

# Indicadores Integrados de Performance - Medindo o Processo Interno de uma Clínica Dermatológica

**Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira** (UFU) - taniateixeirabr@yahoo.com.br

**Jeniffer Dutra Medeiros** (UFU) - jeniffer.medeiros@gmail.com

## **Resumo:**

*O estudo apresenta um sistema de medidas de desempenho para uma clínica médica na perspectiva dos Processos Internos adotado por Kaplan e Norton, auxiliando esta organização a tomar decisões relacionadas à performance do seu atendimento ao cliente, além de apoiar o sistema de remuneração variável adotado pela clínica. Definem-se os indicadores de desempenho, suas fórmulas e cálculos, avaliando todas as etapas do processo de atendimento, desde o primeiro contato do paciente até a finalização do seu tratamento e o acompanhamento após tratamento. Essa abordagem cria medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação/operação/pós-venda na ótica da cadeia de valor.*

**Palavras-chave:** *Indicadores Integrados, Sistemas de Medidas, Processos Internos.*

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

## **Indicadores Integrados de Performance – Medindo o Processo Interno de uma Clínica Dermatológica**

### **Resumo**

O estudo apresenta um sistema de medidas de desempenho para uma clínica médica na perspectiva dos Processos Internos adotado por Kaplan e Norton, auxiliando esta organização a tomar decisões relacionadas à performance do seu atendimento ao cliente, além de apoiar o sistema de remuneração variável adotado pela clínica. Definem-se os indicadores de desempenho, suas fórmulas e cálculos, avaliando todas as etapas do processo de atendimento, desde o primeiro contato do paciente até a finalização do seu tratamento e o acompanhamento após tratamento. Essa abordagem cria medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação/operação/pós-venda na ótica da cadeia de valor.

Palavras chave: Indicadores Integrados, Sistemas de Medidas, Processos Internos.

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

### **1 Introdução**

O cenário socioeconômico mundial tem passado por profundas modificações nas últimas décadas. Neste contexto, a aceleração no processamento das informações conduz à necessidade do aprimoramento organizacional.

Desta maneira, a informação torna-se um diferencial competitivo que norteia o processo decisório e pode colocar uma clínica dermatológica, que assim atuar, em um patamar diferenciado em relação à concorrência. Afinal, quem possuir a informação precisa, no momento e local correto, poderá antever as mudanças, acompanhar as tendências e se antecipar quanto às definições de rumos estratégicos.

Assim sendo, os Indicadores Integrados de Performance – I.I.P. – são uma ferramenta planejada que facilita a coleta, a estruturação e a formalização dos dados de uma clínica transformando-os em informações precisas e de qualidade, proporcionando além de um acesso rápido, sustentação nas decisões gerenciais.

A partir dos indicadores apresentados neste estudo, torna-se possível para uma clínica médica tangibilizar os resultados obtidos no atendimento do seu público-alvo. Assim, dados numéricos poderão ser apurados e interpretados para que formalmente se tome as decisões necessárias.

Além disto, com o estabelecimento de metas claras e com um efetivo processo de comunicação, a equipe estará ciente do seu papel na busca dos objetivos definidos. Este sistema de gestão de uma clínica médica dermatológica foi criado para que todos os envolvidos no processo produtivo possam contribuir para o alcance de objetivos e metas estratégicas que asseguram o crescimento da empresa. Além disso, a proposta é que o IIP possa sustentar um programa de remuneração variável previamente definido ao permitir a análise de performance da equipe e do indivíduo ao longo do processo produtivo da clínica médica.

Com a efetiva implantação dos indicadores deste estudo e a compreensão dos mesmos por toda a clínica, será possível realizar a avaliação quantitativa e qualitativa da produtividade, monitorando a eficiência e a eficácia do trabalho realizado pela equipe responsável pelo processo produtivo, para que ajustes sejam feitos e garantam a possibilidade de um crescimento planejado, contínuo e sustentado.

Assim, espera-se que ao desenvolver uma sistemática estruturada de medição do desempenho dos Processos Internos de uma clínica médica que sustenta o processo de tomada de decisão, possa contribuir efetivamente para que a mesma alcance os seus objetivos. É dada ênfase à perspectiva de processos internos por que: a) esta perspectiva tem como propósito identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e como tratar esses processos adequadamente; b) não é uma perspectiva muito desenvolvida em clínicas médicas e a sistemática proposta introduzirá uma cultura de gerenciamento de processos, conduzindo os gestores a possuírem uma visão horizontal de todas as atividades de atendimento ao cliente e; c) é a perspectiva que cria medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação/operação/pós-venda atravessando toda a organização ao analisar a clínica na ótica da cadeia de valor.

## **2 Método de Pesquisa Adotado**

Em relação à pesquisa qualitativa Silva e Menezes (2000), consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Neste trabalho, foi adotada a pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende levantar por meio de entrevistas e observação participante, informações que possam ser relevantes na compreensão e solução do objetivo apresentado.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Conforme a autora, a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para explicação. A pesquisa do presente estudo, portanto, é descritiva por apresentar os processos levantados de maneira detalhada, assim como seu impacto em relação ao desempenho da empresa, mediante entrevistas e observação, na fase da pesquisa de campo.

