

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Ana Luísa Meininger

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CLÍNICA DR. KÄMPF**

Santa Cruz do Sul

2016

Ana Luísa Meininger

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CLÍNICA DR. KÄMPF**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão III.

Orientador: Prof. Sinval Souza

Santa Cruz do Sul

2016

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
2.1	Objetivo Geral.....	11
2.2	Objetivos Específicos.....	11
3	Justificativa.....	12
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
4.1	Clínica Dr. Kämpf.....	13
4.2	Histórico.....	13
4.3	Serviços Oferecidos.....	13
4.4	Instalações Físicas.....	14
4.5	Público Alvo.....	14
4.6	Estrutura Organizacional.....	14
5	METODOLOGIA.....	15
5.1	Delineamento da pesquisa.....	15
5.2	Objeto de pesquisa.....	17
5.3	Sujeito da pesquisa.....	17
5.4	Instrumento de coleta de dados.....	17
<b>6</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
6.1	Planejamento e estratégia.....	18
6.1.1	O que é estratégia?.....	18

6.1.2	Cinco PS para estratégia.....	18
6.1.3	Vantagem competitiva.....	21
6.1.4	Níveis da estratégia.....	23
6.2	Análise do ambiente.....	24
6.2.1	Ambiente Externo.....	24
6.2.2	Macroambiente.....	25
6.2.3	Econômico.....	25
6.2.4	Político.....	26
6.2.5	Social.....	26
6.2.6	Ecológico.....	27
6.2.7	Tecnológico.....	27
6.2.8	Demográfico.....	28
6.3	Microambiente.....	29
6.3.1	Clientes.....	29
6.3.2	Concorrentes.....	30
6.3.3	Fornecedores.....	30
6.4	Ambientes Interno.....	31
6.4.1	Finanças.....	31
6.4.2	Recursos Humanos.....	32
6.4.3	Marketing.....	32
6.4.4	Produção.....	33
6.5	Cinco forças competitivas da estratégia.....	36
6.6	Principais estratégias.....	36

6.6.1	Estratégias genéricas.....	38
6.6.2	Estratégias funcionais.....	38
6.6.3	Estratégia no nível de negócio.....	39
6.6.4	Estratégia no nível corporativo.....	39
6.7	Formulação das estratégias.....	39
6.7.1	Análise SWOT.....	41
6.7.2	Matriz GUT.....	44
6.7.3	Recursos, capacidades e competências .....	45
6.8	Diretrizes organizacionais.....	45
6.8.1	Negócio, missão, visão e valores.....	46
6.8.2	Objetivos e metas.....	47
6.9	Diagnóstico estratégico.....	47
6.9.1	Fatores que influenciam na implementação de estratégias.....	49
6.9.2	Abordagem para implementação.....	49
6.9.3	Plano de ação.....	51
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DA EMPRESA.....</b>	<b>51</b>
7.1	Análise do ambiente.....	51
7.1.1	Macroambiente.....	53
7.1.2	Microambiente.....	54
7.1.3	Ambiente Interno.....	55
7.1.4	Forças competitivas de Porter.....	58
7.2	Formulação da estratégia.....	58
7.2.1	Análise SWOT.....	61

7.2.2	Análise GUT.....	63
7.2.3	Estratégias sugeridas.....	63
7.3	Diretrizes organizacionais.....	63
7.3.1	Missão, visão e valores.....	63
7.3.2	Objetivos e metas.....	64
7.4	Controle Estratégico.....	65
7.4.1	Plano de ação.....	65
7.4.2	Indicadores de Desempenho.....	66
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estratégias competitivas.....	38
Figura 2 Matriz S.W.O.T.....	41
Figura 3 Quadro Matriz GUT .....	44

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1: Análise das 5 Forças .....	57
Quadro Matriz S.W.O.T.....	61
Quadro Análise GUT.....	62
Quadro Plano de Ação.....	65
Quadro Indicadores de Desempenho.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

Independente do campo de atuação, seja na área da saúde ou de qualquer outro segmento, as organizações estão se deparando cada vez mais com um ambiente competitivo e para que ela se destaque, é fundamental que se tenha um planejamento estratégico como norteador.

Em constante mudança, a medicina tem buscado inovar sua forma de atendimento, antes o que era feito de forma generalista deu lugar ao atendimento especializado, o que favoreceu o surgimento de clínicas privadas e despertou no médico o lado empreendedor.

Com a aparição de novas tecnologias e a ciência avançando de forma acelerada, é necessário que os profissionais da saúde estejam sempre atentos e consigam inserir da melhor forma possível dentro de suas organizações, auxiliando no alcance dos objetivos da organização e do paciente. Para manter-se sempre competitiva, é fundamental que esteja constantemente atualizada, ofereça diferenciais e conte com uma estrutura alinhada e organizada que faça frente às necessidades.

A partir destas variáveis é relevante destacar que o administrador exerce um papel fundamental dentro da organização, fazendo um diagnóstico organizacional, levando em conta fatores internos e externos. O planejamento estratégico possibilita este diagnóstico, bem como identificar as ações necessárias para alcançar os objetivos da clínica a partir de informações seguras e qualificadas.

Neste seguimento, este trabalho fará uma análise da Clínica Dr. Kämpf, empresa que há 16 anos vem prestando serviços nas áreas de Ginecologia e Obstetrícia, Pediatria Geral e Puericultura, Cirurgia do Aparelho Digestivo e Endoscopia na cidade de Santa Cruz do Sul, visando seu crescimento, sugerindo melhorias e avaliando seus processos internos.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

- Propor um Planejamento Estratégico a partir de uma análise da estrutura organizacional da Clínica Dr. Kämpf, visando seu crescimento.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os processos operacionais da Clínica visando fatores externos e internos;
- Apontar missão, visão e valores da empresa;
- Identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades;
- Investigar e propor melhorias

### 3 JUSTIFICATIVA

A magnitude deste trabalho está em analisar e avaliar a estrutura organizacional da Clínica Dr. Kämpf, que é referência na região dos Vales Taquari e Rio Pardo. As inovações tecnológicas e a precisão nos diagnósticos despertam um enorme interesse dos pacientes. Após ter ido procurar a clínica, seja qual for a especialidade, o paciente terá acompanhamento de forma integral desde o início até o término do tratamento.

É neste momento que evidencia-se a relevância deste trabalho para a Clínica Dr. Kämpf, onde será analisado as necessidades dos seus pacientes, gerenciar processos de prestação de serviço e assegurar que os objetivos propostos sejam atendidos e, ao mesmo tempo, propor um planejamento estratégico, atentar e buscar melhorias contínuas. Juntamente com os fatores acima citados, será feita uma análise dos fatores internos e externos, associando as teorias já conhecidas, o que será fundamental para a realização de um diagnóstico atual, onde será possível identificar os problemas e otimizar as estratégias que se tem êxito.

Também vale ressaltar a importância deste trabalho, uma vez que o proprietário manifeste o desejo de futuramente expandir os negócios da clínica, terá informações seguras que auxiliarão na tomada de decisões através da precisão dos dados obtidos.

Todas estas considerações justificam a escolha pela Clínica Dr. Kämpf. Outro fator que viabiliza este trabalho é a facilidade na coleta de dados pelo fato da autora atuar na mesma e ter acesso aos dados profissionais da Clínica, o que dará credibilidade e contribuirá para o alcance dos objetivos propostos no trabalho, proporcionando enorme aprendizado já que o segmento na área de prestação de serviço vem crescendo em grande escala.

Com a concepção deste trabalho, pretende-se fazer uma análise da empresa para a elaboração de um Planejamento Estratégico que beneficiará a empresa propondo melhorias e corrigindo falhas nos processos.

## **4 A APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 A Clínica Dr, Kämpf**

Com a proposta de inovar o conceito de medicina, a Clínica Dr. Kämpf foi inaugurada em Abril de 1999 sendo a primeira Clínica voltada ao atendimento na área de Ginecologia e Obstetrícia na cidade de Santa Cruz do Sul.

Ao longo de sua atividade, foi necessário a ampliação de suas instalações e duas novas especialidades foram agregadas: Pediatria Geral e Puericultura e mais tarde Cirurgia Aparelho Digestivo e Endoscopia.

Buscando atender a necessidade de seus pacientes, a Clínica oferece além de consultas, exames complementares, ecografias ginecológicas e obstétricas com aparelhos de alto padrão, o que auxiliam um diagnóstico preciso e proporcionando um atendimento de forma especializada e integral.

A Clínica Dr. Kämpf além da eficiência técnica aliada ao ótimo atendimento, proporciona aos seus pacientes uma estrutura moderna e confortável contando com profissionais altamente qualificados sendo referência nas regiões dos Vales do Rio Pardo e Taquari.

### **4.2 Histórico**

Antes mesmo do surgimento da clínica, Dr Carlos Alberto Kampf, hoje não exercendo mais suas atividades profissionais, atendia em um consultório situado na Rua 28 de Setembro, no centro de Santa Cruz do Sul. Com a chegada do filho, Dr Carlos Eduardo Kampf, vindo de PUC com novas tecnologias, surgiu a Clínica Dr. Kampf, com a necessidade de crescimento, modernização e espaço para atuação de mais profissionais, também trazendo novos métodos de imagem, entre elas a patologia cervical, que é exame realizado para ver o colo útero,

### **4.3 Serviços Oferecidos**

A Clínica oferece aos seus clientes atendimentos em três especialidades: Ginecologia e Obstetrícia, Pediatria Geral e Puericultura (acompanhamento mensal,

salvo exceções, do nascimento até o primeiro ano de vida) e Cirurgia do Aparelho Digestivo e Endoscopia.

Também realiza exames de ecografia – Ginecológica e Obstétrica, Colposcopia, coleta de Pré Câncer, Endoscopias (exame realizado por profissional da clínica, mas em ambiente hospitalar).

Atende os convênios Unimed, Fusex, Cabergs e Particular.

O horário de funcionamento é das 07:30 às 11:30 e 13:00 às 20:00.

Situada na Rua Tenente Coronel Brito, 1287 no centro de Santa Cruz do Sul.

#### **4.4 Instalações Físicas**

A Clínica Dr. Kampf conta com uma estrutura ampla composta por quatro consultórios, duas salas de exames, duas salas de espera, sendo uma infantil, quatro banheiros, sala de esterilização e sala de reunião.

#### **4.5 Público Alvo**

A principal demanda da clínica são gestantes, que recebem acompanhamento do início da gestação até pós parto.

#### **4.6 Estrutura Organizacional**

A clínica conta com três médicos especializados, uma profissional na área de serviços gerais e três secretárias, sendo duas atuando na recepção e uma auxiliando os médicos nos retornos exames, organização consultórios e assuntos em geral.

## **5 METODOLOGIA**

A pesquisa científica é um processo de investigação, a fim de encontrar novas descobertas e respostas para um problema, produzindo resultados relevantes. É importante para o desenvolvimento, proporcionando novos benefícios que auxiliem na solução de problemas existentes inserindo novas técnicas. Conforme Santos e Candeloro (2006), método significa “o caminho para se chegar a um fim”, legando-nos o emprego que hoje fazemos, o sentido de eleger um caminho a ser percorrido para se atingir um fim. Em se tratando de pesquisa científica, são várias as possibilidades para se executar uma investigação e o fim almejado é o da comprovação ou refutação das hipóteses levantadas.

Para Cervo e Bervian (2002), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para se atingir um certo fim ou um resultado desejado. Não se inventa um método, ele depende, fundamentalmente, do objetivo da pesquisa.

### **5.1 Delineamento da pesquisa**

O método a ser utilizado será uma pesquisa de cunho qualitativo e delineamento de caráter exploratório, através de um estudo de caso, a fim de conhecer os processos que são desenvolvidos dentro da organização, identificando possíveis melhorias e se fortalecer cada vez mais no mercado. De acordo com Santos e Candeloro (2006) a pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite o acadêmico levantar dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural. A pesquisa qualitativa não tem pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através de aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado.

Para Flick (2009) os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na

análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Para Gil (2011), o estudo exploratório tem como propósito esclarecer, desenvolver e modificar ideias e conceitos, dessa maneira formulando problemas com mais precisão ou hipóteses para estudos futuros. Oferece uma visão geral, mais aproximada, de um fato específico. Escolhesse-se este tipo de pesquisa quando o tema é pouco explorado, aplicando-se o levantamento bibliográfico e documental, estudos de caso e entrevistas não padronizadas.

Já na visão de Cervo e Bervian (2002 pág.69), “o estudo exploratório, designado por alguns autores como pesquisa *quase científica* ou *não científica* é, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo.

Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), estudos exploratórios são utilizados quando o tema ou o problema de pesquisa é pouco estudado, sobre o qual se tem muita dúvida ou então não foi abordado. Esse tipo de estudo serve para que nos familiarizarmos como fenômenos desconhecidos, obter informações que possibilite uma pesquisa mais aprofundada e completa relacionada ao contexto, pesquisar novos problemas, identificar variáveis e conceitos promissores e estipular prioridades para futuras pesquisas. Geralmente determinam tendências, identificam situações de estudos, ambientes, áreas e contextos e relações potenciais entre as variáveis.

Para delineamento deste trabalho, será utilizado estudo de caso que segundo Santos e Candeloro (2006), é muito utilizado nas Ciências Aplicadas, no caso da administração, o estudo de caso denomina-se um *case*, pois descreve o fato observado na gestão empresarial, relata e analisa os componentes que o constituem, considerando inicialmente um problema a ser solucionado. O estudo de

caso não estuda fatos retroativos, é um aliado as pesquisa qualitativas contemplando fatos e fenômenos sociais atuais que irão rastrear problemas que afligem diversos setores da empresa.

Para Gray (2012), a pesquisa é um processo de colaboração para gerar mudanças, de acordo com este conceito, é que se justifica a escolha deste enfoque pois além pesquisador deste trabalho, será possível sugerir e aplicar mudanças dentro da organização e impulsionar a construção de um planejamento estratégico.

## **5.2 Objeto de pesquisa**

A pesquisa será desenvolvida na empresa Clínica Dr. Kämpf, no período de fevereiro a abril de 2016. A escolha da empresa é devido a pesquisadora trabalhar na mesma, podendo diagnosticar a existência de problemas.

## **5.3 Sujeito da pesquisa**

São sujeitos de pesquisa, médicos e colaboradores da empresa.

## **5.4 Instrumento de coleta de dados**

Existem diferentes instrumentos utilizados para obter informações e coleta de dados. Para a presente pesquisa, será utilizado um roteiro de entrevista aberto.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a entrevista qualitativa é mais íntima, flexível e aberta. Também definem como uma reunião para troca de informações e conversas entre uma pessoa e outra (s) (entrevistador e entrevistado(s)).

Na entrevista, através das perguntas e respostas é possível que se tenha uma comunicação e ao mesmo tempo uma construção de significados a respeito do tema. As entrevistas abertas são baseadas em um roteiro geral de conteúdo sendo que o entrevistador tem toda flexibilidade para trabalhar com elas, ou seja, é ele quem determina o ritmo, a estrutura e o conteúdo. Nas pesquisas qualitativas, as primeiras entrevistas normalmente são abertas, e vão se estruturando conforme o trabalho avança.

## **6 Referencial teórico**

### **6.1 Planejamento e estratégia**

Planejamento e estratégia são aliados na busca de conquistas e vantagens competitivas de uma organização

#### **6.1.1 O que é estratégia**

A palavra de origem grega que significa plano, método, manobra usados para atingir um objetivo ou resultado específico. Na sua origem, a palavra estava estritamente relacionada com a arte de fazer guerra de um líder militar, mais tarde passou a ser um termo abrangente. A palavra estratégia possui vários significados e está presente em muitos contextos, com isso fica difícil sua definição.

Em um contexto organizacional, usa-se o planejamento estratégico para melhorar a produtividade e os resultados da empresa.

Conforme Mintzberg [et al.] (2006) não existe uma definição única. Vários autores usam o termo de forma diferente, por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como sendo parte da estratégia, já outros fazem distinções claras entre elas

De acordo com Porter (1999), a raiz do problema está na incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. Aos poucos, quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. A medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis.

#### **6.1.2 Cinco Ps para estratégia**

Partindo do conceito de Mintzberg [et al.] de que a estratégia não é um conceito único e acabado, e que, assim como os indivíduos desenvolvem seu caráter, a empresa também desenvolve sua personalidade relacionando-se com o ambiente interno e externo. O autor defende também que se faz necessária uma definição mais completa para o termo estratégia, baseado na complementaridade de cinco definições chamadas de 5 Ps da estratégia, onde pode-se realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização.

**Estratégia como Plano** - algum tipo de ação conscientemente pretendido, com uma ou mais diretrizes para lidar com uma situação e assegurar que os objetivos sejam alcançados. As estratégias apresentam duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar; são desenvolvidas consciente e propositalmente; e podem ser gerais ou específicas. Ex: A estratégia que a empresa escolhe para dominar o mercado. Para reforçar essa visão, traz definições em diversos campos:

- no campo militar, estratégia está relacionada a “criação de um plano de guerra...preparação das campanhas individuais, e dentro delas, decisão de comprometimento individual” (Von Clausewitz, 1976:177)
- na teoria dos jogos, a estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern, 1944:79)
- em administração “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado. criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1980:9)

**Estratégia como Pretexto** – a estratégia como um pretexto usa uma “tática” que tem como objetivo enganar concorrente ou seu competidor. A organização induz seus competidores que tenham uma percepção de forma errônea de seus movimentos competitivos. Para eliminar ou enfraquecer seu concorrente, a estratégia age como uma “manobra” para lidar com a competição que a empresa enfrenta, pode ser aplicada a fim de confundir, iludir ou então comunicar uma mensagem falsa ou não aos concorrentes. Por exemplo, se uma empresa ameaça

expandir a capacidade da sua fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova, constituindo o “plano” apenas como uma ameaça e não a intenção real de expansão em si.

**Estratégia como Padrão** – Mintzberg...[et al.] define a estratégia padrão como “um padrão em uma corrente de ações”, ou seja, depois que a empresa definiu um plano estratégico e começa se firmar, as ações que são bem sucedidas passam a integrar-se e fazer parte da sua estratégia. Em outras palavras, a estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não. Neste caso, podemos ter como exemplo o comportamento da Ford Motor Company, quando Henry Ford fabricava seus carros modelo T apenas na cor preta. Esta estratégia pode surgir de uma insistência de comportamento e se tornar rotina a partir de ações cotidianas.

As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: um plano pode não se realizar, já os padrões podem aparecer sem ser preconcebidos.

**Estratégia como Posição** – é especificamente um meio de localizar uma organização no ambiente, ou seja, a maneira em que ela vai se posicionar diante do ambiente interno, que são os empregados, os acionistas, os administradores, enfim, todas as pessoas ligadas a organização, e do ambiente externo composto por clientes, fornecedores, concorrentes, governo entre outros, e melhorar sua posição competitiva. Diante desta concepção será permitido que a estratégia defina o local onde a empresa irá concentrar seus recursos visando manter ou melhorar sua posição. Dentro da sua área de atuação, a organização busca estabelecer um posicionamento que lhe permite sustentar-se e defender sua posição, definindo como que a empresa é percebida externamente pelo mercado. Entre os posicionamentos da empresa no mercado, podemos mencionar a posição estratégica; mercado não explorado por outras empresas; mercado com potencial de crescimento, facilidade geográfica para atuar no mercado, atuar em novos mercados através de parcerias ou *Joint Ventures* e outros tantos. Esta estratégia é compatível com qualquer uma, ou todas, citadas anteriormente pois pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar ela através de um plano ou pretexto e/ou pode ser alcançada por

meio de um padrão de comportamento. Aqui trazemos como exemplo Incorporação, *Joint Ventures* e *Franchising*.

**Estratégia como Perspectiva** – esta definição olha pra dentro da organização, pra dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Neste aspecto a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. É o conjunto de intenções, normas, valores e comportamentos compartilhados e difundidos pela uniformidade de pensamentos, sobre uma marca comum, que permite cooperar de forma eficiente na produção de produtos e serviços. É compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou ações sendo, neste contexto, uma “mente coletiva”, ou seja, unidos pelo pensamento ou comportamento comum. A Apple é um exemplo nesta estratégia pois possui um comprometimento muito forte com soluções tecnológicas e inovações

### **6.1.3 Vantagem competitiva**

A vantagem competitiva pode ser entendida como os pontos fortes, os benefícios, as vantagens que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente mostrado pelo seu desempenho econômico. Também pode ser definida como a razão pela qual os clientes escolhem produtos ou então serviços oferecidos pela empresa e a desvantagem de produtos e serviços que os concorrentes oferecem.

Segundo Mintzberg [et al.], a busca pela vantagem competitiva é um dos fatores fundamentais para formulação da estratégia, bem como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode sustentar e determinar o seu sucesso competitivo.

Na disputa pela participação de mercado, toda a cadeia de relações da empresa deve estar competindo e não apenas em relação aos concorrentes, a partir deste entendimento é que surge o conceito das Cinco Forças que regem a competição, que são:

- Clientes – poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor. Influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviço, tendo a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. Exemplo: sensibilidade ao preço, adaptação a novas tecnologias, fidelidade, perfil dos clientes, capacidade financeira e necessidade de inovações frequentes;
- Fornecedores – podem exercer poder de barganha sobre os participantes do setor aumentando os preços ou então reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares as que tornam os compradores fortes. Exemplos: possibilidade de integração, políticas de qualidade, perfil / capacidade de negociação, transporte, prazo e importância do volume para o fornecedor;
- Novos entrantes em potencial ou novos concorrentes – trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado. Barreiras de entradas. Exemplo: capital necessário, economia de escala e exigências legais;
- Produtos substitutos – não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos demais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior. Exemplo: custos de mudanças e propensão do comprador a substituir
- Rivalidade entre os concorrentes (concorrentes) – relacionada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de novos produtos, propaganda, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição. Exemplos: Imagem no mercado, participação de mercado, lucratividade, capacidade de inovação, métodos de distribuição e qualidade da mão de obra.

Este modelo de Porter é uma ferramenta para avaliar o ambiente externo da organização. Analisadas as forças que afetam um setor e suas causas, possibilita que a empresa identifique as fraquezas de um ponto de vista estratégico, assim,

pode avaliar um plano de ação que posicione a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva.

A vantagem competitiva pode resultar de uma estratégia competitiva certa e da consciente busca de um diferencial que se transforma em vantagem competitiva diante de seus competidores.

Numa abordagem convencional, a vantagem competitiva ocorre durante a construção do planejamento estratégico o que vai permitir que a empresa defina em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que possa criar valor a seus atuais e potenciais clientes.

#### **6.1.4 Níveis da estratégia**

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011) existem três diferentes níveis de estratégia: estratégia em nível corporativo; estratégia em nível de negócio e estratégias operacionais.

A estratégia em nível corporativo é o nível superior, que diz respeito ao propósito e ao alcance total de uma organização e que determina o valor a ser agregado nas diversas divisões (unidades de negócio) da organização, tais como questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos/serviços entre outras. Ser claro quanto a estratégia em nível corporativo é importante: determinar a gama de negócios a ser incluídos é a base de outras decisões estratégicas.

O segundo nível trata-se da estratégia em nível de negócio, referente a como os vários negócios incluídos na estratégia corporativa devem concorrer com seus mercados específicos, em relação ao setor público, o equivalente da estratégia em nível de negócio são as decisões sobre como as unidades devem fornecer os melhores serviços. Geralmente estão envolvidas questões como estratégia de preços, inovação/diferenciação por meio de qualidade ou por um canal de distribuição diferenciado. Enquanto a estratégia em nível corporativo envolve a organização como um todo, as decisões estratégicas se relacionam a unidades estratégicas de negócios (SBU – *strategics business units*), ou seja, é uma divisão de uma organização para qual há um mercado externo diferenciado para produtos ou serviços, o qual é diferente para outra unidade estratégica de negócio.

Nas organizações mais simples onde há apenas um ramo de negócio, a estratégia corporativa e a estratégia em nível de negócio são praticamente idênticas. Quando uma estratégia corporativa incluir de fato vários negócios, deverá haver uma clara ligação entre as estratégias em nível de SBU e em nível corporativo.

Situado na extremidade operacional de uma organização, no terceiro nível encontramos as estratégias operacionais que tratam sobre como as divisões que compõem uma organização realmente executam as estratégias, em nível corporativo e de negócio, em termos de recursos, processos e pessoal. Na maioria dos negócios, as estratégias de sucesso dependem substancialmente das decisões tomadas, ou das atividades que acontecem em nível operacional.

## **6.2 Análise do ambiente**

Para Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), a análise do ambiente é um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem influenciar no atingimento das metas.

### **6.2.1 Ambiente Externo**

No ambiente externo sofremos a influência das variáveis: econômica, política, social, ecológica, tecnológica, cultural, concorrentes, fornecedores e clientes. Existem também os fatores para os quais não temos controle sobre estes, o chamado macroambiente; e os fatores que podemos controlar as forças externas, chamado de microambiente.

