de São Francisco do Sul e hoje, ao município de Garuva), uma colônia de produção e consumo com base das idéias de seu compatriota Charles Fourier. Em 1847, também o Francês Jean Maurice Faivre, fundou nos sertões do Paraná, a Colônia Tereza Cristina, que apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no País.

No decorrer do século XIX, as iniciativas de cooperativas foram mais freqüentes e além dos locais acima citados podemos também mencionar ainda as de Ouro Preto (Minas Gerais – 1889), Limeira (São Paulo – 1891), Camaragibe (Pernambuco – 1894).

Nas décadas de 50 e 60, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, estendendo-se a diversos segmentos da sociedade brasileira. Atualmente, ele atua nos mais variados setores da vida nacional.

2.7 Setores/Ramos Do Cooperativismo No Brasil

Sendo o cooperativismo um movimento econômico e social dinâmico em nossa sociedade, a partir de 1993 a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) redefiniu os setores de atuação das cooperativas, passando de sete para onze, como define o quadro a seguir:

Quadro 1- Ramos do Cooperativismo

- Agropecuário	Constituído por cooperativas de qualquer cultura ou criação rural, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Produtores de
- Consumo	Constituído por cooperativas de abastecimento, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Consumo
- Crédito	Constituído por cooperativas de abastecimento, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Consumo
- Educacional	Constituído por cooperativas de alunos de escola agrícola e cooperativas de pais de alunos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Alunos da Escola... ou Cooperativa de Pais
- Especiais	Constituído por cooperativas não plenamente auto-geridas, formadas por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes, necessitando de um tutor para o seu funcionamento, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Alunos da Escola... ou Cooperativa de Deficientes Mentais
- Habitacional	Constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, cuja denominação deve ser: Cooperativa Habitacional.
- Mineral	Constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação deve ser: Cooperativa de mineradores de Pedras Preciosas ou Cooperativa de Mineradores de...
- Produção	Constituído por cooperativas, nas quais os meios de produção, explorados pelo quadro social, pertencem à cooperativa e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional, cuja denominação deve ser: Cooperativa Produtora de Eletrodomésticos... ou Cooperativa Produtora de...
- Mineral	Constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação deve ser: Cooperativa de mineradores de Pedras Preciosas ou Cooperativa de Mineradores de...
- Energia	Telecomunicação e Serviços constituído por cooperativas que têm como principal objetivo, prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Eletrificação Rural... ou Cooperativa de Limpeza Pública...
-Saúde	Constituído por cooperativas de médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins, cuja denominação deve ser: cooperativa de médicos... ou Cooperativa de Odontólogos... Ou cooperativa de Psicólogos... Ou cooperativa de Usuários de Serviço Médico e Afins..., Ou Cooperativa de trabalho Médico... etc...

Fonte: Adaptado de HARTUNG (1999)

Conforme observamos, as origens do cooperativismo e seu surgimento no mundo e no Brasil, assim como os ramos de atuação no mercado brasileiro, é necessário destacarmos o ramo de saúde como um dos maiores do segmento cooperativista nacional.

Na próxima seção será realizada uma abordagem específica do ramo de saúde, pois será comentado sobre as cooperativas que atuam na área de saúde no Brasil já que estas são o foco do modelo proposto nesta dissertação.

3 COOPERATIVAS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE NO BRASIL

Esta seção faz uma abordagem sobre o cooperativismo relacionado ao ramo de saúde no Brasil. Tal abordagem é realizada utilizando como referência principal a Unimed, apresenta sobre o surgimento, dados demográficos e sua forma de operar, apresentando uma breve explicação das principais características que estão presentes em seu modelo de negócios.

3.1 Surgimento

De acordo com IRION (1994), o declínio da medicina liberal e o insucesso da medicina estatal abriram espaço para o rápido aparecimento do atravessador da assistência médica, a medicina de grupo. As associações médicas não estavam preparadas, na época, para o processo de mudança advindo, de modo que se limitariam a testemunhar perplexas, o avanço da medicina mercantil. O caos estava instalado na década de 60, isso motivou as forças sindicais a reagirem buscando soluções e então, o sindicato médico de Santos, liderado por Edmundo Castilho, procurou alternativas e assim nasceu a Unimed.

No ano de 1967, a sociedade brasileira foi surpreendida com o surgimento de uma nova forma de cooperativa, a cooperativa de trabalho médico Unimed.

Naquela época o cooperativismo no Brasil se restringia aos ramos rural e de consumo.

Segundo IRION (1994), o sucesso da Unimed baliza o aparecimento do cooperativismo de trabalho no Brasil e marca uma nova fase do desenvolvimento cooperativista urbano no País.

A Unimed, para se implantar, necessitou complementar a doutrina cooperativista, gerar sua própria tecnologia, propor novas práticas sociais cooperativistas e criar técnicas operacionais específicas.

A primeira Cooperativa que deu origem ao sistema Unimed foi a Unimed de Santos, e desde então o Cooperativismo Unimed cresceu para cobrir todo o país e ultrapassar as fronteiras Brasileiras, chegando ao Paraguai e à Argentina.

Como atividade complementar, o Sistema Unimed criou e controla uma empresa de capital (holding do Sistema), uma companhia de seguros, uma corretora de seguros, empresas de prestação de serviços. No decorrer dos seus 35 anos de existência, a Unimed de Santos passou por um período de multiplicação, gerando Cooperativas idênticas, depois houve a fase de diferenciação, criando outras empresas o que chamamos hoje de Complexo Unimed.

3.2 Dados Demográficos

O quadro 2 apresenta alguns números do sistema Unimed, vale a pena ressaltar que é a maior cooperativa deste segmento existente no mundo.

Quadro 2 - Dados Demográficos da Unimed no Brasil

11 milhões de clientes no território nacional.
364 cooperativas médicas.
93 mil médicos cooperados.
4.900 municípios cobertos.
18,5 mil funcionários.
72 mil empresas contratantes.
8 mil prestadores de serviços (clínicas e laboratórios).
3.564 hospitais conveniados.
62 hospitais próprios.
24,9% de assistência médica privada.
8 títulos Top of Mind em planos de saúde.
Fonte: http://www.unimed.com.br

3.3 Modelo De Negócio

3.3.1 Os Sócios Da Cooperativa

Os sócios das cooperativas (Unimed) são geralmente sociedades de pessoas físicas. No caso, médicos, indicador que a distingue das sociedades de capital, as quais admitem também pessoas jurídicas como sócias.

A lei que regulamenta o cooperativismo brasileiro exige o mínimo de 20 associados para uma cooperativa ser constituída, estabelecendo que o número máximo de cooperados elas possam ter seja ilimitado.

3.3.2 Capital Social

O capital social é dividido em cotas, cada sócio deve subscrever e integralizar no mínimo uma cota, mas poderá por direito ser proprietário de outras, desde que a sua soma não ultrapasse um terço do capital social, lembrando que como o número de sócios da cooperativa é ilimitado periodicamente possui novos ingressos, o capital também é ilimitado, variando na medida da alteração do quadro social.

3.3.3 Ausência De Lucro

Embora opere economicamente, a cooperativa é uma instituição sem fins lucrativos, quando existem saldos positivos, isto é, que as receitas superam as despesas, os saldos são distribuídos apenas entre os sócios que operam com a entidade, na proporção de suas operações e não com relação ao capital, neste caso o resultado se chama sobra. A ausência de remuneração sobre o capital é que classifica as cooperativas como entidades sem fins lucrativos.

Entenda-se por operações, neste caso, o volume de trabalho médico que o sócio da cooperativa desempenhou durante o período/exercício.

3.3.4 Plano De Saúde X Seguro-Saúde

Plano de saúde e seguro-saúde são expressões que geralmente são usadas erroneamente como “sinônimos”, devido ao desconhecimento e o uso popular do termo “plano de saúde” que é utilizado para representar os produtos de assistência médica da iniciativa privada.

Então, vamos definir em primeiro lugar, a expressão “plano de saúde”, que são os serviços de assistência médica comercializados por instituições não seguradoras (Unimed, medicina de grupo, hospitais etc.). Estes planos dão direito ao comprador de receber os serviços da instituição, e os atendimentos ocorrem somente na rede própria (cooperados, na própria empresa operadora dos planos de

saúde, credenciados), os usuários não têm direito a reembolso quando atendidos fora da rede, o cliente do plano de saúde é denominado usuário.

No caso do seguro-saúde, é de comercialização exclusiva de companhias de seguro. Nesta modalidade, o cliente não recebe serviços da companhia, ele é atendido por qualquer médico ou hospital e paga pelo atendimento, depois será reembolsado pela companhia, pelos valores pagos, nesse caso, o cliente é denominado segurado.

As Cooperativas de Trabalho Médico Unimed operam na modalidade de planos de saúde.

3.3.5 O Produto Da Unimed

O poder de mercado das empresas é dimensionado por recursos e produtos, sendo os mesmos classificados como tangíveis e intangíveis. Alguns produtos das empresas são do tipo tangível (um automóvel, por exemplo) ou intangível (um seguro, por exemplo).

Os recursos intangíveis, como exemplo a imagem, são importantes, pois necessitam, às vezes, de anos para serem criados, e com o risco de que se forem perdidos, podem ser irrecuperáveis.

O produto da Unimed é intangível, um plano de saúde é adquirido graças à imagem da cooperativa, grande evasão dos atuais usuários pode restringir o ingresso de novos usuários (clientes).

Como visto no item anterior (3.3.1 Os sócios da cooperativa), temos então clara a visão de que os donos da Unimed são os médicos, podemos definir então, a Unimed como sendo uma estrutura composta de áreas específicas como: comercial, administrativa, informática, operacional, treinamento, financeiro, etc., sendo que esta estrutura é a interface entre o mercado e os médicos, com o objetivo de atuar fomentando o trabalho médico.

De acordo com IRION (1994), a Unimed pode ser comparada a uma recepcionista de muitos médicos, que como tal, recebe para eles inúmeros pacientes, cobrando-lhes os honorários, em nome dos cooperados.

Podemos dizer que o produto principal da Unimed é justamente o trabalho médico, seus recursos próprios (hospitais e pronto-atendimentos) e a sua rede

credenciada de prestadores de serviço (laboratórios, hospitais etc.). Tudo isso é oferecido ao mercado sob o nome de Plano de Saúde.

3.3.6 Coberturas

Considera-se por cobertura, todos os procedimentos médicos atendidos por várias especialidades e que são elencados em contrato firmado entre a Unimed e o Cliente.

3.3.7 Carências

É o período inicial do contrato onde o cliente contribui financeiramente pagando o plano, porém, em alguns procedimentos, existe um tempo/período pré-fixado em que os clientes “usuários” do plano não podem realizá-los.

O período de carência, não se destina a acumular dinheiro para a cooperativa, mas sim, protegê-la contra pessoas imprevidentes que desejam contratar um plano de saúde para atendimento imediato.

3.3.8 Abrangência

Entende-se por abrangência, neste caso, a região de atendimento do cliente “usuário” do plano de saúde, a Unimed possui contratos onde a abrangência, assim como as coberturas, muitas vezes ajudam a determinar o valor da mensalidade, ou seja, existem contratos onde, por exemplo, a abrangência pode ser municipal, regional, estadual ou nacional.

3.3.9 Instituição Contratante

A Unimed comercializa contratos para os seguintes tipos de cliente:

- ♣ Pessoa Física, sendo o tipo de Contrato Individual e Familiar;
- ♣ Pessoa Jurídica, este contrato pode ser Coletivo ou por Adesão.

3.3.10 Formas De Pagamento

Há duas modalidades de pagamento, as conhecidas como “VD” – Pagamento por valor determinado e “CO” – Pagamento por custo operacional.

No caso do “VD”, a forma de pagamento é assim denominada, porque o cliente paga, mensalmente e antecipadamente, à Unimed um valor de contribuição que é fixo. Este valor é determinado pelos cálculos atuariais que levam em conta as incidências de atendimento, seus custos, bem como os custos de administração/funcionamento da Cooperativa Unimed.

Nesta modalidade, o contratante (cliente) do serviço paga um montante fixo (dependendo de quantos usuários estão inscritos no plano) e o risco da cobertura dos serviços fica por conta da Unimed.