Quanto ao procedimento, utilizou-se a pesquisa ação. Segundo Thiollent (2009, p.2) é um método de investigação que consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Ketele e Roegiers (1993) afirmam que a pesquisa ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática e se deseja melhorar a compreensão desta. Uma das características deste tipo de pesquisa é que através dela se procura intervir na prática de modo inovador já no decorrer do próprio processo de pesquisa.

Também, segundo Cohen e Manion (1994) a pesquisa ação é situacional, pois procura diagnosticar um problema específico numa situação também específica, com o fim de atingir uma relevância prática dos resultados. Ainda, segundo os autores ela é auto avaliativa, pois modificações introduzidas na prática são constantemente avaliadas no decorrer do processo de intervenção e o feedback obtido do monitoramento da prática é traduzido em modificações, mudanças de direção e redefinições, conforme necessário, trazendo benefícios para o próprio processo, isto é, para a prática, sem ter em vista, em primeira linha, o benefício de situações futuras.

Nesta perspectiva, entende-se que a pesquisa ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e

busca de soluções.

Segundo Lindgren et al. (2004) neste tipo de pesquisa, o pesquisador assume a responsabilidade não apenas de assistir os atores envolvidos através da geração de conhecimento, mas também de aplicação deste conhecimento. A visão de Eden e Huxham (2001) complementa esta questão, pois os autores afirmam que em virtude da ampla inserção do pesquisador no contexto da pesquisa e do envolvimento do pesquisador e dos membros da organização pesquisada em torno de um interesse comum, os dados tornam-se mais acessíveis.

Neste estudo, após a construção do modelo mental e da realização de um planejamento específico foram adotadas as seguintes técnicas para se trabalhar com o grupo em estudo: observação sistemática indireta, observação participante, entrevista não estruturada. A seguir, para posicionar melhor sobre toda a problemática exposta até o momento e ter condições de evidenciar o problema a ser estudado na pesquisa, é apresentada uma pesquisa bibliográfica selecionada, para estudar mais profundamente o tema.

### **3 Revisão da Literatura**

#### **3.1 Conceitos de Mediação de Desempenho**

Segundo ÑAURI (1998) a medida de desempenho é um conceito multidisciplinar, trabalhado por diversas áreas do conhecimento e sua operacionalização ocorre por meio de indicadores de desempenho os quais buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo. Pode-se considerar que o seu conjunto constitui um sistema de medição de desempenho.

O autor, também, aborda que a medição de desempenho oferece uma visão, tanto vertical quanto horizontal do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal a gestão de resultados.

Rosa et al. (1995) expõem que “os parâmetros de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional”. Assim, a medida de desempenho pode ser empregada para retratar o desempenho de elementos presentes tanto no âmbito interno quanto externo a empresa.

Neste trabalho o elemento interno a ser estudado é a perspectiva do processo interno de uma clínica dermatológica, pretendendo-se analisar e avaliar o desempenho da empresa numa visão horizontal, ao propor um sistema de medida desempenho baseado na análise do processo completo de atendimento ao cliente.

#### **3.2 Modelos de Mediação de Desempenho**

De acordo com o PIDD (1998) “um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar e controlar parte daquela realidade”.

Existem vários modelos de acompanhamento de desempenho que apoiam os sistemas de gestão empresarial. Quatro modelos de medição de desempenho serão citados com a intenção de abordar a importância de medir o desempenho do processo interno de uma organização. Ao pesquisar estes cinco modelos as autoras perceberam que todos os modelos inserem em seus contextos a perspectiva do processo interno.

- O modelo de melhoria da performance de Sink e Tuttle (1993) - está centrado no planejamento e medição do desempenho para o gerenciamento da performance de uma organização a partir da análise de sistemas e processos organizacionais. Estabelecem um modelo a partir da medição de sete critérios de performance, a saber: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho,

inovação e lucratividade.

- O modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec (1993) - este modelo busca o monitoramento dos processos, a satisfação dos clientes, benchmarking de processos e a geração de mudanças por meio de medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. O modelo Quantum melhora o valor e o serviço da organização para seus interessados. As características marcantes deste modelo são a sua visão horizontal, própria das técnicas de gerenciamento de processo, e a sua vocação para melhoria contínua. Ele procura associar a missão, estratégia, metas e processos dentro da organização.
- O modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Brache (1992) – este modelo propõe o aperfeiçoamento do desempenho a partir da visão da empresa no nível de organização, no nível de processo e no nível de trabalho / executor. Este modelo dá uma ênfase nas medidas no nível de processo e os autores advogam que “a eficiência do processo é uma das principais variáveis na realização dos objetivos da organização”.
- O modelo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997) – este modelo busca traduzir a missão e a estratégica de uma organização em objetos e medidas tangíveis. O modelo consiste de um conjunto de indicadores em torno de quatro perspectivas distintas: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento.

Ao estudar os modelos analisados observaram-se alguns pontos em comum: desdobramento do objetivo estratégico, acompanhamento da performance da empresa com auxílio de indicadores de desempenho, e todos enfatizam a necessidade de se medir a perspectiva dos processos internos. Portanto, percebeu-se que esta perspectiva é crucial para a implementação da estratégia declarada e para uma melhor avaliação do desempenho global da organização.

