



Implantação e acompanhamento de indicadores em microempresa de saúde domiciliar

Implementation and monitoring of indicators in a homecare micro-enterprise

Rafael Rodrigo Ferreira de Lima ¹

Resumo

O presente artigo trata-se de um estudo de caso que objetiva evidenciar a necessidade de se implantar e acompanhar indicadores de desempenho em uma microempresa que apresentava a falta de controle do seu processo operacional interno. Essa análise justifica-se pela importância organizacional e pela eficiência na tradução do desempenho da organização propiciada pelos indicadores de desempenho e pela alta mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. O problema observado em uma microempresa do ramo da saúde se configurou em gargalos no protocolo de dispensação e transporte de insumos para os clientes e consumidores atendidos. A metodologia aplicada consistiu na análise situacional, proposição de medidas de melhoria e implementação dessas melhorias, com sua subsequente análise, cuja duração de todo o ciclo de estudo compreendeu o período de dois meses na referida empresa. Concluiu-se que a aplicação de indicadores na empresa provocou melhorias significativas nos processos internos, gerando os ganhos esperados pelos gestores da empresa.

Palavras chaves: Eficiência; Gestão; Melhoria contínua.

Cite as: (APA) Lima, R. R. F. (2024). Implantação e acompanhamento de indicadores em microempresa de saúde domiciliar. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 11 (2), 70-82

Abstract

This article is a case study that aims to highlight the need to implement and monitor performance indicators in a micro-enterprise that had a lack of control over its internal operational process. This analysis is justified by the organizational importance and efficiency in translating the organization's performance provided by performance indicators and by the high mortality rate of Brazilian micro and small companies. The problem observed in a micro-company in the health sector resulted in bottlenecks in the protocol for dispensing and transporting inputs to the clients and consumers served. The methodology applied consisted of situational analysis, proposition of improvement measures and implementation of these improvements, with their subsequent analysis, the duration of the entire study cycle comprising a period of two months in that company. It was concluded that the application of indicators in the company led to significant improvements in internal processes, generating the gains expected by the company's managers.

Keywords: Efficiency; Management; Continuous improvement.

¹Universidade Federal de Sergipe - UFS. Brasil. E-mail: rafaclarielrodrigo@gmail.com

1. Introdução

As micro e pequenas empresas são negócios que ganham espaço continuamente no cenário empreendedor brasileiro e apresentam um potencial substancial para o desenvolvimento econômico do país (Cunha et al., 2023). De acordo com Pontes, Ferreira Neto e Lima (2020), essas micro e pequenas empresas, caracterizadas na personificação de organização ou indivíduo registrado, possuem receita anual de até R\$ 360.000,00, para microempresa, receita entre R\$ 360.000,00 e 4.800.000,00, para empresa de pequeno porte.

No entanto, a despeito de suas importâncias sociais e econômicas, a sobrevivência dessas categorias de negócios deve ser sempre motivo de constante análise e busca por medidas e técnicas inovadoras e exequíveis de maneira a elevar o tempo de vida desse tipo de empreendimento. Silva et al. (2023) relembram que, em 2020, o Brasil possuía 7 milhões de micro e pequenas empresas e, ainda de acordo com o apontamento desses autores, em 2022, 99% dos empreendimentos brasileiros se enquadravam como micro ou pequena empresa – PME, revelando a importância e a força destas para a dinâmica socioeconômica do Brasil.

Noronha e Pereira Junior (2022) ressaltam que o encerramento das atividades das PME ocorre precocemente acarretando impactos negativos não apenas para a economia como também para a prática do empreendedorismo uma vez que afeta o moral do indivíduo empreendedor e tem como um dos fatores impulsionadores do insucesso desses empreendimentos a limitação de recursos e a gestão deficiente.