No caso do “CO”, a forma de pagamento é assim denominada porque o cliente tem um contrato com a Unimed e assume o pagamento dos eventos que aconteceram durante o mês. Isto é, o contratante (cliente) não paga nada antecipadamente à cooperativa Unimed, porém, o contrato prevê uma cobertura específica e se os usuários inscritos no plano por ventura vierem a utilizar os serviços, estes são pagos aos médicos pela Unimed e cobrados posteriormente do contratante, conforme estipulado no contrato e baseado em uma tabela de procedimentos valorizada.

Os valores dos eventos são cobrados do contratante e acrescidos de um percentual destinado a ressarcir o custeio administrativo da cooperativa.

Nesta modalidade, a Unimed não assume o risco das despesas, uma vez que o gasto é repassado para o contratante do plano.

Uma outra característica desta modalidade é que geralmente não existe carência.

Observamos que existem algumas características peculiares às cooperativas de saúde e, dessa forma, verificamos que os itens de controle e desempenho que farão parte de um Sistema de Informações Gerenciais – SIG. Podem ser sensivelmente diferentes dos utilizados em empresas tradicionais (Ex.: Empresas Fabris, de Telecomunicação, Refinarias, etc.).

Porém, antes de nos lançarmos a estas questões, primeiramente abordaremos sobre Sistemas de Informações, no capítulo 4.

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Esta seção apresenta, de forma condensada uma revisão sobre Sistemas de Informação, evidenciando sua divisão e os tipos existentes, bem como a evolução destes tipos em apenas dois, o OLAP e o OLTP.

4.1 Introdução

Não existe uma definição universalmente aceita para o termo “Sistema de Informação” (SI). Uma definição possível é aquela que diz que é um esforço organizado para prover informações que permitam à empresa decidir e operar. Todo e qualquer uso da informação constitui parte de um sistema de informação (TARAPANOFF, 2001).

Uma outra definição é que os Sistemas de Informação são sistemas que permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações. Sistemas de Informação são, hoje, quase sem exceção, baseados no computador e apóiam as funções operacionais, gerenciais e de tomada de decisão existentes nas organizações (TARAPANOFF, 2001).

Conforme ressalta Dalfovo (2000, p. 3), informação “é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”, complementando que dado “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Um executivo, para que possa tomar decisões, necessita ter visão do seu negócio. Para isso, ele precisa do auxílio de uma tecnologia que lhe informe o *status* atual do que está sendo gerenciado. A informação é justamente a alavanca principal para que o executivo possa tomar decisões mais acertadas quanto aos rumos de sua empresa.

Os usuários dos Sistemas de Informação são provenientes de todos os níveis da “pirâmide” ou seja, são profissionais do nível operacional (base da pirâmide), profissionais do nível tático (meio da pirâmide) ou profissionais do nível estratégico (topo da pirâmide) e utilizam os Sistemas de Informação para alcançar os objetivos e as metas de suas áreas funcionais, apoiando-os nas tomadas de decisão.

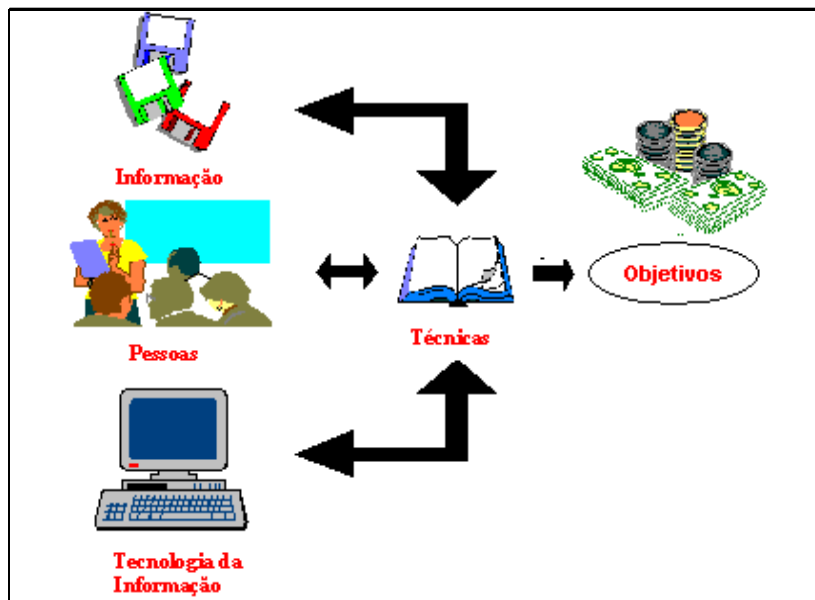
Os Sistemas de Informação fazem parte integrante e irreversível das modernas organizações, tornando-se um fator decisivo de vantagem competitiva e, se adequadamente gerenciados, reconhecidamente estratégicos para o sucesso dos

negócios. Portanto, o planejamento dos Sistemas de Informação de uma organização deve ser harmônico e consistente com o seu planejamento estratégico, a fim de que seus planos operacionais e objetivos de negócios possam ser bem sucedidos.

De acordo com RODRIGUES (1996), sem se preocupar com o histórico da evolução dos Sistemas de Informação, pode-se dizer que, a partir de 1985, a informação passou a ser utilizada como recurso estratégico. A partir desta época, os Sistemas de Informação começaram a ser vistos como *commodities*, em função do sentido e do papel a eles atribuídos pelas organizações. Isso se tornou necessário, pois muitos executivos precisavam ter uma visão do que sua empresa estava representando no mercado. Com isso, tendo a informação em suas mãos, passaram a ser mais ágeis, obtendo maiores fatias de mercado.

Segundo ALTER (1992), os Sistemas de Informação são uma combinação das formas de trabalho, informações, pessoas e tecnologias de informação dispostas a alcançar metas em uma organização, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Elementos de um Sistema de Informação



Fonte: Adaptado de ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. USA: Addison-Wesley Publishing, 1992.

De acordo com a Figura 2, para se atingir os objetivos de uma organização, deve-se levar em conta três fatores importantes:

- informação: é necessária para se atingir e estabelecer metas dentro de uma organização;
- pessoas: fazem acontecer para que a empresa atinja as metas estabelecidas;
- tecnologia de informação: utilizada para criar os resultados estabelecidos e, com isso, gerar os objetivos desejados para uma organização.

4.2 Divisão Dos Sistemas De Informação

Os sistemas de informação podem ser divididos em quatro categorias, de acordo com o nível em que atuam:

- Sistemas de informação em nível operacional: são os sistemas de informação que monitoram as atividades elementares e transacionais da organização e têm como propósito principal, responder a questões de rotina e fluxo de transações, podendo muitas vezes ter um caráter mais analítico;
- Sistemas de informação em nível de conhecimento: são os sistemas de informação de suporte aos funcionários especializados e de dados em uma organização;
- Sistemas de informação em nível administrativo: são os sistemas de informação que suportam monitoramento, controle, tomada de decisão e atividades administrativas em nível médio;
- Sistemas de informação em nível estratégico: são os sistemas de informação que suportam as atividades de planejamento de longo prazo dos administradores.

4.3 Tipos De Sistemas De Informação

Nos primeiros tempos da informatização das empresas, tudo se concentrava basicamente na automação de atividades operacionais. Tratava-se, primordialmente, de substituir o trabalho manual pelo processamento eletrônico de dados. Não havia,

ainda, um refinamento que permitisse extrair desses dados informações úteis para a alta gerência. Foi então que surgiram os softwares de apoio à decisão.

Conforme RODRIGUES (1996), os Sistemas de Informação podem ser divididos de acordo com as funções administrativas, que, à mercê de suas características próprias, foram sendo tratadas de forma individualizada, resultando na criação de vários sistemas para ajudarem os executivos, nos vários níveis hierárquicos, a tomarem decisões, tais como:

1. Sistema de Processamento de Transações (SPT): coleta e armazena dados sobre transações e, às vezes, controla decisões que são executadas como parte de uma transação. Uma transação é um evento empresarial que pode gerar ou modificar dados armazenados num Sistema de Informação. São sistemas de informação básicos, voltados para o nível operacional da organização;
2. Sistema de Automação de Escritório (SAE): ajuda as pessoas a processarem documentos e fornece ferramentas que tornam o trabalho no escritório mais eficiente e eficaz. Também pode definir a forma e o método para executar as tarefas diárias e dificilmente afeta as informações em si. Exemplos deste tipo de sistema são editores de texto, planilhas de cálculo, *softwares* para correio eletrônico e outros;
3. Sistema de Informação Gerencial (SIG): converte os dados de uma transação do SPT em informação para gerenciar a organização e monitorar o desempenho da mesma. Ele enfatiza a monitoração do desempenho da empresa para efetuar as devidas comparações com as suas metas. Este tipo de sistema é orientado para as tomadas de decisão estruturadas, onde os dados são coletados internamente na organização, baseando-se somente nos dados corporativos existentes e no fluxo de dados. A característica dos sistemas de informação gerenciais é utilizar somente dados estruturados, que também são úteis para o planejamento de metas estratégicas. Segundo MOSER (2002), o SIG pode ser descrito como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados;

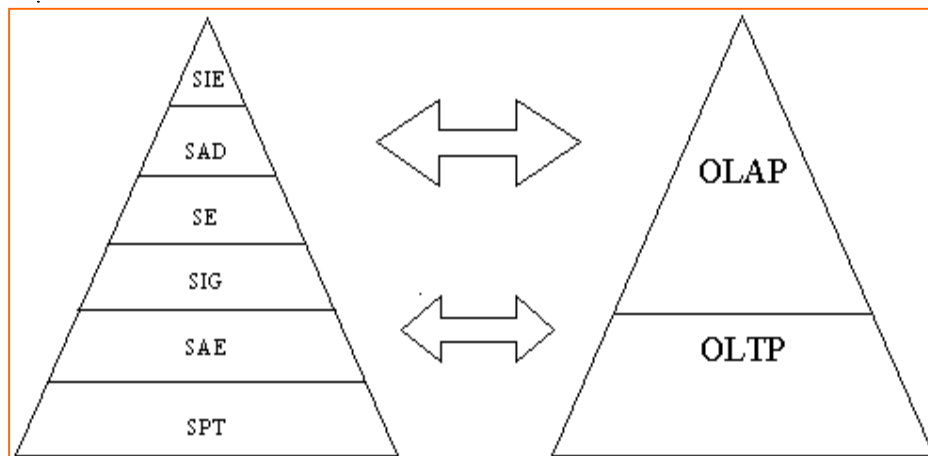
4. **Sistemas Especialistas (SE):** tornam o conhecimento de especialistas disponível para outros, e ajudam a resolver problemas de áreas onde o conhecimento de especialistas é necessário. Eles podem guiar o processo de decisão e assegurar que os fatores chave serão considerados e também podem ajudar uma empresa a tomar decisões consistentes. Um sistema especialista pode ser, por exemplo, um sistema no qual médicos dizem os sintomas e são pesquisados em uma base de conhecimento os possíveis diagnósticos;
5. **Sistema de Apoio à Decisão (SAD):** ajuda as pessoas a tomarem decisões, provendo informações, padrões ou ferramentas para análise de informações. Os maiores usuários são os analistas e gerentes. Um sistema de apoio à decisão dá apoio e assistência em todos os aspectos da tomada de decisões sobre um problema específico. São sistemas voltados para administradores, tecnocratas especialistas, analistas e tomadores de decisão, sendo de acesso rápido, interativos e orientados para ação imediata;
6. *Executive Information System* – **Sistema de Informação para Executivos (EIS):** fornece informações aos executivos de uma forma rápida e acessível, sem forçar os mesmos a pedirem ajuda a especialistas em análise de informações. É utilizado para estruturar o planejamento da organização e o controle de processos, e pode eventualmente, também, ser utilizado para monitorar o desempenho da empresa. É voltado para os administradores com pouco contato com Sistemas de Informação automatizados. As características deste tipo de sistema consistem em combinar dados internos e externos, na utilização de menus gráficos, no acesso a banco de dados internos e externos e os dados são mostrados nos relatórios impressos de forma comprimida, existindo, portanto, informações prontamente acessíveis, de forma interativa.

Os Sistemas de Informação evoluíram e se transformaram muito nos últimos anos, alterando bastante sua forma de apresentação. Antes existia uma pirâmide dividida em seis partes, na primeira camada o SPT, seguido do SAE, SIG, SE, SAD e por final o SIE.

