

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM EMPRESARIAL

ADRIANA SILVA CASTILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM ANÁLISE SWOT
PARA SUGESTÃO DE UMA MISSÃO E VISÃO AO HOSPITAL BOM
JESUS.**

**RUBIATABA
2007**

ADRIANA SILVA CASTILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM ANÁLISE SWOT
PARA SUGESTÃO DE UMA MISSÃO E VISÃO AO HOSPITAL BOM
JESUS.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Empresarial sob orientação do Prof. Antônio Cláudio Ferreira.

RUBIATABA

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Castilho, Adriana Silva

Planejamento estratégico baseado em análise SWOT para sugestão de uma missão e visão ao Hospital Bom Jesus / Adriana Silva Castilho – Rubiataba – GO: Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2007. 56f.

Orientador: Antônio Cláudio Ferreira. (Especialista)
Monografia (Graduação em Administração)
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Hospital 2. Análise Swot 3. Administração de Empresas I. Castilho, Adriana Silva. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU

658.512.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

ADRIANA SILVA CASTILHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM ANÁLISE SWOT
PARA SUGESTÃO DE UMA MISSÃO E VISÃO AO HOSPITAL BOM
JESUS.**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Antônio Cláudio Ferreira
Orientador

Elton Adenauer Von Grapp
2º Examinador

Marcos de Moraes Sousa
3º Examinador

Rubiataba – GO, 12 de dezembro de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a Nossa Senhora das Graças, pois sem Eles nada seria possível.

A minha amada mãe Maria Aparecida da Silva, pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos de minha vida. A minha irmã Guanabara Kelly pelo carinho que sempre se expressou a minha pessoa.

Em especial, ao meu esposo Flávio Castilho, por sua confiança, credibilidade e amizade nas horas que mais precisei.

Aos meus Avós Joaquim Laurindo e Francisca Tereza de Jesus, pelo amor e incentivo.

AGRADECIMENTO

A Deus que sempre esteve e estará comigo em todos os momentos de minha vida.

A minha mãe Maria Aparecida da Silva e ao meu padrasto Leandro Felisbino da Silva.

Ao meu querido esposo Flávio Jeová Freitas Castilho.

Ao professor Flávio Manoel Cardoso B. Cardoso pela sincera amizade.

Ao professor Antônio Claudio Ferreira pela dedicação e confiança.

Ao professor Marco Antônio de Carvalho pelo carinho e atenção.

Aos meus avós Joaquim Laurindo da Silva e Francisca Tereza de Jesus.

Aos meus amigos e parentes que sempre estiveram presentes durante esta caminhada.

Ao Dr. Márcio Luís Mendonça meu patrão e amigo.

Aos médicos e funcionários do Hospital Bom Jesus que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao Wagner Leite Basílio pela paciência e prontidão em sempre me ajudar.

RESUMO

Este trabalho mostra a aplicação de uma metodologia de Planejamento Estratégico baseada no modelo do desenvolvimento de Análise Swot, em uma empresa hospitalar da área de Saúde na cidade de Ceres. Inicialmente são discutidas e as principais linhas de pensamento sobre o método escolhido, Análises Swot. O estudo deste conceito permitirá a elaboração de planos de ação coerentes ao estudo de caso, tendo como objetivo uma maior eficiência e eficácia para empresa. Foram analisados os pontos fracos e pontos fortes a fim de sugerir a organização uma missão e uma visão.

Palavras-chave: Análise Swot, Planejamento Estratégico, missão e visão.

ABSTRACT

This paper shows the application of a methodology for strategic planning based on the model of developing Analysis Swot, in a company hospital in the area of Health in the town of Ceres. Initially discussed are the main lines of thought and concepts of The Method chosen, Analysis Swot. The Study of this concept will allow the development of plans of action consistent to the case study, aiming at greater efficiency and effectiveness in business. Were reviewed weaknesses and strengths in order to suggest the organization a Mission and a vision.

Keywords: Analysis Swot, Strategic Planning, mission and vision

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA.....	16
FIGURA 2 – CARACTERISTA DA MISSÃO E VISÃO.....	23
FIGURA 3 – ANÁLISE SWOT.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
3 OBJETIVOS.....	14
3.1 Geral.....	14
3.2 Específico	14
4 JUSTIFICATIVA	15
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA “HOSPITAL BOM JESUS”	16
6 REFERENCIAL TEÓRICO	18
6.1 PLANEJAMENTO.....	18
6.2 ESTRATÉGIA.....	19
6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
6.4 VISÃO	22
6.5 MISSÃO	22
6.6 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas segundo Oliveira (1999):	23
6.7 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	24
6.8 Escola do Posicionamento	25
6.9 Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva	26
6.10 Matriz de Swot.....	28
6.11 Análise Externa e Interna da Empresa	28
7 METODOLOGIA.....	30
8 RESULTADOS	32
8.1 Pontos Fortes	32
8.2 Pontos Fortes	33

8.3 Ameaças	34
8.4 Oportunidades	34
8.5 Valores	35
9 CONCLUSÃO	36
10 SUGESTÕES.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APENDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é grande o número de empresas que passam por incertezas e turbulências em vários setores. Em função disso, tem se buscado a utilização de ferramentas que auxiliem no processo gerencial, sendo o Planejamento Estratégico (PE) uma delas. Mas o Planejamento Estratégico ainda é pouco explorado nas empresas tanto de pequeno, médio e grande porte. A importância do planejamento dá-se ao fato de tentarmos prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas eventuais soluções, evitando assim a maior quantidade de imprevistos possíveis.

