

# PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA CLÍNICA DE OTORRINOLARINGOLOGIA EM MACEIÓ – AL

Lis Farias de Araújo<sup>1</sup>

Andréa Carla de Almeida Barros<sup>2</sup>

## RESUMO

O planejamento estratégico nas empresas faz parte de um grupo de instrumento de gestão que permite o direcionamento dos esforços organizacionais para o alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, aumente a competitividade no mercado em que estão inseridas. O presente artigo trata da implantação de ferramentas estratégicas em uma clínica de otorrinolaringologia em Maceió-AL. O objetivo do trabalho foi analisar quais as principais lacunas relacionadas ao planejamento estratégico da organização e a partir desse diagnóstico, propor o desenvolvimento de ações, utilizando ferramentas adequadas para potencializar seu desempenho. Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada *in loco* onde foi possível obter como resultados principais a construção das ferramentas de planejamento estratégico: missão, visão e valores; cadeia de valor; mapa estratégico; análise SWOT e matriz BCG, sugestões estas propostas para o aprimoramento dos processos desenvolvidos na clínica e viabilizar aos gestores uma vivência, unindo a prática assistencial e os benefícios que o suporte administrativo proporciona.

---

1 Pós-graduanda em MBA Gestão hospitalar, clínicas e consultórios – UNIT/AL. E-mail: lis.farias@hotmail.com

2 Mestra em Ciências, Universidade Federal de Alagoas – UFS (2007); Doutoranda em Ciências da pós-graduação Química e Biotecnologia (UFAL), área de concentração bioquímica e biotecnologia; Graduada em Farmácia - Bioquímica, Universidade Federal de Alagoas – UFAL (2005). E-mail: acabarros@yahoo.com.br

## PALAVRAS-CHAVE

Planejamento Estratégico. Diagnóstico Situacional. Competitividade.

## ABSTRACT

Strategic planning in companies is part of a group of management instrument that allows the direction of organizational efforts to achieve their goals and, consequently, increase competitiveness in the market in which they operate. This article deals with the implementation of strategic tools in an otolaryngology clinic in Maceió-AL. The objective of the work was to analyze the main gaps related to the organization's strategic planning, and based on this diagnosis, to propose the development of actions using appropriate tools to enhance its performance. It is an exploratory and qualitative research, whose data collection was carried out in loco where it was possible to obtain as main results the construction of strategic planning tools: mission, vision and values; value chain; strategic map; SWOT analysis and BCG matrix, these proposals are suggested for the improvement of the processes developed in the clinic and make it possible for managers to have an experience combining care practice and the benefits that administrative support provides.

## KEYWORDS

Strategic planning, situational diagnosis, competitiveness

## 1 INTRODUÇÃO

Planejar faz parte do dia a dia de qualquer gestor de empresa e compõe uma das funções administrativas mais importantes no âmbito organizacional, resultando na construção de metas a serem atingidas institucionalmente. Como a velocidade das mudanças empresariais ocorrem em uma escala sem precedentes, tais transformações impactam não apenas na sociedade, mas também

na forma de fazer negócios (CHIAVENATO, 2003). Portanto, não basta apenas construir uma boa proposta de planejamento, mas sim planejar de forma estratégica, utilizando metodologias que atenda às necessidades organizacionais.

Planejar estrategicamente implica em desenvolver ações, pensando no futuro da empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira assertiva, maximizando as chances de sucesso. De acordo com Alday (2000) enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir, com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, onde planejar é a tradução da decisão com ações gerenciáveis, baseada em análises de fatores dos ambientes interno e externo de uma organização. Todo esse processo implica em uma tomada de decisões pelos gestores e, consequentemente, cria um diferencial competitivo.

Na tentativa de melhoria, as empresas buscam ferramentas gerenciais como forma de permanecer sólidas em meio ao cenário empresarial turbulento, tendo como base uma construção de um mercado profissionalizado e apto para lidar com tais incertezas (FERREIRA *et al.*, 2005).