Atualmente, segundo MACHADO (1996), estas seis partes se transformaram em apenas duas, onde as linhas que separavam o segundo nível do sexto nível não

fazem mais sentido. Estas duas camadas são a OLTP (*On Line Transaction Processing*) que fica na base da pirâmide e a OLAP (*On Line Analytic Processing*) que fica no topo, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Evolução dos Sistemas de Informação



Fonte: Adaptado de MACHADO, Carlos. **Como dar o tiro certo na hora de decidir**. Exame Informática. São Paulo, v. 11, n. 120, p. 27-29, mar. 1996.

Conforme MACHADO (1996), o motivo pelo qual houve a fusão entre estes grupos de sistemas reside nas mudanças por que passaram as organizações nos últimos anos. O EIS, por exemplo, voltava-se para a alta direção e tinha um aspecto mais informativo ao mesmo tempo em que o SAD voltava-se para a gerência que tomava as decisões.

Os sistemas baseados em OLTP são configurados e otimizados para prover respostas rápidas a transações individuais. Nesses sistemas, as transações devem ser realizadas rapidamente e com grande confiança. Os dados são dinâmicos, mudando com grande frequência.

Estes Sistemas de Informações Operacionais, também são conhecidos como Sistemas de Apoio às Operações Empresariais, Sistemas de Controle ou Sistemas de Processamento de Transações (STP), envolvem o processamento de operações e transações do dia a dia, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos. Esses sistemas controlam os dados detalhados das operações das

funções empresariais, imprescindíveis ao funcionamento harmônico da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico das unidades departamentais.

Enquadram-se nessa classificação os pormenores e as minúcias dos sistemas de:

- planejamento e controle de produção: o nome do produto, a data da produção;
- faturamento: o item de venda, o preço, a data de faturamento, o valor do item;
- contas a pagar e a receber: o valor do título, a data de vencimento;
- estoque: o código do material, o tipo de material;
- folha de pagamento: o salário, o provento, o nome do funcionário;
- contabilidade fiscal: o valor do lançamento, a natureza.

Nos Sistemas de Informações Operacionais, as informações são apresentadas no menor nível, ou seja, analítico, detalhado e normalmente no singular. Esses sistemas são os mais estudados e utilizados, uma vez que são a parte central da maioria dos Sistemas de Informação nas empresas, contemplando todos os componentes básicos de funcionamento operacional das mesmas.

Nos Sistemas de Informações Operacionais, cada transação empresarial envolve a entrada e a alimentação de dados, o processamento, o armazenamento, e a geração de documentos e relatórios. Com suas inúmeras características, como grande volume de dados, muitas saídas de informações, envolvendo alto grau de repetição e computação simples.

As edições, validações, consistências e auditorias são comuns nesses sistemas, devido ao envolvimento de inúmeras pessoas e respectivas coletas de dados e alimentações nos mesmos, significando impactos grandes e negativos em caso de falhas de operação, cálculos, seleções, ordenações, conciliações e re-processamentos. Em seus métodos de funcionamento, estão incluídos os pesados processamentos em *batch* (ou grupos), paralelos, tempo real, os mais leves do tipo *on-line*, etc.

Já nos sistemas baseados em OLAP, a velocidade das transações não é relevante, pois a partir de cargas de dados periódicas os Sistemas de Informação

podem armazenar os dados em forma estática e são configurados e otimizados para suportarem complexas decisões baseadas em dados históricos.

As modificações na forma de gestão das empresas levaram as pessoas do topo da hierarquia a tomar mais decisões. Do mesmo modo, os gerentes que antes tomavam a maior parte das decisões tiveram seu número reduzido, conseqüentemente, reduzindo à hierarquia, uma vez que os funcionários, que antes só obedeciam a ordens, agora poderiam dar sugestões para a mudança de processos.

Com base nesta seção, e entendendo como funcionam os sistemas de informações e também a clara divisão entre sistemas OLAP e OLTP, torna-se fácil entender como funcionará um modelo de SIG, na próxima seção, abordaremos a metodologia do Balanced Scorecard.

5 A METODOLOGIA “BALANCED SCORECARD”

Nesta seção, é realizada uma abordagem sobre a metodologia Balanced Scorecard, observando-se os conceitos e definições sobre este assunto, também apresentando uma proposta de roteiro que pode ser aplicado para implementação desta metodologia.

Inúmeras empresas de todo o mundo como AT&T Canadá, Brown & Root, Chemical Bank, Móbil NAM&R, Texaco Refining and Marketing (Fonte: <http://www.bscol.com>) estão se beneficiando com a utilização da Metodologia Balanced Scorecard, isso devido à implementação de medidas mais abrangentes de avaliação de desempenho de seus negócios.

As medidas obtidas quando utilizamos a metodologia Balanced Scorecard, permitem superar frustrações que são derivadas pela falta de abrangência das tradicionais medidas financeiras, pois o Balanced Scorecard traz consigo uma visão de outras medidas que complementam a financeira, com objetivo também, de viabilizar o desempenho financeiro da empresa no futuro e, além disso, permite identificar necessidades e motiva melhorias em áreas críticas, tais como Produtos, Processos, Participação de Mercado, Colaboradores e Clientes.

De acordo com CAMPOS (1998), o grande atrativo do cenário balanceado reside no fato de conectar a visão de futuro das empresas, com a formulação de estratégia e as medidas de avaliação do desempenho.

O *Balanced Scorecard* está voltado para o futuro, pois visa o melhoramento interno, o investimento nos funcionários de todos os níveis da organização e o desempenho em curto, médio e longo prazos.

Segundo Drucker (1999, p. 57):

Teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.

5.1 O Conceito

Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Os mecanismos de mensuração são traduzidos em indicadores coletados, por sistemas de informação corporativa, diretamente nas transações e atividades do dia a dia (TARAPANOFF, 2001).

A definição de Balanced Scorecard de acordo com <http://www.bscol.com.br>:

O Balanced Scorecard (BSC), a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégia em todos os níveis de uma empresa através do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização. O Scorecard fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, visto que engloba indicadores financeiros a outras perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, além de aprendizado e crescimento. O BSC não é simplesmente uma lista estática de indicadores, mas sim uma estrutura para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para estratégia.

Podemos dizer então que o Balanced Scorecard é uma metodologia que permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma organização em termos operacionais, isto é, transformando-os em um conjunto coerente de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas diferentes onde as principais medidas financeiras são complementadas por outras medidas como: Satisfação de clientes, Processos Internos, Aprendizado e crescimento.

Traduzindo para o português o termo Balanced Scorecard, teríamos ao pé da letra Cenário Balanceado que, por sua vez, denomina-se dessa forma devido ao equilíbrio dos indicadores inseridos nas quatro perspectivas, de forma a obtermos um desenvolvimento real e equilibrado se analisarmos as quatro perspectivas que são: Financeira, Processos Internos, Clientes, Aprendizagem e Crescimento.

Em resumo o Balanced Scorecard funciona como um painel de instrumentos onde, de forma análoga, ao pilotar um carro, o executivo monitora as condições de funcionamento de sua empresa.

Axson (1999, p. 7), faz a seguinte analogia:

Quando dirigimos um carro, o painel de controle nos fornece muitas informações, em tempo real, que nos auxiliam na tomada de decisão imediata que muitas vezes temos que fazer sem, no entanto, nos fornecer informações desnecessárias. Alguns indicadores como os níveis de combustível e óleo, velocidade, temperatura do motor e talvez a rotação do motor são suficientes para um monitoramento contínuo. Ao mesmo tempo, sensores podem estar monitorando outros indicadores também importantes para o bom funcionamento do automóvel, mas que irão alertar você somente se ocorrer algum problema, como por exemplo, uma luz vermelha que lhe alerta quando o motor estiver superaquecido – e ainda bem que lhe proporcionando tempo suficiente para fazer ajustes que corrigirão o problema. Em resumo, o painel de controle lhe fornece a informação que você precisa no momento certo sem lhe inundar com todas as informações.

O autor ainda comenta que um sistema de indicadores de desempenho para contribuir no aprimoramento de processos, deve seguir o mesmo modelo. Através da definição dos elementos críticos que diariamente interferem no processo produtivo, estando também sempre atento aos problemas potenciais que podem surgir, um indicador de desempenho pode proporcionar uma reação em curto espaço de tempo, permitindo à empresa alinhar esforços e energia, rumo à estratégia traçada.

5.1.1 Objetivos Específicos do BSC.

De acordo com TARANOFF (2001), além do objetivo geral do BSC, que é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, o qual serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, o BSC tem objetivos específicos como:

- ♣ Implementar uma estrutura para alinhar e focar de alto a baixo a organização na execução da sua estratégia;
- ♣ Identificar as principais mudanças correspondentes necessárias para realizar a estratégia e mobilizar a organização;
- ♣ Comunicar as estratégias para toda a empresa (disseminação), dentro de um ambiente competitivo;
- ♣ Alinhar objetivos individuais e operacionais (de cada unidade) à estratégia;

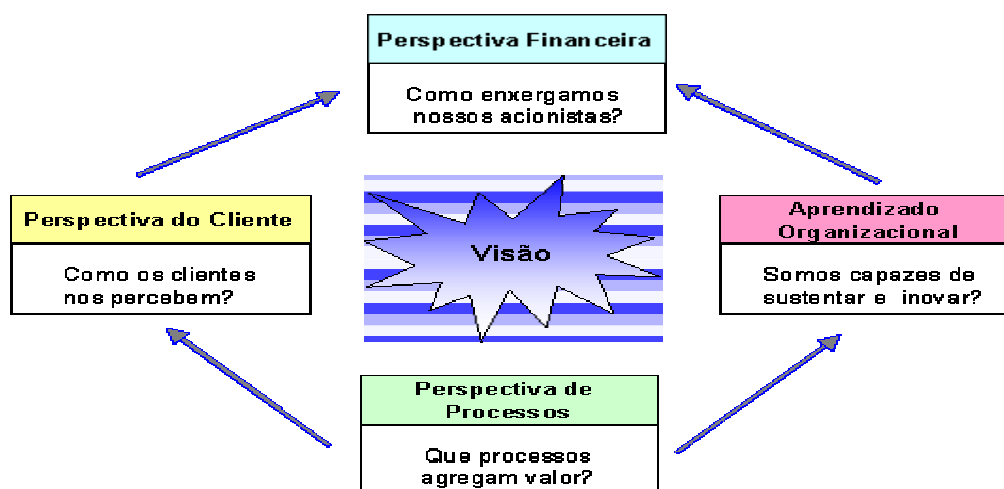
- ♣ Vincular objetivos estratégicos e metas de longo prazo no orçamento anual;
- ♣ Criar processos de feedback em todos os níveis e avaliar o progresso feito em relação à estratégia e aprender com os erros e com os acertos;
- ♣ Monitorar e administrar questões e prioridades;
- ♣ Medir o desempenho e a contribuição para a empresa;
- ♣ Conduzir revisões periódicas de desempenho para aprimoramento das estratégias.

5.2 As Quatro Perspectivas

O Balanced Scorecard integra a visão da empresa a partir de quatro perspectivas:

Financeira, Clientes, Processos, Aprendizagem Organizacional. Para ilustrar a visão segue abaixo representada pela figura 4.

Figura 4 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. USA: Harvard Business Review, Jan. / fev, 1996.

A definição das perspectivas, segundo MIRANDA e TARAPANOFF (2001) é:

- ♣ Financeira – Esta perspectiva busca avaliar os objetivos de longo prazo, relacionados com o lucro a ser auferido para os acionistas. Nas organizações públicas, este fator está relacionado ao êxito das ações governamentais no atendimento às necessidades do cidadão, ou seja, a perspectiva financeira enfatiza a eficiência do custo, isto é, a habilidade de distribuir maior valor agregado ao contribuinte;
- ♣ Cliente – Esta perspectiva visa avaliar a capacidade da organização em dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente. No modelo governamental, o norte da avaliação do desenho da organização é diferente daquele adotado para um ambiente estritamente comercial: os clientes/consumidores e o cidadão (acionistas do Estado) têm preferência sobre os resultados financeiros;
- ♣ Processos – Esta perspectiva foca os resultados dos negócios internos da organização, avaliando-os em função do sucesso financeiro e da satisfação dos clientes. Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos-chave do negócio nos quais elas devem ser excelentes. Tais processos-chave são monitorados para garantir que sejam satisfatórios e permitir que seja avaliado o desempenho da organização em função dos mecanismos de mensuração;
- ♣ Aprendizagem – Esta perspectiva avalia as habilidades e as capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização. Os processos somente terão sucesso, se gerenciados por empregados envolvidos e motivados e supridos com informação tempestiva e adequada às suas necessidades. Essa perspectiva tem especial importância para as organizações, pois as mudanças de expectativa dos clientes podem levar os empregados a assumirem posturas dramaticamente novas, o que pode requerer habilidades, capacidades,

tecnologias, informações e estruturas organizacionais não disponíveis até então.