A necessidade de buscar ferramentas para essa realidade tão crítica para as empresas em particular o HBJ, motivou a realização de um trabalho que elaborasse um plano estratégico e conseqüentemente analisar os pontos fortes e os pontos fracos, levando a sugerir uma missão e uma visão para a organização, a qual ainda não possui.

Buscaremos assim a identificação das necessidades, dificuldades e soluções para o desenvolvimento de uma administração voltada para o estabelecimento de objetivos, estratégias, metas e ações, através dos quais facilitará os padrões de qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Tem como objetivo preparar o HBJ para atingir o que está definido em sua visão para o futuro, pois através de metas concretas saberá aonde quer chegar mesmo sendo concretizado a curto, médio e/ ou longo prazo.

O processo de elaboração deste trabalho envolveu os sócios, prestadores de serviços, funcionários e clientes da organização, através do diálogo com os mesmos, da elaboração de diagnóstico a partir de registros coletados em questionários.

Este trabalho de conclusão de curso também beneficiará os meus conhecimentos, pois será a extensão prática dos meus conhecimentos teóricos, com ganhos em experiência profissional, sugerindo assim uma melhora para a organização onde presto serviços como secretária, ganhando assim muito em termos profissionais.

2 Problema de Pesquisa

O Hospital Bom Jesus está no mercado há mais de três décadas, e nesse período vem superando todas as barreiras encontradas, mais sempre há falhas para serem corrigidas, devido não ter uma missão não sabe o que fazer, e por não ter uma visão não sabe aonde quer chegar, ou seja, o que esperar do futuro da empresa. Até que ponto a inexistência de uma visão mais estratégia pode colocar em risco a permanência deste sucesso e sustentabilidade do negócio? Por isso irá se analisar seus pontos fracos e pontos fortes, oportunidades e ameaças para saber onde poder melhorar e sugerir a elaboração de um planejamento estratégico de conformidade aos pensamentos dos sócios da organização, sem, contudo desconsiderar os fatores internos e externos.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo o estudo dos conceitos de Planejamento Estratégico, a apresentação de sugestão de uma missão e visão para a empresa, apontando aos sócios do HBJ a importância das definições estratégica.

3.2 Específico

- Analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a organização;
- Sugerir uma Missão e uma Visão para a mesma;
- Propor melhorias na gestão
- Sugerir a elaboração, implementação e desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para HBJ.

4 JUSTIFICATIVA

A falta de conhecimento dos problemas que uma empresa enfrenta no ambiente em que atua e de seus potenciais e deficiências ajudam a explicar o motivo pelos quais muitas delas, não conseguem perpetuação no mercado. Por isso, é fundamental que se conheça a causa ou as causas que originam estes problemas, visando à implantação de suas soluções.

É aí que o Planejamento Estratégico de acordo com a Análise Swot entra como uma ferramenta gerencial fundamental para este processo. Visando saber o que manter e/ou melhorar com os pontos positivos e como refazer os pontos negativos da organização.

Com isso, certamente as consecuições dos objetivos organizacionais trarão como conseqüência a satisfação dos clientes, frutos da efetividade das ações gerenciais, bem como dos colaboradores e sócios, visto que o lucro passa ser resultado natural.