## 2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente implica em realizar uma análise do ambiente em que a empresa atua, proporcionando o conhecimento das oportunidades e ameaças com o intuito de viabilizar o cumprimento dos seus objetivos e minimizar os riscos. Um dos aspectos relevantes deste contexto demonstra que por meio da aplicação das estratégias planejadas, podem-se construir cenários, que quando bem sistematizados, permitem a visualização de ações futuras, inclusive a possibilidade nova posição de mercado, seja ela no mesmo cenário ou em direção a outros segmentos (COELHO; SOUZA, 1999).

Dessa forma, o planejamento estratégico de uma empresa, quando bem realizado, aumenta as chances de sucesso, permitindo a tomada de decisões mais assertivas, com foco organizacional, reduzindo as chances de erros, além de estimular o engajamento e aprendizagem dos membros da empresa.

## 2.1 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS NA ÁREA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

As ferramentas administrativas são técnicas de gestão que podem ser aplicadas em diversas áreas da empresa, como recursos humanos, processos, no setor de qualidade. A busca pela excelência, as organizações utilizam ferramentas administrativas que possam contribuir para alcançar seus principais objetivos e norteá-las da maneira mais adequada para alcançar suas metas (CHIVENATO, 2003; FERREIRA, 2016).

## 2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão, visão e valores formam uma tríade bastante utilizada como ferramenta do planejamento estratégico. Elas compõem as definições básicas da empresa e são importantes para orientar seu funcionamento. De acordo com Scorsolini-Comin (2012), essas dimensões são criadas pelas organizações a partir das observações e vivências no ambiente organizacional e a partir de reuniões de caráter estratégico delimitam onde almeja chegar e quais os recursos podem ser utilizados para tal resultado.

A missão está relacionada com o direcionamento da empresa mediante os seus colaboradores; reflete a sua razão de ser, a finalidade pela qual todos os seus esforços são direcionados. Já a visão tem caráter inspiradora, mostra onde a empresa quer chegar e o que será quando chegar no patamar que planejou. Os valores são os princípios que regem as ações da empresa. Tais conceitos devem ser claros para todos os níveis de colaboradores e ao público externo, já que criam a identidade da empresa. Não tratam de conceitos utópicos e impossíveis de serem realizados, mas do verdadeiro sentido de existência da organização (FERREIRA, 2016).

## 2.3 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT, abreviação em inglês de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, traduzindo para o português, forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças, faz parte da análise organizacional. Nela, os ambientes internos e externos são analisados: no interno são estudados as forças e fraquezas da empresa; e no externo, as oportunidades e ameaças, como pode ser observado no Quadro 1.

Tabela 1 – Análise SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Atributos próprios e internos da empresa que auxiliam na consecução dos objetivos organizacionais.	Atributos próprios e internos da empresa que atrapalham ou prejudicam na consecução dos objetivos organizacionais.
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Circunstâncias externas à empresa que auxiliam na consecução dos objetivos organizacionais	Circunstâncias externas à empresa que atrapalham ou prejudicam na consecução dos objetivos organizacionais.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir dessa ferramenta, estratégias de negócios com a finalidade de otimizar o desempenho organizacional podem ser elaboradas, permitindo uma coleta de informações precisas dos ambientes, fornecendo ao gestor uma visão completa da organização, tanto nos pontos que influenciam diretamente os resultados de forma positiva, quanto nas áreas que precisam de melhorias e mudanças. Tais análises permitem que empresas se preparem para o cenário atual, colocando-se em relação de superior, tornando-se ainda mais competitivos (SANTOS; FERNANDES, 2015).

## 2.4 MATRIZ BCG

Uma outra importante ferramenta no planejamento estratégico, a Matriz BCG (derivada do nome Boston Consulting Group), é utilizada para

análise do ciclo de vida dos produtos e sua participação no mercado e no potencial de crescimento de uma empresa. Bastante utilizada tendo como objetivo determinar quais ações podem ser tomadas em relação a cada um dos produtos produzidos ou unidades de negócio de uma empresa.

A matriz possui quatro dimensões descritivas. Pontos de interrogação referem-se aos produtos/serviços, geralmente são indicativos ao início do negócio, que operam em mercados de alto crescimento, porém com baixas participações relativas, onde a organização precisa definir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais investimentos do que ganhos (APPIO; VIEIRA, 2006).

