

## INDICADORES-CHAVE PARA MEDIDA DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA O CASO DAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

### KEY INDICATORS FOR MEASURING PERFORMANCE: A PROPOSAL FOR THE CASE OF THE PROVIDER'S HEALTH PLANS

### INDICADORES CLAVE PARA MEDIR DE DESEMPEÑO: UNA PROPUESTA PARA EL CASO DE PROVEEDOR DE SEGURO DE SALUD

Isabela Tatiana Teixeira<sup>1</sup>, André Luiz Romano<sup>2</sup>, Alceu Gomes Alves Filho<sup>3</sup>.

#### RESUMO

**Introdução:** No atual cenário de competitividade é fundamental que as empresas disponham de ferramentas que permitam uma visão ampla e integrada dos processos. A utilização de indicadores para mensuração é uma das formas de se gerenciar os negócios, cabe ainda para as empresas do setor de serviços de saúde de uma maior disseminação de ferramentas para a avaliação de desempenho. **Objetivo:** O presente estudo é o resultado de uma pesquisa exploratória realizada numa operadora de planos de saúde. O foco do estudo foi uma análise de indicadores de gerenciamento e controle de gastos comparando perspectivas de

diferentes abordagens. **Metodologia:** Com base em informações secundárias, obtidas no site da ANS, no site da instituição analisada, nos documentos averiguados e em material divulgado na imprensa, o método escolhido foi o estudo de caso da aplicação do *Key Performance Indicator* (KPI) e uma análise comparativa com o *Balance Scorecard*. **Resultado:** O estudo mostrou que para a construção de um KPI adequado é necessário compreender a estrutura organizacional de maneira ampla, destacando aqueles indicadores de maior relevância e impacto ao resultado total da organização. No caso, aqui estudado, utilizou-se uma estrutura assemelhada com o BSC, e suas quatro perspectivas. Fica clara a priorização dada pela empresa estudada na dimensão financeira. O conjunto de indicadores deve ser desdobrado setorialmente, sendo que as unidades terão diferentes metas, conforme o impacto de cada área com o resultado corporativo.

<sup>1</sup>Economista, Mestre em Engenharia de Produção – Pesquisadora na Universidade Federal de São Carlos. E-mail : [isabelatteixeira@hotmail.com](mailto:isabelatteixeira@hotmail.com)

<sup>2</sup> Economista, Mestre em Desenvolvimento Regional e Doutor em Engenharia de Produção – Professor Doutor no Centro Universitário Hermínio Ometto. E-mail: [andrroman1973@hotmail.com](mailto:andrroman1973@hotmail.com)

<sup>3</sup> Engenheiro, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção - Professor Doutor no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: [alceu@ufscar.br](mailto:alceu@ufscar.br)

**Conclusão:** A pesquisa concluiu que a implementação do KPI mostra-se uma ferramenta de gestão aderente às necessidades das empresas do segmento, uma vez que os indicadores levam em conta as especificidades da empresa, informando de forma clara e objetiva os aspectos importantes para o gerenciamento do negócio.

**Palavras-chave:** Mensuração de desempenho; *Key Performance Indicator*; operadoras de plano de saúde.

#### **ABSTRACT:**

**Introduction:** In the current competitive scenario is critical for companies to have tools that allow for a comprehensive and integrated view of the processes. The use of indicators to measure is one way to manage the business, is also responsible for companies in the healthcare sector for greater dissemination of tools for performance evaluation. **Objective:** This study is the result of an exploratory study conducted in a managed care plans. The focus of the study was an analysis of indicators of management and control of expenses comparing perspectives of different approaches. **Methodology:** Based on secondary information obtained from the NSA site,

on the other website analyzed, investigated the documents and broadcast material in the press, the chosen method was the case study of the implementation of Key Performance Indicator (KPI) and analysis comparative with the Balance Scorecard. **Results:** The study showed that for the construction of an appropriate KPI is necessary to understand the organizational structure broadly, highlighting those indicators of greatest importance and impact to the overall result of the organization. In the case studied here, we used a structure likened to the BSC and its four perspectives. It is clear the priority given by the company studied in the financial dimension. The set of indicators should be broken down by sector, and the units will have different goals, as the impact of each area with the corporate result. **Conclusion:** The research concluded that the implementation of KPI shows an adherent management tool to the needs of companies in the sector, since the indicators take into account the specificities of the company, stating clearly and objectively the important aspects for managing business.

**Descriptors:** Performance Measurement; Key Performance Indicator; health insurance providers.

## RESUMEN:

**Introducción:** En el actual escenario competitivo es fundamental para que las empresas cuenten con herramientas que permiten una visión global e integrada de los procesos. El uso de indicadores para medir es una manera de manejar el negocio, también es responsable de las empresas del sector de la salud para una mayor difusión de herramientas para la evaluación del desempeño. **Objetivo:** Este estudio es el resultado de un estudio exploratorio realizado en unos planes de cuidado administrado. El objetivo del estudio fue un análisis de indicadores de gestión y control de los gastos que comparan perspectivas de los diferentes enfoques. **Metodología:** Basado en información secundaria obtenida en el sitio de la NSA, por otro sitio web analizado, investigado el material de los documentos y de difusión en la prensa, el método elegido fue el estudio de caso de la aplicación de indicadores clave de rendimiento (KPI) y análisis comparativo con el balance Scorecard. **Resultados:** El estudio mostró que para la construcción de un KPI es el más adecuado para

entender la estructura de la organización en términos generales, destacando aquellos indicadores de mayor importancia e impacto en el resultado global de la organización. En el caso estudiado aquí, se utilizó una estructura comparada con el BSC y sus cuatro perspectivas. Está claro que la prioridad dada por la empresa estudiada en la dimensión financiera. El conjunto de indicadores debe ser desglosados por sector, y las unidades tendrá diferentes objetivos, como el impacto de cada área con el resultado de la empresa. **Conclusión:** La investigación concluyó que la aplicación de KPI muestra una herramienta de gestión adherente a las necesidades de las empresas del sector, ya que los indicadores tienen en cuenta las características específicas de la empresa, indicando claramente y objetivamente los aspectos importantes para la gestión negocio. **Palabras clave:** Medición del Desempeño; Indicador clave de rendimiento; los proveedores de seguros de salud.