5 Caracterização da Empresa “Hospital Bom Jesus”

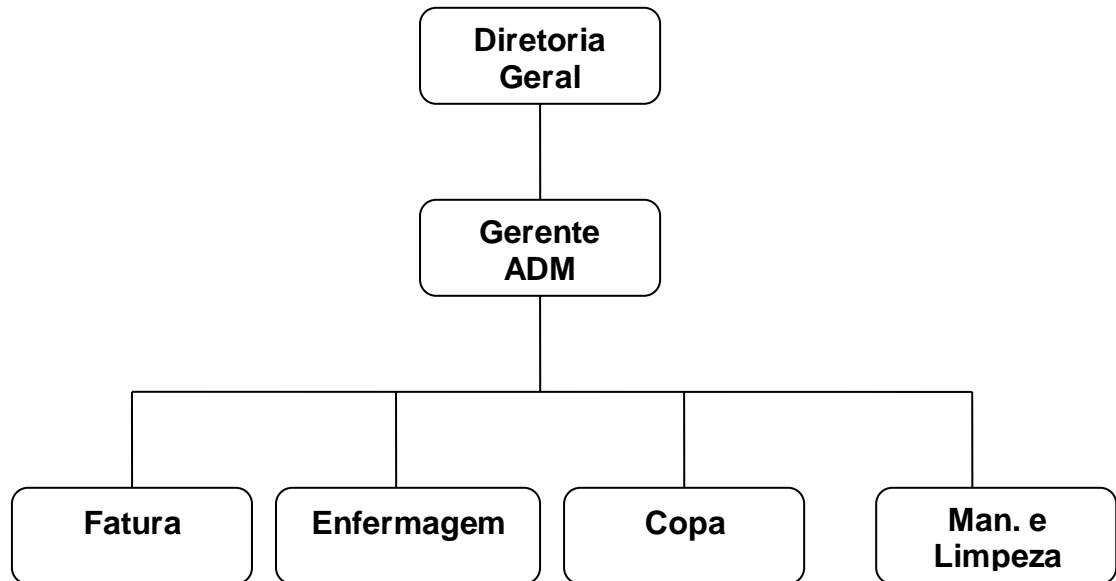


Figura – 1 Organograma do Hospital Bom Jesus.
Fonte: Elaborado pela autora.

Situado à Rua 01 esquina com a Av. Brasil Nº. 25 Centro Ceres - Goiás. Fundado em março de 1975, pelos médicos Dr. Bráulio Brandão Rego e Dr. Odyberto Eduardo Foz Monici, sendo o sexto hospital privado e o sétimo hospital de Ceres, almejou o HBJ chegar a atual posição o qual se destaca em uns dos melhores na área de saúde no Vale do São Patrício e Médio Norte Goiano.

Em 2000, o HBJ passou por reformas, mudando toda a sua estrutura física, inclusive, de atendimentos. Foi construído um prédio ao lado do já existente, dentro de um padrão moderno de construções hospitalares. Os consultórios médicos ficaram bem separados das internações, inclusive, com entradas diferentes.

Em fevereiro de 2001, foi inaugurado o atual prédio, tornando-se centro de referência na área de saúde de toda região do Vale do São Patrício, por suas características diferenciadas de instalação física e de prestação de serviços de qualidade. Pacientes de diferentes regiões e até mesmo outros Estados procuram o

HBJ.

O esforço dirigido para a satisfação dos clientes é o desafio que estimula dirigentes, médicos, enfermeiros e funcionários administrativos na busca do aprimoramento contínuo.

Em 2002, o Dr. Bráulio vendeu 50% das cotas do Hospital Bom Jesus para oito médicos que já faziam parte do quadro clínico do hospital os quais são: Dr. Márcio Luis Mendonça, Dr. Antônio Miguel da Silva Junior, Dr. Marciliano Antônio Borges, Dr. Rafael Moreira Rego, Dr. Rivaldo Ferreira Rego, Dr. Hiran Vieira Pinto e Dr. Luiz Antônio Fregonesi.

O Hospital Bom Jesus tem um número satisfatório de diversificadas Especialidades da região do Vale do São Patrício e conta com 09 (nove) especialistas diferentes e 12 (doze) profissionais associados, a qual possui Urologista (Dr. Márcio Luiz Mendonça), Ortopedistas (Dr. Marciliano Antônio Borges e Dr. Túlio Borges Naves), Oftalmologistas (Dr. Rafael Moreira Rego e Dr. Rivaldo Ferreira Rego), Cardiologista e Clínica Médica (Dr. Hiran Vieira Pinto), Gastroenterologista (Dr. Luiz Antônio Fregonesi), Neurocirurgião (Dr. Cristiano Euzébio de Almeida), Ginecologistas (Dra. Shirley de Pádua Miguel e Dr. Antônio Miguel da Silva Junior), Otorrinolaringologista (Dr. Pablo Henrique de Faria), Fonoaudiólogo (Dr. Diogo Barbosa e Silva).

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista a aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. A formulação da estratégia é em função da missão e da visão a qual as organizações definem seus objetivos de longo prazo e como alcançá-los. Assim sendo trabalharemos com algumas questões centrais do conceito de plano estratégico aos quais são essenciais.

6.1- Planejamento

O Planejamento envolve modos de pensar, que envolvem questionamentos e indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde (OLIVEIRA, 1999).

Podemos então definir planejamento como sendo o ato de preparação do trabalho ou um plano de trabalho detalhado (HOUAISS, 1988).

Para Koontz; O'donnell; Weihrich (1987, p.5) "O Planejamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir".

Para os mesmos autores, estamos na era econômica, tecnológica, social e política na qual o planejamento, como as outras funções dos gestores, é um pré-requisito para a sobrevivência da organização. Para a construção de um ambiente poder ter um desempenho eficaz de pessoas que trabalham em grupos, a forma fundamental é garantir que as finalidades e os objetivos, bem como os métodos para alcançá-los, sejam os mais claros possíveis.

Para que se torne o esforço do grupo eficaz, é preciso que os indivíduos saibam o que deles se espera. Esta é a função do planejamento. Sendo assim a mais fundamental para o trabalho administrativo.

Conforme Oliveira (1999) são três os tipos de planejamento:

- 1 – **Planejamento Estratégico** – processo gerencial que possibilita aos dirigentes determinarem o rumo a ser seguido pela empresa, com objetivo de obter um nível de otimização na relação da empresa e o contexto em que está inserida.
- 2 – **Planejamento Tático** – têm por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.
- 3 – **Planejamento operacional** – podem ser considerados, principalmente através de documentos escritos, da metodologia de desenvolvimento e implantação estabelecida.