Dos modelos analisados, o BSC se mostrou uma ferramenta robusta, a qual facilita a estruturação da problemática de desempenho organizacional. Assim, este artigo tem o seu desenvolvimento focado na perspectiva do processo interno e se baseou nos estudos de Kaplan e Norton (2000).

A premissa básica deste estudo é que a estratégia já foi estabelecida pela clínica dermatológica e ao se estudar a perspectiva do processo interno e sistematizá-lo com a identificação dos indicadores e uma vez estes correlacionados, irão auxiliar a implantação do BSC na clínica e permitirá a realização da estratégia.

Assim, a empresa definiu como sendo um dos principais objetivos o melhor conhecimento do seu processo de atendimento ao cliente e para incorporar uma visão sistêmica contingencial da empresa, foram desenvolvidas as seguintes atividades: realização do planejamento estratégico, incluindo uma análise SWOT, a identificação dos interesses dos diversos stakeholders, mapeamento do processo de atendimento ao cliente, construção de modelos de relacionamento das atividades principais e dos indicadores selecionados, envolvimento de pessoas de diferentes áreas da empresa durante todo o desenvolvimento. Essas atividades foram consideradas de grande valia para atingir tal propósito.

No próximo item será examinado com maior profundidade o modelo de gestão estratégica de Kaplan e Norton, o qual sustentou este estudo.

### **3.3 O Balance Scorecard (BSC)**

Kaplan e Norton (2004) consideraram que o alinhamento estratégico corresponde a relacionar a organização, seus recursos e processos críticos com o posicionamento estratégico

da empresa. Os autores enfatizaram a importância de comunicar adequadamente a estratégia à força de trabalho, observando que essa não é uma prática comum nas organizações que, habitualmente, adotam o estilo militar de “comando e controle”, implementando a estratégia de forma centralizada e sigilosa

O Balance Scorecard é um sistema de medida de desempenho que foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990, tal modelo resultou da necessidade de captar todo o contexto complexo que envolve a performance das empresas (PRIETO et al., 2006). O uso apenas de indicadores contábeis, os quais retratam o desempenho passado de uma organização, desde a década de 1980 não têm atendido completamente as necessidades atuais das empresas (SILVA, 2003). Diante de um ambiente volátil e repleto de incerteza, as organizações necessitam de um sistema mais amplo que contemple não só medidas financeiras bem como medidas não financeiras, o que representa uma das principais características do Balanced Scorecard.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o verdadeiro poder do Balanced Scorecard é colocado em prática quando ele deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica podendo, portanto, ser utilizado pelas empresas de diversas formas, dentre as quais se destacam: comunicar a estratégia a toda a empresa; estabelecer e obter consenso em relação à estratégia; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la; e, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas. As empresas da era da informação precisam de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia, isso não seria possível utilizando apenas medidas financeiras, como ocorria na era industrial (KAPLAN e NORTON, 1997).

A estrutura do Balanced Scorecard é constituída por quatro perspectivas, quais sejam: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Cada perspectiva necessita de um conjunto próprio e distinto de medidas de performance, que variam de acordo com as características da empresa e devem refletir e materializar a missão e a estratégia da mesma (KAPLAN E NORTON, 2000).

É importante que os aspectos que compõem cada perspectiva estejam bem claros e delineados para os componentes da empresa, para que ela possa tirar o melhor proveito ao implantar o BSC. Assim sendo, a perspectiva financeira fica responsável por monitorar se a estratégia da empresa está ou não contribuindo para com a melhoria dos resultados financeiros, as metas financeiras estão relacionadas à rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas; a perspectiva do cliente implica definições relacionadas ao mercado e segmentos nos quais a empresa espera competir, estes definidos a organização deve traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes e monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo, normalmente são estabelecidos indicadores de satisfação e resultados para essa perspectiva, tais como: satisfação, retenção, captação e lucratividade (PRIETO et al., 2006).

Na perspectiva dos processos internos as empresas fazem a identificação dos processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas comentadas anteriormente, os processos devem ser capazes de criar condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, atraindo-os e retendo-os e, concomitantemente, crie valor para os acionistas. Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento baseia-se na ideia de que empresas com condição de serem melhores são aquelas com capacidade de aprender, portanto, investimentos em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa devem ser realizados (PRIETO et al., 2006).

O diferencial do BSC consiste em deixar claro que tanto as medidas financeiras quanto as medidas não financeira devem ser compartilhadas para todos os níveis da organização, além disso, os objetivos e medidas no BSC são estabelecidos de acordo com a missão e visão da empresa, num processo hierárquico denominado top-down, ao contrário de outros tipos de processos que se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997).

A estrutura do BSC demonstra a preocupação do modelo em deixar claro e entendível para todos os níveis organizacionais a visão, a missão e a estratégia da empresa, a fim de que todos compreendam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho da organizacional, dessa forma a intenção é canalizar os esforços de modo a evitar a dispersão de ações e recursos empregados na implementação da estratégia (SILVA, 2003).