5.3 Passos para Construção de um Balanced Scorecard.

Segundo CAMPOS (1996), apesar do Balanced Scorecard poder ser aplicado a todo tipo de empresa, diferentes situações de mercado, estratégias de produto e ambientes competitivos requerem diferentes soluções de negócio, pois o cenário nunca é igual.

Muitas empresas têm uma grande variedade de medições físicas e operacionais para todas as atividades, porém estas medições são obtidas de baixo para cima, pois elas se originam de processos e atividades locais, sem estarem fundamentadas nos objetivos estratégicos e competitivos da organização.

Quando elaboramos um Balanced Scorecard utilizamos um número reduzido de indicadores para cada uma das perspectivas, dessa forma o Balanced Scorecard ajuda a enfocar a visão estratégica.

Seguem abaixo as etapas de um projeto típico de Balanced Scorecard:

1. A preparação
2. O primeiro turno de entrevistas
3. A primeira sessão executiva de trabalho
4. O segundo turno de entrevistas
5. A segunda sessão executiva de trabalho
6. A terceira sessão executiva de trabalho
7. A implementação
8. Revisões periódicas

5.3.1 A Preparação

Em primeiro lugar, a empresa deve acreditar na metodologia, isto é, que a mesma pode realmente auxiliar a alcançar o desempenho esperado. Dessa forma, a empresa deve selecionar a unidade de negócio para a qual seria apropriado desenvolver o Balanced Scorecard.

5.3.2 Primeiro Turno de Entrevistas

Nesta etapa, reúnem-se os gerentes da empresa ou unidade de negócios selecionada, cada gerente recebe o material de apoio explicando sobre a função do Balanced Scorecard, bem como a documentação interna que descreve a visão, a missão e a estratégia da empresa.

O facilitador do Balanced Scorecard (geralmente um consultor externo) conduz as entrevistas de aproximadamente 90 minutos com cada gerente para avaliar a opinião e participação no atendimento dos objetivos estratégicos da empresa e elaborar uma lista de propostas para indicadores que estarão no Balanced Scorecard.

Além dos gerentes selecionados o facilitador também pode entrevistar outros executivos para conhecer as suas expectativas sobre o desempenho financeiro da empresa ou Unidade, sobre as expectativas com referência aos clientes mais importantes para conhecer o desempenho esperado (dos clientes), do ponto de vista dos entrevistados.

5.3.3 Primeira Sessão Executiva de Trabalho

Nesta etapa, a Diretoria da empresa se reúne com o facilitador para desenvolver o Balanced Scorecard, objetivando identificar os FCS (Fatores críticos de Sucesso) e os indicadores de medição de desempenho para cada uma das perspectivas do negócio.

Nesta reunião, a importância da presença da Diretoria é decisiva, pois serão definidas as grandes linhas estratégicas que a empresa irá trilhar para o futuro, o grupo de diretores que comparecem a esta reunião é que forma o time de executivos responsável pelo Balanced Scorecard a ser implantado na organização.

O principal objetivo deste time é alcançar um consenso quanto às declarações estratégicas e missão da empresa, após isso o time deve estar apto a responder a pergunta: Se a nossa visão estratégica for bem sucedida, qual é o diferencial que vamos apresentar aos nossos acionistas, aos nossos clientes, nos nossos processos internos e na nossa capacidade de inovar, crescer e melhorar?

A resposta desta pergunta irá originar uma lista de FCS (Fatores Críticos de Sucesso) para cada uma das perspectivas do negócio da empresa, considerando que as perspectivas devem ser pelo menos quatro: financeira, dos clientes, dos processos internos, e de crescimento e aprendizado; porém, se a empresa ou unidade de negócio tiver necessidade de ter indicadores para alguma área de interesse específica (ex.: Meio Ambiente), deve ainda identificar a lista de indicadores que irão medir o desempenho dos FCS para essa nova perspectiva escolhida.

5.3.4 Segundo Turno de Entrevistas

O facilitador do Balanced Scorecard elabora a documentação de todo o material da reunião executiva e com esta documentação, entrevista toda a alta gerência para discutir o cenário proposto.

Também será objetivo do facilitador nesta fase, obter o ponto de vista do líder principal sobre os problemas relacionados com a implementação do Balanced Scorecard, que ele possa ter identificado até o momento, tais problemas, podem ser relativos à necessidade de mais informação, apoio ou recursos.

O líder deve ser colocado a par de toda a situação para tomar decisões cabíveis. Outro assunto a ser aprovado é o planejamento das ações imediatas e seus respectivos custos, começando este assunto na segunda reunião executiva.

5.3.5 Segunda Reunião Executiva de Trabalho

Nesta fase se reúne a liderança da empresa ou unidade de negócios, agora, junto com seus subordinados imediatos, assim como alguns gerentes médios ou especialistas, com objetivo de novamente debater a visão, a missão e a estratégia. Neste momento, existe a possibilidade de adequar os objetivos estratégicos da organização a possíveis mudanças no ambiente de negócios da empresa.

Os participantes trabalharão em grupos para analisar as propostas de solução apresentadas e iniciar um plano discriminando as ações que irão viabilizar a implementação de cada uma das medidas e materializar os resultados desejados.

Os planos de ação específicos para cada FCS devem responder às seguintes questões:

O quê ? Quem? Quando? Por quê? Onde? Como? Quanto Custa?

Tais planos de ação ainda devem ser aprovados pela Diretoria Executiva na terceira reunião Executiva geralmente conhecido como dia “D”.

5.3.6 Terceira Sessão Executiva de Trabalho

É chegada a hora do consenso final sobre a visão, a missão, os objetivos e medidas de desempenho definidas nas reuniões anteriores, assim como identificar programas adicionais de ação que permitam alcançar os objetivos traçados.

O plano global de implementação deve ser acordado nesta reunião, que incluirá o método de implementação do Balanced Scorecard, dos sistemas de informação de suporte a serem utilizados e principalmente da comunicação do Balanced Scorecard para todos os funcionários da empresa.

5.3.7 Implementação

Cada um dos Times de Trabalho Auto-dirigidos desenvolve um plano detalhado de implementação da solução para o Fator Crítico de Sucesso de sua responsabilidade, que consta no Balanced Scorecard. Neste plano detalhado deve ser incluída a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informação, a comunicação da nova metodologia a toda organização, encorajando o desenvolvimento de métricas de apoio para unidades descentralizadas. Assim sendo, existe a possibilidade de surgirem outros Sistemas Gerenciais que interliguem as medidas de desempenho requeridas pela alta gerência do negócio, com os sistemas operacionais específicos de cada departamento ou unidade da empresa.

Nesta etapa, o importante é que o plano de ação contenha respostas às sete perguntas clássicas que são:

O quê ?

- FCS - Fator Crítico de Sucesso e Descrição da Tarefa

Quem?

- Responsável pelo Plano Operacional (Ou líder do Time de Trabalho Auto-dirigido responsável pela tarefa).

Quando?

- Datas planejadas e atuais.

Por quê?

- Dados históricos e observações

Onde?

- Área ou processo impactado por cada atividade

Como?

- Itens do Plano de Ação

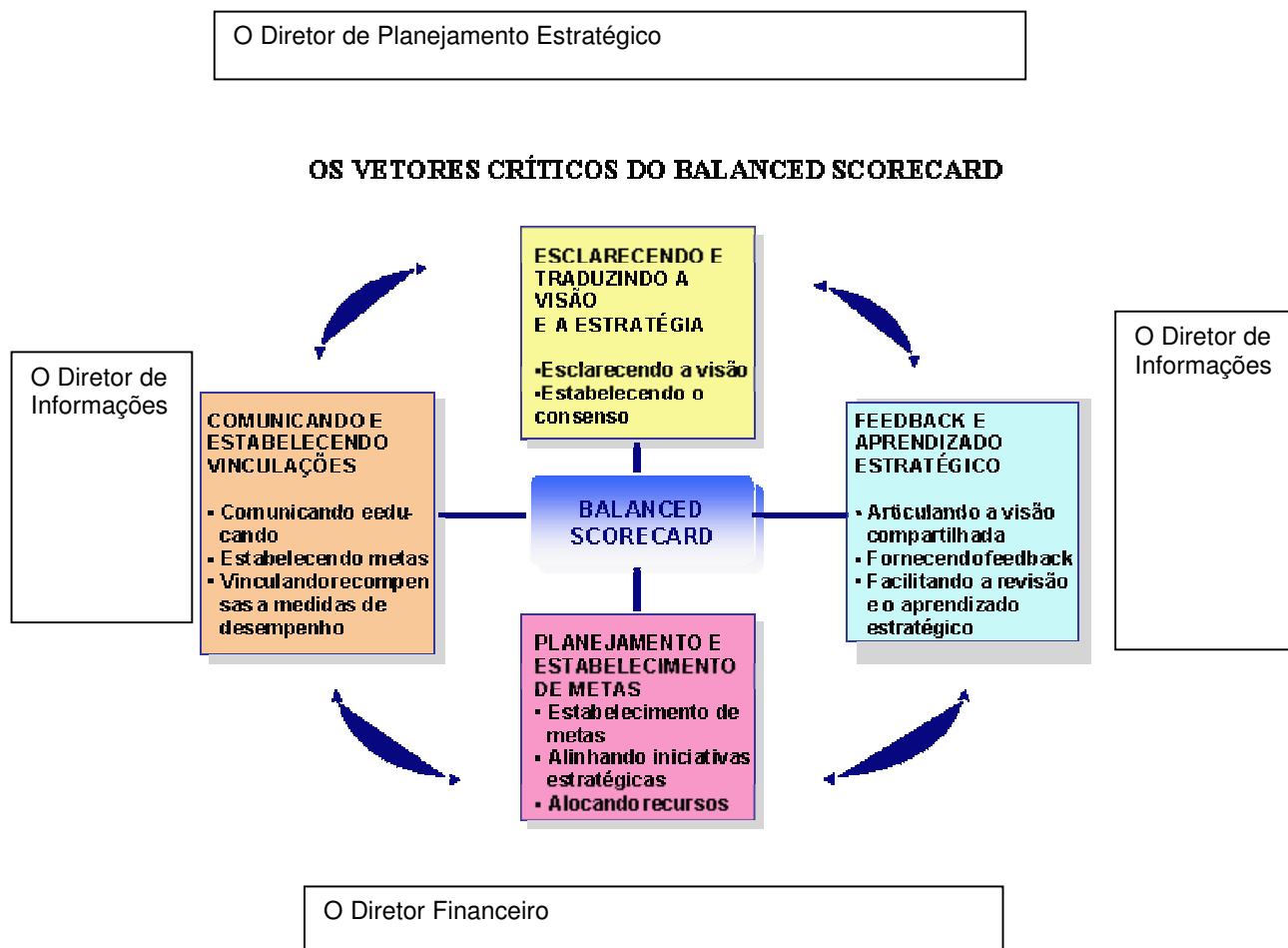
Quanto Custa?

- Custo planejado e real até a data.

5.3.8 Revisões Periódicas

A cada período (ex.: Mensal, Bimestral, Trimestral) será publicado um documento para demonstração das medidas do Balanced Scorecard para revisão da liderança e discussão com os gestores de todos os departamentos e divisões.

Figura 5 - Quem Gerencia o Balanced Scorecard



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. USA: Harvard Business Review, jan. / fev, 1996.

Os resultados serão apresentados no modo gráfico, geralmente estes são gráficos de barras ou radar, sendo necessário o esclarecimento de algum ponto, deve-se recorrer aos planos específicos, possibilitando assim, uma rápida análise do possível problema.

Além disso, as perspectivas definidas no Balanced Scorecard devem ser administradas e ter responsáveis por cada uma delas. No eixo do processo está o time do Balanced Scorecard (normalmente as lideranças das empresas) que coordena, baliza e orienta os responsáveis pelos quatro ambientes tático-operacionais do Balanced Scorecard.