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia se relaciona com aspectos do processo decisório empresarial: o posicionamento de uma empresa no mercado é definido por decisões gerenciais, influenciadas não

apenas por expectativas internas, mas também por atividades dos concorrentes e comportamento dos consumidores. A competição pelo mercado força as empresas a buscarem mecanismos, idéias e ferramentas que permitam respostas rápidas e eficientes, que aprimorem a gestão e o acompanhamento do desempenho (1).

Torna-se relevante que os tomadores de decisão estabeleçam objetivos concretos, que vão desde as metas com o aumento do capital, a expectativa de redução dos custos, e a projeção da ampliação de mercado consumidor. Esses objetivos direcionam a forma de gerenciar a organização e desencadeiam perspectivas setoriais que permitirão o acompanhamento das ações da empresa no nível operacional; é preciso analisar e verificar se a forma de mensuração está adequada e oferece respostas que auxiliem nas decisões.

No Setor de Saúde Suplementar, no qual estão inseridas as Operadoras de Plano de Saúde (OPS), objeto de estudo nesse trabalho, o sistema de medição e a avaliação periódica propicia o entendimento do cenário em que a organização opera. A considerar a gama de atividades das operadoras, que compreende a prestação de serviços médicos, laboratoriais,

ambulatoriais e hospitalares (2), a elaboração e o acompanhamento de indicadores constitui uma forma para a sobrevivência das empresas. Com base na necessidade de mensuração para gerenciamento, o presente trabalho apresenta a adoção de um *Key Performance Indicator* (KPI) como uma ferramenta para medição de desempenho e gerenciamento de Operadoras de Plano de Saúde.

## 2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A importância em se identificar os indicadores de desempenho é reforçada pelas ideias de autores que consideram a medição de fundamental importância para o gerenciamento das empresas (3); os sistemas de medição são um diferencial para a sobrevivência e prosperidade da empresa no mercado competitivo (4). Com o intuito de obter o comprometimento dos colaboradores e a evolução contínua dos indicadores, é recomendável explorar a forma de se trabalhar dentro da organização as informações que resultarão no relatório de indicadores. O ambiente concorrencial que domina o mercado brasileiro torna fundamental que se melhore a medição de desempenho e a análise de resultados das empresas. Esse cenário não é diferente para as

Operadoras de Plano de Saúde. A maioria das Operadoras não faz uso de sistemas de custos e nem de indicadores de desempenho que as orientem em suas decisões (5); entre as dificuldades encontradas na elaboração de indicadores e relatórios de desempenho, pode-se citar que essa área possui características singulares. A contabilidade de custos deve legalmente seguir as orientações da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e o corpo administrativo é ocupado por profissionais da saúde, nem sempre com formação técnica necessária para administrar uma empresa (5). A contabilidade está vinculada a um Plano de Contas específico, instituído pela ANS em 2001. Tal plano conta com aproximadamente 14 mil contas, o que gera diversos entendimentos de classificação contábil, dificultando o efetivo conhecimento dos custos auferidos.

A elaboração de indicadores, seja econômico-financeiro ou outro indicador, constitui uma necessidade dentro das Operadoras de Plano, pois estes correspondem a instrumentos eficazes de gerência e acompanhamento. Indicadores permitem a implantação de medidas corretivas, melhorando o desempenho

das unidades, com base na redefinição das prioridades essenciais, aumento da produtividade e racionalização do uso de recursos dentre outras medidas administrativas. A área de serviços médicos e hospitalares não é estruturada por uma literatura especializada, seja em pesquisas de medição de desempenho ou formação de custo dos serviços. Desenvolver uma metodologia para medição do desempenho e aplicá-la nesse setor de serviços permite um gerenciamento eficaz do negócio, uma vez que não se pode gerenciar aquilo que não se mede (6).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Medição é uma atividade de comparação, na qual a partir de um padrão pré-determinado confrontado com os resultados efetivamente obtidos, se pode determinar o atingimento ou não de uma meta. É o conjunto de operações que tem por objetivo determinar o valor de uma grandeza, conforme definição do Instituto de Pesos e Medidas de São Paulo (IPEM-SP). A medição expressa numericamente a ocorrência dos eventos, permitindo maior precisão com relação às características dos objetos de estudo. Envolve não apenas a existência de padrões pré-determinados, como

também de ferramentas capazes de precisar as medidas desejadas. Quando se trata da medição de desempenho, se fala em técnicas de verificação dos rumos do negócio. Essas técnicas envolvem a utilização de parâmetros de comparação somadas às estratégias e objetivos determinados pela empresa. A medição de desempenho pode ser entendida como o processo de quantificar ou qualificar o desempenho de um produto ou processo de uma organização (7). O desempenho pode ser julgado sob duas perspectivas: em relação à eficiência; ou em relação à eficácia. Eficácia refere-se ao quanto o resultado de um processo atende às expectativas do cliente ou receptor do resultado do processo. Já eficiência refere-se ao uso sob a perspectiva econômica dos recursos no processo de obtenção de um determinado resultado para prover um nível adequado de satisfação. Existem duas dimensões fundamentais de desempenho: uma externa, relacionada à satisfação do cliente; e outra interna, relacionada à produtividade do processo.

A partir da década de 1980, com a entrada dos japoneses no mercado, ofertando produtos de alta qualidade com menores preços, aumentou a competição global pelo mercado. Em

busca de preço e qualidade, os consumidores passaram a exigir cada vez mais das empresas, forçando a adoção de novas tecnologias e filosofias de gerenciamento. Dessa forma, se torna importante o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho para atendimento as demandas das empresas. A década de 90 marcou um importante desenvolvimento do assunto medição de desempenho, e esse período foi denominado como a Revolução da Medição (8).

O controle é fundamental para assegurar que as atividades da empresa sejam realizadas adequadamente pelos seus membros, contribuindo para a melhoria da posição competitiva, planos, programas e operações. Com o objetivo de atingimento das metas, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização (9). Os meios de controle variam de organização para organização, dependendo das características dos administradores e do contexto social e organizacional. A dificuldade na estruturação de um comportamento individual e

organizacional, descrevendo-os em termos monetários, está ligada a três aspectos (9): (i) a incerteza sobre o impacto e influência das mudanças no resultado; (ii) a influência da interação de diferentes aspectos organizacionais; (iii) a margem de autonomia, que poderá limitar a eficácia e a criatividade. A utilização de indicadores formais na avaliação de desempenho, associados a incentivos financeiros, levam as pessoas a atuar centrando a atenção naqueles aspectos em que serão avaliadas em detrimento de outros, também importantes. Isso devido a não estarem explicitados nos sistemas de controle.