Diante do exposto acima outro grande diferencial do BSC é sua capacidade de comunicar e traduzir a estratégia em objetivos e indicadores estratégicos, isso feito comunica pirâmide abaixo o que deve ser feito e as implicações de tudo que é realizado. Assim, o BSC consegue mostrar a todos os participantes da empresa que existe uma estratégia que deve ser colocada em foco para uma melhor alocação dos recursos e arranjo das atividades, baseado em uma relação de causa e efeito para que as consequências das decisões sejam nítidas para toda a organização.

A seguir as autoras fazem uma revisão específica para melhor se compreender alguns aspectos da perspectiva dos processos internos e a cadeia de valores, que sustentam o desenvolvimento deste estudo.

### **3.4 A Perspectiva do Processo Interno**

O propósito da perspectiva do processo é identificar os processos mais críticos para realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar estes processos adequadamente. Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, por exemplo, centros de responsabilidades e departamentos, no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização, ou seja, a cadeia de valor (KAPLAN E NORTON, 2000).

Cadeia de valor é a sequência de transformação pelas quais passam os insumos do processo, ganhando gradativamente mais valor para o cliente. A cadeia de valor pode ser dividida em três fases: 1) Inovação- é a fase de detecção e análise da necessidade dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de soluções e desenvolvimento de soluções; 2) Operações- é a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço; 3) Serviços Pós-Vendas- esta fase abrange o período posterior a venda, no qual são realizados procedimentos relacionados com a garantia dos serviços prestados.

Kaplan e Norton (2000) concluíram que as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. A visão destes autores indica a conveniência da aplicação de medidas de desempenho as atividades de melhoria dos processos internos.

No próximo item será apresentada a experiência ocorrida na clínica dermatológica.

## **4 Indicadores Integrados de Performance para uma Clínica Médica**

O objetivo deste artigo é apresentar um sistema de medidas de desempenho para uma clínica dermatológica capaz de auxiliar este tipo de organização da saúde a medir o desempenho do serviço prestado aos seus clientes. Nesse sentido, as autoras afirmam que é importante definir quais informações realmente são relevantes ao processo de tomada de

decisão da empresa, estabelecer indicadores de desempenho para os vários processos, suas fórmulas e cálculos, de forma padronizada, para que se possa alcançar o perfeito atendimento e garantir que o nível de serviço se ajuste aos objetivos desejados.

Assim, neste estudo, adotaram-se os seguintes conceitos: o primeiro apresentado no estudo de Harmon (1993), o qual observa que sistemas de medição de desempenho efetivos precisam ser simples e limitados ao menor universo possível e o segundo, foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) que preconizam o equilíbrio e a integração ente as medidas financeiras e as não-financeiras, como eficiência, eficácia, produtividade, utilização, velocidade e qualidade.

A Performance Operacional, no caso da clínica, relaciona-se com a execução do ciclo de atendimento e as variações associadas e aceitáveis pelo cliente, que ocorrem no seu decorrer.

Estes conceitos identificados na literatura pesquisada têm-se constituído de uma importância relativa para diferentes situações de negócios e foram consideradas ao se desenvolver o conceito do I.I.P. – Indicadores Integrados de Performance para uma clínica dermatológica, que é uma ferramenta planejada que facilita a coleta, a estruturação e a formalização dos dados de uma clínica transformando-os em informações precisas e de qualidade, proporcionando além de um acesso rápido, sustentação nas decisões gerenciais.

O I.I.P. proposto altera em parte os conceitos até então utilizados por clínicas médicas para se avaliar e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Nessa perspectiva as autoras apresentam, conforme desenvolvido neste estudo, um novo conceito para acompanhar o desempenho do processo de atendimento ao cliente de uma clínica médica. Essa abordagem mede de forma integrada todas as etapas essenciais do ciclo de atendimento ao cliente e é regida pelos princípios da satisfação do cliente e da melhoria contínua dos processos, visando a realização de um atendimento perfeito.

Nesse contexto, os próximos tópicos servirão para as autoras apresentarem, em relação aos conceitos mencionados, a estrutura do sistema de medidas relacionado ao processo de atendimento ao cliente de uma clínica dermatológica. Pretende-se definir as variáveis a serem medidas, estabelecer fórmulas específicas, selecionar as unidades de medidas e estruturar a base das informações de desempenho a serem totalizadas. Num primeiro momento, pretende-se desenvolver uma arquitetura mestra de indicadores de desempenho para medir internamente as etapas essenciais que influenciam sobremaneira a qualidade do serviço oferecido ao cliente. A seguir, serão apresentados: o processo interno em estudo, as etapas críticas para as quais serão desenvolvidas as medidas de desempenho do modelo em questão.

#### **4.1 O Processo de Atendimento ao Cliente**

O mapeamento e a estruturação Processo Interno da clínica em estudo, possibilitou a adoção de ações e de projetos diferenciados, baseados em estratégias que permitem uma visão estruturada das articulações e sinergias, tanto comerciais quanto tecnológicas. Assim, a vantagem competitiva a ser alcançada pela Clínica depende do uso mais produtivo dos insumos e requer constante inovação.