Monitorar o ambiente externo é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da empresa. Nenhuma organização pode operar sem observar as tendências do mercado, estar atento às modificações é essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma atividade empresarial. A análise do ambiente é o processo que identifica as oportunidades e ameaças que afetam a empresa no

cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando para o empreendimento atingir seus objetivos. (Sampaio, 2004)

### **6.2.2 Macroambiente**

Cecconello e Ajzenal (2008), “macroambiente é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas nele inseridas e relacionadas”.

### **6.2..3 Econômico**

Para Bateman e Snell (2012) os fatores econômicos são fortes influenciadores nas tomadas de decisões dos gestores e na escolha das estratégias a serem adotadas. Cada um destes fatores tem relação com a empresa, um dos exemplos citados pelo autor é a ascensão acelerada dos custos de energia e de atendimento de saúde, o que faz com que os custos operacionais se elevem, limitando assim a capacidade das empresas para contratar.

Segundo Cobra (2001), a importância de avaliar as variáveis econômicas aumenta ou diminui em função da necessidade de interação da empresa com a economia do país, podendo se tornar uma ameaça ou uma oportunidade, isto dependerá de capacidade gerencial de tratá-la adequadamente dentro de cada cenário.

Já Jones e George (2012) fazem referência de que a economia afeta a saúde geral e o bem estar de uma nação ou até mesmo de uma região. Esclarecem que pode ser uma oportunidade ou ameaça aos administradores. Exemplificam da seguinte forma: baixo índice desemprego e taxas de juros em queda, possibilitam que mais pessoas tenham poder de compra e as empresas por sua vez, vendem mais bens e serviços. Um bom período na economia afetam as previsões e faz com que as empresas, adquiram mais recursos e oportunidade de florescer. Já um ambiente econômico não favorável, limita a aquisição de recursos e afetam as empresas com fins lucrativos, pois reduz o número de clientes durante este recesso econômico.

Barney e Hesterly (2008) relatam que o clima econômico é a saúde geral dos sistemas econômicos em que uma empresa opera, varia ao longo do tempo em um padrão distinguível: período de relativa prosperidade – quando a demanda de bens e serviços está alta e o desemprego baixo, seguidos por períodos de relativa pouca prosperidade – quando a demanda de bens e serviços esta baixa e o desemprego alto. Se a atividade econômica está relativamente baixa, diz-se que a economia está em recessão, se a mesma for severa e durar por vários anos, é conhecida como depressão. Esta alternância entre prosperidade, recessão e prosperidade é chamado de ciclo de negócios.

Com base nos autores acima, fica evidente que o fator econômico tem influência na Clínica Dr. Kämpf.

Podemos citar como exemplo o valor que os planos de saúde repassam aos médicos. Tudo que está envolvido no atendimento ao paciente, como luz, manutenção de aparelhos, matérias usados durante a consulta (luvas, gel para ecografias, espécuro, abaixadores de língua, papel) o próprio plano de saúde tem um aumento considerável na mensalidade paga pelo usuário, mas o valor que é repassado ao médico é defasado.

#### **6.2.4 Político**

Conforme Kotler (1998), as leis, órgãos governamentais e grupos de pressão limitam e influenciam a sociedade, como também podem criar oportunidades para as empresas.

Jones e George (2012) este fator é um resultado de mudanças nas leis e regulamentações. Estas mesmas leis, restringem as atividades de uma empresa tendo como consequência oportunidades e ameaças.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) conceituam o fator político como uma guia para desenvolver uma ação, delimitará e responderá os questionamentos que poderão surgir durante o desenvolvimento de um negócio.

De acordo com Barney e Hesterly (2008) as condições políticas do ambiente geral de uma organização são o impacto das leis e do sistema legal no negócio,

juntamente com a natureza geral do relacionamento entre a empresa e o governo, que podem variar significativamente no mundo.

### **6.2.5 Social**

Na visão de Bateman e Snell (2012), o que as pessoas pensam e a maneira como elas se comportam tem uma implicação importante na gestão da força de trabalho, para ações sociais corporativas e para decisões estratégicas a respeito de produtos e mercados.

Já para Kotler (1998) a sociedade em que as pessoas se desenvolvem é que vai moldar suas crenças, valores e normas, definindo um relacionamento consigo e com outras pessoas.

As autoras Jones e George (2012) definem como uma pressão da estrutura social de um país, sociedade ou cultura nacional, que pode restringir ou facilitar a forma como as organizações operam ou os administradores se comportam.

Para Barney e Hesterly (2008) são os valores, crenças e normas que guiam o comportamento em uma sociedade. Definem o que é “certo” e “errado”, o que é aceitável e o que é inaceitável para uma sociedade, o que é de bom tom e o que não é. Deixar de entender diferenças ou mudanças entre as culturas pode ter um impacto muito grande na habilidade de ganhar vantagem competitiva.

### **6.2.6 Ecológico**

Este assunto tem sido fortemente abordado tanto na sociedade como um todo quanto dentro das organizações. Atualmente muitas organizações têm realizado trabalho de responsabilidade social entre elas a coleta seletiva do lixo.

Kotler (1998) ressalta que este assunto é um dos mais importantes nos anos 90, devido a deterioração do ambiente onde, a poluição do ar e da água encontram-se em níveis perigosos, causados por produtos químicos que poluem ar, água e solo.

### **6.2.7 Tecnológico**

Segundo Bateman e Snell (2012), uma empresa não pode ter sucesso sem incorporar a sua estratégia as incríveis tecnologias que já existem ou estão em desenvolvimento.

Para Kotler e Armstrong (1993), o ambiente tecnológico consiste em forças que afetam novas tecnologias, criando novos produtos e oportunidades de mercado. Toda nova tecnologia substitui uma tecnologia antiga.

Na visão de Jones e George (2012), as forças tecnológicas são resultados de mudanças na tecnologia que os administradores utilizam para projetar, produzir ou distribuir bens e serviços. Podem ter implicações profundas para os administradores e as organizações.

Segundo Barney e Hesterly (2008), as mudanças tecnológicas dos últimos anos tiveram impacto significativo na forma como as empresas fazem negócios e nos produtos e serviços que vendem. Essas mudanças criam tanto oportunidades – à medida que as empresas começam a explorar como usar a tecnologia para criar novos produtos e serviços – como ameaças – à medida que a mudança tecnológica força as empresas a repensar suas estratégias tecnológicas.

### **6.2.8 Demográfico**

Para Jones e George (2012), as forças demográficas são resultantes de mudanças nas características de uma população, como faixa etária, sexo, origem étnica, raça, orientação sexual e classe social. As forças demográficas, assim como as demais forças, representam oportunidades e ameaças para as empresas e podem ter importantes implicações.

Kotler e Armstrong (1993) definem o ambiente demográfico como um grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem o mercado.

Conforme Barney e Hesterly (2008) o ambiente demográfico é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, sexo, estado civil, renda, etnia entre outros atributos pessoais que possam determinar padrões de compra. Tendo conhecimento e informações sobre a população, pode ajudar uma empresa a

determinar se seus produtos ou serviços serão ou não atraentes para os consumidores e quantos clientes potenciais esses produtos e serviços terão.

### **6.3 Microambiente**

De acordo com Ceconello e Ajzenal (2008), o microambiente refere à busca do entendimento do entorno mais próximo e imediato da empresa em que atua. Apresentam uma ligação mais direta com a empresa em si.

#### **6.3.1 Clientes**

É importante que a empresa conheça seus clientes e suas necessidades a fim de criar uma relação de confiança, atender suas expectativas e conseqüentemente conquistar a fidelização.

Para Jones e George (2012) mudança na quantidade e no tipo de clientes ou então nas preferências e necessidades dos mesmos, se transformam em oportunidades e ameaças. O sucesso de uma organização depende da sua resposta aos clientes.

Bateman e Snell (2012) observam que os clientes fazem muito mais que uma simples troca de dinheiro para adquirir um bem ou serviço. Eles podem exigir menor preço, maior qualidade, especificações exclusivas, ou melhor, atendimento. Outro enfoque, é que hoje os clientes querem estar ativamente mais envolvidos com seus produtos. Ressaltam também o uso de compra pela internet. Além da comodidade, aumentou ainda mais o poder do cliente, pois representa uma fonte fácil de informações como qualidade e preço. O compartilhamento rápido de informações gera um “comercial” favorável ou não ao produto.

#### **6.3.2 Concorrentes**

Na visão de Jones e George (2012), concorrentes são organizações que produzem bens e serviços similares ao de determinada organização, ou seja, estão competindo pelos mesmos clientes. Salienta também que podem ser potencialmente a força mais ameaçadora para as organizações, pois a maior rivalidade entre os

concorrentes é o preço, visto que quando houver redução de preço reduz também o lucro da empresa.

Kotler e Armstrong (1993) enfatizam que uma empresa deve conseguir vantagens estratégicas posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se a oferta dos concorrentes. Cada empresa deve levar em consideração seu próprio tamanho e sua posição na indústria em relação a seus concorrentes. Tanto as grandes quanto as pequenas empresas devem elaborar estratégias de marketing que as coloquem na melhor posição possível, nos seus respectivos mercados, com relação a seus concorrentes.

### **6.3.3 Fornecedores**

Jones e George (2012) observam que os fornecedores além de fornecer as empresas insumos para a produção de um bem ou serviço, em contrapartida recebem pagamento por este bem ou serviço. O fornecedor pode também se tornar uma ameaça a empresa quando se encontrar em uma posição vantajosa na negociação, ou seja, quando ele for a única fonte deste insumo ou quando este insumo for vital a empresa, elevando o preço dos insumos fornecidos. Do contrário, quando a organização tem vários fornecedores para determinado insumo, ela se encontra numa situação relativamente vantajosa para negociar com estes fornecedores e exigir preço baixo e alta qualidade.

Segundo Batemann e Snell (2012), as organizações precisam adquirir recursos (insumos) de seu ambiente e convertê-los em bens ou serviços (resultados) que possuam valor.

## **6.4 Ambiente interno**

Conhecer a própria empresa, seu potencial e limitações é condição essencial para que se elabore um planejamento estratégico. Essa análise da organização que parece fácil, é, na realidade, difícil.

Os pontos fortes são características internas da empresa, tangíveis ou não, que fornecem uma vantagem competitiva diante dos concorrentes ou então, uma facilidade para que os seus objetivos sejam alcançados.

Ao contrário, os pontos fracos são características internas, também tangíveis ou não, que colocam a organização em situação de desvantagem em relação aos concorrentes ou então, uma dificuldade no cumprimento de seus objetivos. (Sampaio, 2004)

#### **6.4.1 Finanças**

Para Griffin (2007) finanças é o controle dos recursos financeiros. As organizações devem gerenciar suas finanças de modo que as receitas sejam suficientes para cobrir custos e gerar dividendos para os proprietários.

Segundo Gitman (2001), quando na empresa se consegue fazer uma boa gestão dos recursos financeiros, conseqüentemente irá reduzir a necessidade de capital de giro. Se o fluxo de caixa for bem eficiente, o capital de giro da empresa será utilizado com mais segurança. O fato dos custos financeiros da empresa terem considerável valor na receita operacional da organização, este deve ser um cuidado que a empresa precisa ficar atenta.

#### **6.4.2 Recursos Humanos**

Conforme Griffin (2007), Recursos Humanos é o conjunto de atividades administrativas que visam atrair, aperfeiçoar e preservar uma força de trabalho eficiente. Enfatiza também que os recursos humanos são um elemento fundamental para o funcionamento eficiente de uma empresa. Antes estes recursos eram colocados em segundo plano, mas sua importância cresceu notavelmente. Essa nova ênfase se deve ao aumento da complexidade das questões jurídicas, ao reconhecimento de que os recursos humanos são meios valiosos para aumentar a produtividade e à constatação do alto custo decorrente de sua má gestão.

Jones e George (2012) definem que quanto mais qualificado for seu pessoal e maior o número de funcionários que trabalham em grupos ou equipes, maior a

probabilidade de uma organização usar uma estrutura flexível e descentralizada e manter uma cultura profissional baseada em valores e normas que fomentam a autonomia e autocontrole dos colaboradores.

A gestão de Recursos Humanos inclui todas as atividades às quais os administradores se dedicam para atrair e reter funcionários e para garantir que eles apresentem um alto desempenho e contribuam para a consecução dos objetivos da organização. Essas atividades constituem o sistema de gestão de Recursos Humanos de uma organização, com cinco componentes principais: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e feedback; salários e benefícios e , por fim, relações trabalhistas.

### **6.4.3 Marketing**

Para Kotler (1993), a tarefa da administração de Marketing é criar ofertas atrativas para os mercados-alvo. Contudo, o sucesso do Marketing é afetado pelo restante da empresa e pelos intermediários, concorrentes e os vários tipos de público. Os gerentes de Marketing devem tomar suas de acordo com os planos delineados pela alta administração.