### 3.1 BALANCED SCORECARD

A década de 90 é o ponto de inflexão no que se refere à mensuração e controle de indicadores, com a finalidade de mensurar os desempenhos produtivos e financeiros. Em 1992, Robert Kaplan e David Norton propuseram uma metodologia para mensurar indicadores financeiros e de processo, apresentando as relações de causa e efeito entre eles. Essa metodologia recebeu o nome de *Balanced Scorecard* (BSC). Embora a finalidade inicial do BSC fosse a medição, a ferramenta logo se mostrou

uma excelente forma de gerenciamento, e um instrumental para a adoção das estratégias da empresa. O BSC reúne num único relatório um conjunto de indicadores críticos, analisados em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, aprendizagem e crescimento, processos internos e processos externos (clientes). A perspectiva financeira trata dos interesses dos acionistas, analisando ativos, grau de endividamento, retorno sobre o capital, redução de custos, entre outros indicadores; tem como função auxiliar a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Aprendizagem e crescimento contínuos é a perspectiva que trata dos colaboradores, medindo o nível de satisfação dos mesmos com a empresa, a formação profissional, tempo de permanência na empresa, e os instrumentos necessários para que os mesmos obtenham melhorias de desempenho dentro da organização. As perspectivas internas concentram-se no desempenho dos processos que mais impactam no funcionamento da empresa, como retrabalho, desenvolvimento do produto, processos produtivos. Análises relacionadas aos clientes e segmentos de mercado encontram-se na perspectiva externa, que mede a fidelidade do cliente, a

receita *per capita*, captação de novos clientes. O cumprimento das metas estabelecidas está diretamente relacionado ao entendimento de que tais

perspectivas afetam diretamente a empresa vista como um todo, conforme é possível visualizar na Figura 1:



FIGURA 1 – Estruturação do *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (1996)

Organizações focadas na estratégia apresentam cinco princípios críticos (10): (i) traduzir a estratégia em termos operacionais: descrever as estratégias antes de sua adoção, demonstrando como as metas se transformarão em resultados; (ii) alinhar toda a organização à estratégia: integrar as estratégias individuais das áreas numa estratégia única, a ser seguida por toda a empresa, de forma a criar sinergia; (iii) fazer da estratégia parte integral do trabalho de todos, diariamente: todos os colaboradores devem compreender a estratégia, e conduzir suas atividades diárias de forma a contribuir com o atingimento

das metas; (iv) transformar a estratégia num processo contínuo: realizar reuniões táticas, para a análise estratégia, confrontando o resultado realizado com o que estava planejado (*Budget*); rever mensalmente as previsões financeiras, tornando esse processo contínuo; (v) mobilizar as mudanças através de liderança atuante e eficaz: para uma organização realmente focada na estratégia, é necessário o envolvimento dos executivos, direcionando os colaboradores para as necessidades das mudanças, a liderança reconhece o BSC como um projeto de mudança, e não apenas um processo de medição. Os princípios abordam a busca



pelo alinhamento das práticas operacionais que envolvem liderança, processo, as diversas atividades com a estratégia do negócio, conforme pode ser observado na Figura 2. Isso fará com

que as questões operacionais do dia-a-dia funcionem como elementos de apoio ao atingimento das metas da estratégia do negócio.



FIGURA 2 – Os princípios da Organização Focada na Estratégia. Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (2001)

Entre as críticas encontradas ao BSC, ganham relevância as que afirmam que o modelo é simplista em sua concepção; receia-se também que as empresas que adotam o BSC, o fizeram por modismo, sem analisar as vantagens e desvantagens do sistema, não havendo assim análise criteriosa na escolha dos indicadores, nem relevância dos mesmos na tomada de decisão (11). Há ainda a discussão sobre a interdependência e a equiparidade de importância entre as perspectivas; enquanto a corrente tradicional do BSC credita equiparidade entre as dimensões (6), há autores que afirmam que as

empresas dão maior peso às medidas financeiras, que são o ponto de partida para os objetivos e metas das demais perspectivas do BSC (11). Há um número restrito de indicadores, que definem as estratégias da empresa. Apesar das críticas à metodologia, o BSC apresenta-se como uma importante ferramenta para a medição do desempenho das empresas, disseminando informações a todos os colaboradores. A formulação do BSC está diretamente ligada à necessidade de um sistema de informações, que forneça os dados que alimentarão o relatório. Para tornar viável a adoção do BSC, é necessária uma base de dados, além de

um sistema computacional que integre informações de todas as áreas da empresa.

### **3.2 KEY PERFORMANCE INDICATOR - KPI**

O termo *Key Performance Indicator* (KPI) significa indicador chave para a medição de desempenho. Sua origem se dá juntamente com a Gestão da Qualidade Total (TQM); abordada nos prêmios de qualidade dos EUA e no Japão, o KPI é uma metodologia de monitoramento de indicadores financeiros e não-financeiros, desdobrados do nível gerencial para o operacional (12). Trata-se de uma importante ferramenta de auxílio nos cálculos e nas análises fundamentais para a descoberta de áreas nas quais o resultado poderá ser potencializado, melhorando e aumentando os lucros ou ainda antecipando possíveis problemas. Entre os índices monitorados pelo KPI, está a lucratividade, a rentabilidade, a geração de receitas, as despesas e os custos.

Além da esfera financeira, a metodologia engloba indicadores relacionados às áreas-chave das empresas, como: clientes, mercados, produtos, treinamentos. O KPI reúne um grupo de indicadores de desempenho, e pode ser adotado nas diversas áreas de uma empresa, seja ela uma manufatura ou não: Finanças, Logística, Recursos Humanos, Qualidade, Compras, Marketing, Tecnologia de Informação, Produção. É uma forma para analisar o cumprimento dos objetivos previamente definidos pelo planejamento estratégico (13). Além de uma medida de desempenho de determinada área ou atividade, o KPI é uma ferramenta que reflete direcionadores de valor de uma empresa. Através dele, os executivos transmitem os objetivos estratégicos da empresa para todos os colaboradores. Indicadores-chave aderentes às empresas apresentam características determinantes (14), descritas na Tabela 1:

TABELA 1 – As 10 características determinantes para um bom KPI.