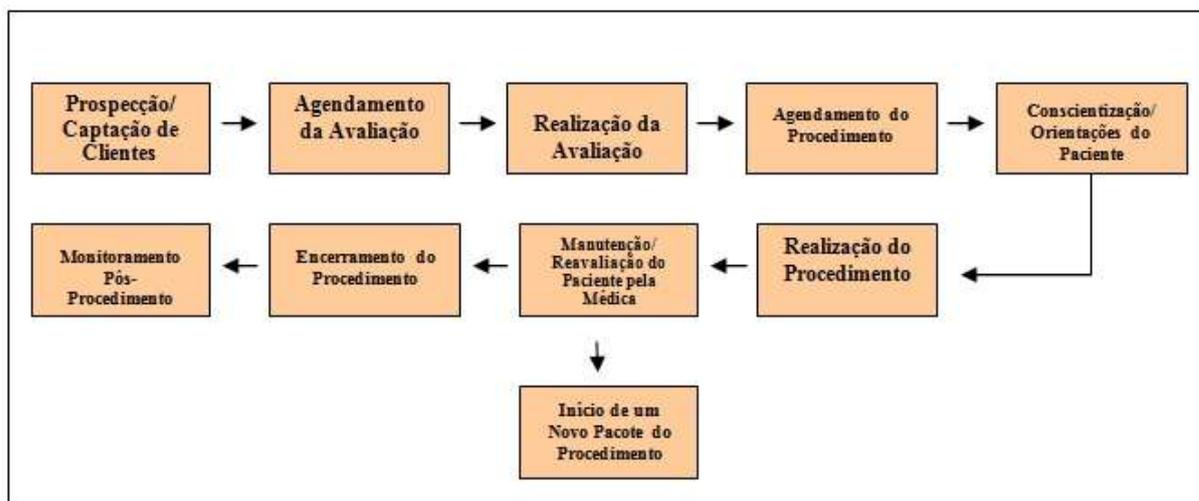
É importante ressaltar, que todo o trabalho apresentado na metodologia descrita na Figura 1, foi realizado antes do desenvolvimento do sistema de medida de desempenho ora proposto neste artigo e serviu de apoio e direção para a construção do mesmo. Somente a primeira etapa desta metodologia será considerada neste artigo, pois desta etapa é que se pôde desenvolver o I.I.P. – Indicadores Integrados de Performance para uma clínica dermatológica.



Fonte: metodologia criada pelas autoras (2012)

Figura 1 – Estudo anterior ao desenvolvimento do I.I.P.

À medida que as entrevistas foram realizadas e com a descrição das atividades pelos entrevistados foi possível desenhar o processo interno de atendimento ao cliente, que representa as atividades essenciais desde o primeiro contato do paciente com a clínica até a finalização do seu tratamento e o acompanhamento da clínica no seu pós tratamento. O processo foi desenvolvido com base em dados e informações coletadas durante as entrevistas realizadas, a partir das observações, das agendas eletrônicas das técnicas e na dinâmica de funcionamento da clínica. É importante salientar que o mapeamento do processo e a sua estruturação revelou etapas não formalizadas e antes desconhecidas por alguns membros da clínica.



Fonte: desenhado e estruturado pelas autoras (2012)

Figura 2 – Processo de atendimento ao cliente de uma clínica médica

Após a estruturação do processo interno os participantes da pesquisa, elaboraram o diagnóstico, analisando cada etapa do processo. Na análise do processo interno procurou-se identificar os fatores relevantes do atendimento ao cliente e verificar a vinculação entre todas as etapas, procurando aproveitar as oportunidades de melhorias, corrigir as falhas diagnosticadas. A perfeita compreensão do processo de atendimento permitiu conhecer a forças e fraquezas da clínica. Na terceira etapa foram definidas as ações, os projetos e os objetivos estratégicos, seguindo com um sistema de priorização, detalhamento das ações e o

sistema de implantação e controle.

Esta parte da pesquisa não é alvo deste artigo, mas é importante mostrar toda a metodologia que sustentou o mapeamento do processo e o delineamento das estratégias pertinentes ao processo interno analisado.

A partir do desenho e estruturação do processo interno de atendimento ao cliente foi construído o sistema de medidas de desempenho proposto.

## 5 Determinação dos Indicadores de Desempenho

Neste tópico serão apresentados os indicadores que possibilitaram a clínica médica a tangibilizar os resultados obtidos no atendimento do seu público-alvo. Assim, dados numéricos poderão ser apurados e interpretados para que formalmente se tome as decisões necessárias.

Além disto, com o estabelecimento de metas claras a equipe estará ciente do seu papel na busca dos objetivos traçados, de forma que todos contribuam para que as metas sejam alcançadas, a clínica cresça e a equipe possa também ser beneficiada com programas de remuneração variável previamente definidos.

Com a efetiva implantação dos indicadores propostos e a compreensão dos mesmos por toda a clínica será possível realizar a avaliação quantitativa e qualitativa da produtividade, monitorando a eficiência e a eficácia do trabalho realizado pela equipe da clínica, para que ajustes sejam feitos e garantam a possibilidade de um crescimento planejado, contínuo e sustentado.