Segundo Cobra (1984), o planejamento estratégico em Marketing e a definição o futuro dos objetivos de Marketing devem levar em conta contexto ambiental. É preciso prever com razoável antecedência as mutações econômico-políticas, ecológicas, tecnológicas, políticas, demográficas e culturais que possam afetar o negócio da empresa.

As dificuldades de prever o futuro são muitas, mas a habilidade de sentir e intuir o consumismo, os estilos de vida e as evoluções tecnológicas, as restrições econômicas e políticas, entre outras, podem ser a chave do sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

### **6.4.4 Produção**

Griffi (2007) define produtividade como uma medida de eficiência econômica que relaciona o valor do produto acabado em relação ao valor dos recursos usados

para fabricá-lo. Normalmente a produtividade pode ser e é avaliada de formas diversas e analisada sob diferentes pontos de vista e abrangência.

Os gestores consideram importante que a empresa que administram mantenha altos níveis de produtividade por diversos motivos. A produtividade da empresa é um dos principais determinantes da sua rentabilidade e, por conseguinte, da sua capacidade de sobrevivência. Se uma empresa é mais produtiva que a outra, ela terá mais produtos pra vender a preço menor e mais lucro para reinvestir em outras áreas.

Para Jones e George (2012) a administração de operações é a administração de qualquer aspecto do sistema de produção que transforma insumos em serviços e produtos acabados.

O sistema de produção é o sistema que uma organização usa para adquirir insumos, converter esses insumos em produto e depois dispor deste produto (bens ou serviços). Os gerentes de operações são aqueles responsáveis pela administração do sistema de produção de uma organização. Eles fazem o que for preciso para transformar insumos em produtos. Sua função é administrar as três etapas de produção – aquisição de insumos, controle dos processos de conversão e venda de bens e serviços – e determinar onde poderiam ser feitas melhorias operacionais para aumentar a qualidade, aumentar a eficiência e melhorar o tempo de resposta aos clientes, portanto, vantagem competitiva a uma organização.

## **6.5 Cinco forças competitivas da estratégia**

De acordo com Barney e Hesterly (2008) “A estrutura de cinco forças identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estar presente”.

Já Johnson, Scholes e Whittington (2011) a estrutura das cinco forças de Porter foi desenvolvida como um modo de avaliar a atratividade (potencial de lucro) de indústrias distintas. Embora tenha sido desenvolvida inicialmente para negócios, a análise estrutural da indústria com a estrutura das cinco forças é importante para muitas organizações. Pode fornecer um ponto de partida útil para a análise

estratégica mesmo quando o critério de lucro não se aplicar. As cinco forças são: ameaça de entrada; ameaça de rivalidade; ameaça de substitutos, ameaças de fornecedores; e ameaça de compradores.

■ Ameaça de entrada – A primeira ameaça identificada na estrutura das cinco forças. Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor em breve. O modo como a nova entrada funciona como uma ameaça para o desempenho de uma empresa estabelecida depende do custo de entrada. Se esse custo em um setor for maior do que o lucro potencial que um novo entrante pode obter ingressando, então a entrada não será acessível e novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas.

■ Ameaça de rivalidade – Um a segunda ameaça ambiental da estrutura das cinco forças é a rivalidade – a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa. A rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes frequentes de preços (por exemplo, desconto nos bilhetes no setor de empresas aéreas), introdução frequente de novos produtos (por exemplo, introdução contínua de produtos no setor eletrônicos de consumo), campanhas de publicidades acirradas (por exemplo, da Pepsi *versus* da Coca) e ações e reações competitivas rápidas (empresas aéreas acompanhando rapidamente os descontos das concorrentes). Em primeiro lugar, a rivalidade tende a ser alta quando existe um número grande de empresas em um setor e essas empresas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho. Em segundo lugar, a rivalidade tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento. Nesse caso, as empresas que buscam aumentar suas vendas devem conquistar uma fatia do mercado dos concorrentes estabelecidos. Terceiro, a rivalidade tende a ser alta quando as empresas não conseguem diferenciar seus produtos em um setor. Quando a diferenciação do produto não é uma opção estratégica viável, as empresas frequentemente são forçadas a competir apenas na base de preço. Por fim, quarto, a rivalidade tende a ser alta quando a capacidade de produção é adicionada em grandes incrementos. Se, para obter economia de escala, a

capacidade de produção deve ser adicionada em grandes incrementos, é provável que um setor experimente períodos de excesso de oferta após a adição de nova capacidade.

■ Ameaça de substitutos – Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente mas de maneiras diferentes. Os substitutos impõem um teto nos preços que a empresa de um setor podem cobrar e nos lucros que podem auferir. Em última análise, os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor. Isso acontece quando um substituto é claramente superior aos produtos anteriores.

■ Ameaças de fornecedores – A quarta ameaça ambiental da estrutura das cinco forças são os fornecedores. Eles disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias primas, mão de obra e outros bens críticos. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para fornecedores dessa maneira. Alguns atributos de fornecedores que podem levar a altos níveis de ameaça são: primeiro, os fornecedores de uma empresa são grandes ameaças se o setor de fornecedores for dominado por um número pequeno de empresas. Nesse cenário, uma empresa não tem outra opção a não ser comprar suprimentos desses fornecedores. Esses poucos fornecedores, portanto, têm enorme flexibilidade para cobrar preços altos, diminuir a qualidade ou espremer de alguma forma o lucro das empresas para as quais vendem. Por outro lado, quando a empresa tem a opção de comprar de grande número de fornecedores, estes tem menos poder de ameaçar os lucros da empresa. Segundo, os fornecedores são grande ameaça quando o que fornecem é único ou altamente diferenciado. A exclusividade de fornecedores pode existir praticamente em todos os setores. Terceiro, fornecedores são uma grande ameaça para empresas em um setor quando não são ameaçados por substitutos. Quando não existem substitutos

efetivos, os fornecedores podem tirar vantagem de sua posição para extrair lucros econômicos das empresas a que atendem. O poder dos fornecedores é restringido quando existem substitutos para seus produtos e serviços. Quarto, os fornecedores são uma ameaça maior para a empresa quando conseguem ameaçar com credibilidade que irão entrar e começar a competir no setor de uma empresa. Isso é chamado de integração vertical para a frente, em que os fornecedores deixam de ser apenas fornecedores e passam a atuar como fornecedores e rivais. Finalmente, os fornecedores são uma ameaça para empresas quando estas não são parte importante do negócio deles, por exemplo, siderúrgicas não estão muito preocupadas em perder negócio com um escultor ou pequena construtora, mas sim, ficam preocupados em perder negócio com grandes fabricantes de latas, fabricantes de eletrodomésticos da linha branca e com montadoras.

■ Ameaça de compradores – os compradores são a última ameaça , eles adquirem produtos ou serviços de uma empresa. Enquanto os vendedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela. A seguir, alguns dos indicadores importantes da ameaça de compradores: em primeiro, se uma empresa tem apenas um comprador, ou um numero pequeno de compradores, estes podem ser uma grande ameaça. Segundo, se os produtos e serviços que estão sendo vendidos aos compradores são padronizados e indiferenciados, a ameaça de compradores pode ser maior. Terceiro, os compradores têm mais probabilidade de ser uma ameaça quando os fornecedores de que compram representam uma parcela significativa dos custos de seu produto final. Nesse contexto, os compradores tendem a se preocupar muito com os custos de seus suprimentos e a buscar constantemente alternativas mais baratas. Quarto, os compradores tendem a ser uma ameaça quando não estão obtendo lucros econômicos significativos. Nessas circunstancias, eles tendem a ser muito sensíveis a custos e insistem que os fornecedores ofereçam o menor custo e a maior qualidade possível. E por fim, os compradores são ameaça para empresas de um setor quando têm a habilidade de integrar verticalmente para trás. Nesse caso, tornam-se tanto

compradores quanto rivais e bloqueiam certa porcentagem das vendas do setor.

## **6.6 Principais estratégias**

As estratégias aliadas a um bom planejamento servem para posicionar a organização no mercado e definir as principais diretrizes da empresa.

### **6.6.1 Estratégias genéricas**

Para Mintzber [et al.], a estrutura de Porter de “estratégia genérica” também tornou-se amplamente utilizada, elas constituem estratégias para diferenciar a principal área de negócios. Porter (2005) acredita que há pelo menos dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir custo baixo ou diferenciação” (1985:11). Isso combina com o escopo de operação de uma empresa a fim de produzir três estratégias genéricas para atingir desempenho acima da media em um setor: Liderança de custo; diferenciação e foco.

Porter (2005) identificou três estratégias genéricas que podem ser utilizadas pelas empresas para conseguir uma ótima posição no mercado em longo prazo. As estratégias são:

- **Custo** – a empresa que possui esta estratégia deve produzir em grande volume para minimizar os gastos de todo processo de fabricação, distribuição do produto e divulgação, tendo o preço como principal atrativo.
- **Diferenciação** – esta estratégia faz com que a empresa tenha obrigação de investir na marca e imagem com a finalidade de realizar uma grande diferenciação do seu serviço ou produto diante dos concorrentes. Para que isso ocorra, é indispensável que seja feita a pesquisa de mercado assim como uma distribuição diferenciada dos produtos oferecidos. Essa estratégia tem como objetivo oferecer produtos diferenciados.
- **Foco** – essa estratégia resume-se em uma empresa escolher nichos ou segmentos específicos através dos custos ou da diferenciação.



Figura 1: Estratégias Competitivas Autor: Bráulio Wilker

### 6.6.2 Estratégias funcionais

Segundo Mintzberg...[et al], identificado o principal negócio de uma empresa, o próximo passo é distinguir as características que permitem a organização atingir vantagem competitiva e sobreviver no seu contexto. Esse nível de estratégia pode englobar um conjunto completo de estratégias em várias áreas funcionais. Elas podem incluir estratégias de fonte de materiais, estratégias de processamento de matérias primas e estratégias de entrega de resultados, todas reforçadas por um conjunto de estratégias de suporte.

É uma forma sistemática de examinar todas as atividades que uma empresa desempenha e como que elas interagem entre si, assim, podendo analisar as fontes de vantagem competitiva.

### 6.6.3 Estratégia no nível de negócio

Para Ceconello e Ajzental (2008), “a estratégia deve ser utilizada tanto para a implantação de uma nova empresa ou de uma nova unidade de negócio como para o redirecionamento estratégico de uma empresa em operação. A estratégia mostra o caminho a ser adotado para atingir os objetivos almejados”

Já os autores Johnson, Scholes e Whittington (2011), trata-se de uma escolha fundamental: qual a estratégia competitiva adotar para conseguir vantagem competitiva num mercado em nível de unidade de negócio. Definem alguns temas principais como:

- Primeiro, são consideradas as bases da estratégia competitiva, que incluem as estratégias baseadas em preço, estratégias de diferenciação, estratégias híbridas e de foco;
- Em seguida, considera os modos de sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo;
- Por fim, examina a questão de quando as estratégias colaborativas podem ser mais vantajosas do que competição.

Barney e Hesterly (2008) “estratégia de negócio é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um único negocio ou setor.”

#### **6.6.4 Estratégia no nível corporativo**

Para os autores Barney e Hesterly (2008), a estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Decisões sobre fazer ou não uma integração vertical frequentemente determinam se a empresa vai operar em um único negocio ou setor ou em múltiplos negócios ou setores.

Já para Johnson, Scholes e Whittington (2011), quando as organizações passam a adquirir novas unidades, suas estratégias não mais se relacionam apenas em nível de negócio, mas também com escolhas em nível corporativo envolvidas na participação em vários negócios ou mercados diferentes. As quatro direções básicas são:

- o aumento da inserção em mercados já existentes;
- desenvolvimento do mercado, que inclui o estabelecimento de novos mercados, talvez no exterior ou em novos segmentos de clientes;
- desenvolvimento de produto, em relação a melhoria e inovação de produtos; e
- diversificação, envolvendo uma abertura significativa do alcance de uma organização em termos de mercado e de produtos.

## 6.7 Formulação das estratégias

Para Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010) formulação das estratégias determina caminhos para que se alcance os objetivos, incluindo análise, planejamento e seleção de estratégias aumentando as chances da organização de atingir suas metas.

### 6.7.1 Analise SWOT

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), resume as questões principais do ambiente de negócio e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico. Tem como meta identificar o quanto as forças e fraquezas são relevantes ou capazes de lidar com as mudanças em curso no ambiente de negócios. A análise SWOT somente se mostra útil se for comparativa – se examinar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação aos competidores.