As estrelas representam a evolução dos produtos/serviços que anteriormente eram pontos de interrogação e que se tornaram líderes de vendas em um mercado de alto crescimento, o que significa que a empresa tem que gastar muito para se defender dos concorrentes. O símbolo vaca leiteira representa o produto/serviço que se tornou líder nos mercados consolidados; os altos investimentos já foram feitos e o momento permite usufruir do faturamento gerado, que pode ser utilizado para investir em outras unidades estratégicas de negócios (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN 2008).

Os abacaxis representam os produtos/serviços com baixa participação de mercado e com baixo crescimento, geradores de baixos lucros ou até mesmo prejuízo, cabendo a empresa definir sua eventual eliminação do portfólio (APPIO; VIEIRA, 2006).

Entende-se que a introdução do produto ou serviço em um mercado, ou seja, seu início do ciclo de vida, tende a ser ponto de interrogação. Em seguida passa pelo estágio de estrela, passando para a consolidação de mercado quando passa para a fase de vaca leiteira. Na fase de declínio torna-se para a classificação um abacaxi (DIAS, 2003).

No setor saúde, o planejamento estratégico permite que os objetivos organizacionais sejam atingidos, na medida em que torna a empresa competitiva no ambiente em que está inserida, ofertando serviço de qualidade ao público alvo. A organização que possuem ideais 'engessadas' está sujeita às múltiplas forças de mercado, podendo ser dominada rapidamente por seus concorrentes (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

O presente artigo tem como objetivo propor o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma clínica de otorrinolaringologia na cidade de Maceió/AL, com enfoque na pesquisa exploratória e qualitativa. A organização estudada presta serviços de saúde na parte das especialidades de otorrinolaringologia e de fonoaudiologia, ofertando serviços como videonasofaringolaringoscopia, videolaringoscopia, audiometria e vectoeletronistagmografia.

Como metodologia, foi realizada a coleta de dados na citada clínica, com foco na busca de conhecer quais as ferramentas tinham sido utilizadas para a construção do planejamento institucional utilizado. Em seguida foi realizado um diagnóstico organizacional para identificar oportunidades de melhoria na empresa, para tal foi utilizado ferramentas administrativas como: missão, visão e valores, cadeia de valor, análise SWOT, matriz BCG e mapa estratégico, propondo assim, uma nova elaboração do estratégias de planejamento da clínica estudada.

### 3 RESULTADOS OBTIDOS

Por meio dos dados coletados foi possível observar que, apesar dos gestores possuírem visão de crescimento diante das oportunidades ofertadas pelo mercado assistencial, havia a carência em construir e formalizar propostas de trabalho, utilizando ferramentas administrativas e explorá-las para a elaboração de planejamento estratégico inovador. Diante do exposto, a equipe do estudo propôs, a partir das observações a construção de ações para satisfazer a necessidade dos clientes que buscam assistência na área de otorrinolaringologia.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, a visão e os valores orientam toda a estrutura do negócio, com os conceitos que vão nortear processos. A clínica estudada não possuía tais definições, a partir desta lacuna, foram construídos os valores como mostra a Figura 1:

**Figura 1** – Missão, visão e valores para clínica de otorrinolaringologia

<b>Missão</b>	Proporcionar ao paciente/cliente um diagnóstico preciso e um tratamento adequado relacionado a otorrinolaringologia/ fonoaudiologia, através de profissionais capacitados e atualizados na área.
<b>Visão</b>	Ser uma clínica referência na área de otorrinolaringologia/ fonoaudiologia na capital alagoana, através de um atendimento de qualidade e excelência profissional.
<b>Valores</b>	Ética, respeito com o paciente/cliente, tratamento humanizado, comprometimento e valorização dos colaboradores.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A missão, razão de existir da empresa, foi construída de maneira precisa, evidenciando o ponto forte principal da organização: ofertar tratamento médico adequado para seus clientes por meio de profissionais capacitados. Dentro do contexto da visão, a clínica pretende tornar-se uma referência na capital alagoana, prezando por um atendimento de qualidade.