Nesse contexto, Cunha et al. (2023) destacam que, nas micro e pequenas empresas, a administração necessita manter-se constantemente atualizada de modo a obter os requisitos necessários à sobrevivência da organização, principalmente, conforme Albuquerque, Escrivão Filho e Mendonça (2023), ao se considerar o tempo de existência destas, seu ciclo de vida e seu (in)sucesso.

Nessa perspectiva, este artigo busca demonstrar, por meio da aplicação prática em uma organização real, como a implantação e o acompanhamento de indicadores de desempenho e o seu devido acompanhamento podem contribuir significativamente para tornar o fluxo operacional e administrativo de uma microempresa eficiente ao perseguir a redução de desperdícios de bens tangíveis e intangíveis.

2. Fundamentação teórica

A mensuração do desempenho organizacional é uma etapa fundamental para a análise da eficiência das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional, com a propriedade

necessária para o estabelecimento e possíveis correções do planejamento estratégico (Romão & Callado, 2023). Oliveira (2022) ressalta que a avaliação de desempenho por meio de indicadores é uma maneira realista de buscar melhorias para a organização uma vez que promove a ligação entre o que foi pensado na etapa de planejamento e a realidade da organização. Nesse sentido, ao

avaliar o desempenho da empresa, pode-se afirmar que sem ela o negócio caminha baseado no empirismo e sem mecanismos estratégicos fundamentados em dados de seus resultados e do mercado, o que poderá torná-lo difícil de se manter sustentável, competitivo e escalonável (Lima & Silva, 2023, p.215).

Romão e Callado (2023, p. 6) destacam ainda que “a opção pelo uso dos indicadores de desempenho não são exclusivamente para mensurar como a empresa está se comportando, mas também auxiliar como uma ferramenta para melhorar o desempenho”. De forma complementar a esse entendimento, Lima e Silva (2023) esclarecem que o emprego desse tipo de ferramenta permite que a organização, considerando todos os seus setores e planejamentos setoriais, possa estar em sintonia na busca pelo atingimento das metas e objetivos da empresa e na eficiência de sua atividade-fim.

Assim,

um sistema de indicadores, que alimente o processo decisório com informações fiéis, úteis e pontuais, e que fotografe o desempenho, pode ser, nos dias de hoje, o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e da perenidade do negócio (Facco, 2023, p.13).

Esse emprego de indicadores fornece, portanto, suporte para a gestão uma vez que permite entender o funcionamento da organização nos mais variados cenários em que atua, seja no cotidiano ou seja no futuro próximo, ao transformar dados isolados em indicadores de fácil leituras e mensuração pelas equipes (Siqueira & Kodama, 2023).

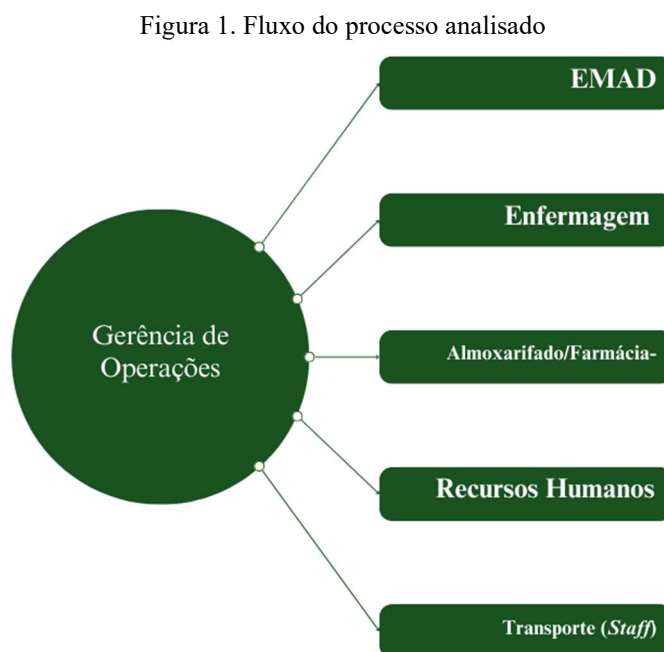
Os indicadores de desempenho revelam, ainda, a disposição pela busca pela inovação nos processos organizacionais (Siqueira & Kodama, 2023), fato importante para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, cuja disposição em inovar