Uma análise SWOT deveria auxiliar a concentrar a discussão nas escolhas futuras e o quanto uma organização é capaz para sustentar essas estratégias. Há, entretanto, dois perigos principais:

- Um estudo SWOT pode criar listas longas demais de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças legítimas. No entanto, o que importa é ser claro quanto ao que é realmente importante e que faz menos diferença.
- Há o perigo de excesso de generalização. Identificar uma explicação demasiadamente geral da capacidade estratégica não explica as razões subjacentes dessa capacidade. A análise SWOT não é um substituto de análises mais rigorosas e criteriosas.
- Cecconello e Ajzenal (2008), o modelo SWOT considera a estratégia de negócios existentes como a combinação que a empresa faz entre os recursos internos e suas habilidades, com as oportunidades e riscos existentes no ambiente externo. As boas estratégias, então, seriam aquelas que explicitariam boa combinação entre esses fatores. Tais estratégias procuram evitar as ameaças do ambiente, driblar pontos fracos internos e

explorar as oportunidades por meio de pontos fortes ou competências distintas da empresa. O modelo SWOT pode ser utilizado mesmo em uma situação de estudo de viabilidade de constituição de uma nova empresa, para mapear pontos fortes e fracos das empresas que já existem, de forma a permitir a construção de um quadro semelhante ao produto final para o posicionamento estratégico.



Figura 2 Matriz S.W.O.T Autor: Príncipe Simões

### 6.7.2 Matriz GUT

A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) de acordo com OLIVEIRA (1992) é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas, com a finalidade de priorizar os problemas e consequentemente tratá-los, considerando suas gravidades, urgências e tendências. Auxilia na formação de estratégia e na coleta de dados. Pode-se dizer que a matriz GUT é muito similar a análise SWOT, com isso,

uma contempla a outra, pois as duas podem analisar os ambientes interno e externo da organização. A matriz GUT possibilita quantificar as informações de pontuar os itens analisados de acordo com seu grau de prioridade, diferente da análise SWOT que avalia de forma qualitativa.

A mistura de problemas dificulta a visão do administrador na identificação de problemas prioritário e qual a sua relevância. Nesse caso, é fundamental separar cada problema e só depois saber qual a prioridade dos problemas que foram identificados. É nesse aspecto que a matriz GUT atua, selecionando e escalonando os problemas, levando em conta os principais impactos negativos ou positivos que a correção dos mesmos pode trazer. Dentre seus objetivos estão:

- Quantificar níveis de prioridades dos problemas;
- Criar ações corretiva e preventivas;
- Contribuir na tomada de decisões;
- Alocar recursos em problemas considerados mais importantes;
- Contribuir para a elaboração do planejamento estratégico;
- Servir para análise e diagnóstico; e
- Classificar problemas por ordem de importância.

Para montar a Matriz GUT alguns passos devem ser seguidos:

- Primeiro passo – é necessário listar todos os problemas e aspectos que estão relacionados com a atividade a ser analisada. Listar as dificuldades e problemas existentes na empresa levando em consideração os três pontos da matriz – Gravidade, Urgência e Tendência.
- Segundo passo – Nesta etapa será atribuída uma nota de 1 a 5 para cada problema. Essas notas partem de um critério de avaliação que vão desde as situações menos favoráveis (graves) que equivalem a nota mais alta (5), até situações mais favoráveis (leves) que recebem a nota mais baixa (1).

PONTUAR:

GRAVIDADE

5 = Extremamente grave

4 = muito grave

3 = Grave

2 = Pouco grave

1 = Sem gravidade

URGÊNCIA

5 = Precisa de ação imediata

4 = É urgente

3 = O mais rápido possível

2 = Pouco urgente

1 = Pode esperar

TENDÊNCIA

5 = Irá piorar rapidamente

4 = Irá piorar em pouco tempo

3 = Irá piorar

2 = Irá piorar a longo prazo

1 = Não irá alterar

- Terceiro passo – Multiplica-se Gravidade x Urgência x Tendência e, posteriormente, será estabelecido a sequência de atividades, elencando as mais graves, urgentes e com maior tendência a piorar.

Por exemplo, se em uma empresa houver um problema que for extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a piorar com o passar do tempo, a mesma receberia uma pontuação:

Gravidade = 5 Urgência = 5 Tendência = 5

Mas havendo um problema sem gravidade, que pode esperar e que não alterará, a mesma receberia uma pontuação:

Gravidade = 1 Urgência = 1 Tendência = 1

GRAVIDADE – é o impacto do problema caso ele venha acontecer a curto, médio ou longo prazo, e o mesmo não seja resolvido;

URGÊNCIA – é o prazo necessário que a empresa tem para resolver o problema, e, quanto maior for a urgência, menor será o tempo disponível para que seja resolvido. A pergunta para auxiliar este aspecto é: A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente ;

TENDÊNCIA – é o potencial de crescimento do problema. A pergunta que se faz para é: O problema vai piorar ou diminuir ;

<b>Matriz GUT (para priorizar problemas a serem tratados)</b>				
<b>VALOR</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>G x U x T</b>
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Agravar rápido	125
4	Muito grave	Muito urgente	Piorar em curto prazo	64
3	Grave	Urgente	Piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piorar	1
<b>G</b>	<b>GRAVIDADE</b>	Impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. Efeitos que surgirão a longo prazo em caso de não resolução.		
<b>U</b>	<b>URGÊNCIA</b>	O tempo disponível e necessário para resolver o problema.		
<b>T</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	Potencial de crescimento (piora) do problema.		

Figura 3 Quadro matriz gut

Autor: Marcelo Bastos

### 6.7.3 Recursos, capacidades e competências.

Para os autores Johnson, Scholes e Whittington (2011) capacidades estratégia é definida como “os recursos e competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere”.

Os recursos são definidos por eles como: recursos tangíveis, que são os bens físicos da organização, como pessoal, máquinas e finanças; e os recursos intangíveis, que são bens não físicos, como conhecimento, reputação e informação. Os recursos de uma organização podem ser vistos em quatro amplas categorias:

- Recursos físicos – são os equipamentos, instalações ou capacidade de produção da organização. O que constitui esses recursos, como idade, condição, capacidade e localização de cada um é o que determinará sua utilidade;
- Recursos financeiros – capital, débitos e créditos, dinheiro disponível e fontes de recursos por exemplo, acionistas e banqueiros;
- Recursos humanos – habilidades e conhecimento dos funcionários e demais pessoas numa rede da organização; e
- Capital intelectual – recurso intangível que inclui marcas comerciais, patentes, bases de dados sobre clientes e sistema de negócios. O valor

destes itens podem ser visto quando os negócios são vendidos e parte do seu valor é a reputação.

Os autores ainda definem que as competências essenciais são habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados por meio das atividades e dos processos de uma organização, como alcançar vantagem competitiva de modo que essa não possa ser imitada ou copiada por outros.

Barney e Hesterly (2008) definem os recursos como ativos tangíveis ou intangíveis que as empresas controlam, podendo também ser usados para criar e implementar estratégias. Como exemplo de ativos tangíveis, recursos podem incluir as fábricas de uma empresa e seus produtos e de ativos intangíveis, a reputação entre os seus clientes e o trabalho em equipe entre seus gerentes.

Já as capacidades são um subconjuntos dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, isto é, as capacidades sozinhas não permitem à empresa aproveitar outros recursos que controla. Exemplos de capacidades: competências de marketing de uma empresa, seu trabalho em equipe e a competência entre as gerências. Os recursos e as capacidades classificam-se em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais.

## **6.8 Diretrizes organizacionais**

Conforme Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), “duas importantes considerações são normalmente usadas pela administração para estabelecer e documentar as diretrizes referem-se à missão e aos objetivos organizacionais”

### **6.8.1. Negócio, missão, visão e valores**

De acordo com Sampaio (2004 pág. 15), “definir o negócio da empresa é explicitar seu âmbito de atuação”. Traz ainda, que a definição do negócio em cima de um produto ou serviço limita a análise de oportunidade e encobre ameaças que existem no ambiente, fazendo com que a empresa fique míope, ou seja, enxergue

apenas o que acontece por perto. “miopia de mercado é pensar que os concorrentes do empreendimento são somente aqueles que produzem o mesmo produto, quando na verdade os concorrentes são todos aqueles que atendem um mesmo benefício procurado por um cliente, que resolvem os mesmos problemas que sua empresa resolve”.

A missão de uma empresa segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011) é dar clareza aos empregados quanto ao propósito geral da organização. Desta maneira, relaciona-se com o estabelecimento da compreensão e da confiança quanto ao modo como a estratégia da organização se relaciona com aquele propósito.

Conforme Barney e Hesterly (2008 pág. 5) “a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo”. Definem tanto o que a empresa aspira ser a no longo prazo como o que quer evitar.

Cecconello e Ajzenal (2008 pág. 150), “visão é a definição ampla da empresa, correspondendo a uma meta mais próxima daquilo que seria um ideal”.

Para os autores Johnson, Scholes e Whittington (2011), a visão é aquilo que a empresa deseja se tornar, formar uma visão do futuro com a finalidade de gerar entusiasmo, adquirir comprometimento e aprimorar seu desempenho.

Para Cecconello e Ajzenal (2008), valor representa o conjunto de princípios e normas tidos como parâmetros incorporados e aceitos para que a empresa cumpra sua missão. Ainda salientam que é benéfico para a empresa quando existe a compreensão dos valores e das práticas da organização comparadas às situações que os funcionários não sabem exatamente que a empresa espera deles em termos de comportamento.

Na visão de Johnson, Scholes e Whittington (2011), as organizações têm se mostrado cada vez mais ansiosas em desenvolver e comunicar seus valores corporativos que irão definir o modo que a organização opera.

### **6.8.2 Objetivos e metas**

Os autores Cecconello e Ajzenal (2008 pág 155) determinam o seguinte:” os objetivos definem uma abordagem mais quantitativa das metas da empresa, quer

sejam relativas ao faturamento, à participação de mercado, quer os índices de lucratividade serem atingidos”.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011 pág. 135), “os objetivos são as declarações de resultados específicos a serem alcançados”. Ainda salientam que tanto em nível corporativo quanto em nível de negócio, os objetivos geralmente são descritos em termos financeiros, podendo ser a expressão de vendas ou níveis de lucros desejados, taxas de crescimento, níveis de dividendos e valorizações das ações. As organizações podem ter também objetivos baseados em mercado, que muitas vezes são determinados como metas, por exemplo, fatias de mercado, serviços ao consumidor e repetição de negócio.

Para Sampaio (2004 pág. 57) “os objetivos são os resultados quantitativo e/ou qualitativo que a empresa deve alcançar em um determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a organização, como senso básico de direção, direcionamento de esforços e como futuro onde queremos chegar”.

Ainda conforme o autor, as metas são as etapas de forma quantificada e com os prazos determinados, necessários para que se atinja os objetivos, o que vai permitir melhor controle dos resultados concretos alcançados. Deste modo, para cada objetivo é necessário que se tenha um conjunto de metas a serem cumpridas.

## **6.9 Diagnóstico estratégico**

É o primeiro passo do processo de planejamento, através dele é que a organização terá municiões para nortear seu direcionamento estratégico.

### **6.9.1 Fatores que influenciam na implementação das estratégias.**

De acordo com os autores Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2005), a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. Essa influência na implementação da estratégia é tão considerável que influencia o comportamento dos funcionários e, espera-se, motiva-os a atingir ou ultrapassar os objetivos da organização.

As culturas organizacionais são desenvolvidas e reforçadas de diversas maneiras, entre eles cinco mecanismos primários se destacam:

- 1 - Aquilo a que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam – os líderes podem conversar a respeito do ponto de vista que cada um dos colaboradores têm sobre a organização e o que sugerem que seja feito;
- 2 – Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais – a maneira que os líderes lidam com as crises pode criar valores e crenças, além de revelar pressuposições organizacionais fundamentais;
- 3 – Papel deliberado na modelagem, ensino e condução – o comportamento dos líderes nos cenários formal e informal tem um efeito importante sobre as crenças, os valores e comportamento dos funcionários;
- 4 – Critérios para alocação de recompensas e cargos – os líderes podem comunicar rapidamente suas prioridades, relacionando recompensas e punições a comportamentos que estão preocupados.
- 5 – critérios para recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria de funcionários – os colaboradores que foram contratados e os que obtêm sucesso dentro da organização possuem algo em comum: aceitam os valores da empresa e comportam-se de acordo com eles.

Para os autores Johnson, Scholes e Whittington (2011), a cultura organizacional trata do que é considerado como óbvio, mas que, ainda assim, contribui para o modo do grupo reagir e se comportar em relação as questões que enfrentam. Assim, a cultura possui influencia importante no desenvolvimento e mudança da estratégia organizacional.