6.2 Estratégia

A palavra Estratégia tem origem grega. Provém de *Stratego*, que significa literalmente a arte de liderança e era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizavam esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia. (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Mintzberg (2001), estratégia é o padrão ou nível que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Segundo Oliveira (1993), estratégia é definido como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser vista como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da organização.

Thompson Jr e Strickland III (2000), afirmam que a elaboração de uma estratégia é um exercício de empreendedorismo e uma forma de pensar de fora para dentro, sendo um desafio para os gerentes, consistindo em manter suas estratégias muito próximas de acontecimentos externos como mudanças na preferência dos consumidores, oportunidades e ameaças do mercado, novas condições comerciais.

Portanto um bom estabelecimento estratégico não se separa de um bom espírito empreendedor de negócios, um não existe sem o outro.

Porter (1986), foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele relaciona estratégia diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada e afirma que as empresas tomam decisões estratégicas sob os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos e que o processo que leva a uma competitividade sustentada passa pela busca das competências essenciais. Dentre esses fatores, figuram, entre outros, a desregulamentação, as mudanças estruturais, o excesso de capacidade, as fusões e aquisições, questões ambientais, protecionismo, mudanças de expectativas dos consumidores, descontinuidades tecnológicas e competição global, os quais provocam uma mudança radical no ambiente competitivo. Assim, a essência da formulação da estratégia competitiva está em relacionar a companhia ao seu ambiente. Em decorrência, as empresas ao redor do mundo estão atingindo os limites do incrementalismo em termos de estratégia.

A Estratégia na empresa consiste em palavras como: crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência adversária, como responder as condições variáveis do mercado, como gerenciar cada segmento funcional do setor, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros. Sendo esses “comos” adaptados para a situação da própria empresa (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000).

Para Houaiss (1988), estratégia significa ardiso, hábil e ainda a arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto.

Por outro lado, Quinn define muito bem estratégia: como sendo,

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingente realizada por oponentes inteligentes. (QUINN, 2001, p. 20).

As Decisões Estratégicas são o que determinam a direção geral de um negócio e a sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam acontecer em seu ambiente. Contribuem na formação das verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os limites dentro dos quais as entidades desenvolvem suas atividades (QUINN, 2001 apud FERNANDES; BERTON, 2005).

Mintzberg afirma (2001, p. 28), “que para qualquer um que você pergunte, estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente articulada, uma diretriz para lidar com uma determinada situação”.

6.3 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter resultados positivos na relação entre a empresa e seu ambiente.

Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo Mintzberg (2001), planejamento estratégico é um processo gerencial o qual permite que se estabeleça uma direção a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter resultado positivo na relação entre a empresa e seu ambiente.

Para Oliveira,

O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivo, quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução desses objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2001, P.89)

6.4 Visão

Para Oliveira (1999),

Identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos apropriam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e praticado. A qual pode ser considerada como limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Fernandes e Berton (2005), acreditam que visão é aonde a organização quer chegar, enquanto a missão delimita sua atuação no negócio escolhido. Sendo assim a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização, envolvendo e compreendendo valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.

6.5 Missão

A Missão é uma forma de dizer sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? A Missão corporativa deve responder a estas perguntas aparentemente simples, mas que estão entre as mais difíceis que uma corporação terá que responder.

Oliveira (1999), estabelece a Missão na empresa como sendo o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa.

FERNANDES; BERTON (2005, p. 147), definem: “a missão deve ser o mais perene possível, pois, de alguma forma, caracteriza a organização – é a sua carteira de identidade, constitui um ponto de estabilidade em um ambiente em constante mudança”.

Características da Missão e Visão

Característica da Missão	Característica da Visão
Identifica o negócio	É o que se “sonha” para o negócio
É a partida	É a chegada
É a “carteira de identidade da empresa”	É o “passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocações para a eternidade	É mutável, conforme os desafios.

Figura 2 – Características da missão e visão

Fonte: Fernandes; Berton (2005, p. 149).

6.6 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas segundo Oliveira (1999):

Objetivos: é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Desafios: é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a

modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.

Meta: corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

De acordo com Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987), Objetivos ou metas são fins visados por atividades. Representam não apenas o ponto final do planejamento, mas o resultado visado pelas funções de organização, enquadramento de pessoal, liderança e controle. Embora os objetivos da empresa constituam o plano básico da organização, podendo assim um departamento também ter objetivos.

Para QUINN (2001 apud FERNANDES; BERTON, 2005, p. 20), “Metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos”.

6.7 Análise Estrutural E Estratégia Competitiva

PORTER (1986, p. 45), afirma que “Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria”. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são os posicionamentos da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;

- Antecipar as mudanças através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Depois de trabalharmos alguns conceitos e definições sobre Estratégia, abordaremos sobre a Escola do Posicionamento, que será a linha mestra do nosso planejamento.