Definiram-se as variáveis a serem medidas, foram estabelecidas as fórmulas específicas, selecionaram-se as unidades de medidas e estruturou-se a base das informações de desempenho a serem totalizadas no sistema. Os seguintes indicadores foram delineados para a clínica, levando-se em consideração uma medida financeira e as não financeiras relacionadas ao processo interno de atendimento ao cliente:

- **Eficiência Operacional Financeira:** este índice mede a margem de lucro operacional, representando o “lucro puro” obtido em cada unidade de receita, ou seja, a proporção de cada unidade monetária de receita dos serviços prestados que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, não incluindo juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. É calculada pela divisão do lucro operacional pela receita de vendas, sendo um bom indicador de eficiência operacional.

$$\text{Eficiência Operacional Financeira} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita de Vendas}} * 100$$

**Índice de Prospecção de Pacientes via colaboradores:** este índice mede o esforço dos colaboradores da Dermac em buscar no mercado o público-alvo da clínica com o objetivo de aumentar o número de avaliações realizadas. É importante ressaltar que este índice não mede as avaliações oriundas das indicações dos médicos proprietários.

$$\text{Prospecção de Pacientes via Colaboradores} = \frac{\text{Total de Avaliações advindas de colaboradores}}{\text{Total de avaliações realizadas}} * 100$$

- **Índice de Captação de Novos Pacientes:** este índice mede o percentual de novos pacientes que realizaram o primeiro procedimento com retorno financeiro para a clínica em relação ao total de pacientes atendidos. Desta forma, pode-se observar a quantidade de novos pacientes rentáveis captados pela clínica e o incremento/impacto disto na carteira de clientes ativos da organização.

$$\text{Índice de Captação de Novos Pacientes} = \frac{\text{Total de Novos Pacientes}}{\text{Total de Pacientes Atendidos}} * 100$$

- Índice de Efetividade das Avaliações: este índice mede o grau de efetividade das avaliações, ou seja, a eficácia da equipe de transformar avaliações em procedimentos/tratamentos que geram receita para a clínica. É apresentado pela relação entre as avaliações realizadas e as que foram efetivadas. Este índice é importante, pois mede a efetividade do esforço de avaliar e obter a concretização de procedimentos rentáveis para a clínica.

$$\text{Índice de Efetividade de Avaliações} = \frac{\text{Total de avaliações efetivadas/técnica}}{\text{Total de avaliações realizadas/técnica}} * 100$$

- Índice de Utilização da Agenda: este índice indica a porcentagem da capacidade total das agendas que foi efetivamente utilizada para entregar ao cliente serviços de valor adicionado (consultas e procedimentos), ou seja, mede o aproveitamento das agendas das técnicas com base na análise da utilização dos horários disponíveis ao atendimento. Um nível de utilização baixo pode ser resultado de uma baixa demanda ou incidentes frequentes que resultam na perda do horário – horário não produtivo – como por exemplo número de pacientes desmarcados e faltosos ou grande quantidade de horários vagos. Em contrapartida um alto nível de utilização das agendas pode gerar fila de espera e insatisfação dos pacientes. O intuito deste indicador é medir a utilização das agendas, buscando minimizar a perda no tempo de produção, utilizando a capacidade existente para gerar mais serviços lucrativos para a organização. A fórmula sintética demonstra, de uma maneira global, a utilização das agendas pela equipe técnica:

$$\text{Índice de Utilização da Agenda} = \frac{\text{Total de horários utilizados}}{\text{Capacidade total da Agenda}} * 100$$

A fórmula analítica detalha a utilização da agenda para cada técnica. Desta maneira, torna-se possível analisar o desempenho individual, verificando a utilização da agenda em cada situação:

$$\text{Índice de Utilização da Agenda por Técnica} = \frac{\text{Total de horários utilizados/técnica}}{\text{Capacidade total da Agenda/técnica}} * 100$$

- Índice de Eficiência da Capacidade Produtiva: este índice mede o percentual de eficiência em relação à capacidade efetiva do equipamento, isto é, a proporção do volume de procedimentos efetivamente realizados ao operar os lasers e outros equipamentos em relação à sua capacidade efetiva. Por meio desta informação é possível verificar o desempenho de cada equipamento e analisar a necessidade ou não de fomentar o seu uso. A fórmula sintética analisa de uma maneira global, a quantidade de procedimentos realizados em relação a capacidade efetiva de produção:

$$\text{Índice de Eficiência da Capacidade Produtiva} = \frac{\text{Qtde de procedimentos realizados}}{\text{Capacidade efetiva de procedimentos}} * 100$$

A forma analítica detalha a informação sintética, realizando a análise por equipamento.

Para tanto, sugere-se que seja calculada para os seguintes equipamentos: Cool Touch, LightSheer, Titan, Quantum, Carboxterapia, Endermologia e Estimulação Russa:

$$\begin{aligned} & \text{Índice de Eficiência da Capacidade Produtiva por Equipamento} \\ & = \frac{\text{Qte de procedimento por equipamento}}{\text{Capacidade efetiva de procedimentos por equipamento}} * 100 \end{aligned}$$

- **Índice de Renovação de Pacotes:** este índice mede a renovação de pacotes dos procedimentos, demonstrando quantitativamente se os pacientes estão dando continuidade ao tratamento ou se está havendo abandono do mesmo. Nota-se a importância do paciente concluir seu tratamento para que a clínica possa oferecer todas as possibilidades existentes e o paciente possa visualizar os resultados e a eficácia dos tratamentos de acordo com a necessidade de sessões orientada em cada caso. Afinal, tratamentos incompletos poderão resultar em perda da qualidade ou inadequação dos efetivos resultados esperados pelo paciente.