Outro fator que deve ser levado em conta segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010) é a estrutura organizacional. Existem dois tipos: a formal que representa o relacionamento hierárquico entre os diversos níveis de cargos e funções; e a informal: representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização.

Ao implementar uma estratégia, os administradores devem levar em consideração as duas estruturas. Em primeiro lugar é preciso examinar se a estrutura organizacional existente promoverá ou dificultará o sucesso da

implementação. Em segundo, é necessário definir quais níveis de administradores e quais pessoas dentro da organização serão responsáveis pelas diversas tarefas de implementação. E por fim, em terceiro, a organização informal pode ser usada para facilitar o sucesso da implementação.

### **6.9.2 Abordagem para implementação.**

Nesta fase segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), os administradores têm a tarefa de determinar uma abordagem que seja produtiva para a implementação da estratégia. Cinco abordagens são fundamentais para a implementação, elas variam: vão desde solicitar aos funcionários que implementem uma estratégia já formulada até oferecer condições profissionais para que o funcionário se desenvolva e tenha base para elaborar e implementar estratégias de sua própria autoria. As cinco abordagens são denominadas como:

- Abordagem do comandante – o administrador formula uma estratégia e simplesmente instrui seus subordinados a implementá-la;
- Abordagem da mudança organizacional – assume a eficácia da estratégia e orienta para a implementação as abordagens comportamentais das estruturas organizacionais em transformação;
- Abordagem colaborativa – onde uma equipe administrativa é convidada a participar da formulação e implementação da estratégia;
- Abordagem cultural – democratizando a abordagem colaborativa, envolve níveis hierárquicos inferiores da organização, também podem ser empregadas;
- Abordagem da base ao topo ou crescente – os subordinados são encorajados a implementar estratégias de sua própria autoria.

### **6.9.3 Plano de ação**

Segundo Sampaio (2004), baseado nas estratégias, para cada objetivo e meta, a empresa deverá formular ações específicas para alcançá-lo. Deve-se levar

em conta os recursos disponíveis, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que existem no ambiente. As ações devem registrar exatamente “como” ou então os passos detalhados para que as metas e objetivos propostos sejam alcançados.

É de grande importância que para cada meta relacionada, deverá ser formulada ações para que essas mesmas metas possam ser cumpridas e para que os objetivos possam ser alcançados no prazo estipulado, tendo sempre como base o conjunto de estratégias eleitas.

As ações devem ter prazos estipulados e indicadores de controle para saber se estão sendo ou não atingidas, além de ter uma pessoa responsável por executar cada uma delas.

## **7 ANÁLISE DA EMPRESA**

Com base no referencial teórico, faremos uma análise da empresa Clínica Dr. Kämpf a fim de formular estratégia organizacional visando atingir suas metas.

### **7.1 Análise do ambiente**

A análise do macroambiente e do microambiente é indispensável para a formulação das diretrizes da Clínica Dr. Kämpf.

#### **7.1.1 Macroambiente**

Avaliar o macroambiente é fundamental para a organização pois neste ambiente encontramos as variáveis com o qual a organização está inserida, buscando a adaptação necessária para se manter competitiva no mercado. Mesmo fora do alcance, é muito importante acompanhar e monitorar tais mudanças.

Os aspectos políticos devem ter uma atenção especial também, pois regulamentam a maneira com que os médicos devem conduzir suas atividades através de legislações. Os órgão que regulamentam os serviços de saúde estão diretamente associados com a política na formulação, aprovação e cumprimento destas legislações e de toda documentação necessária para o funcionamento da clínica.

Como exemplo, para que o estabelecimento apto a realizar sua atividade, é necessário que o alvará sanitário esteja sempre atualizado, para isso, é necessário que se atenda a uma série de normas como: se a estrutura (espaço físico) atente as exigências da ANVISA, habite-se que é um documento que comprova que o imóvel foi construído de acordo com a legislação local, planta baixa, comprovante recolhimento de resíduos, comprovante de limpeza de reservatório, alvará bombeiros, enfim, uma série de exigências que serão avaliadas pela vigilância sanitária através de uma vistoria feita por um de seus técnicos. Caso algum item não esteja de acordo, não será liberado este alvará de funcionamento. A partir deste

exemplo, podemos aferir o quanto a interferência a política está relacionada com as atividades da clínica.

As mudanças econômicas que estão ocorrendo em nosso país, interferem fortemente na prestação de serviço, pois no momento atual vivemos uma taxa de desemprego bastante elevada e acima do normal, impostos abusivos, além da desvalorização da moeda e conseqüentemente o aumento do preço de todos os produtos importados e uma boa parte dos produtos nacionais. Isso afeta diretamente os serviços prestados pela clínica, pois o paciente que frequenta a clínica para fazer avaliações de rotina, acaba protelando sua visita ao médico, pois não havendo nenhuma patologia grave não julga necessário desembolsar o valor da consulta neste momento, refletindo se realmente este dinheiro deve ser investido neste momento de "crise".

Para a clínica, a sociedade tem um papel fundamental pois a maneira como ela se comporta, o que as pessoas pensam é que vai moldar as estratégias para atender as necessidades de seus pacientes. Com o tempo, as pessoas desenvolvem sua cultura e sua forma de agir de acordo com o ambiente que elas estão inseridas, por isso, a importância de estar sempre atento a estas mudanças que ocorrem na sociedade. Como as mulheres costumam visitar anualmente seu médico, exceto em casos de alguma intercorrência e de gestação, já sabemos o perfil das mulheres que procuram nossos serviços, o que oportuniza e favorece na formulação das estratégias da clínica e conseqüentemente satisfaz as necessidades das nossas pacientes. Essa busca pelo atendimento está inserida na nossa sociedade, podemos observar pelo número de pessoas da mesma família que procuram atendimento mas de gerações diferentes.

Outro ponto forte é o ambiente ecológico, onde podemos enfatizar a preocupação com a questão socioambiental. Existe uma série de cuidados em relação ao descarte com materiais utilizados pela clínica, respeitando todas as legislações e o respeito com o meio ambiente. O lixo contaminado é criteriosamente separado e coletado por uma empresa especializada que dá a destinação correta deste material.

No ambiente demográfico, o número de mulheres que habitam nossa cidade é maior que o número de homens, o que é positivo para a clínica pois nosso público

alvo são as mulheres. Esses dados podem ser percebidos na clínica através de um gradativo aumento no número de gestantes e consultas.

Por fim, e não menos importante, o fator tecnológico é um grande aliado na clínica, pois a alta tecnologia favorece e auxilia num diagnóstico cada vez mais preciso, e é isso que as pessoas procuram, além, é claro, da comodidade e facilidade em encontrar este serviço agregado ao atendimento especializado. A tecnologia utilizada pela clínica Dr. Kampf tem projetado grande oportunidade no mercado, pois além de fidelizar os seus pacientes, tem atraído inúmeros pacientes novos que estão em busca de resultados precisos e de novidades. O aparelho oferece imagens 3D/4D o que torna único na região que atua.

### **7.1.2 Microambiente**

Assim como o macroambiente, o microambiente também está fora do nosso alcance, mas deve ser dada devida atenção, pois nele estão inseridos os concorrentes, os clientes que são fundamentais para a existência da clínica e os fornecedores que devemos ter como aliados.

Fazendo uma análise dos concorrentes, pode-se dizer que a clínica de certa forma não possui concorrentes diretos, pois é única que presta serviços e realização exames no ato da consulta. Existem vários profissionais na mesma área de atuação, porém, nenhum deles trabalha desta maneira, havendo a necessidade de agendar um novo horário ou então, procurar outro prestador de serviço que realize os exames.

Para tentar atrair cada vez mais um maior número de pacientes e estar a frente de seus concorrentes, além de realizar os exames de ecografia junto à clínica, também foi adquirida uma nova máquina de ecografia que reproduz as imagens em 3 e 4 dimensões. Uma boa forma de driblar a crise, pois assim conseguem inovar e trazer para a cidade algo que antes era desconhecido, atraindo então os pacientes que possivelmente não consultariam na clínica.

A troca rápida de informações e o repasse de resultados imediatos faz com que a relação médico/paciente seja mais próxima. Todas estas ações trazem uma vantagem competitiva muito grande em relação aos nossos concorrentes.

Deve-se atentar ainda para o grande número de novos profissionais que estão entrando no mercado. Com a oferta do curso de medicina na nossa cidade, fez com que muitos profissionais fixassem suas atividades na cidade, estes, já estão a par de novas tecnologias, métodos e técnicas atualizadas, deste modo, a clínica está sempre investindo em melhorias tecnológicas e qualificação profissional para acompanhar as exigências do mercado e se manter competitiva.

A relação com nossos fornecedores é muito tranquila e acontece de forma muito informal, realizamos pedidos por telefone ou compras por sites de acordo com a necessidade. Pontualidade e agilidade na entrega, por optarmos, quase que na sua totalidade, por empresas da nossa cidade, são fatores fundamentais na escolha por estes fornecedores, bem como o preço praticado por eles.

Os fornecedores também podem ser vistos como aliados, fornecem produtos de qualidade, garantem assistência de produtos e serviços oferecidos como também diversas condições e formas de pagamento, o que garante um bom desempenho das atividades atendendo as nossas expectativas e necessidades.

### **7.1.3 Ambiente interno**

Diferente do macro e microambiente, aqui as mudanças não são só observadas, podemos agir de forma imediata assim que for percebida qualquer mudança, seja ela uma oportunidade ou um problema.

Por ser uma empresa de pequeno porte, não existem setores definidos. O responsável por todos os controles de Rh, financeiro e marketing fica a cargo de um médico que responde e administra as atividades da clínica.

Os colaboradores são registrados de acordo com a Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT). A folha de pagamento é emitida pelo escritório que cuida da parte contábil, de acordo com a atividade desempenhada. A clínica proporciona ao seu quadro de funcionários uma participação nos resultados.

A jornada de trabalho são de oito horas e quarenta e cinco minutos de segunda a sexta, com horários diferenciados de entrada e saída. A clínica funciona das 07:30 às 11:45 e das 13:00 às 20:00. Não existe no momento nenhum controle

de frequência dos funcionários. A situação trabalhista da empresa está de acordo com a legislação vigente.

As condições de trabalho são adequadas para um bom desenvolvimento das atividades, bastante iluminado, climatizado e se tem um cuidado rigoroso com a higienização do local.

Ao chegar na clínica, o paciente será atendido na recepção principal, e caso a consulta seja com a pediatra, será encaminhado para a recepção destinada as crianças e acompanhantes, onde serão chamados pela própria pediatra. Já quem estiver aguardando na recepção principal será chamado de acordo com o horário e médico com quem está agendado, e direcionado ao consultório do mesmo. Se o paciente tiver algum exame a ser feito, será acomodado na sala de exames e após passará ao consultório do médico.

A parte financeira basicamente é monitorada por um dos médicos, ele é quem faz o pagamento de todas as contas e despesas que envolvem a clínica, e tem o auxílio das secretárias no repasse do valor aos cobradores..

O controle de caixa é diário, sendo repassado a cada um dos médicos todo o valor recebido no dia, ou seja, toda taxa de participação de consulta e exames, assim como o pagamento de consultas e exames particulares são repassados.

#### **7.1.4 Forças Competitivas de Porter**

A seguir uma análise do ambiente organizacional a partir das cinco forças de Porter.

#### **Rivalidade entre concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes fica focada na diferenciação do serviço prestado, no atendimento ao público e na fidelização dos pacientes. Aparelho de alta tecnologia, exclusivo na região, o conforto na realização dos exames fazem todo diferencial na hora de escolher os serviços oferecidos pela Clínica que é pioneira neste tipo de prestação de serviço. Isso auxilia um diagnóstico preciso e proporciona um atendimento de forma especial, otimizando assim, o tempo tanto do paciente quanto do médico que possui uma grande demanda.

Ter outras especialidades presentes na clínica também atraem muitos clientes que buscam concentrar o atendimento num mesmo local.

Estes concorrentes tornam-se uma ameaça devido ao grande número de novos profissionais que entram no mercado, principalmente pelo fato de nossa universidade oferecer o curso de medicina, o que fez com que o número de novos entrantes aumentasse significativamente. Conseqüentemente novas especialidades vão ocupando e surgindo no mercado, e com isso, os profissionais que já estão atuando acabam se vendo na obrigação de estar sempre se atualizando e reciclando para que possam manter-se competitivos no mercado.

### **Barreiras à entrada de concorrentes**

O atendimento generalizado deu espaço ao atendimento personalizado e especializado, favorecendo o surgimento de novas clínicas privadas e despertando o lado empreendedor do médico.