6.8 Escola do Posicionamento

Esta escola enfatiza as próprias estratégias e não o processo pelo qual são formuladas (MINTZBERG et al. 2000 apud CARIDADE, BARBERO e FERREIRA 2007). Seu principal autor é Michael Porter (1990), que aplica conceitos oriundos da Economia, notadamente a organização industrial à estratégia competitiva. A escola do posicionamento usa um conjunto de ferramentas analíticas para a formulação estratégica, colocando a análise dos mercados, da competição e da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como as bases para o processo de formulação estratégica.

Segundo Porter (1990), o posicionamento estratégico da organização dependerá da análise das cinco forças competitivas do ambiente em que a organização opera e o seu posicionamento estratégico definido pela análise da estrutura setorial. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em um setor é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Na estratégia de diferenciação, a empresa seleciona um ou mais atributos - que muitos compradores considerem importantes - posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Tais atributos devem ser únicos, ou ser considerados únicos, pelo qual se pague um preço-prêmio. Já a estratégia de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito (um grupo de segmentos selecionados)

para o qual dirigirá seus esforços competitivos, seja enfoque em custos ou enfoque em diferenciação. Muitas críticas são feitas a esta abordagem, especialmente quanto à sua natureza estática, baseada em vantagens competitivas supostamente sustentáveis em um mundo crescentemente complexo, dinâmico e em constante mudança.

O Posicionamento de acordo com Porter (1986), toma a estrutura do setor como dada e ajusta os pontos fracos e fortes da companhia à mesma. A estratégia pode ser como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.

6.9 Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva

Na Visão de Porter (1991), parte-se da noção conhecida na Escola de *Design* como SWOT, que coloca a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, ampliando o campo de análise das organizações na formulação de estratégias competitivas, entendidas como “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”.

A contribuição desta abordagem em relação à noção de SWOT está principalmente no acréscimo das dimensões “Valores Pessoais dos Principais Implementadores” e “Expectativas mais Amplas da Sociedade”. Essas dimensões transcendem os dados concretos e englobam aspectos subjetivos tanto de integrantes da empresa – “implementadores”, quanto da sociedade que compõe o ambiente externo.

De acordo com a abordagem proposta por Porter, a formulação de uma estratégia competitiva, que relaciona a companhia ao seu meio ambiente, deve considerar a existência de **cinco forças competitivas** básicas:

a) Entrantes Potenciais – as empresas que iniciam uma entrada no meio industrial trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Podendo os preços cair ou os custos dos participantes podem ser influenciados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de um novo setor

depende das barreiras de entrada existentes, com relação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

b) Ameaça de Substituição – Todas as empresas em um setor estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos, os quais reduzem os retornos potenciais de um setor, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa o preço oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

c) Poder de Negociação dos Compradores – os compradores competem com a indústria forçando baixar os preços, pedindo por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo ‘a custa da rentabilidade do setor. O poder de cada grupo de compradores da indústria depende de algumas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativas de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

d) Poder de Negociação dos Fornecedores – os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor ameaçando aumentar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, os quais poderosos fornecedores podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços, ou seja, as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

e) Rivalidade entre Concorrentes – essa rivalidade assume a forma corriqueira de disputa por posição, como o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, entradas de novos produtos, garantia dos clientes e outros. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados, percebendo a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

O conjunto dessas cinco forças determina o potencial de lucro final na indústria, relacionando o retorno em longo prazo e o capital investido (PORTER, 1991).

No que se refere à ameaça de *entrantes potenciais*, Porter destaca que esta depende das barreiras de entrada existentes na respectiva indústria, sendo que as principais barreiras são: a) economia de escala; b) diferenciação do produto; c) necessidades de

capital; d) custos de mudança; e) acesso aos canais de distribuição; d) desvantagens de custo independentes de escala; e) política governamental (PORTER, 1991).

6.10 Matriz de Swot

Na década de 1970 surgiu a escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um método deliberado de pensamento estratégico, no qual a técnica clássica era a análise de Swot. Sendo relacionada para avaliar o ambiente interno do setor, mediante análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças como mostra na figura.