se fundamenta principalmente devido as capacidades dinâmicas existentes nesse tipo de organização, principalmente devido a flexibilidade que as estruturas enxutas proporcionam e pela existência da capacidade dinâmica (*sensing*), que é resultante das práticas de estratégias organizacionais e as práticas de novação, demandadas pela necessidade de alinhamento com o ambiente no qual as empresas estão inseridas (Oliveira et al., 2023, p. 171-172).

No entanto, conforme ressalta Lima e Silva (2023), apesar de ser uma ferramenta fundamental para medir o desempenho da empresa e indicar o grau de inovação que se pode alcançar e ter receptividade na organização, deve-se estabelecer poucos indicadores para se ter maior assertividade na tomada de decisões.

3. Procedimentos metodológicos

A metodologia compreendeu a observação *in loco* dos problemas no recorte do processo operacional da microempresa, com a elaboração de questionário em planilha eletrônica para a coleta dos dados e subsequente tratamento para a tomada de decisão sobre a melhoria aplicável ao processo. A equipe de trabalho objeto deste estudo engloba todas as equipes da Gerência de Operações, conforme a Figura 1.



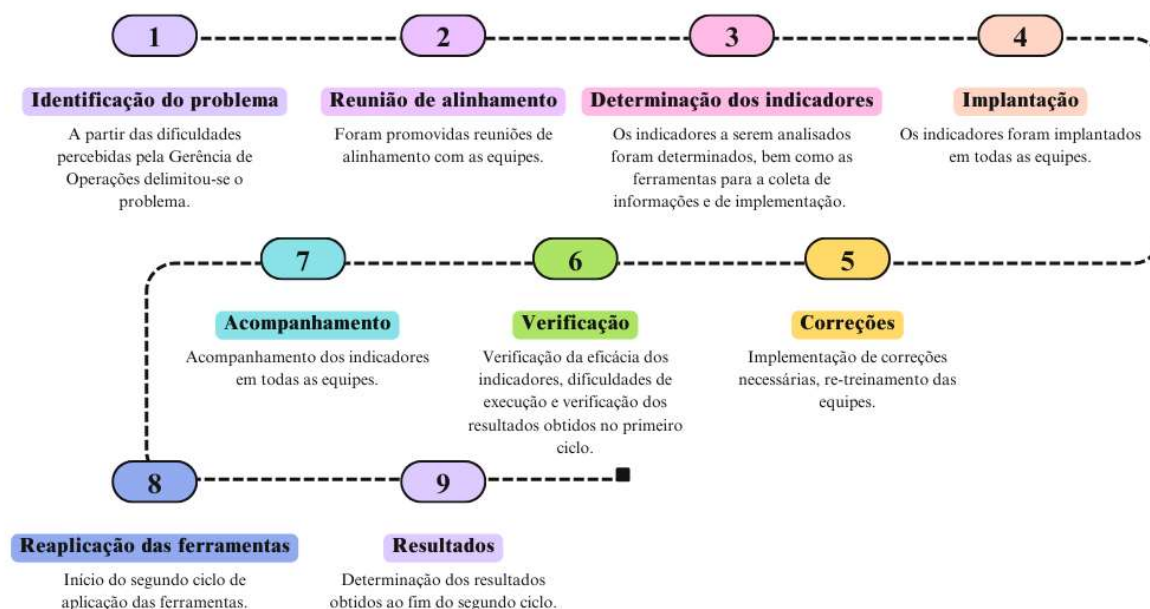
Fonte: autor, 2024.