A aceleração da ciência e as novas tecnologias ofertadas pelo mercado, os de última exigem que o profissional esteja sempre atento a estas mudanças e inovações, inserindo da melhor forma possível dentro da sua organização, auxiliando no alcance dos objetivos tanto da organização quanto do paciente. Para poder estar sempre competitiva no mercado, é fundamental que esteja sempre atualizada, tenha um diferencial e conte com uma estrutura alinhada que faça frente as necessidades.

### **Poder de Barganha dos Compradores**

Extremamente importante que a empresa conheça seus clientes e suas necessidades, com a finalidade de criar uma relação de confiança, atender suas expectativas e conseqüentemente conquistar sua fidelização, pois no setor de saúde há diferenciação de serviço, e por trabalhar com situações delicadas que muitas vezes envolve o emocional, se o paciente não ficar satisfeito com o atendimento vai em busca de outro profissional que atenda suas expectativas.

Então, buscando atender a esta necessidade, a Clínica oferece além de consultas, exames complementares e ecografias ginecológicas e obstétricas com

aparelhos de alto padrão, que auxiliarão um diagnóstico seguro e preciso, proporcionando um atendimento de forma especializada e integral. Certamente este é um dos principais fatores que fideliza o cliente e torna a clínica referência na região.

### **Poder de Barganha dos Fornecedores**

A clínica conta com um fornecedor para cada área, que atende de maneira pontual as suas necessidades, sem pesquisa de mercado, utilizando normalmente o histórico de compras anteriores. Não existe pressão de fornecedores, uma vez que a maioria dos produtos são encontrados com facilidade no mercado.

### **Ameaça de Produtos ou bens substitutos**

Podemos considerar como ameaça de bens substitutos os planos de saúde, o Sistema Único de Saúde (SUS) além de consultas particulares, ambos influenciados pela política e economia. Diante do cenário atual e o elevado reajuste nos planos de saúde, a falta de condições em manter um plano de saúde faz com que as famílias deixem de ter este recurso, já que encontram na rede pública de saúde serviços semelhantes, não com tanta eficiência e agilidade, mas que suprirão a necessidade já que na nossa cidade, para consultas eletivas e exames de baixa complexidade o acesso aos serviços são razoáveis. Já as consultas particulares dependem muito do poder aquisitivo das famílias

**Tabela 1: Análise das 5 Forças – Variação de (1) Discordo Totalmente até (5) Concordo Totalmente**

	1	2	3	4	5
<b>Poder de Barganha dos Fornecedores</b>					
Existem poucas empresas que podem ser meus fornecedores.		2			
Grande parte da minha compra de insumo está concentrada em poucos fornecedores.			4		
Meus principais fornecedores têm uma importância muito grande no meu negócio.				5	
<b>Rivalidade Entre os Concorrentes</b>					
Posso dizer que o meu ramo está muito saturado (com grande nº. de concorrentes).		2			
Minha indústria vem crescendo bastante desde o último ano.			4		
Minha empresa opera com altos custos fixos em relação aos concorrentes.					
<b>Poder de Barganha dos Compradores</b>					
Meus clientes, com frequência, se associam para comprar meus SERVIÇOS.			4		
Meus maiores clientes são representativos de uma grande parte do meu faturamento.				4	

Ameaça de Produtos Substitutos	
Os produtos substitutos aos meus, apresentam uma melhor relação custo-benefício.	X
Meu setor não consegue se articular muito bem contra ameaças a nossa indústria.	X
As empresas que podem oferecer produtos substitutos se articulam muito bem coletivamente.	X
Ameaça de Novos Entrantes	
Existe uma grande padronização entre os meus serviços e dos meus concorrentes.	3
Não é preciso muito investimento para iniciar atividades no meu ramo.	1
Existe um baixo custo de mudança para os consumidores do meu ramo.	1

## 7.2 Formulação da estratégia

A formulação das estratégias a seguir, auxiliarão no alcance dos objetivos da empresa.

### 7.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT detectará as ameaças e oportunidades bem como os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

#### Ameaças e oportunidades

A Clínica Dr. Kämpf encontra-se muito bem consolidada na cidade de Santa Cruz do Sul e Região. Todos os aspectos mencionados no macroambiente e no microambiente deste trabalho, deverão ser acompanhados de perto, pois necessitam ser controlados pela empresa devido as suas frequentes alterações.

Considera-se uma ameaça os planos de saúde, as consultas particulares e o Sistema Único de Saúde (SUS), que sofrem influências direta da política e da economia. Os valores repassados aos prestadores de saúde pelos planos é muito defasado e as exigências dos órgãos reguladores de saúde é bastante rigorosa e complexa, com isso, é necessário que se tenha muita flexibilidade para manter o padrão de atendimento e a qualidade dos serviços, uma vez que todos os custos envolvidos nas consultas tiveram um aumento bem considerável. Já as consultas particulares dependem muito das condições financeiras das famílias que, conseqüentemente, está relacionado à economia do país e tendo o SUS como uma opção de atendimento.

Ainda dentre as ameaças, o grande número de concorrentes em cada uma das especialidades oferecidas e a chegada de novos profissionais no mercado, que aumentou significativamente desde que começou a ser oferecido o curso de medicina na cidade de Santa Cruz do Sul, devem ser levados em conta.

Considera-se uma oportunidade a realização de exames no paciente no momento da consulta, oferecendo comodidade, conforto e tecnologia de ponta nos equipamentos utilizados, otimizando assim o tempo, tanto do paciente quanto do médico que possui uma grande demanda. Certamente este é um dos principais fatores que fideliza o cliente e torna a clínica referência na região, além da boa localização em área central na cidade de Santa Cruz do Sul.

A aquisição de um aparelho de alta complexidade, HD Live 3D/4D proporcionou a entrada de futuros pacientes, que buscam a clínica apenas para a realização deste exame, assim conhecendo nossas instalações e serviços oferecidos.

Outra oportunidade que pode ser destacada são as ações sociais de conscientização da população na prevenção de doenças como o câncer de Mama, câncer de colo de útero, doenças sexualmente transmissíveis, campanhas de vacinação, aleitamento materno entre outras. Essas campanhas, mesmo que sendo disponibilizada na rede pública, atraem pacientes ao consultório para um acompanhamento anual e por terem confiança no profissional que escolheram.

### **Pontos Fortes e Pontos Fracos**

Um fator muito importante que dever ser considerado como um ponto forte é a consolidação do seu nome, pois a Clínica atua nessa estrutura há 16 anos, mas sua marca já é conhecida há mais de 40 anos.

Dentre os pontos fortes destacam-se o bom ambiente de trabalho, a baixa rotatividade de funcionários, rigoroso controle financeiro podendo manter-se com recursos próprios, anúncios em jornais de grande circulação, incentivo aos funcionários, forte propaganda por indicação de outros pacientes, agilidade na entrega dos resultados de exames são alguns dos principais pontos enfatizados.

Também pode ser citado como ponto forte a capacitação técnica dos profissionais que buscam trazer novas tecnologias, novos métodos e aperfeiçoar os existentes, através da participação de congressos, cursos, jornadas e treinamentos.

A existência de outras especialidades dentro da clínica, como a pediatria que está relacionada diretamente com a área de obstetrícia, atraem o paciente por oferecer praticidade e comodidade.

A excelente localização em área central da cidade, de fácil acesso e próximo a um dos hospitais também pode ser somada aos pontos fortes da clínica, bem como sua excelente reputação no mercado.

Também pode-se considerar um ponto forte o prédio onde localiza-se a clínica ser próprio, não havendo necessidade de desembolsar valor de aluguel, o que consequentemente contribui com o faturamento podendo este valor ser investido em constantes melhorias.

Cita como pontos fracos a necessidade de alguns controles internos, pouca divulgação virtual e a demora na marcação das consultas, onde pacientes precisam aguardar em média meio ano para conseguir um horário com o médico ginecologista, salvo exceções em casos de gestantes e urgências.

A falta de um planejamento estratégico pode ser considerado um ponto fraco, pois não são estabelecidas metas e nem ações que devam ser cumpridas.

Também pode ser considerado um ponto fraco a inexistência de um sistema interno (software), neste caso, otimizaria o tempo de uma das secretarias que é responsável por pegar as fichas dos pacientes diariamente, podendo dispor deste tempo para a realização de outras atividades. Outra facilidade que o sistema traria, seria a agilidade na hora em que o paciente liga para confirmar a consulta. Hoje é feito tudo manualmente, quando um paciente liga querendo saber pra quando a consulta está agendada pois não lembra mais a data, precisamos procurar dia por dia, sendo que a grande maioria das consultas são marcadas com, pelo menos, meio ano de antecedência, isso rouba tempo pois a demanda de pacientes é muito grande. A rapidez na troca de informações internas é outra vantagem oferecida na implantação do mesmo.

Outro ponto fraco é o atraso no atendimento das consultas do médico obstetra. Como a demanda é muito grande, são agendadas consultas a cada 15 minutos. Dependendo o tipo de consulta, se a paciente necessita fazer algum exame complementar, a troca de sala e a realização do procedimento exigem um pouco

mais de tempo e acabam atrasando as demais consultas, causando a insatisfação de alguns pacientes.

<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Planos de saúde Interferência de agentes reguladores Incertezas na política e economia Concorrência com serviço público (SUS) Grande números de concorrentes Entrada de novos profissionais no mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Realização dos exames junto a clínica Tecnologia de ponta (aparelho 3D/4D exclusivo) Otimização tempo Fidelização cliente Ações sociais (campanhas prevenção câncer colo útero, câncer de mama e aleitamento materno)</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <p>Reconhecimento pela excelência nos serviços prestados Marca consolidada Bom ambiente trabalho Baixa rotatividade funcionários Controle financeiro Forte indicação por outros pacientes Agilidade entrega de resultados Capacitação técnica dos profissionais Existência de outros profissionais na clínica Excelente localização Prédio próprio</p>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Alguns controles internos Inexistência de sistema informações Demora na marcação das consultas Falta de planejamento estratégico Atraso no atendimento</p>

Elaborado pela autora

### 7.2.2 Análise GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau de gravidade (gxuxt)	Sequência de prioridade
Falta de alguns controles internos	3	3	2	18	4°
Inexistência de um sistema interno	3	3	2	18	4°
Demora na marcação das consultas	4	4	5	80	2°
Falta de planejamento estratégico	3	3	3	27	3°
Atraso no atendimento	5	5	5	125	1°

Elaborado pela autora

A partir dos resultados obtidos, pode-se perceber que o atraso no atendimento é o principal problema, o que ocasiona insatisfação e aborrecimento. Muitas vezes os pacientes que são de outras cidades aproveitam a viagem para agendarem outros compromissos, o que muitas vezes fica comprometido ou causa contratempo em função destes atrasos. Uma melhor distribuição e um ajuste na agenda contribuiriam para a resolução deste problema.

A seguir, outro fator de muitas queixas, é a longa espera para conseguir um horário principalmente com o ginecologista/obstetra. Em média o tempo de espera são 6 meses, salvo urgências ou consultas de gestantes iniciais, que dispomos de uma reserva de uma semana para outra, sempre no final do dia. A orientação dada às pacientes que fazem rotina anual, é que meio ano antes da data prevista para retorno já entrem em contato conosco para que tenhamos opções de horário. Os encaixes e urgências acabam contribuindo para o atraso nas consultas.

Em terceiro lugar vem a falta de um planejamento estratégico. Adotar essa ferramenta traria mais comprometimento da equipe pois as ações para o cumprimento das metas teriam uma maior cobrança, e, como consequência, contribuiria no rendimento de todas as atividades.

Empatadas em 4º lugar, a falta de alguns controles internos e a inexistência de um sistema interno de informações permitiriam agilidade e confiabilidade na troca de informações e nos controles internos, como por exemplo o estoque.

### **7.2.3 Estratégias sugeridas**

Reavaliar as rotinas de atendimento, por exemplo, deixar de usar as fichas de papel e utilizar um programa de computador onde possam ser feitas todas as anotações, e que, ao acessar a ficha do paciente, ele faça uma advertência no caso de ter alguma informação importante, como por exemplo, uma patologia grave, intolerância a alguma medicação e assim por diante. Deste modo o médico pode fazer um atendimento mais personalizado por ter um acesso mais rápido as informações.

Reforçar o atendimento especializado, procurando atrair cada vez mais clientes principalmente particulares.

Indicar um plano de ação analisando a sua implantação, sendo ele revisado e alterado quando necessário.

Buscar inovações para manter-se competitiva no mercado e obtendo um diferencial em relação aos concorrentes

## **7.3 Diretrizes organizacionais**

A partir de análises feitas, foram elaboradas diretrizes organizacionais para a Clínica Dr. Kämpf.