Item	Características KPI	Descrição
1	Refletem direcionadores de valor estratégico	KPIs medem direcionadores-chave de valor, que representam atividades que quando executadas corretamente, garantem o sucesso futuro da organização
2	Definidos pelos Executivos	Executivos definem os direcionadores de valor em reuniões de planejamento, onde são definidos objetivos de curto, médio e longo prazo
3	Estão presentes ao longo da empresa	Os KPIs dos níveis operacionais devem ter relação com os indicadores mensurados pelos altos executivos da empresa.
4	Baseados em padrões corporativos	A criação de padrões de medição é necessária para que o KPI percorra toda a organização
5	Baseados em dados válidos e reais	Para adoção do KPI, é necessário que exista uma base de dados (normalmente, um ERP), e que esses sejam confiáveis
6	Devem ser de fácil compreensão	Os indicadores devem ser de fácil entendimento e limitados por usuários
7	São sempre relevantes	Caso um indicador não seja utilizado após determinado período, é sinal que perdeu relevância no processo, e necessita ser revisto ou substituído
8	Proporcionam contexto relevante	KPIs devem indicar a direção do desempenho, como acima, abaixo ou semelhante ao esperado.
9	Criam empowerment nos usuários	Os indicadores são uma ferramenta para medir o desempenho e engajamento dos colaboradores, de forma a recompensá-los quando as metas forem atingidas
10	Conduzem a ações positivas	os indicadores devem ser elaborados para que todas as áreas convirjam para a mesma direção, de tal forma que gerem ações de melhoria conjuntamente

Fonte: Eckerson (2007)

Os indicadores chave demonstram o desempenho da empresa mediante os objetivos e metas estabelecidos. Ao comparar-se o orçamento com os dados realizados, a empresa consegue mensurar se está atingindo seus objetivos. O KPI é um direcionador para a tomada de decisão, sendo possível avaliar fatos passados e acompanhar a agregação ou não de valor das diversas etapas do processo. Há no mercado *softwares* integrados ao *Enterprise Resource Planning* (ERP), que apresentam interface para implantação sistêmica de indicadores-chave; no entanto, a maioria das empresas utiliza ferramentas desenvolvidas internamente, em geral

no próprio Excel ou Access. Essa característica faz com que o KPI possua diversas interfaces, que mudam de empresa para empresa, de acordo com o ramo do negócio, as especificidades do setor, e o layout modelo das instituições. A implantação de KPIs nas empresas brasileiras difundiu-se na década de 90. Embora a ferramenta já tivesse o seu uso em empresas multinacionais, foi com a consolidação do Prêmio Nacional de Qualidade que se popularizou entre as empresas nacionais (12).

Além dos indicadores de custos, é necessário também estabelecer como auxiliares à análise outros que podem afetar direta ou indiretamente o resultado da empresa: quantidade

produzida, nº de funcionários necessários, dias úteis. O KPI corresponde a uma ferramenta interna para a resolução de um tipo de problema que as empresas têm e que nem sempre sabem como lidar. A partir da criação desse relatório para cada centro de custo é possível se estabelecer os pontos chaves, facilitando a ação dos gestores, nos gastos fora de controle.

### **3.3 KEY PERFORMANCE INDICATOR VS BALANCED SCORECARD**

*Balanced Scorecard* é um método que, ao contrário de alternativas que focam apenas em indicadores financeiros, traduz a missão e a estratégia em indicadores financeiros, de processo, de clientes e de aprendizado, considerando dessa forma outras perspectivas da empresa. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado, as conseqüências dos esforços do passado e as medidas que determinado desempenho do futuro. Ainda que o BSC não lide especificamente com comparações de

resultados, os indicadores apresentam entre si uma relação de causa e efeito.

O KPI é uma ferramenta que engloba um conjunto de indicadores financeiros, de processo, de pessoa, e pode ainda ser estendida para outras áreas, como logística, qualidade, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação, e assim como o BSC, trata de pontos chaves para a obtenção do sucesso da empresa. A diferença nesses indicadores, no entanto, é que eles são usados como parâmetros de comparação entre o que a empresa espera que aconteça (*Budget*) contra o resultado efetivamente alcançado. Não apenas indica as estratégias que a empresa pretende cumprir, através dos indicadores de *Budget* e *Budget* ajustado, como também o desempenho real da empresa. No KPI, há uma visão global dos resultados obtidos no mês, no acumulado do ano, e como terminar o ano, já contabilizando os resultados obtidos nos meses anteriores. Embora não indique como a empresa deve melhorar, ele aponta as áreas críticas (através dos semáforos vermelhos) que devem ser repensadas e trabalhadas, através de planos de ações. Ambos os sistemas de medição dependem da plataforma de dados extraída de um ERP. A perspectiva de análise é

semelhante, porém mede sua estratégia através da comparação do *Budget* com o realizado, ao passo que o BSC mede através do desempenho obtido. Uma série de comparações pode ser

estabelecida entre BSC e KPI: perspectivas de abrangência, número de indicadores, desdobramento das metas, interface, conforme se pode observar na Tabela 2:

TABELA 2 – Comparativo: KPI x BSC

Key Performance Indicator - KPI	Balanced Scorecard - BSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERP como base de dados</li> <li>• Desdobramento de metas, através de indicadores setoriais</li> <li>• Não estabelece relações de causa e efeito claras entre as diferentes medidas de desempenho</li> <li>• Número abrangente de indicadores</li> <li>• Interface gráfica amigável, que ajuda na interpretação dos resultados</li> <li>• Medição da estratégia, através da comparação do budget com o realizado</li> <li>• Foco nos indicadores com maior variação e seus responsáveis</li> <li>• Perspectivas financeira, cliente, logística, qualidade, RH, TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERP como base de dados</li> <li>• Não há desdobramento de indicadores para nível operacional</li> <li>• Apresenta as relações de causa e efeito entre as diversas áreas</li> <li>• Número restrito de indicadores</li> <li>• Interface não amigável para aqueles que não lidam usualmente com a ferramenta</li> <li>• Medição das estratégias através do desempenho obtido</li> <li>• Foco nos objetivos e na estratégia da empresa</li> <li>• Perspectivas financeira, cliente, processo e aprendizagem</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Como vantagem ao BSC, o KPI permite a observação dos indicadores (e não somente dos gráficos), e pode servir como banco de dados para a formulação de gráficos de desempenho. Entre os benefícios do KPI, se comparado com outros sistemas de medição de desempenho, pode-se citar: (i) forma clara, direta e objetiva de apresentação e interpretação dos indicadores; (ii) envolvimento de todas as áreas da empresa devido à forma de determinação de indicadores; (iii) foco nos grupos de custos com maior impacto no resultado da companhia; (iv)