O percurso metodológico aplicado é descrito na Figura 2 e é composta de 9 etapas. As melhorias foram aplicadas ao fim de cada ciclo do processo de coleta e tratamento dos dados e verificação da eficiência e eficácia dos indicadores de desempenho escolhidos a partir do resultado obtido no ciclo seguinte. O processo de implantação e acompanhamento dos indicadores ocorreu durante dois meses seguidos. Durante todo esse procedimento foram realizadas reuniões com a gerência operacional de modo a elencar as dificuldades encontradas pela empresa e a percepção sobre os gargalos existentes.

Os indicadores foram pensados de acordo com a necessidade do empreendimento em virtude do ramo de atividade e do tipo de serviço prestado. Os indicadores foram avaliados durante dois meses e compreendem: transporte de insumos aos pacientes, acurácia e controle de protocolo de dispensação de insumos e a insatisfação dos pacientes com o serviço prestado.

Para a coleta dos dados foi empregado o formulário *Google forms*, com perguntas específicas e objetivas, editado especificamente para essa coleta, com construção e disponibilização à equipe sob supervisão das gerências administrativa e operacional, respondido pela equipe de operação. Após cada ciclo de trinta dias, as respostas foram auditadas, tratadas e discutidas para a implementação de melhorias nos processos analisados.

Figura 2. Percurso metodológico na Organização



Fonte: autor, 2024.

O segmento e o empreendimento objeto de estudo foram selecionados de acordo com o impacto da prestação de serviço na sociedade. Por conseguinte, foi escolhido o ramo da saúde e um empreendimento prestador de serviços para a Secretária de Saúde do Estado da Bahia, que permitiu ser o estudo de caso mantendo-se no anonimato quanto a divulgação, neste artigo, de sua razão social.

A empresa, que será denominada neste artigo de Saúde SAD, presta serviços de *home care* em todo o interior baiano, com convênio formalizado com a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia e possui sede localizada na microrregião de Feira de Santana, atende pacientes internados nas modalidades 24h e 12h. Atua há seis anos nessa modalidade, que se denomina Sistema de Atenção Domiciliar – SAD.

4. Análise dos dados

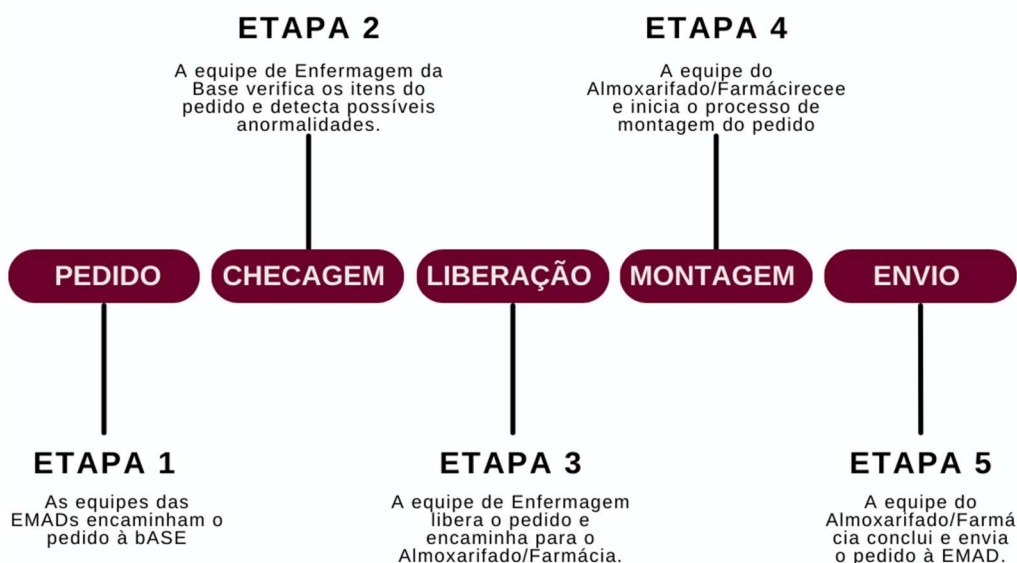
O quadro geral de desempenho da Saúde SAD apresentava-se como motivo de preocupação dos gestores devido a seus índices negativos refletidos nos resultados financeiros e no desempenho da equipe operacional. Uma preocupação adicional, quando ocorreu a implantação dos indicadores e seu acompanhamento, foi a inserção de outras empresas no mercado, prestando o mesmo tipo de serviço e disputando o mesmo público-alvo da Saúde SAD e os clientes e consumidores já atendidos, após quase uma década atuando sozinha no nicho de mercado. Esses concorrentes, disputando o mesmo tipo de convênio com a Secretaria Estadual de Saúde e ampliando o leque de serviços de atendimento domiciliar para clientes e consumidores de planos de saúde, elevaram o nível de tensão e preocupação da gestão da Saúde SAD.