### **7.3.1 Missão, visão e valores**

#### **MISSÃO**

Oferecer aos pacientes serviços de saúde com excelência e ética profissional aliada a avanços científicos e tecnológicos, contribuindo para a prevenção, bem estar e qualidade de vida.

## VISÃO

Ser referência em clínica médica, mantendo e ampliando o nível da instituição superando seus próprios padrões e satisfazendo a necessidade de nossos pacientes.

## VALORES

- Seriedade e comprometimento na prestação de serviço
- Humanização: bem-estar dos pacientes, funcionários e médicos
- Pioneirismo como clínica médica e tecnologia de equipamentos
- Credibilidade
- Valorização da vida
- Ética profissional
- Qualidade nos serviços prestados

### 7.3.2 Objetivos e metas

#### OBJETIVOS

Implementar um planejamento estratégico com base nas atividades já desenvolvidas dentro da empresa

Sugerir a implantação de um software

Reduzir o tempo de espera para agendamento das consultas

Minimizar os atrasos no atendimento a partir de uma reorganização da agenda

#### METAS

Sugerir ações envolvendo os médicos e colaboradores com a finalidade de padronizar o atendimento a partir do planejamento estratégico

Induzir e convencer que o software otimizará e agilizar os processos que envolvem o atendimento do paciente

Orientar e reforçar as pacientes quanto ao agendamento com antecedência, sugerindo que já deixem sua próxima consulta marcada.

Deixar pelo menos dois intervalos livres de, no mínimo, 15 minutos em cada turno, pois em caso de atraso, tem este tempo disponível para se recuperar e

conseguir se aproximar ao máximo no cumprimento do horário. Evitar encaixes e remarcações, salvo exceções em caso de urgência.

#### 7.4 Controle estratégico

Neste segmento serão apresentados plano de ação e indicadores de desempenhos com a finalidade de verificar o alcance dos objetivos, das metas e das ações que foram propostas.

##### 7.4.1 Plano de ação

A partir dos objetivos e metas definidos neste trabalho, desenvolveu-se um plano de ação da seguinte maneira:

O QUE VOU FAZER	QUANDO	QUEM VAI FAZER	COMO SERÁ FEITO	QUE ESTRATÉGIA UTILIZAR	CUSTO
Controlar agendamento	A partir de hoje	As secretárias	Monitorar diariamente	Não sobrecarregar a agenda deixando horários vagos para necessidade de encaixe	Sem custo
Agilizar atendimento	Todos os dias		Cuidar sequencia do agendamento	Otimizar uso dos consultórios e salas de exames	Sem custo
Monitorar lista de esperadas consultas	Semanalmente	Ana Luísa	Fixar um dia da semana para revisar a lista de espera	Utilizar horários desmarcados ou reagendados para atender a demanda	Sem custo
Ativar site da clínica	A partir de 2016		Manter site ativo durante o horário de atendimento	Utilizar horários desmarcados ou reagendados para atender a demanda	*

Elaborado pela autora

\*Valor não informado

## 7.4.2 Indicadores de desempenho

### 1 indicador de atendimento

Responsável pela apuração do indicador: secretária (Ana Luísa)

Objetivo do indicador: mensurar se os objetivos relacionados ao atendimento foram atingidos.

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência da coleta de dados	Validade do indicador	Tendência
Estimular a fidelização de clientes	Número de clientes fidelizados	100	Trimestral	1 ano	Aumentar
Adquirir novos clientes	Número de novos clientes conquistados	40	Trimestral	1 ano	Aumentar
Satisfazer nossos pacientes em todos os serviços oferecidos pela clínica	% de satisfação dos pacientes em relação ao atendimento com as três especialidades oferecidas	98 %	Trimestral	1 ano	Aumentar
	% de satisfação dos pacientes em relação aos exames oferecidos pela clínica	90 %	Trimestral	1 ano	Aumentar
	% de satisfação dos pacientes em relação ao prazo		Trimestral	1 ano	Aumentar

	de entrega dos exames realizados na clínica	90 %			
	% de satisfação dos pacientes em relação ao tempo de espera pela consulta		Trimestral	1 ano	Aumentar
	% de satisfação dos pacientes em relação ao tempo de agendamento para conseguir uma consulta	60 %			
		65 %	Trimestral	1 ano	Aumentar
	% de satisfação em relação ao atendimento das secretárias	100 %	Trimestral	1 ano	Aumentar

Elaborado pela autora

Origem dos dados: Serão realizados a cada trimestre pela secretária ( Ana Luísa) pesquisas de satisfação dos pacientes que frequentam a clínica em relação a satisfação com o atendimento das especialidades, exames oferecidos bem como o

prazo de entrega dos mesmos, satisfação em relação ao tempo de espera pela consulta, em relação a espera pela marcação da consulta e ao atendimento realizado pelas secretárias. Já em relação a fidelização de clientes será observada a partir de um histórico de consultas agendadas em que o paciente compareceu.

Resultado da apuração: Será feito trimestralmente e no final de cada ano será apresentado um relatório ao médico responsável pela clínica.

## 2 Indicadores de Processos Internos

Responsável pela apuração do indicador: Gestor

Objetivo do indicador: Verificar se os objetivos relacionados aos processos internos foram alcançados.

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência da coleta de dados	Validade do indicador	Tendência
Qualificação de funcionários	Destinar número de horas ao treinamento e capacitação de colaboradores	180 horas	Anual	1 ano	Aumentar
Estabelecer um controle da lista de espera	Reduzir o número de pacientes que estão aguardando na lista de espera	50%	Bimestral	1 ano	Diminuir

Elaborado pela autora

Origem dos dados: Será realizado anualmente e bimestralmente pelo gestor da clínica. O controle pela redução no percentual de pacientes aguardando na lista de espera e o número de horas destinadas a treinamento e capacitação dos colaboradores. O controle de porcentagem será feito através de uma planilha onde serão identificadas as pacientes que foram chamadas para realizar a consulta. Já o número de horas destinados a treinamento e capacitação dos colaboradores será

monitorado pelo gestor mediante a comprovação de presença por meio de certificado.

Resultado da apuração: A coleta dos dados será realizada anualmente e bimestralmente sendo que os dados apurados serão obtidos anualmente.

### 3 Indicadores de Marketing

Objetivo do indicador: verificar se os objetivos relacionados aos aspectos de marketing foram alcançados.

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência da coleta de dados	Validade do indicador	Tendência
Realizar propagandas	Número de anúncios em jornal.	Aumentar 15%	Trimestral	1 ano	Aumentar
	Anúncios em televisão	Introduzir	Trimestral	1 ano	Aumentar
Aderir campanhas sociais	Criar parcerias com entidades que promovem ações sociais voltadas a saúde	Introduzir	Quadrimestral	1 ano	Aumentar

Elaborado pela autora

Origem dos dados: Será realizado trimestralmente e quadrimestralmente pela secretária (Ana Luísa), o controle de número de anúncios em jornal, o anúncio em

televisão e criar parcerias com entidades que promovem ações sociais voltadas a saúde. O controle destas ações serão realizados a partir de veículos informativos.

Resultado da apuração: Os resultados serão coletados a cada trimestre e quadrimestre sendo que a apuração será divulgada no final do ano ao médico responsável pela clínica.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver este trabalho em uma empresa como a Clínica Dr. Kämpf, foi extremamente importante para crescimento pessoal e profissional pois permitiu a compreensão dos diversos fatores que envolvem as organizações e aliar a teoria com a prática.

A partir dos dados e informações obtidos neste trabalho, percebeu-se o grande potencial da Clínica Dr. Kämpf e sua capacidade de crescimento no mercado. Para que isso ocorra, é necessário explorar e intensificar seus pontos fortes e aperfeiçoar as questões que colocam a clínica em desvantagem.

O desenvolvimento deste trabalho contribuiu para avaliar e atentar alguns pontos que devem ser corrigidos ou melhorados, contribuindo no desenvolvimento das atividades, agilizando atendimento e reparar os controles internos.

Foram estudados os ambientes internos e externos a fim de assimilar as influências micro e macroambientais para, em seguida, aplicar a matriz S.W.O.T. combinando forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades na obtenção das estratégias. Já a matriz GUT possibilitou que fossem estabelecidos parâmetros de gravidade, urgência e tendência dos problemas que foram identificados.

A partir de conversas com o responsável da clínica, o Dr. Carlos Eduardo, criou-se as diretrizes organizacionais composta por missão, visão e valores, favorecendo um direcionamento da organização, a razão da sua existência e criando sua identidade.

A proposta da Clínica Dr. Kämpf é proporcionar qualidade e eficiência técnica aos seus pacientes aliado à aparelhos de alto padrão e qualificação dos profissionais.

Nesta análise organizacional foi possível identificar que a Clínica está correspondendo ao que se propõe, possui um excelente ambiente interno, investe em recursos de marketing e rigoroso controle financeiro. Deve-se atentar para alguns controles internos e investimento de informatização. Mesmo as oportunidades predominarem no ambiente externo, é preciso ficar atento as ameaças existentes, pois são fatores que estão em constante mudança.

Sugere-se a implementação de um software para facilitar controle gerencial, ter uma rede interligada de comunicação que agilizará os processos e facilitará a tomada de decisões. O Software com o prontuário do paciente otimizará o tempo das secretárias, pois, em vez de pegar as fichas de todos os pacientes manualmente como vem sendo feito, teria acesso imediato ao prontuário e enviaria ao respectivo médico no momento em que o paciente se apresentar para a consulta, podendo assim, utilizar deste tempo para outras atividades.

A existência do software contribuiria também no agendamento e na confirmação das datas que as consultas foram agendadas, pois devido ao grande tempo entre a marcação e o dia da consulta é frequente receber ligações para saber qual é a data da que foi agendada, para isso, é preciso procurar dia por dia na agenda manual até que se encontre, o que muitas vezes leva tempo. Já que o mundo dos negócios vive em constante transformação e inovação é necessário que as empresas estejam em sintonia e avaliem qualquer novidade para que seja introduzida dentro da organização e contribua da melhor forma possível para o alcance dos seus objetivos.

Outra sugestão seria criar um controle de qualidade clínica : que asseguraria a alta eficiência técnica, de qualidade operacional: onde os serviços seriam alinhados e de qualidade serviços: com atendimento personalizado.

O planejamento estratégico é outra ferramenta sugerida para bom andamento da clínica. Entender as variáveis dos ambientes externo e interno e acompanhar os elementos que fazem parte dele é muito importante para a formulação de estratégias, das ações e na criação de cenários para o futuro

Por conseguinte, o referido trabalho conseguiu atingir os objetivos descritos de forma satisfatória através da aplicação do seu plano de ação, conceitos e principais ferramentas de análise. Destaca-se a participação e envolvimento de forma ativa da Clínica Dr. Kämpf com os resultados, bem como a participação de colaboradores e gestores na demonstração de interesse e auxílio nos questionamentos que foram surgindo no decorrer do desenvolvimento deste trabalho. Com relação ao gestor, observa-se interesse nos resultados obtidos o que deverá ocasionar mudanças de forma positiva dentro da organização.

Contudo, destaca-se o aprendizado e o crescimento intelectual do acadêmico e a visão globalizada e abrangente que possui da organização durante a realização deste e ao mesmo tempo poder contribuir de forma efetiva para consolidar o sucesso da empresa.

Algumas melhorias propostas neste trabalho já encontram-se em execução como a implantação de um software para o agendamento de consultas e a ativação do site.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração**. 2. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 395 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 572 p.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para:** caracterização de oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. 1.Ed. São Paulo: Saraviva, 2008. 300 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CÉSAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 304 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CÉSAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 415 p.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1984. 762 p.

COSTA, Benny Kramer.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.

IMAGEM ESTRATÉGIA COMPETITIVA. Disponível em: [www.google.com/imagemestrategiacompetitiva](http://www.google.com/imagemestrategiacompetitiva). Acesso em 01/11/2015

IMAGEM ESTRATÉGIA GENÉRICA. Disponível em: [www.google.com/imagensestrategiagenérica](http://www.google.com/imagensestrategiagenérica). Acesso em 02/11/15.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira- essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007. 567 p.

ÍNDICE POPULACIONAL: **Santa Cruz do Sul**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=431680&idtema=16&search=rio-grande-do-sul|santa-cruz-do-sul|sintese-das-informacoes>. Acesso em 28/05/2016

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **ADM: fundamentos da administração contemporânea**. 4. Ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012. 496 p.

JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 336 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c 1993. 478 p.

Matriz S.W.O.T-**Imagem** disponível em: <https://www.google/imagens/matrizswot>. Acesso em 02/11/15

MINTZBERG, Henry...[et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann. **Planejamento estratégico**. 4. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004. 80 p.

SANTOS, Vanice dos. CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006 149 p.