$$\text{Índice de Renovação de Pacotes} = \frac{\text{Quantidade de pacotes renovados}}{\text{Total de pactoes finalizados}} * 100$$

- **Índice de Reavaliação de Pacientes:** este índice mede o percentual de reavaliações realizadas após seis meses do encerramento do tratamento do paciente. A importância do indicador está no relacionamento estabelecido entre a clínica e o paciente, garantindo um acompanhamento do mesmo pós-tratamento. Desta forma, o paciente estará próximo da clínica, sendo reavaliado e informado das tecnologias atuais e novas formas de tratamentos existentes. O ganho está em não deixar o paciente sem acompanhamento, cuidando dele como um bem único e precioso para esta clínica.

$$\text{Índice de Reavaliação de Pacientes} = \frac{\text{Total de reavaliações realizadas}}{\text{Total de procedimentos encerrados}} * 100$$

- **Índice de Eficiência de Telemarketing:** este índice mede a efetividade do esforço do telemarketing em gerar procedimentos rentáveis para a clínica.

$$\text{Índice de Eficiência do Telemarketing} = \frac{\text{Qtde de atendimentos gerados por este esforço}}{\text{Total de contatos estabelecidos pelo telemarketing}} * 100$$

A seguir será apresentado como este sistema, além de facilitar a implementação da estratégia declarada pela clínica e de melhor avaliar do desempenho global da organização, pôde ser utilizado para apoiar as decisões relacionadas ao sistema de remuneração variável da clínica médica estudada.

## 6 Apoiando o Sistema de Remuneração Variável da Clínica

Após a construção dos indicadores de desempenho para cada etapa do processo produtivo da clínica, torna-se necessário controlar a efetividade no alcance das metas propostas. Para tanto, a Figura 3 apresenta os indicadores, o cenário atual e as metas futuras do desempenho do processo de atendimento da clínica esperado pelos acionistas.

Nesta tabela será medido mensalmente, para cada índice, o alcance ou não das metas. Se atingida a meta soma-se a pontuação 1, se não aquele índice fica com zero. E assim procede-se mês a mês.

Desempenho Financeiro e do Processo Interno de Atendimento ao Cliente																		
	Indicadores	Cenário Atual	Meta	Pontos Obtidos nos Meses												Total	Eficiência	
				Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maió	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.			
Financeiro	Desempenho Financeiro	Eficiência Operacional Financeira	64%	66%														
	Processo Interno	Prospecção/ Captação de Clientes e Agendamento da Avaliação	Prospecção de Pacientes via Colaboradores	—	15%													
Captação de Novos Pacientes			14,25%	15%														
	Realização da Avaliação	Efetividade de Avaliações	17,50%	20%														
	Agendamento / Realização do Procedimento	Utilização da Agenda	43%	60%														
		Eficiência da Capacidade Produtiva	16%	30%														
	Encerramento do Procedimento e Monitoramento Pós-Procedimento	Índice de Retorno do Paciente	—	50%														
	Total																	

Fonte: desenvolvido pelas autoras (2012)

Figura 3 – Desempenho Financeiro e do Processo de Atendimento ao cliente

Desta forma para o primeiro período de implantação do projeto de produtividade (junho a dezembro 2012) estipula-se que a eficiência global deverá ser de, no mínimo, 60%. Assim, o somatório dos indicadores existentes dentro dos meses propostos deverá atingir os 60% de eficiência no desempenho financeiro e do processo produtivo.

Para tanto:

- Se a equipe não atingir 60% de eficiência não haverá remuneração variável;
- Se atingir entre 60% e 70% compara-se o faturamento da clínica (regime de competência) do ano anterior com o do presente ano sem a participação dos médicos. A partir da diferença existente entre os dois períodos considera-se o acréscimo alcançado. Deste acréscimo será distribuído igualmente para todos os integrantes da equipe um valor de 5% a 10% deste total.
- Se a meta de eficiência global atingida for superior a 70%, além da remuneração distribuída igualmente entre todos haverá uma premiação extra que poderá ser um valor monetário, viagens, presentes, entre outros. Os critérios para esta remuneração extra poderão ser sorteio ou análise dos indicadores de “efetividade das avaliações” e “utilização da agenda”, pois no seu modo analítico é possível avaliar o desempenho individual da equipe técnica.

Esta meta ora estipulada será seguida para o próximo período (junho a dezembro 2012). Para o ano seguinte poderá ser definida outra meta, uma vez que este é um processo dinâmico e não estático, sendo adaptado conforme o cenário existente.

Além disto, sugere-se que se faça uma reavaliação trimestral das metas propostas, aumentando o percentual das metas muito fáceis de serem atingidas e reduzindo, se necessário, para os casos em que se visualizar metas inatingíveis. Nesta primeira etapa de implantação será natural haver reajustes das metas de acordo com a sua efetivação, uma vez que para alguns indicadores não havia histórico de dados para a realização de simulações.

É importante que a tabela apresentada seja utilizada também como um quadro de

gestão à vista, o qual esteja em um local acessível à toda equipe e possa mostrar o desempenho mensal, direcionando os esforços da mesma de acordo com os objetivos e as metas propostas.