A cada período existe a reunião para avaliação dos resultados que ocorre com a liderança da empresa e os times auto-dirigidos, nessa fase os indicadores podem ser revistos e ainda havendo a necessidade pode-se redefinir a Visão e a Missão da empresa ou ainda dos Fatores Críticos de Sucesso.

É necessário que o Balanced Scorecard seja reajustado periodicamente, a cada ano, como parte do processo de gestão estratégica, definição de objetivos e alocação de recursos.

De acordo com a abordagem realizada nesta seção, é possível ter uma visão clara do que trata a metodologia Balanced Scorecard. Esta metodologia servirá como base para a implementação do Modelo de Sistema de Informação para avaliação de desempenho de cooperativas de saúde, assunto da próxima seção.

6. SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS DE SAÚDE

Nesta seção, é demonstrada a proposta de um modelo de Sistema de Informações Gerenciais aplicado a cooperativas de plano de saúde, utilizando-se a Unimed como referência. Será apresentado um modelo definido para realização deste trabalho, assim como exemplos práticos de indicadores e perspectivas utilizadas neste sistema, que é baseado na metodologia do Balanced Scorecard.

6.1 Definição Do Modelo

O modelo proposto é genérico e pode ser utilizado por diversas cooperativas de saúde, ele contempla a Visão; a Missão; os Objetivos e Metas; Estratégias e Indicadores propostos. A Figura 6 apresenta a estrutura do modelo aplicado ao desenvolvimento do sistema de informações sugerido para cooperativas de saúde. Neste caso hipotético, o modelo é aplicado à empresa Unimed, que é o foco do desenvolvimento do modelo.

Figura 6 - Estrutura do Modelo Aplicado

Estrutura do Modelo Aplicado



Fonte: Criação do próprio autor.

A seguir detalharemos cada item da estrutura:

6.2 Definição das Perspectivas

Analisando os objetivos gerais definidos na primeira etapa e avaliando o contexto de mercado onde atuam as cooperativas do segmento de planos de saúde, constata-se que uma das perspectivas importantes a serem inseridas, além das 4 existentes na metodologia Balanced Scorecard, é a perspectiva chamada **Responsabilidade Social**, aqui destaca-se um diferencial do modelo proposto, isto é, uma perspectiva a mais do que as citadas no padrão do Balanced Scorecard.

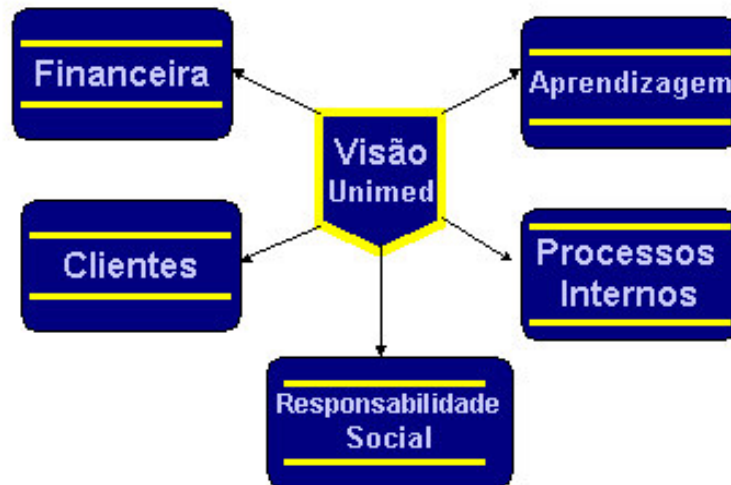
Isto se dá devido à integração das cooperativas médicas com a sociedade, já que elas “vendem” uma relação de confiança e a construção da marca (no exemplo da Unimed) é obtida com muita participação no mercado e na comunidade. A questão da responsabilidade social vem ao encontro desta relação de confiança.

Cada vez mais as empresas estão percebendo o quanto a responsabilidade social é um tema que não está restrito somente às ações sociais desenvolvidas pela organização na comunidade. Implica também em práticas de diálogo e interação com os demais públicos da empresa, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade. Dessa forma, numa perspectiva abrangente e sistêmica, é preciso que o tema seja incorporado nos processos de gestão e, portanto, seja tratado como parte das estratégias de negócio e do planejamento da empresa.

O conhecimento das práticas de responsabilidade social e a utilização de indicadores propícios contribuirão positivamente, impactando na sua performance, imagem e sustentabilidade no mercado.

Segue abaixo a Figura 7 que, como sugestão pode, representar a “Visão” das cooperativas que atuam no segmento de planos de saúde, com o indicador de Responsabilidade Social inserido, junto aos demais existentes e comentados, como padrão de utilização na metodologia Balanced Scorecard.

Figura 7 - Perspectivas Sugeridas para Cooperativas de Saúde



Fonte: Adaptado de KAPLAN (2000)

Para iniciarmos o processo de definição do modelo devemos antes refletir sobre a missão da Empresa e os objetivos definidos no planejamento estratégico da mesma na sua Unidade de negócios, que no caso, o modelo hipotético utilizado será a unidade de negócios da Unimed na Região de Santa Catarina.

Para este modelo hipotético, deste ponto em diante, passamos a observar os resultados após as etapas de preparação e reuniões com a Diretoria e alta gerência da Unidade, ratificando então as posições da missão, visão e objetivos gerais do planejamento estratégico, como exposto em seguida:

6.3 A Missão

Ser, através da filosofia cooperativista, modelo de assistência médica, atingindo uma parcela cada vez maior da população, com qualidade e rentabilidade e valorizando a mão-de-obra médica.

6.4 A Visão

Proporcionar trabalho, reconhecimento e remuneração justa aos cooperados, funcionários e prestadores de serviços, buscando sempre a satisfação total dos clientes, como operadora e prestadora de serviços na área de saúde; com ética, qualidade, presteza e competitividade, sendo a melhor no segmento de planos de saúde.

6.5 Objetivos/Metas Gerais Definidos No Planejamento Estratégico

- ♣ Atingir a meta de um milhão de clientes (usuários do plano de saúde) na região de Santa Catarina, até Junho de 2004;
- ♣ Fortalecer ainda mais a marca, mantendo a posição de 1º lugar no segmento;
- ♣ Privilegiar o trabalho médico, em relação aos custos com outros serviços prestados.

6.6 Definição Das Estratégias

A partir da definição dos Objetivos/Metas é necessário também, definir as estratégias que serão utilizadas para atingir os objetivos.

O estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. Assim, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 1999).

A definição das estratégias é peculiar as características de cada organização. Segundo MARCELLI (2000), um sistema de indicadores de desempenho não controla a performance da organização como um todo, mas, quando usado corretamente, é uma importante ferramenta do Gerenciamento de Processos na busca pelo aperfeiçoamento. O controle é a dimensão central do gerenciamento,

mas possui uma grande gama de estratégias a serem escolhidas para uso. O ponto crítico é saber escolher qual estratégia em particular se encaixa numa determinada situação e num estilo gerencial, tendo em mente que quanto mais a estratégia combinar com o estilo gerencial melhor será para a organização.

Abaixo estão relacionadas as estratégias definidas no Planejamento para a Unimed, a fim de se alcançar os objetivos.

Capacitação da força de vendas

Treinar e capacitar os colaboradores, principalmente os que atuam diretamente na área de vendas e pós-vendas, investir em material de divulgação e recompensar pelo desempenho, participando dos resultados.

Otimização Operacional

Rever os processos, desenvolver processos de workflow, capacitar os colaboradores e investir em treinamento tecnológico e também motivacional.

Priorizar a automação nos postos de atendimento com a implantação do sistema de cartão magnético. Com isso, os custos de processamento da cooperativa serão reduzidos, proporcionando maiores sobras para serem distribuídas aos cooperados (sócios acionistas).

Fidelização dos Clientes

Investir em sistema de CRM para conhecer melhor os clientes, identificar os motivos de desistência do plano e atuar nas causas, procurar diminuir o turnover dos clientes, reforçar e capacitar a área de atendimento e serviços ao consumidor, aumentando o número de clientes e o valor do faturamento.

Produtos Competitivos.

Inovar os produtos comercializados, abranger todas as classes sociais identificando produtos que possam ter flexibilidade na comercialização, definir novas

abrangências contratuais, assim como, investir nos contratos com co-participação dos riscos.

Campanhas e Envolvimento com a Sociedade

Fomentar campanhas com a sociedade, investir na questão de saúde preventiva, promover palestras e seminários nas escolas e centros comunitários, efetuar campanhas e incentivar o esporte. Com isso teremos uma população e clientela mais saudável, minimizando os riscos de sofrerem intervenções cirúrgicas ou procedimentos/exames de alto custo, que implicam em diminuição dos pagamentos da mão-de-obra médica em relação aos equipamentos (tecnologia) que seriam necessários para uma clientela de risco.

6.7 Exemplo de Alinhamento Estratégico

Para cada estratégia definida anteriormente podemos (como no exemplo abaixo) demonstrar o alinhamento estratégico, conforme segue:

Figura 8 - Alinhamento Estratégico



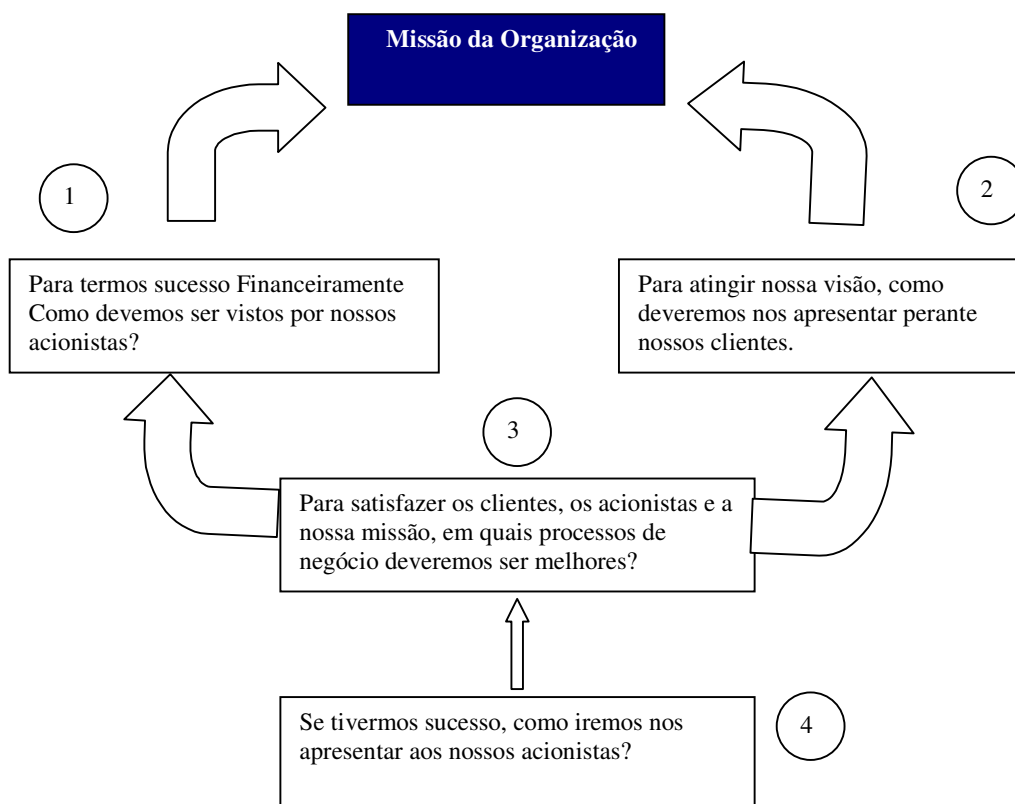
Fonte: Criação do próprio autor.

De acordo com CAMPOS (2001), planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas tem por objetivo integrar os planos financeiros e estratégicos. A utilização das medidas do BSC, como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, permite aos executivos concentrar sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo, porém sem prejuízos ao atendimento dos objetivos de curto prazo.

6.8 Indicadores de Desempenho Propostos nas Perspectivas

Os indicadores foram definidos visando alcançar os objetivos estratégicos, utilizando como referência a estrutura do Balanced Scorecard conforme demonstrado na figura 9.