Para conseguir obter vantagem competitiva e estruturar as próprias operações, os gestores da Saúde SAD buscaram compreender, à luz dos mecanismos científicos e práticos da Engenharia de Produção, os gargalos existentes entre a dispensação dos insumos e a finalização do ciclo de atendimento de envio dos materiais aos pacientes.

O processo observado compreende, conforme a Figura 3, na seguinte sequência: a equipe de atendimento domiciliar realiza a solicitação do pedido de insumos para suprir as necessidades do paciente durante trinta dias, conforme convênio pré-estabelecido com a Secretaria de Saúde. O pedido é, em seguida, encaminhado à equipe de acompanhamento da sede da empresa, chamada de Base, que checa os quantitativos solicitados e, em caso de pedidos atípicos, solicita justificativas de acordo com a evolução do paciente.

Uma vez feita essa conferência, o pedido é liberado para ser executado pela equipe da Farmácia/Almoxarifado. Essa equipe monta os Kits dos pedidos em caixas de acordo com o pedido liberado e prepara para despachá-los, formalizando a saída dos Kits em protocolos que constam o quantitativo, a descrição de cada item, identificação do paciente, cidade, modo de internamento e assinaturas de liberação da equipe de checagem, da equipe da Farmácia/Almoxarifado e do transportador.

Figura 3. Fluxo do processo analisado



Fonte: autor, 2024.

Os problemas observados no processo e endossados pela equipe da Saúde SAD concentravam-se a partir da entrega da checagem dos pedidos até o processo de entrega no domicílio do paciente. Após ponderar sobre os indicadores e efetivar sua implantação, estes foram acompanhados durante dois meses e demonstraram o panorama interno a seguir. É importante frisar que a empresa já possuía dados negativos sobre o processo, colhidos de reuniões internas anteriores, de forma descontextualizada.

4.1 Qualidade e acurácia dos protocolos de dispensação de insumos

O protocolo de dispensação de insumos para os pacientes compreende um importante indicador tendo em vista que os erros incorridos nessa etapa do fluxo interno prejudicam a imagem da empresa e poderia gerar problemas judiciais se os clientes e consumidores, ou seja, pacientes e familiares, alegassem que não estavam sendo assistidos adequadamente pela empresa, que se configura como uma prestadora de serviço intermediária entre o Estado e o paciente e seus familiares, ou seja, entre o poder público e os clientes e consumidores.

Esse indicador foi formalmente implantado e revelou, conforme a Tabela 1, que os erros persistentes ameaçavam seriamente as atividades da empresa tendo em vista que correspondiam, no fim do primeiro mês de acompanhamento e análise, a 28,9% de toda a atividade de dispensação de insumos. Após o início das correções das não conformidades

detectadas, houve a redução dos erros em 10,6%, evidenciando uma queda para 18,3% no segundo mês.

Tabela 1. Análise da qualidade e acurácia dos protocolos de dispensação de insumos

	Conforme	Não conforme
Mês 1	71,1%	28,9%
Mês 2	81,3%	18,3%

Fonte: autor, 2024.