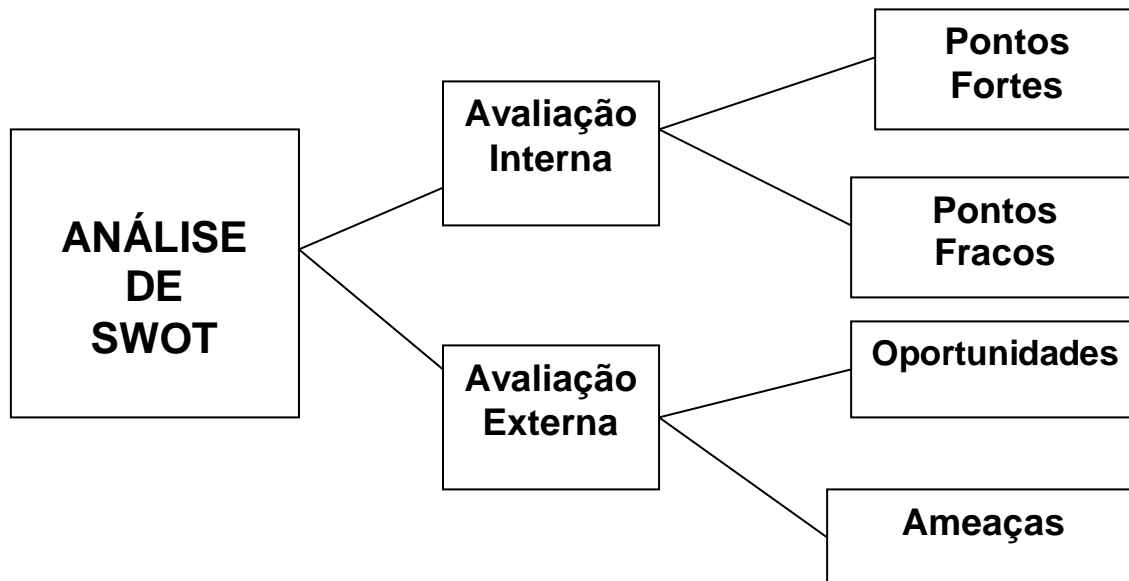


Figura 3 - Análise SWOT
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

6.11 Análise Externa e Interna da Empresa

Segundo Oliveira (1999), O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, determina alguns artifícios, quais:

Pontos Fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição adequada para empresa, em relação ao seu ambiente.

Pontos Fracos: São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: São variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-la.

Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Após o estabelecimento dos pontos fracos (internos) e das ameaças (externas), devem-se estabelecer as questões críticas, que representam aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade.

7 METODOLOGIA

Este trabalho monográfico consiste em um estudo bibliográfico, além da execução de um estudo de caso através de pesquisa exploratória, que está sendo desenvolvida no Hospital Bom Jesus na cidade de Ceres.

Utilizou-se o método de pesquisa Exploratório que para Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior intimidade com o problema, de forma que torná-se mais explícito a constituir uma hipótese.

Segundo Richardson (1999), O método de Pesquisa Exploratória proporciona um meio de busca quando o pesquisador está começando o estudo de seu tema, tendo a preocupação de não deixar fora alguns aspectos importantes que possam contribuir para a explicação do problema.

Para método de estudo foi considerada a qualitativa, que segundo Richardson (1999), difere, em princípio do quantitativo avaliando-se que não emprega um instrumental estatístico com base no diagnóstico do processo de um problema. Não pretende numerar ou avaliar unidades ou grupos homogêneas. Conclui ainda que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em produzir medidas qualitativas de atributos ou desempenhos.

Para Gil (1999), Estudo de Caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que consiste seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros esboços já analisados.

O estudo é o de observação participante, onde será sugerida a empresa melhorias para o nível de eficácia através da análise de swot. Segundo Marconi e Lakatos (2005), método participativo consiste na participação real do pesquisador com a sociedade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica próximo tanto quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. E na elaboração deste trabalho foi feita uma observação participante com os sócios, coletando informações verbalmente com a opinião do ponto de vista de cada um, sendo

também feito essa observação com os funcionários e os prestadores de serviços, contribuindo assim satisfatoriamente com o desenvolvimento desse conteúdo.

Segundo Man et al. 1970, (apud MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 96), a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”.

8 RESULTADOS

Foram observados os fatores críticos de sucesso os quais identificou-se os pontos fortes e os pontos fracos dentro da estrutura interna da empresa.

Os pontos fortes têm a sustentar a organização de acordo com a necessidade e os pontos fracos representam as possibilidades de melhoria e crescimento.

8.1 Foram Identificados Como Pontos Fortes

- ❖ **Médicos capacitados** – pois se averiguou que a maioria dos profissionais (médicos), está em busca de atualização através de congressos, pós-graduação, mestrado e demais atividades para estar sempre atualizado com a modernidade das doenças.
- ❖ **Corpo Clínico qualificado** – de acordo com a cobertura das principais especialidades médicas, que permite com freqüência, a inovação técnica e de procedimentos avançado que contribuem para a alta qualidade em serviços hospitalares da organização. Oferece aos usuários, serviços das principais áreas: Neurologia, Urologia, Ortopedia, Ginecologia, Cardiologia, Oftalmologia e vários outros.
- ❖ **Estrutura física moderna** – Possui consultórios modernos, estacionamento para maior segurança, apartamentos, suítes e enfermarias com televisão, frigobar, ar condicionado e camas confortáveis, conta com um centro cirúrgico de alta tecnologia, enfermeiras capacitadas para melhor atender seus clientes.
- ❖ **Localização** – está situada na entrada da cidade de Ceres-Go, local de fácil acesso para os clientes da cidade e das cidades vizinhas.
- ❖ **Fidelidade de grande parte de seus clientes** – devido à variedade de especialidades da medicina, os clientes do Hospital Bom Jesus não precisam procurar em outro hospital atendimentos que possui no HBJ, sendo assim

cômodo para os mesmos marcarem suas consultas com os próprios especialistas oferecido pelo Hospital, os quais também têm a praticidade de fazerem ali mesmo alguns tipos de exames de rotina como: Exames Laboratoriais, Eletrocardiograma, Teste Ergométrico, Cistoscopia, RX e outros.