Figura- 9 Estrutura do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de KAPLAN (2000)

Cada um dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) exercerá um papel importante nas relações causa-efeito, pois eles que serão monitorados em função das metas e estratégias pré-estabelecidas.

Os indicadores ou FCS abaixo foram estabelecidos levando em conta os questionamentos contidos na Estrutura do Balanced Scorecard definidos anteriormente na Figura 8.

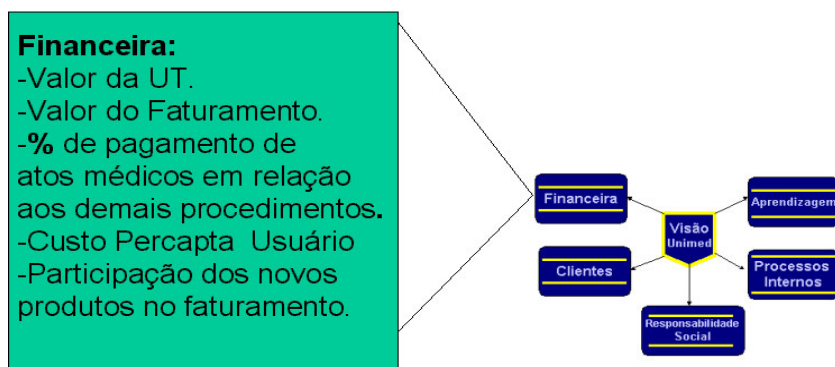
6.9 Avaliação e Análise Dos Indicadores

Nesta seção é realizada uma definição dos indicadores de cada uma das perspectivas definidas no modelo proposto ou seja, perspectiva financeira, responsabilidade social, aprendizagem e crescimento e perspectiva do cliente, abordando cada indicador esclarecendo sobre o mesmo, bem como a sua periodicidade para alimentação do Painel Estratégico, representado na Figura 16.

6.9.1 Indicadores da Perspectiva Financeira

Figura 10 - Indicadores Propostos na Perspectiva Financeira

Indicadores propostos na perspectiva Financeira



Fonte: Criação do próprio autor.

A seguir são detalhados cada um dos indicadores da perspectiva financeira, os quais estão contidos na Figura 10.

VALOR DA UT:

É um índice que representa o valor de cada unidade de tratamento, ou seja, cada procedimento médico está relacionado a uma quantidade de UT's que, multiplicada pelo valor unitário, obtém o valor total a pagar pelo procedimento. Este indicador serve para mostrar a remuneração para aos médicos cooperados (acionistas) da empresa. Quanto maior o valor deste índice, mais valorizados a participação e o trabalho médico na cooperativa.

Ex.: Uma consulta corresponde a 100 UT's. Cada UT vale, por exemplo, 0,30. O valor de uma consulta é de R\$ 30,00.

Este índice desperta extremo interesse para os cooperados ou acionistas da cooperativa. No cálculo deste índice devem ser levadas em consideração as sobras e perdas durante o exercício, podendo ser este índice aumentado ou diminuído em função disso.

Periodicidade: MENSAL

FATURAMENTO

Este índice mostra o valor total (em Reais), que corresponde ao faturamento total da cooperativa médica.

Ex.: Janeiro 40.000, Fevereiro 40.800, Março 42.410 .

Periodicidade: MENSAL

PORCENTAGEM DE PAGAMENTO DE ATOS MÉDICOS EM RELAÇÃO AOS DEMAIS PROCEDIMENTOS

Este índice mostra a porcentagem dos pagamentos realizados aos cooperados (acionistas) da cooperativa em relação aos demais valores pagos a prestadores de serviço, ou seja, hospitais, serviços auxiliares de diagnose e terapia e outros procedimentos não vinculados à mão-de-obra médica.

Ex.: Janeiro – Atos médicos 40%, Demais Procedimentos 60%.

Periodicidade: MENSAL

CUSTO PER CAPITA

Este índice demonstra o custo per capita do cliente na cooperativa, ou seja os valores desembolsados pela cooperativa no atendimento do mesmo.

Ex.: Janeiro R\$ 140,00, Fevereiro R\$ 142,00, Março R\$ 139,00.

Periodicidade: MENSAL

PARTICIPAÇÃO DOS NOVOS PRODUTOS NO FATURAMENTO

É o Valor referente ao faturamento proveniente da aquisição dos novos planos lançados no mercado e comercializados. Com este índice podemos medir a aderência do plano.

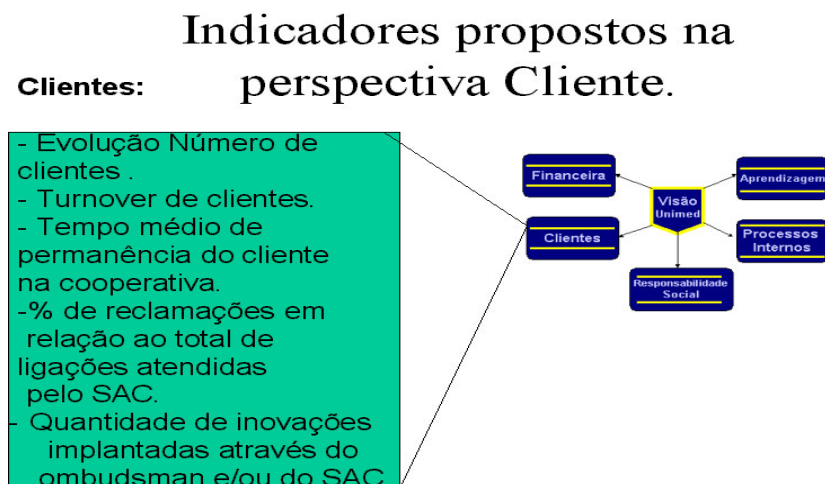
Ex.: Janeiro, Plano novo classe “D” representou 20% do faturamento.

Periodicidade: MENSAL

6.9.2 Indicadores da Perspectiva Cliente.

Os indicadores contidos na perspectiva cliente têm como objetivo “medir” o grau de fidelidade dos clientes, conforme estabelecido na estratégia da empresa.

Figura 11- Indicadores Propostos na Perspectiva Cliente



Fonte: Criação do próprio autor.

Segue abaixo a definição dos Indicadores da Perspectiva Clientes, contida na Figura 11.

EVOLUÇÃO NÚMERO DE CLIENTES

Este índice mostra a evolução do número de clientes da cooperativa. Ele retrata a quantidade de clientes em determinados períodos.

Ex.: Janeiro 845800 clientes, Fevereiro 880000 clientes.

Periodicidade: MENSAL

TURNOVER DE CLIENTES

Este índice demonstra a quantidade de clientes que entram e que saem da cooperativa, é importante lembrar que através desta informação o executivo deverá efetuar um “drill down”, ou seja, saber os motivos que levam a este turnover, podendo dessa forma trabalhar esta situação no sentido de aumentar o tempo de permanência do cliente na cooperativa.

Ex.: Janeiro 1890, Fevereiro 12000 .

Periodicidade: MENSAL

TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA DO CLIENTE NA COOPERATIVA

Este índice demonstra o tempo médio em que o cliente permanece na cooperativa, é um bom indicador para demonstrar entre outras informações, o grau de fidelidade dos clientes na Unimed, é um dos indicadores que servem para medir a eficiência dos programas de fidelização implementados na cooperativa.

Ex.: Janeiro - 1 ano, Fevereiro - 1 ano, Março - 1 ano.

Periodicidade: MENSAL

PORCENTAGEM DE RECLAMAÇÕES EM RELAÇÃO AO TOTAL DE LIGAÇÕES ATENDIDAS PELO SAC

Este índice demonstra o número de reclamações ou seja, insatisfações dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa.

Ex.: Janeiro 100 Ligações para o SAC, sendo 30 reclamações.

Periodicidade: MENSAL

QUANTIDADE DE INOVAÇÕES IMPLANTADAS ATRAVÉS DO OMBUDSMAN E/OU DO SAC

Este índice demonstra a capacidade de inovação e atenção que a empresa dá às sugestões e reclamações dos clientes.

Ex.: Janeiro – 10 idéias implantadas na empresa em relação às 80 sugestões realizadas pelos clientes.

Periodicidade: MENSAL

6.9.3 Indicadores da Perspectiva Responsabilidade Social

Os indicadores contidos na perspectiva responsabilidade social têm como objetivo reforçar a marca da cooperativa, ou seja, através destes índices poderá ser monitorada a participação da empresa na comunidade, conforme estabelecido na estratégia da empresa.

Figura- 12 Indicadores Propostos na Perspectiva Responsabilidade Social

Indicadores propostos na perspectiva Responsabilidade Social.



Responsabilidade Social:

- Quantidades de campanhas educacionais de interesse da sociedade.
- Nr. de Horas de trabalho voluntário dos funcionários no horário normal de trabalho.
- Valor investido em projetos e programas de melhoria ambiental.

Fonte: Criação do próprio autor.

Segue abaixo a definição dos indicadores da perspectiva de responsabilidade social, conforme a Figura 12.

QUANTIDADE DE CAMPANHAS EDUCACIONAIS DE INTERESSE DA SOCIEDADE

Este índice demonstra a participação da cooperativa no que tange à educação da sociedade, neste caso sendo as campanhas orientadas a prevenção de saúde.

Ex.: Janeiro - 4 campanhas, Fevereiro - 3 campanhas.

Periodicidade: MENSAL

NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO VOLUNTÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS NO HORÁRIO NORMAL DE TRABALHO

Este índice expressa, além da motivação dos funcionários a participar de campanhas voluntárias, as horas que a empresa paga e libera os funcionários para este fim, reforçando a sua imagem na sociedade e contribuindo socialmente no mercado em que está inserida.

Ex.: Janeiro - 300 horas, Fevereiro - 250 horas, Março - 310 horas.

Periodicidade: MENSAL

VALOR INVESTIDO EM PROJETOS E PROGRAMAS DE MELHORIA AMBIENTAL

Este índice demonstra o volume de investimento que a empresa desembolsa visando à proteção do meio ambiente.

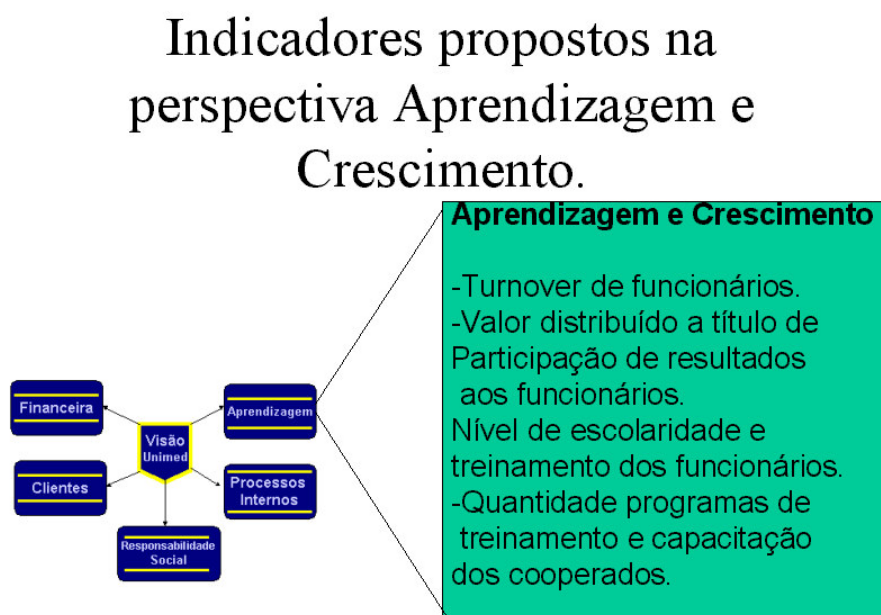
Ex.: Janeiro - R\$ 10.000,00 Investidos, Fevereiro - R\$ 22.000,00 investidos.

Periodicidade: MENSAL

6.9.4 Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Os indicadores contidos na perspectiva aprendizagem e crescimento como objetivo mostrar os índices relacionados aos funcionários e outros aspectos do crescimento interno da empresa e qualidade, conforme estabelecido na estratégia da empresa.

Figura 13 - Indicadores Propostos na Perspectiva Aprendizagem e Crescimento



Fonte: Criação do próprio autor.

Segue abaixo a definição dos indicadores estabelecidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento que estão demonstrados na Figura 13.