Esse indicador possui desdobramentos no processo interno da empresa, que provocava ao alto índice de erros. Foram detectados sete motivos que contribuíam para o alto índice de insatisfação e erros, como pode ser verificado na Figura 4.

Figura 4. Erros detectados no Almojarifado/Farmácia



Fonte: autor, 2024.

A apuração do resultado desse indicador indicou a necessidade de manutenção e reciclagem de treinamentos à equipe, tanto da base quanto do domicílio, a fim de manter o processo dentro das conformidades.

4.2 Transporte de insumos aos pacientes

O Transporte dos insumos aos clientes e consumidores representa um grande desafio logístico para a Saúde SAD devido a sua área de abrangência ser muito ampla, cujo agravo é a alta heterogeneidade de localização dos pacientes no interior do estado da Bahia e a falta de transporte próprio e/ou contrato com empresas terceirizadas de transporte. Esse indicador permitiu compreender, de forma estruturada, como a empresa estava lidando com esse gargalo para muito além de percepções.

Na Figura 5 está ilustrado o processo genérico de envio dos insumos aos pacientes. É importante ressaltar que, dependendo do modo de envio, como pode ser visto, uma ou mais etapas podem ser puladas.

Figura 5. Etapas de envio dos insumos aos pacientes



Fonte: autor, 2024.

O Quadro 2 demonstra que o gargalo da logística de entrega dos insumos configurou-se como um verdadeiro desafio à empresa, que não possui meios de entrega próprios ou parcerias nas cidades de atuação, conforme observado nas informações coletadas. Segundo a Tabela 2, a dependência de transporte alternativo intermunicipal e de empresas que operam nos terminais

rodoviários é muito grande, tornando o serviço de entrega frágil e suscetível a erros decorrentes de atrasos, extravios, furtos e desencontros entre o transportador e o destinatário.

Tabela 2. Modo de envio de insumos aos clientes e consumidores

Canais de envio	Mês 1	Mês 2
Transporte alternativo intermunicipal	50%	51,60%
Motoboy	8,30%	6,50%
Correios	2,80%	3,20%
Secretaria Municipal de Saúde	8,30%	6,50%
Empresas de transporte rodoviário - Terminal rodoviário	19,40%	22,60%

Fonte: autor, 2024.

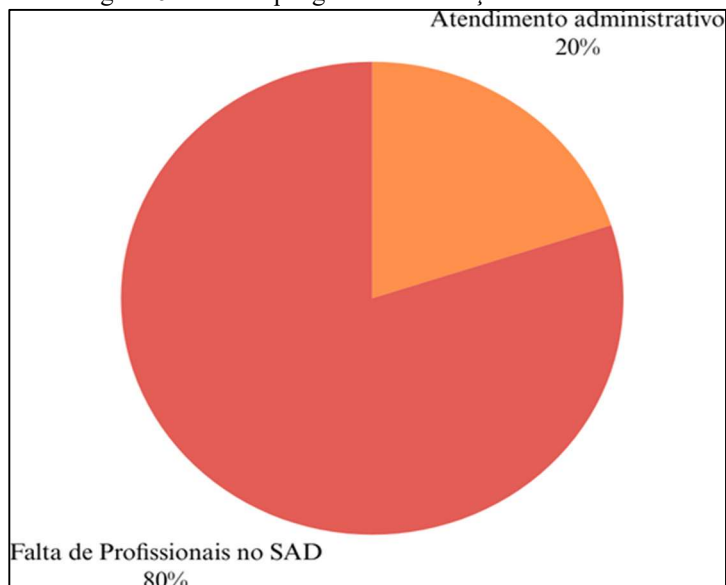
A utilização de transporte alternativo, também conhecido localmente como topic, e o transporte por meio de empresas registradas e atuantes em terminais rodoviários representam os maiores meios de envio dos insumos, exigindo uma organização mais robusta do processo, com antecipação de prazos e previsão de possíveis problemas, incluindo atrasos no itinerário. Essa antecipação reflete em toda a gestão de qualidade da empresa e em sua imagem pública tendo em vista que os pacientes, familiares e equipe de atendimento de domicílio para que todo o processo seja o mais transparente, eficiente e eficaz possível.