## 7 Conclusão

O presente artigo buscou, por meio do método de pesquisa-ação, desenvolver uma sistemática para se determinar indicadores de desempenho desenhados a partir da análise da perspectiva de processos internos de Kaplan e Norton, os quais estruturados pudessem preparar a empresa, neste aspecto, para implantar o Balanced Scorecard, como um sistema de gestão estratégica. Assim, a empresa definiu como sendo um dos principais objetivos neste primeiro momento, o melhor conhecimento do seu processo de atendimento ao cliente.

Este estudo teve por objetivo desenvolver indicadores integrados de performance (IIP) que possibilitem a medição efetiva das etapas do processo de atendimento ao cliente de uma clínica dermatológica, bem como a eficiência financeira em termos de desempenho do lucro operacional.

Assim, foram elaborados indicadores para as etapas mais significativas do processo, garantindo o controle quantitativo das mesmas para que seja possível mensurar a performance da equipe na realização do serviço desenvolvido e no valor entregue ao cliente final. Para cada um foi trabalhado conceitos, fórmulas, interpretação, periodicidade, metas e as informações necessárias para cálculo dos mesmos.

O trabalho contemplou a construção do indicador de desempenho financeiro, estabelecendo uma meta global relacionada à margem operacional a ser alcançada pela clínica. Além disto, foram definidos os índices de prospecção de clientes via colaboradores e captação de novos pacientes que medem a capacidade de indicação de procedimentos pelos colaboradores e também a obtenção de novos atendimentos para a clínica. A seguir trabalhou-se o índice de efetividade das avaliações, o qual mede o desempenho real de converter avaliações em procedimentos com retorno financeiro para a clínica.

Quanto à realização dos serviços foram criados o índice de utilização da agenda e da eficiência da capacidade produtiva com o intuito de medir o quanto as agendas e os equipamentos estão sendo utilizados produtivamente.

Para o controle dos pacientes que encerraram o tratamento foi proposto o índice de retorno do paciente para medir a quantidade de reavaliações pós-tratamento, garantindo o retorno deste paciente à clínica após, no máximo, seis meses do término do seu tratamento.

Os índices de renovação de pacotes e de eficiência do telemarketing foram criados, porém sugere-se que os mesmos sejam implantados no futuro.

Após a apresentação de todos os indicadores elaborou-se uma tabela global do desempenho do processo de atendimento, na qual visualiza-se todos os indicadores com o cenário atual de desempenho e as metas propostas. A partir desta tabela deverá ser realizado o acompanhamento do desempenho da clínica e, de acordo com o cumprimento das metas, será distribuída a remuneração variável para a equipe.

A partir deste instrumento torna-se necessário uma implantação efetiva, havendo controle sistemático na coleta dos dados necessários, o constante cálculo dos indicadores, a comparação entre o desempenho apresentado e as metas desejáveis e um gerenciamento continuado para que a cada mês a equipe tenha consciência do seu desempenho, saiba quais os pontos de acerto e de falhas, procurando sempre atingir as metas propostas e alcançar a remuneração variável estipulada.

Dentro desta perspectiva, o momento de implantação é muito importante para que a equipe esteja integrada ao conceito do IIP, participe do processo e faça valer o que está sendo proposto.

Assim, compreende-se que para se alcançar melhores desempenhos financeiros a organização deve investir nas pessoas uma vez que são elas que constituem o talento humano capaz de efetivar o serviço a ser entregue ao cliente. Com a equipe integrada, coesa e pronta para implantar tal sistema tem-se processos que provavelmente serão mais bem desempenhados.

Desta forma, a entrega de valor ao cliente será de excelência, obtendo-se satisfação dos mesmos e um provável retorno a esta organização. Somente após atingir os níveis de pessoas – processos – clientes é que a clínica terá um retorno financeiro advindo deste esforço conjunto e contínuo.

Desta maneira, este trabalho permite que com a sua implantação a clínica tenha uma equipe gerenciável, com preparo, motivação e bom desempenho, satisfazendo as necessidades dos clientes e garantindo retorno financeiro para a organização, retroalimentando o ciclo vital para a continuidade deste negócio.

### **Referências**

COHEN, L.; MANION, L. **Research Methods in Education**, 4<sup>th</sup> ed., London, Routledge, 1994.

EDEN, C.; HUXHAM, C. **Pesquisa-ação no estudo das organizações**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994

KETELE, J.; ROEGIERS, X. **Méthologie du recueil d'informations: fondements de méthodes d'observation de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents**. 2. ed. Bruxelles: De Boeck Universisté, 1993

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps**. Cambridge, USA: Harvad Business School Publishing Corporation, 2004.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. **Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study**. MIS Quarterly, v.28, n.3, September 2004.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU**. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1998.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PRIETO, V.C.et al. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Revista Gestão e Produção, v.13, n.1, p.81-92, jan-abr, 2006.

RUMMLER, Geary A, BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da Qualidade e da Competitividade**. Trad. Katia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1992

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação UFSC**, Florianópolis, 2000.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico. Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.10, nº4, p.61-73, out-dez, 2003.

SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003

SINK, D. Scoot, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Trad. Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.