interface gráfica amigável, que ajuda na interpretação dos resultados; (v) foco nos responsáveis, pois se sabe ao certo a responsabilidade pelo estouro no custo e não se atribui à área de custos essa responsabilidade pelo estouro. Um dos problemas observados nos KPIs é que não há limite no número de indicadores, e a quantidade aplicada varia entre as diversas áreas. Isso pode levar à perda de foco na medição: ao invés de analisar e interpretar os indicadores como direcionadores, os analistas levarão tempo demasiado no cálculo dos números, e esses indicadores podem conter informações desencontradas.

Nesse ponto, o BSC mostra-se um modelo vantajoso, por restringir o número de indicadores, de forma que não se perca de vista os objetivos estratégicos estabelecidos.

A partir de toda a construção exposta acima, pode-se entender o KPI como uma ferramenta que se adéqua às necessidades das Operadoras de Plano de Saúde, pela facilidade na interpretação dos resultados, e pela simplicidade em sua adoção, que depende apenas de um banco de dados, Excel, e um especialista treinado. Agregando uma diversidade de indicadores, ele é um espelho de diversas áreas da empresa. O KPI se apresenta como uma ferramenta simples, e capaz de atender a demanda das Operados de Saúde no que se refere à medição de desempenho e gerenciamento.

#### **4. MÉTODO DE PESQUISA**

A adoção de um critério metodológico para a construção de um trabalho é fundamental para sua consistência. É ele que garante o embasamento científico mediante as características do assunto abordado e do direcionamento das perguntas a serem respondidas, de tal forma que a pesquisa adote a abordagem, método e condução

mais adequados (15). Não é uma tarefa simples conduzir uma pesquisa sem que ela receba críticas devido às fragilidades no método adotado.

A escolha da abordagem de pesquisa constantemente direciona o método a ser adotado. O método de pesquisa está pautado em três condições distintas: quais são as perguntas a serem respondidas; qual o nível de controle do pesquisador mediante as variáveis; enfoque histórico ou contemporâneo (16). Dentre esses, a escolha acerca das perguntas é a condição mais importante.

Dadas as características da pesquisa, com a ênfase nos indivíduos, a importância da contextualização da empresa e a fundamentação teórica, este trabalho tem uma abordagem qualitativa. O baixo grau de intervenção na empresa analisada, o foco no entendimento da forma como acontecem os eventos na empresa (observação da empresa analisada) e a não participação do pesquisador nas mudanças organizacionais tornaram o estudo de caso o método mais apropriado para a pesquisa.

A coleta, análise e interpretação dos dados foram tratadas com base em fundamentos teóricos sobre indicadores para mensuração e acompanhamento dos resultados financeiros. As

informações, além de provirem de fontes secundárias, obtidas nos sites da ANS e da instituição analisada, foram também checadas diretamente de dados formais advindos de documentos publicados pela empresa; a partir dessas bases, se estruturou uma interface de indicadores para uma operadora de plano de saúde. Após a aplicação dos indicadores, foi feita uma compilação de dados, e a partir desses uma análise comparativa entre as ferramentas *Key*

*Performance Indicator* (KPI) e *Balance Scorecard* (BSC).

## 5. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa analisada neste trabalho é uma Operadora de Plano de Saúde, fundada há 43 anos, e cuja sede está localizada na cidade de Araraquara – SP abrange além desse, oito municípios da região, conforme pode ser observado na Figura 3.

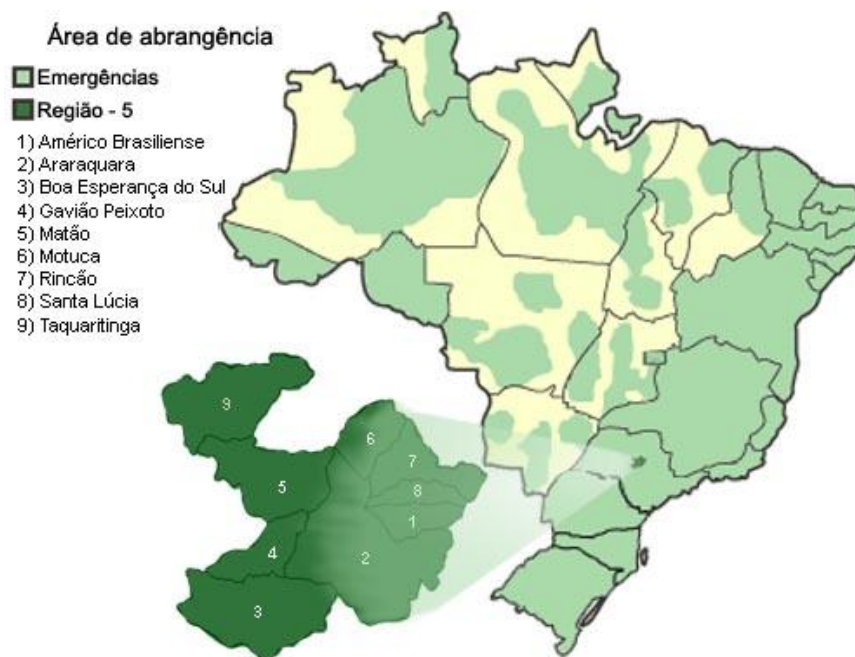


FIGURA 3 – Área de abrangência da empresa. Fonte: Empresa Analisada

A opção por esse estudo de caso se deu devido à importância no atendimento à saúde exercido pela empresa, e ao papel estratégico exercido pela mesma. Maior Operadora de Saúde da região de Araraquara, possui 108 mil

beneficiários entre Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), o que corresponde a 30% da população local (1). Conta com aproximadamente 1100 colaboradores, distribuídos entre as diversas unidades da empresa. Entre os serviços prestados pela operadora,

estão: (i) Atendimento Clínico (consultórios com médicos especialistas); (ii) Saúde Ocupacional e Medicina Preventiva (combate à obesidade, instruções para gestantes); (iii) Clínica de Terapias (fisioterapia, psicologia e terapia ocupacional); (iv) Exames Laboratoriais (laboratório próprio e clínicas contratadas); (v) Atendimento Hospitalar (hospital próprio e rede contratada); (vi) Farmácias e Atendimento Domiciliar; (vii) Pronto Atendimento.