O emprego de serviços de motoboy, localmente conhecido como mototáxi, dos Correios e da Secretaria Municipal de Saúde do destino foi realizado de forma complementar ou exclusivo, quando o destino não dispunha de rotas de outros meios de envio. O caso específico dos Correios incorre, ainda, em atrasos e deficiências dessa empresa em encontrar determinadas localidades. No caso do apoio das Secretarias Municipais de Saúde, a Saúde SAD apresentou dependência do itinerário destas que nem sempre coincidiam com a necessidade da empresa.

4.3 Insatisfação dos pacientes com o serviço prestado

Após a verificação dos problemas levantados e que incorriam nos erros e subsequentes insatisfações dos clientes atendidos, melhorias sugeridas para a correção das não conformidades e uma pesquisa de satisfação, após o final do segundo mês, com os clientes atendidos foi realizada. Tal pesquisa revelou que os insumos deixaram de ser a maior causa de insatisfação dos clientes, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6. Setores que geram insatisfação nos clientes

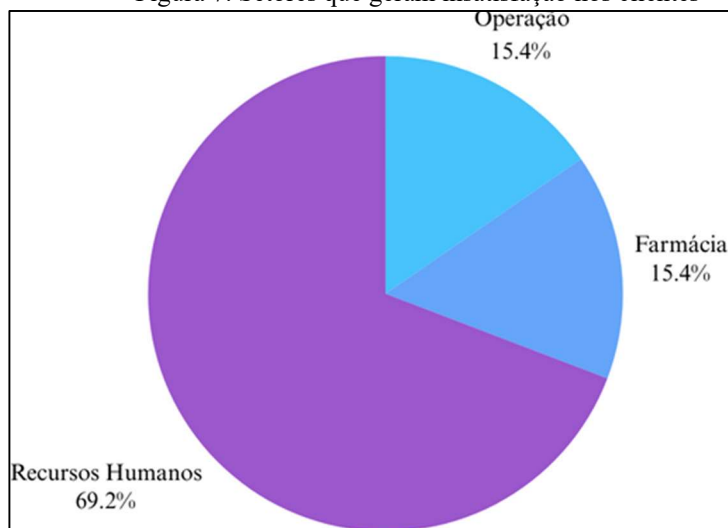


Fonte: autor, 2024.

De forma complementar, 55,6% dos clientes não apresentaram nenhum tipo de insatisfação com o serviço oferecido pela empresa.

De acordo com a Figura 7, as insatisfações dos clientes que responderam à pesquisa de satisfação, concentram-se nos setores de Operação, Farmácia e, majoritariamente, Recursos Humanos.

Figura 7. Setores que geram insatisfação nos clientes



Fonte: autor, 2024.

Pela pesquisa de satisfação aplicada e considerando o processo de melhoria contínua adotado a partir de cada análise dos indicadores propostos é possível observar que os clientes possuem uma boa referência do funcionamento da empresa e conseguem atribuir claramente aos setores responsáveis por suas insatisfações a responsabilidade devida. Esse fato e a

continuidade da realização desse tipo de pesquisa e da continuidade e da melhoria da metodologia de coleta e análise dos dados dos indicadores podem fornecer cenários mais favoráveis para aumentar a competitividade da empresa frente a seus concorrentes e à qualidade do serviço prestado.

A não realização de pesquisa de satisfação anterior a esse estudo descrito neste artigo inviabiliza a compreensão completa do nível de satisfação anterior, ensejando que novos trabalhos sejam realizados a fim de mensurar adequadamente os processos internos da Saúde SAD em um recorte temporal maior. No entanto, o trabalho realizado permitiu identificar as necessidades organizacionais e iniciar as melhorias devidas no, e a parti do, recorte temporal trabalhado.