8.2 Como Pontos Fracos foram observados:

- ❖ **Atendimento de Urgência** – O Hospital não possui um ambulatório específico para atendimento de Urgência/Emergência, dificultando assim o atendimento para os clientes, principalmente os acidentados, pois como o hospital possui dois ortopedistas seria viável a empresa se adequar à construção de um ambulatório sofisticado.
- ❖ **Integração para um melhor atendimento** – a relação entre funcionários e os clientes tem que ser de maneira mais eficiente e eficaz possível, mais para oferecer segurança tanto no atendimento quanto na prestação de serviço é necessário que haja diálogo entre funcionário e médico, para não passar informações trocadas aos clientes.
- ❖ **Inovação Tecnológica** – A tecnologia hoje dentro das empresas é algo primordial para se obter qualidade, agilidade e comodidade no atendimento aos usuários, e no Hospital Bom Jesus parte dele é informatizado, mais tem muito a ser trabalhado nessa área, pois possui muitos consultórios que ainda fazem fichas de arquivos na recepção, o aparelho de telefone não é o mais apropriado, podendo gerar problemas futuro de saúde para a telefonista, com isso a empresa só tem a perder, pois atrapalha manter o seu diferencial das empresas concorrentes.
- ❖ **Grande gasto na manutenção do ambiente de trabalho** – para manter uma empresa hospitalar não é fácil, pois é muito cobrada pela vigilância, ou seja, órgãos governamentais. Possui muito gastos mensais com limpeza, funcionários, medicação, impostos, tecnologia, formulários e vários outros, acontece que às vezes é desnecessário. Como por exemplo: A área dos medicamentos ocorre do hospital comprar uma medicação de alto custo para ser usado por um paciente

apenas, o qual após ser utilizado o prazo de validade chega ao final e não houve consumo total do mesmo, sendo assim um prejuízo para a organização.

8.3 Ameaças

- ❖ **Trabalho em Grupo** - – A empresa hoje é formada por sete sócios, os quais possuem diferentes pensamentos para o crescimento da empresa, ao se reunirem há decisões que não são acatadas por todos eles, havendo assim uma discordância.
- ❖ **A política de Saúde do Brasil** – Grande parte da população em geral, ainda não possui um plano de saúde, devido pertencer a uma classe financeira onde as pessoas ganham um salário mínimo não podendo pagar um plano de saúde, gerando assim atendimentos pelo SUS, mais pelo fato do governo não valorizar a área hospitalar pagando muito mal aos prestadores de serviços, leva aos hospitais a regradar o atendimento público, pois se atender uma grande quantidade gerar-se-á para empresa um saldo financeiro negativo, por não suprir com os gastos. Com isso quem sofre são as pessoas que não possui um plano de saúde, pois tem que tirar da alimentação para se tratar.

8.4 Oportunidades

- ❖ Buscar acompanhamento à evolução tecnológica e científicas da medicina, de acordo com a variedade de médicos especialistas que o hospital possui não pode deixar o comodismo alugar no local de trabalho, tendo-se que despertar a inovação diária, para acompanhar as modernidades que a cada dia vem se atualizando para a melhor praticidade de seus clientes, buscando assim andar junto, para não ficar para trás.
- ❖ Capacidade de expansão do espaço físico de acordo com o aumento da demanda.
- ❖ Capacidade de crescimento intelectual, dos sócios, funcionários e prestadores de serviços (médicos), buscando melhorias na parte social (atendimento aos clientes) e salarial de cada um deles.

- ❖ Novos contratos de parcerias com prefeituras, empresas de grande porte e faculdade de enfermagem, criando assim um ambiente sem discriminação, oportunizando os novos profissionais e podendo atender a área pública.
- ❖ Envolver a sociedade a se sensibilizar quanto à relevância de prevenção de doenças, como próstata, preventivo ginecológico, visão e outros. Mostrando as pessoas a necessidade de poder evitar tratamentos de doenças em estágio avançado.

8.5 Valores

- ❖ **Excelência nos serviços prestados** - O hospital se preocupa com a satisfação de seus clientes, busca sempre poder atendê-los de melhor maneira, criando assim uma fidelidade com os mesmo.
- ❖ **Ética profissional** – Ter respeito com o cliente em primeiro lugar, sendo confidencial o que os pacientes fizerem durante o serviço prestado, não haver discriminação de cor, raça, condições financeiras. Ser coerente com os objetivos mais elevados de suas profissões e solidários com a pessoa enferma, objetivo e sujeito de seu atendimento.
- ❖ **Harmonia no ambiente de trabalho** – Ter boas maneiras é obrigação de toda equipe, buscar a amizade com o outro, sempre poder ajudar auxiliando nas dúvidas que freqüentemente ocorre, sorrir sempre mesmo quando não está de bom humor, desejar um bom dia sempre que chegar para trabalhar, buscar ser companheiro nas horas difíceis.
- ❖ **Desenvolvimento da qualificação dos colaboradores** – Buscar sempre está investindo na qualificação profissional dos funcionários, oferecendo cursos e treinamentos, ter acompanhamento com o cliente de como está sendo atendido e em que pode ser melhorado, assumir e tentar corrigir os erros sempre que ocorridos. Buscando assim fortalecer a imagem da organização valorizando a competência profissional de seus funcionários.