A elaboração de indicadores constitui uma necessidade dentro das Operadoras de Saúde, pois estes correspondem a instrumentos eficazes de gerência e acompanhamento. Indicadores permitem a implantação de medidas corretivas, melhorando o desempenho das unidades, com base na redefinição das prioridades essenciais,

aumento da produtividade e racionalização do uso de recursos dentre outras medidas administrativas. A fim de cumprir as obrigações legais com a ANS, as Operadoras entregam trimestralmente o Documento de Informações Periódicas das Operadoras de Planos de Saúde (DIOPS). O DIOPS reúne informações cadastrais e do Balanço das Operadoras de Saúde, dando origem ao Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS). O IDSS reúne indicadores financeiros, cadastrais, de satisfação e de procedimentos. Os índices obtidos através dos dados das empresas são comparados com os objetivos estabelecidos pela ANS; dessa comparação, cada indicador recebe uma pontuação, que é publicada no site da agência reguladora, conforme se pode visualizar na Tabela 3:

TABELA 3 – Indicadores Econômico-Financeiros.

Indicador	Resultado alcançado no Indicador	Pontuação estabelecida	Pontuação obtida	ID do Indicador
Adicional em garantias financeiras	0,09	2	0,64	0,32
Liquidez corrente	0,71	2	0	0
Liquidez necessidade capital de giro	0,45	1	0,11	0,11
Patrimônio líquido - (R\$ 000)	11.101	1	0,83	0,83
ID da Dimensão		6	1,58	0,26

Fonte: ANS (2013)

A ANS compara os índices calculados a partir das informações



contábeis recebidas, com parâmetros estabelecidos a priori. Caso uma operadora não atenda satisfatoriamente os parâmetros, fica sujeita à liquidação de seus ativos, ao afastamento de seus administradores de suas funções e até sua extinção (5). O objetivo dos indicadores da ANS não é o de gerenciar o negócio, e sim de regular a Saúde Suplementar no Brasil. Frente a isso, é importante para as empresas desenvolverem ferramentas adicionais para medição, além do IDSS, para o gerenciamento dos negócios.

A implementação de uma ferramenta de medição, que nesse estudo é o *Key Performance Indicator* (KPI), é uma proposta que visa atender às necessidades de medição de desempenho de forma clara e objetiva. São consideradas 6 principais etapas para se construir o indicador do KPI: (i) reunião com executivos; (ii) coletar dados e identificar indicadores; (iii) aprovação geral; (iv) treinamento dos usuários; (v) apresentação do KPI; (vi) reciclagem periódica. As características de cada etapa podem ser observadas na Tabela 4:

TABELA 4 – Etapas de construção do KPI

Item	Etapas	Características
1	Reunião com diretores e gerentes executivos	Em reuniões com a presença de todo o corpo diretivo, traçar os objetivos que nortearão a empresa a atingir as metas estabelecidas
2	Coleta de dados e identificação dos indicadores	De acordo com as bases disponíveis, montar os indicadores de forma clara e sem viés de interesses das diversas áreas
3	Aprovação geral dos indicadores	Apresentar os resultados para a alta gerência, analisando se o KPI atende às necessidades e está alinhado aos objetivos estratégicos.
4	Treinamento dos usuários	Adoção de um plano de treinamento e reciclagem com todos os membros da companhia, para que a interpretação dos dados seja fácil e simples
5	Apresentação do relatório	Incluir o KPI na pauta de apresentações mensais da empresa
6	Reciclagem periódica dos indicadores	Os indicadores devem ser anualmente reciclados e revistos, pois os objetivos estratégicos da companhia mudam ao longo do tempo, fazendo com que os indicadores se tornem obsoletos e desalinhados com as metas

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5.1 COMPREENDER AS ESPECIFICIDADES DAS ÁREAS DA EMPRESA E A CONSTRUÇÃO DO KPI

Para a construção de um KPI eficaz e com indicadores relevantes, é

necessário compreender a estrutura das áreas, e as especificidades das mesmas, para assim identificar quais medições são imprescindíveis. No caso do KPI das OPS, a estrutura dos indicadores se assemelha à estrutura do BSC, no sentido que se trata basicamente de

quatro perspectivas: clientes, processos internos, processos externos e financeiros. No entanto, essas perspectivas possuem diferentes relevâncias, e o foco principal está na dimensão financeira. Cada uma dessas perspectivas é gerida por uma área.

O Mercado é responsável pelas relações de atendimento com o cliente, abrangendo a questão de vendas dos planos e as reclamações dos mesmos. À área de Recursos Humanos cumpri gerir os aspectos relacionados aos funcionários, tratando desde reportar o número de colaboradores por área, passando pelo treinamento, e controlando os acidentes de trabalho e o absenteísmo. Promoção e Assistência à Saúde é o nome da área que coordena a relação da empresa com os médicos e demais prestadores de serviço de saúde. A área é responsável também pelo controle da produção médica, o que inclui lançar diariamente número de consultas, exames, atendimentos em Pronto Socorro, autorizar procedimentos médicos em outras cidades ou estados, além do atendimento domiciliar de controle de obesidade e pressão (Medicina Preventiva). A perspectiva financeira fica a cargo da controladoria. Desde os contratos com fornecedores,

investimentos financeiros, contabilidade gerencial e financeira, publicação do balanço da empresa, controle de estoque, relação de custos dos procedimentos. Os indicadores de custo hospitalar, controle de despesas administrativas, custo assistencial ficam a cargo da área. O comprometimento com resultados, e margem de contribuição, fica a cargo de todas as áreas da empresa.

A partir da apresentação e discussão com a direção da Cooperativa, aprovação do projeto e início dos trabalhos, há a construção dos indicadores. Partindo dos objetivos Estratégicos, foi definido o grupo de trabalho, que ficou composto da Direção da Cooperativa, gerência, informática, contabilidade, custos e orçamentos, métodos e processos. Com os objetivos estratégicos definidos e uma equipe multifuncional selecionada, foram desenvolvidos os indicadores através dos quais o negócio será mensurado. O primeiro grupo de indicadores é uma análise da receita por usuários (*per capita*). Dado que a receita dos contratos PF e PJ são contabilizadas separadamente, e que a base de dados permite também extrair o número de beneficiários por tipo de contrato, divide-se a receita total do

contrato pelo número de beneficiários, obtendo-se assim a receita *per capita*.