5. Considerações finais

A busca pela melhoria contínua é uma realidade nas organizações que buscam manter-se competitivas e na preferência dos clientes e consumidores. E estabelecer critérios para o acompanhamento de suas atividades de modo a identificar os gargalos nos processos internos e externos, bem como uma real dimensão dos seus pontos fortes, dos seus pontos fracos e das suas ameaças e possíveis oportunidades é essencial para a sobrevivência da organização.

A implantação dos indicadores de qualidade do protocolo de dispensação de insumos e do transporte de envio de insumos aos pacientes demonstrou ser uma poderosa ferramenta de autoconhecimento organizacional para identificar os gargalos e estabelecer metas de melhoria que possuíam fácil acompanhamento. Os resultados imediatos puderam ser facilmente observados e traduzidos em benefícios para a empresa.

Ficou compreendido, a partir da pesquisa de satisfação realizada com os clientes, que embora a empresa não tenha atingido eficiência acima de 90% nos indicadores ou imediatamente resolvida o problema de distribuição dos insumos por meio de veículo próprio, os clientes conseguiram reconhecer os esforços da empresa na busca pela qualidade do serviço prestado.

Foi possível, também, verificar que a aplicação de processos verificáveis permite o desenvolvimento da equipe, seja na base ou no domicílio, e a resolução de gargalos que causam sérios prejuízos à Organização.

Referências

- Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E., & Mendonça, P. S. M. (2023). Mapa empresarial de sucesso de pequenas empresas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3), 3298-3318.
- Cunha, L. S., Silva, V., Araujo, J. M., & Andrade, J. D. N. T. (2023). Pequenas e Microempresas: Estudo do Papel e das Funções Gerenciais. *ID on line. Revista de psicologia*, 17(65), 501-511.
- Facco, G. (2023). Estudo Contemporâneo e Transversal - Gestão de Indicadores. Indaial. Arquê Editora.
- Silva, H. L. B. de O., & Silva, N. G. de A. (2023). O uso de indicadores de gestão no varejo de vestuário das micro e pequenas empresas do Seridó/RN e outras regiões. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, 10(1).
- Noronha, A. R. B., Junior, J. M. P., & Rodrigues, D. C. (2022). Uma análise da concessão do PRONAMPE para microempresa: Um estudo de Caso na Empresa Motor Bom em Belém-PA. *Revista Paraense de Contabilidade-RPC*, 7(1), 93-107.
- Oliveira, F. J. (2022). Avaliação de desempenho de micro e pequenas empresas brasileiras: uma pesquisa sobre a dissonância entre a teoria e a prática. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas]. Repositório da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/5824>.
- Oliveira, P. S. G, Berbert, J. de M., Wada, E. K., Oliveira, S. L. I. de, & Spinola, M. de M. (2023). Proposta de um modelo de avaliação para projetos de consultoria baseado em modelo de excelência em gestão: aplicação em micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar na cidade de São Paulo. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(1), 166-189.
- Pontes, E. S., Neto, M. N. F., & Lima, M. X. A. (2023). Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 12(2).
- Romão, B. J. P.; Callado, A. A. C. Relación entre la divulgación de indicadores de rendimiento no financieros y el valor de mercado de las empresas que cotizan en bolsa. *Contabilidad y Negocios*, v. 18, n. 35, 10 mar. 2023.
- Siqueira, C. S., & Kodama, T. K. (2023). Gestão da inovação: facilitadores e barreiras nas empresas. *Quaestum*, 4, 1-12.
- Silva, L. C., Marinho, L. E. S., Rodrigues, M. G., & Andrade, J. D. N. T. (2023). Fatores condicionantes à mortalidade de MPE's—Micro e Pequenas Empresas no Brasil. *ID on line. Revista de psicologia*, 17(65), 141-149.