TURNOVER DE FUNCIONÁRIOS

Este índice demonstra o número de admissões em função da saída de colaboradores da empresa, este índice é importante, pois dependendo de sua grandeza afeta no conhecimento dos processos e sendo assim afeta o “Capital Intelectual” existente na cooperativa.

Ex.: Janeiro - 20 novos funcionários em função de substituição, Fevereiro - 28 novos funcionários em função de substituição.

Periodicidade: MENSAL

VALOR DISTRIBUÍDO A TÍTULO DE PARTICIPAÇÃO DE RESULTADOS AOS FUNCIONÁRIOS

É o valor distribuído como incentivo à participação de resultados, podemos dizer também que é uma das recompensas que ajudam também no comprometimento dos funcionários com a estratégia da empresa.

Ex.: 1. Semestre R\$ 100.000,00 distribuído entre os 140 funcionários.

Periodicidade: SEMESTRAL

NÍVEL DE ESCOLARIDADE E TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Este índice demonstra o nível de escolaridade existente entre os colaboradores da cooperativa e também outros cursos e treinamentos focados no desenvolvimento dos colaboradores.

Ex.: 1º Semestre - 10% nível secundário, 80 % nível superior, 10% nível Pós-Graduação.

Periodicidade: SEMESTRAL

QUANTIDADE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS COOPERADOS

Este índice demonstra o número de ações referentes a treinamentos e capacitação dos cooperados.

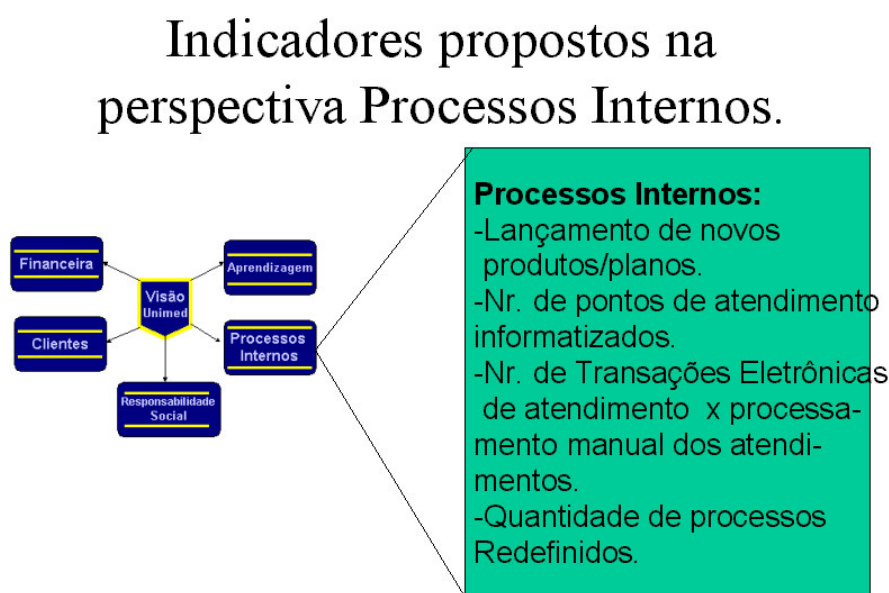
Ex.: 1º Semestre - 4 Treinamentos.

Periodicidade: SEMESTRAL

6.9.5 Indicadores da Perspectiva Processos Internos.

Seguem abaixo os indicadores definidos para a perspectiva de processos internos, tais indicadores apontarão “o quanto” a empresa agrega valor aos seus processos.

Figura 14 - Indicadores Propostos da Perspectiva Processos Internos



Fonte: Criação do próprio autor.

Segue abaixo detalhamento de cada indicador da perspectiva de processos internos, conforme a Figura 14.

LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS/PLANOS

Este índice demonstra o número de planos criados pela cooperativa e disponibilizados para comercialização, em analogia às empresas fabris, estes seriam novos produtos que a cooperativa desenvolve para o público consumidor, indicando assim as inovações de produtos.

Ex.: 1º Semestre - 2 Novos planos lançados.

Periodicidade: SEMESTRAL

NÚMERO DE PONTOS DE ATENDIMENTO INFORMATIZADOS

Este índice baseia-se no número de pontos (entenda-se por pontos o local físico de instalação dos consultórios e outros prestadores de serviços) em que o sistema de automação de atendimento (atendimento por cartão magnético) está instalado.

Ex.: Janeiro - 200 consultórios, Fevereiro - 380 consultórios.

Periodicidade: MENSAL

NÚMERO DE TRANSAÇÕES ELETRÔNICAS DE ATENDIMENTO X PROCESSAMENTO MANUAL DOS ATENDIMENTOS

Este índice mostra o resultado do número de transações eletrônicas oriundas de automação dos atendimentos (cartão magnético, sistemas informatizados de coleta) em relação ao número de transações eletrônicas de atendimento digitadas na cooperativa.

Ex.: Janeiro - 300.000 guias de atendimento processadas, sendo 100.000 capturadas eletronicamente e 200.000 digitadas.

Periodicidade: MENSAL

QUANTIDADE DE PROCESSOS REDEFINIDOS

Este índice mostra a quantidade de processos redefinidos, ou seja, processos que, de alguma forma, sofreram modificações pela reengenharia dos mesmos.

Ex.: Ano 2002 - 14 Processos Internos revisados (Avaliação de desempenho, Processamento e pagamento dos atendimentos...).

Periodicidade: ANUAL

6.10 Interface proposta

Nesta seção é definido um modelo de interface gráfica a ser utilizada na aplicação do modelo de informações gerenciais proposto.

Figura 15 - Painel Estratégico do SIG/BSC

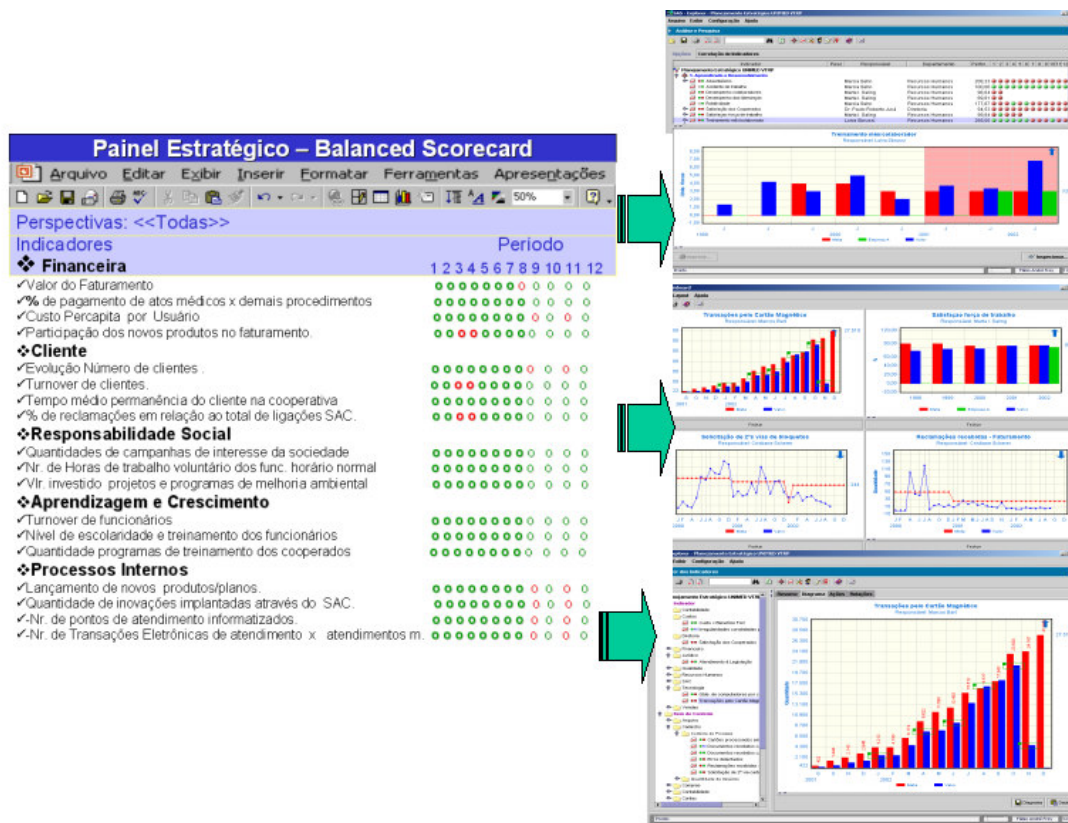


Fonte: Criação do próprio autor.

A Figura 15 se refere ao Painel Central do SIG proposto, podemos observar que o desenho da interface, leva em consideração a facilidade de uso, e sinalização em verde ou vermelho se o indicativo estiver dentro do esperado, ou seja, dentro da meta estabelecida. Este painel deverá ser distribuído por toda a empresa, através da Intranet e também pode ser impresso para distribuição mensal.

No caso dos executivos que manipularão o aplicativo, estes, por sua vez, poderão clicar sobre as opções, escolhendo todos ou apenas um indicador, e ainda verificar os gráficos referentes a cada indicador, conforme figura 16:

Figura 16 - Painel Estratégico e Gráficos Associados



Fonte: Criação do próprio autor.

Cada indicador, por sua vez, tem uma representação gráfica que contém os valores estabelecidos para os indicadores e permitem uma visualização mais abrangente, onde a análise e cruzamento dos indicadores são de grande utilidade para os executivos.

A seguir, são apresentados exemplos de alguns gráficos de indicadores com algumas das possíveis análises dos gráficos observando em uma relação de causa/efeito.

Gráfico 1 - Evolução do Número de Clientes

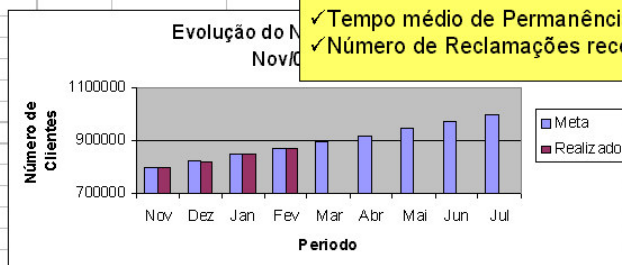
Exemplo: Perspectiva Cliente

Indicador: Evolução do Número de Clientes

Períodos->	Nov	Dez	Jan
Meta	800000	822640	845800
Realizado	800000	820012	845800

Quais os outros indicadores dentro desta mesma perspectiva que devem ser levados em consideração?

- ✓ Turnover de Clientes-
- ✓ Tempo médio de Permanência no Plano
- ✓ Número de Reclamações recebidas no SAC



Taxa de crescimento de 2,83%

O mês de Dez/02 não houve alcance da meta.

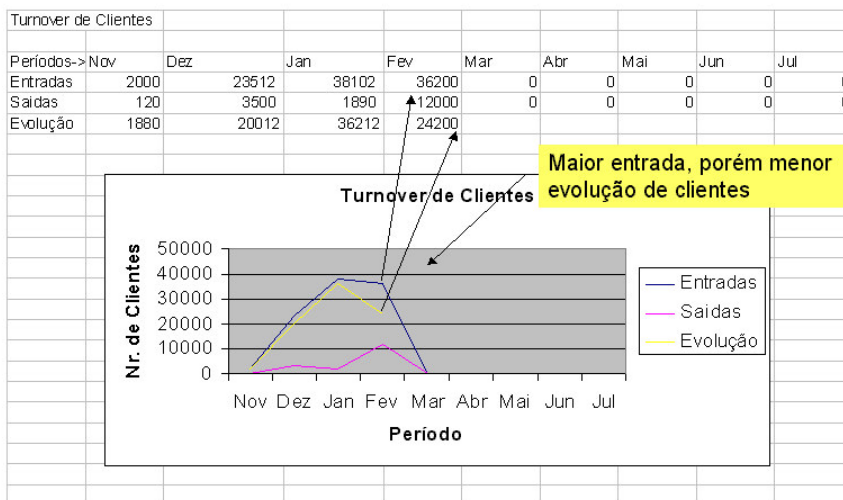
Outros fatores devem ser analisados, incluindo o índice de turnover de clientes.

Fonte: Criação do próprio autor.

Gráfico 2 - Turnover de Clientes

Exemplo: Perspectiva Cliente

Indicador: Turnover de Clientes.



Fonte: Criação do próprio autor.