A produção médica é medida em três indicadores distintos: consultas, serviços auxiliares de diagnósticos e terapias (SADTs) e atendimentos domiciliares. A consulta é o principal ato dos médicos nas cooperativas, e o indicador é composto pela somatória de todas as consultas realizadas no mês. Os SADTs compreendem todos os exames, terapias, radiografias (imagens), e o indicador é composto pela somatória dos procedimentos realizados no mês. Os atendimentos domiciliares, que envolvem a visita de médicos, fisioterapeutas e enfermeiros na casa de pacientes com diabetes e pressão alta crônicos, ou ainda gestantes, também são compostos pela somatória das visitas realizadas no mês. Aprendizagem, treinamento e controle de pessoal são medidos por 4 indicadores distintos. Funcionários é o indicador que apresenta a somatória de funcionários que trabalharam em regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) durante o mês (entre Operadora, Hospitais Próprios e estagiários). Acidente de trabalho mede se houve, e quantos incidentes ocorreram com os funcionários durante o mês transcorrido.

O absenteísmo é a frequência ou duração de tempo de trabalho perdido quando os empregados não vão ao trabalho; constitui a soma das horas em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho (seja por falta ou motivo de atraso), dividida pelo total de horas disponíveis; para que não haja problemas de atendimento, é necessário que esse indicador seja igual ou inferior a 6%. Treinamento e aprendizagem é a medição das horas de trabalho destinadas a cursos e treinamentos. Os indicadores financeiros compõem o último grupo de análise do KPI. Dada a relevância do aspecto financeiro para a finalidade do negócio das OPS, há um conjunto amplo de indicadores. As despesas administrativas são compostas pelos gastos com pessoal, terceiros, serviços contratados, despesas fixas das unidades administrativas das OPS; o indicador é um percentual, composto pela somatória de todas as despesas administrativas, divididas pela receita total. A ANS estabelece que esse indicador deve ser inferior a 15%. Os custos hospitalares correspondem a aproximadamente 30% dos gastos de uma OPS. Estão divididos entre Rede Própria (quando o hospital pertence à OPS), Rede Contratada (Hospital terceirizado, mantém serviço para a

OPS mediante contrato) e Órtese/Prótese e Materiais Especiais (OPME). O indicador é composto pela somatória dos custos hospitalares, que incluem: materiais, medicamentos, terceiros, funcionários, equipamentos, manutenção da estrutura física.

A sinistralidade é o indicador financeiro que mede o quanto da Receita obtida com mensalidades é utilizada para cobrir os custos auferidos pela Operadora de Saúde. É a razão obtida entre o Custo e a Receita com Mensalidade; de acordo com a ANS, essa relação deve ser igual ou inferior a 70%. O Custo assistencial total é a somatória de todos os gastos com hospitais, clínicas médicas, SADTs, Serviços de Medicina Preventiva. A margem de contribuição, indicador sobre o qual todas as áreas da empresa têm responsabilidade e devem atuar diretamente, corresponde à quantia em dinheiro que sobra do preço de venda de

do serviço após retirar os custos variáveis unitários. A margem estabelecida como meta é de 3%.

Os indicadores obtidos mensalmente são comparados com a estimativa projetada pela empresa (*Budget*). O KPI é apresentado por intermédio de uma planilha de Excel, alimentada pelos relatórios extraídos do sistema, e com semáforos obtidos através de funções pré-estabelecidas. No caso dos indicadores apresentarem um comportamento dentro do esperado, o KPI apresentará um semáforo verde; caso os indicadores divirjam do esperado, mas essa divergência não seja expressiva, o semáforo será amarelo; discrepâncias expressivas com relação às projeções são sinalizadas pelo semáforo vermelho. Conforme a Tabela 5 pode-se identificar o resultado apresentado aos tomadores de decisão no que se refere aos indicadores selecionado.

TABELA 5 – Indicadores-Chave para Operadoras de Saúde

KPI Key Performance Indicator		RELATÓRIO GERENCIAL 2014						Mês:	Agosto	
		Agosto			AgostoYTD			Data:	10-nov-14	
Indicadores Mensuráveis		Actual	FC(08+04)	Budget	Actual	FC(08+04)	Budget	Actual	FC(08+04)	Budget
<b>1. Performance da Receita</b>										
1.1. Receita <i>per capita</i> Contraprestação		83,25	80,44	79,60	80,97	80,52	79,86	81,49	81,19	80,03
Pessoa Jurídica		74,81	73,95	71,50	72,96	72,67	71,52	73,55	73,35	71,51
Pessoa Física		130,32	129,73	129,63	129,78	128,98	130,19	130,30	129,77	129,86
1.2. Receita <i>per capita</i> Farmácias		7,53	8,12	8,81	7,64	7,54	8,46	7,59	7,52	8,55
1.3. Reclamações por usuário		15%	12%	10%	18%	20%	10%	18%	20%	10%
<b>2. Produção Médica</b>										
2.1. Consultas		42.641	40.008	44.645	338.928	340.857	347.388	503.356	505.285	511.816
2.2. SADTs		127.923	120.024	133.935	1.016.784	1.022.571	1.042.164	1.510.068	1.515.855	1.535.448
2.2. Atendimentos Domiciliares		997	968	1.000	7.976	7.744	8.000	11.964	11.616	12.000
<b>3. Funcionários (Média)</b>										
3.1. Operadora		749	749	749	775	776	2.986	747	747	747
3.1.1. Operadora		264	264	264	259	262	1.047	261	262	262
3.2. HSP		475	475	475	478	475	1.900	477	475	475
3.3. Estagiários (HSP + Operadora)		10	10	10	39	40	40	10	10	10
<b>4. Acidentes de trabalho</b>										
5. Absenteísmo		0	0	0	2	2	0	2	2	0
6. Treinamento (horas)		5,40%	6,00%	6,00%	7,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
4. Despesas Administrativas (%)		11.000	10.000	10.000	79.000	80.000	80.000	122.000	120.000	120.000
4. Despesas Administrativas (%)		13,47%	13,69%	13,81%	13,39%	13,57%	13,60%	13,61%	13,73%	13,68%
<b>5. Custo Hospitalar</b>										
5.1. Hospital Rede Própria - R\$(000)		3.337	3.281	3.377	26.602	26.618	26.275	39.906	39.921	39.800
5.2. OPME HSP - R\$(000)		2.287	2.179	2.246	18.016	17.910	17.568	27.154	27.048	26.567
5.3. Hospitais Rede Contratada - R\$(000)		320	409	400	2.817	3.030	3.200	4.097	4.310	4.800
6. Assistencial		731	693	731	5.769	5.678	5.507	8.655	8.564	8.433
6.1. Sinistralidade		78,31%	75,97%	78,79%	77,84%	78,56%	77,83%	75,84%	76,30%	77,01%
6.2. Custo Assistencial Total - R\$(000)		7.025	6.682	6.818	53.593	53.853	53.449	79.245	79.505	79.605
<b>7. Resultado da Operadora</b>										
Margem de Contribuição %		330.994	223.207	(131.897)	614.567	259.131	(215.420)	1.822.103	1.466.666	548.168
Margem de Contribuição %		2,73%	1,90%	-1,12%	0,67%	0,28%	-0,23%	1,31%	1,06%	0,39%