9 CONCLUSÃO

De acordo com as limitações do estudo proposto, conclui-se que o Planejamento Estratégico através da Análise Swot, dentro de uma empresa é muito importante para que haja conhecimento do que melhorar, e o que poderá dar continuidade. Se todas as organizações aderissem essa forma de trabalhar, ou seja, através do Planejamento Estratégico, teria melhoria constante nos seus processos, podendo, contudo aumentar a possibilidade de maximização dos seus resultados.

Portanto, percebe-se que no Hospital Bom Jesus deve criar métodos que melhorem os serviços oferecidos pela organização. A análise de Swot levou a identificação de seus pontos fracos e pontos fortes, seus valores e suas fraquezas onde espera-se que seja analisado pelos dirigentes do Hospital Bom Jesus, no intuito de aperfeiçoar os pontos positivos e ainda corrigir suas falhas antes que se tornem constantes ou mesmo irreversíveis. Observou-se ainda que no Hospital Bom Jesus não existe uma Missão e Visão estabelecida formalmente, o que dificulta o desenvolvimento de atividades estratégicas para a empresa, pois não se sabe para onde ir e onde quer chegar.

Para o Hospital Bom Jesus, o Planejamento Estratégico, traria um controle geral da empresa com menos custo, controle que trazem lucro, qualidade e desempenho nos serviços que atendam as necessidades dos clientes e satisfaçam seus desejos.

10 SUGESTÕES

O mercado na área Hospitalar está em demanda crescente e é possível que assim continue uma vez que a estrutura de atendimento do estabelecimento assistencial da saúde sofre mudanças constantes. A tendência atual tem sido a diminuição das áreas de internação e os aumentos ambulatoriais e hospital - dia.

O custo de manter um paciente interno para o hospital é muito grande, há vários gastos, como: Ar condicionado, Ducha quente, refeições, medicamentos e outros mais. É onde o hospital-dia veio para amenizar esses custos, o qual o paciente fica apenas de observação assim que melhora é medicado em casa, e o médico faz atendimento na própria residência do paciente. Proporcionando uma oportunidade de crescimento para o Hospital Bom Jesus.

Portanto, para análise da diretoria da empresa para melhor satisfação dos clientes e da organização, tendo como premissa o estudo desenvolvido, proponho as seguintes estratégias:

- Implantação de avaliação junto aos pacientes e/ou acompanhantes dos serviços prestados.
- Ser criativo na capacidade de comunicar-se com o cliente.
- Oferecer um atendimento com mais agilidade aos clientes do Hospital Bom Jesus.
- Motivar os funcionários a fazerem cursos de capacitação profissional em suas áreas afins.
- Definição da missão e visão do Hospital Bom Jesus:

Como sugestão para a missão proponho:

“Excelência na assistência à saúde, com atendimento humanizado e compromisso social”.

Para visão, sugiro:

“Ser o hospital de referência na área do Vale do São Patrício, oferecendo um conjunto diversificado de serviços, assumindo a necessidade de desenvolver uma maior autonomia e abrangência na prestação de cuidados, superando as expectativas dos clientes”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, Flávio Manoel C.B. **Cluster de saúde de Ceres-GO**: um resgate do seu processo de formação e expansão. 2005, 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CARIDADE, Annelise Venbdramini da Silva; BARBERO, Edson Ricardo; FERREIRA, Ademir Antonio. **A estratégia empresarial enquanto um corpo teórico**: uma avaliação crítica do modelo delta de Hax e Wilde. <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead8semeadresultadotrabalhosPDF342.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss**. São Paulo: Melhoramentos, 1988.

KOOTZ; O'DONNELL; WEIHRICH. **Organização, planejamento e controle**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**, São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico**. 14. ed. São Paulo: Atlas 1999.

_____. **Estratégia empresarial vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Thomson, 2000.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **ADRIANA SILVA CASTILHO** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 19 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1-1528

APÊNDICE A

Dados do Aluno:

Nome: **Adriana Silva Castilho**

Matricula: 0309480401

Endereço: Rua E QA L10 Setor Santa Terezinha

CEP: 76310-000 Rialma-Go

Telefone: (62) 3397-2036 Cel: (62) 9158-8713

E-mail: adryanasillva@hotmail.com

Estágio Realizado na Área: Planejamento Estratégico

Empresa: Hospital Bom Jesus

Responsável pelo Estágio: Wagner Leite Basílio

Cargo: Gerente Administrativo

Endereço: Rua 01 N° 25 – Centro

CEP: 76300-000 Ceres-GO

Telefone: (62) 3323-1920 Fax: (62) 3323-2406

ANEXOS