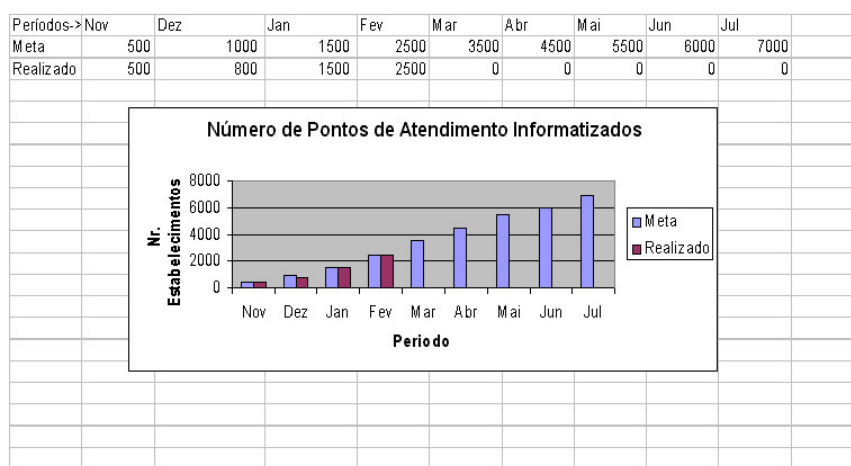
Podemos observar nos Gráficos 1 e 2, que o crescimento do número de clientes em fev/2003 atingiu a meta, porém se observarmos o gráfico de turnover de clientes neste mesmo período, chegamos à conclusão de que foi o mês em que houve mais entradas. Se não fosse o turnover, ou seja, as perdas de clientes, seria um mês que a empresa superaria as metas.

Este gráfico de turnover chama a atenção do executivo para que ele possa explorar os motivos do desligamento do cliente e agir na causa, pois o custo de manter um cliente é muito menor que o de conquistar um novo cliente.

Gráfico 3 - Pontos de Atendimento Informatizados

Exemplo: Perspectiva Processos Internos

Indicador: Pontos de atendimento Informatizados.



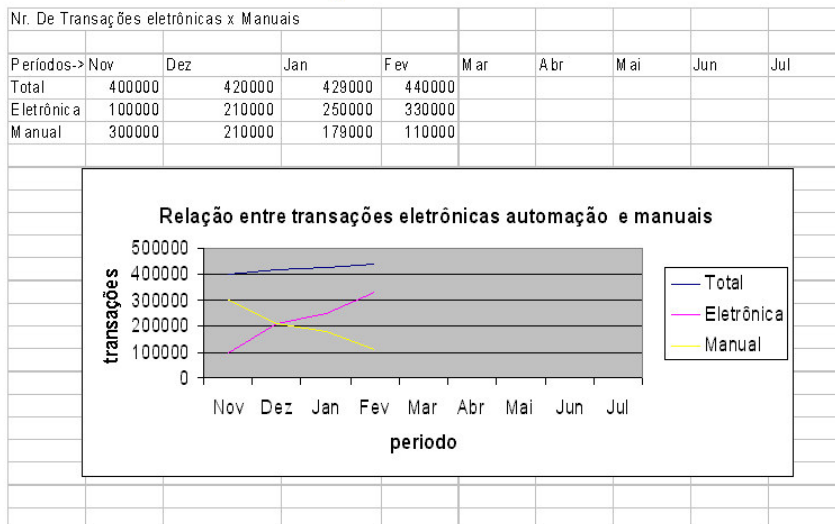
Fonte: Criação do próprio autor.

No Gráfico 3, observamos a evolução da informatização dos pontos de atendimento, ou seja, consultórios, laboratórios e hospitais. Quanto mais se evolui nesta implantação, menor é o número de transações “manuais” ou inputs dos atendimentos realizados no sistema (conforme o Gráfico 4).

Gráfico 4 - Transações Eletrônicas x Manuais

Exemplo: Perspectiva Processos Internos

Indicador: Nr.Transações eletrônicas x Manuais

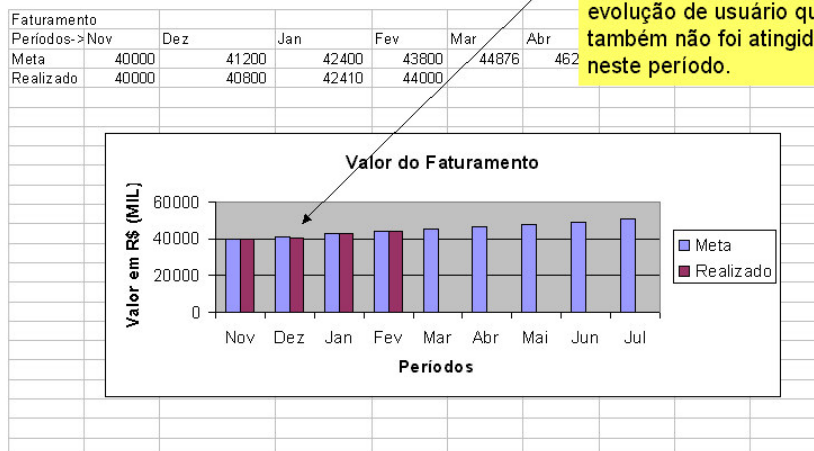


Fonte: Criação do próprio autor.

Gráfico 5 - Valor do Faturamento

Exemplo: Perspectiva Financeira

Indicador: Valor do Faturamento



Neste caso a meta não foi atingida, é necessário observarmos que tem relação com a meta de evolução de usuário que também não foi atingida neste período.

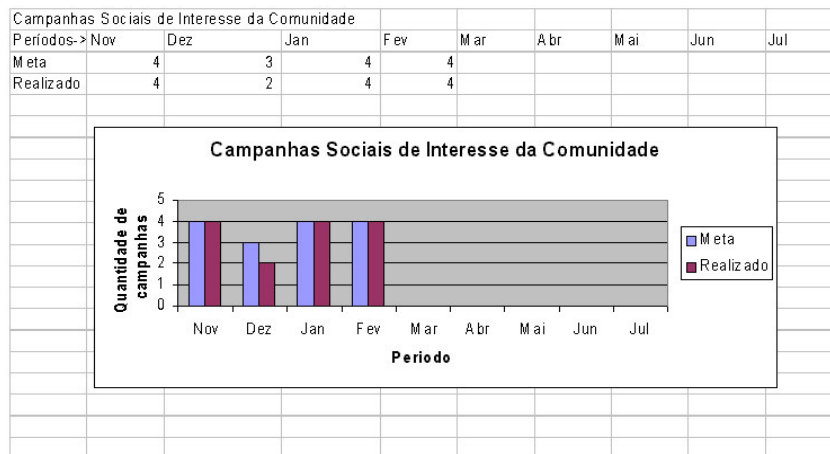
Fonte: Criação do próprio autor.

Com a elevação do número de clientes, conforme mostra o Gráfico 1, também teremos relativo crescimento do faturamento da empresa.

Gráfico 6 - Campanhas Sociais de Interesse da Comunidade

Exemplo: Perspectiva Responsabilidade Social

Indicador: Campanhas Sociais de Interesse da comunidade.

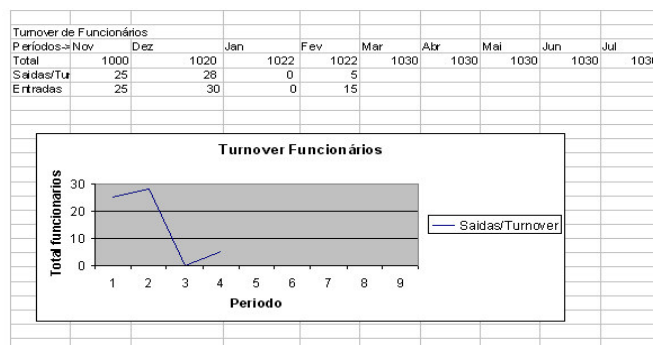


Fonte: Criação do próprio autor.

Gráfico 7 - Turnover de Funcionários

Exemplo: Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Indicador: Turnover de Funcionários



Fonte: Criação do próprio autor.

Um fator importante é planejar para que haja o mínimo de turnover dos funcionários da empresa, pois as ações de treinamento já realizadas, assim como todo o conhecimento dos funcionários existentes é preservado, se houver muita rotatividade, este fator pode ser prejudicado.

Como podemos observar nesta seção, além de visualizarmos a interface proposta, também foram apresentados os gráficos que evidenciam a evolução dos índices propostos.

Na próxima seção serão apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA APLICAÇÕES FUTURAS DESTE TRABALHO

A idéia principal deste trabalho é a de propor um modelo de sistema de informações gerenciais que se aplique às cooperativas que atuam no segmento de saúde no Brasil. Para isso foram adotados conceitos existentes na metodologia do *Balanced Scorecard*, porém com algumas adaptações devido às peculiaridades existentes no sistema cooperativo de saúde.

A sistematização de um conjunto de indicadores de *performance* que se constitui num Sistema de Informações Gerenciais baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*, apresentada neste estudo foi possível, mesmo que em caráter hipotético, pois a organização estudada, neste caso a Unimed, apresentava as premissas básicas necessárias para o seu desenvolvimento, ou seja, a existência de um planejamento estratégico que permitiu a identificação da missão; a visão estratégica; a estratégia e os fatores-chave de sucesso.

Podemos observar que o trabalho apresentado possui uma correlação entre os índices e perspectivas e os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico da cooperativa conforme estabelece a metodologia *Balanced Scorecard*.

Com relação a sua contribuição e relevância para o segmento de cooperativismo de saúde, este modelo apresenta sua aplicabilidade em outras empresas do ramo, pois demonstrou a relação entre os objetivos, estratégias e fatores críticos de sucesso e que, em síntese, esta relação é semelhante em qualquer empresa deste segmento.

Como sugestão de aplicação este estudo também pode ser utilizado como referência para implementação de um modelo de sistema gerencial para unidades hospitalares e empresas seguradoras no segmento de saúde.

REFERÊNCIAS

AXSON, D. A. J. **The Facets Route to Right Answers: Refining approaches for better decision-making through performance reporting.** Chicago: Strategy & Leadership, a publication of Strategic Leadership Forum, pp. 6 – 10, May – Jun 1999.

Balanced Scorecard Colaborativo. Disponível em: <<http://www.bscol.com.br>> Acesso em: 22 nov. 2002.

BOVET, D. e JOAS, A. **Dossiê: A chave é a execução.** São Paulo: HSM Management, ed. 34, 69-78, out. 2002.

CAMPOS, L. M. de S. **SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: uma proposta de implementação.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de controle para gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

COOTLER, P. **Marketing para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

DALFOVO, O.; AMORIM, S. N. **Quem tem informação é mais competitivo.** Blumenau: Acadêmica, 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

EILON, S. OR at the Top. **OEGA International Journal of Management Science,** USA, v.17, n. 1, p. 1-8, 1989.

HARTUNG, A. P. **O Cooperativismo ao alcance de Todos.** Florianópolis: 1999.

IRION, J. E. O. **Fale como dono: cooperativismo médico Unimed.** São Paulo: Cartaz, 1994.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMBALL, R. **The data warehouse toolkit: practical techniques for building dimensional data warehouses.** New York: John Wiley & Sons, 1996.

MACHADO, C. Como dar o tiro certo na hora de decidir. **Exame Informática.** São Paulo, v. 11, n. 120, p. 27-29, mar. 1996.

MARCELLI, R. P. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MOSER, M.; SCHENATZ, B. N. e ZIMATH, P. M. B. **Sistema De Informações Gerenciais.** Florianópolis: ARTIGO, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Portal da Unimed. Disponível em: <<http://www.unimed.com.br>> Acesso em 22 nov. 2002.

PORTER, M. "What is Strategy". **Harvard Business Review.**, nov./dez. 1996.

PRADO, L. J. Balanced Scorecard, **Série Empresarial.** Curitiba PR, E-book, 1. ed. jun. 2002.

RADUNZ, R. G. **Sistema de Informação Para Avaliação De Desempenho De Atacados Baseado Na Metodologia Balanced Scorecard.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada** – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RODRIGUES, L. C. Estratégias tecnológicas como recurso competitivo do setor têxtil da Região de Blumenau. **Revista de Negócios,** Blumenau, v. 1, n. 3, p. 30, abr./jun.1996.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UnB, 2001.