Fonte: Preparado pelos autores

O conjunto de indicadores descrito na tabela acima é a proposta do KPI geral da OPS estudada. No entanto, esse KPI pode ser desdobrado setorialmente: cada unidade da empresa requer conjuntos de indicadores diferentes, com diferentes missões. Isso faz com que distintos indicadores sejam criados para cada setor da empresa, conforme metas e objetivos estabelecidos pelos tomadores de decisão.

## 6. CONCLUSÕES

A finalidade desse trabalho foi apresentar ferramentas de controle dos indicadores de desempenho. Ainda na revisão bibliográfica, discute-se a relevância da medição de desempenho, e o papel fundamental do modelo proposto por Kaplan e Norton na década de 1990, o BSC. A implantação e a utilização do KPI como instrumento de mensuração de desempenho mostra-se uma importante ferramenta de gestão

para Operadoras de Plano de Saúde, uma vez que os indicadores levam em conta as especificidades da empresa, a complexidade dos procedimentos realizados, informando de forma clara e objetiva os aspectos importantes da organização.

Dentre as principais vantagens encontradas no KPI, destaca-se a facilidade de interpretação dos resultados obtidos com os indicadores. Diferentemente das outras ferramentas, que trazem uma estruturação apenas teórica, propõe-se estrutura visual que permite aos usuários de diversos níveis operacionais interpretarem os resultados. O uso dos semáforos, vinculados com as estratégias discutidas pela gerência da empresa, permite uma rápida análise do desempenho da mesma. Ainda entre os pontos favoráveis do KPI, pode-se citar o desdobramento dos indicadores para o nível operacional, e a forma clara, direta e objetiva de apresentação e interpretação dos indicadores. Com o KPI, é possível focar nos indicadores com maior variação e seus responsáveis, permitindo assim que planos de ação sejam tomados como iniciativas de atingimento das metas de orçamento.

Por fim, vale observar que o modelo proposto foi estruturado de

modo a ter sua aplicação rápida e eficiente estimulada pelo bom relacionamento interdepartamental fazendo com que as pessoas de diferentes níveis e áreas convivam em um ambiente de harmonia e integração. O KPI apresenta-se como uma ferramenta que se adéqua às necessidades das Operadoras de Plano de Saúde, pela simplicidade em sua adoção e interpretação e também pela agilidade de análise dos indicadores.

## 7. REFERÊNCIAS

1. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Caderno de Informação de Saúde Suplementar. RJ, mar. 2013. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/Caderno\\_informacao\\_saude\\_suplementar/2013\\_mes03\\_caderno\\_informacao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/2013_mes03_caderno_informacao.pdf)
2. MACÊDO, D. G.; LOPES JÚNIOR, E. P.; CAPELO JÚNIOR, E.; MAIA, G. L.; ROCHA, C. A. S.; ALEXANDRE, J. W. C. Determinação do Custo Assistencial em Planos de

- Saúde Através de Simulação.  
In: Anais do 27º Congresso Nacional de Engenharia de Produção; 2007; Fox do Iguaçu. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR59044\\_5\\_0022.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR59044_5_0022.pdf).
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. Berkeley. 1996; 39(1); 53-79.
4. MOORI, R. G.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T.. Supply Chain como um Fator de Geração de Valor: uma Aplicação do Conceito de EVA. *Revista de Administração Mackenzie*. 2000; 1(1); 104-125.
5. ABBAS, K. *Gestão de Custos em Organizações Hospitalares*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001
6. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
7. CARPINETTI, L. C. R. Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. *Gestão & Produção*. 2000; 7(1).
8. NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*. 1999; 19(2); 205-228.
9. GOMES, J.; SALAS, J. M. A. *Controle de Gestão*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
10. KAPLAN, R.S.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
11. GUSMÃO, S. S.; BATISTA, I. V. C. Balanced Scorecard (BSC): Análise de sua

- implementação e utilização em uma empresa farmacêutica no norte de Minas Gerais. In: Anais do 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade; 2008; Gramado. *Gramado*: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2008. Disponível em: [http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/276.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/276.pdf).
- 12.** CORDEIRO, J. V. B. M.; RIBEIRO, R.V. Gestão da Empresa. *Coleção Gestão Empresarial*. v.2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- 13.** ÂNGELO, L. B. *Indicadores de Desempenho Logístico*. Estudos Realizados GELOG, Florianópolis. UFSC, 2005.
- 14.** ECKERSON, W. *Ten Characteristics of a Good KPI*. 2007. Disponível em: <http://tdwi.org/pages/misc/columns/ten-characteristics-of-a-good-kpi.aspx>
- 15.** MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*. 2007; 17(1); 216-229. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000100015&script=sci_arttext)
- 16.** YIN, R. K. *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 17.** CARDOSO, R. L. *Regulação econômica e escolhas de práticas contábeis: evidências no mercado de saúde suplementar brasileiro*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Controladoria e Contabilidade: Contabilidade, USP, São Paulo, 2005.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2014-08-04  
Last received: 2014-12-21  
Accepted: 2015-01-12  
Publishing: 2015-05-29