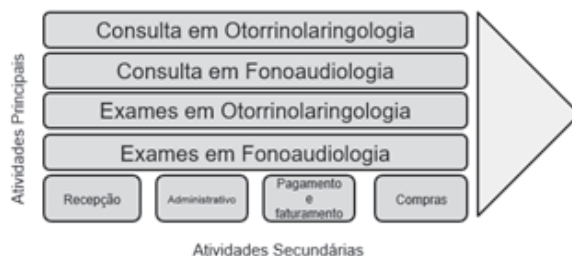
Os valores que norteiam as ações da clínica foram colocados como os mais adequados como base para todos os serviços médicos, dentre eles: ética, respeito com o paciente, tratamento humanizado, além de aspectos internos, relacionados aos funcionários, como, valorização dos colaboradores. Definindo de forma harmônica o propósito de atuação da clínica.

### 3.2 ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

O estudo da cadeia de valores de uma empresa permite conhecer a fundo suas potencialidades. Silva (1999) conceitua como cadeia de valor um conjunto de atividades criadoras de valor, sejam elas desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor. Portanto, identificá-las em uma instituição favorece os pontos a serem explorados para a sustentabilidade da empresa. A Figura 2 apresenta a

construção da cadeia de valores das principais atividades ofertadas aos clientes que procuram a clínica de otorrinolaringologia.

**Figura 2** – Cadeia de Valor para clínica de otorrinolaringologia



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

As atividades principais remetem às especialidades médicas e exames ofertados, enquanto as secundárias, refere-se a parte administrativa do negócio, sendo possível visualizar as áreas econômicas capazes de influenciar a empresa.

As áreas classificadas como atividades principais para a clínica são representadas pelos atendimentos médicos e realização de exame, uma vez que são elas responsáveis por agregam os maiores fluxos de processos, exigindo maior atenção dos gestores para o seu pleno funcionamento. Já as atividades secundárias, foram mapeadas como as áreas administrativas: recepção, apoio administrativo e controle financeiro. São áreas que dão suporte para as atividades primárias, e, portanto, também devem estar funcionando de forma adequada evitando prejuízo para os demais segmentos.

### 3.3 ELABORAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Ao utilizar a ferramenta estratégica de análise SWOT foi possível verificar como a clínica atuava diante dos seus ambientes interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças ao crescimento organizacional, como mostra a Figura 3:

**Figura 3** – Análise SWOT para clínica de otorrinolaringologia

	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente corpo clínico/ médico;</li> <li>• Referência de mais de 12 anos no mercado;</li> <li>• Boa localização;</li> <li>• Marcação de consultas em qualquer dia da semana/ encaixes;</li> <li>• Atendimento por plano e particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionário com diversas atribuições ao mesmo tempo/ Um único funcionário responsável por vários setores.</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura com salas disponíveis para atendimentos;</li> <li>• Implantação de atendimento de pediatria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de grandes centros médicos na região.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Dentre os pontos positivos identificados destaca-se sua atuação sólida em uma boa localização territorial na capital alagoana, ofertando diariamente todo o elenco de serviços aos seus clientes. Dentre os pontos que prejudicam o seu desenvolvimento, merece atenção o crescimento de grandes centros médicos no estado, um fator relacionado ao ambiente externo que potencializa a concorrência e exige que os profissionais da instituição busquem por atualização e inovação na prestação de serviço, mantendo-se atualizados no mercado da saúde.

Dentro do ambiente interno, a maior dificuldade identificada foi um reduzido número de funcionários presente na clínica, desenvolvendo diferentes tarefas, aumentando as chances de erros, prejudicando o desenvolvimento do trabalho e impactando no bem-estar dos colaboradores.

### 3.4 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ BCG

Ao construir a matriz BCG, utilizando a análise do ciclo de vida dos produtos, levando em consideração a sua participação no mercado e no potencial de crescimento, foi possível ter a verdadeira percepção estratégica, como mostrado na Figura 4.

**Figura 4** – Matriz BCG para clínica de otorrinolaringologia

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento relativo de mercado	Alto	Consulta Otorrinolaringologia ★ BERA Consulta Fonoaudiologia	Otoemissor ?
	Baixo	Videonaso Videolaringo Audiometria	Vectoeleetro

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

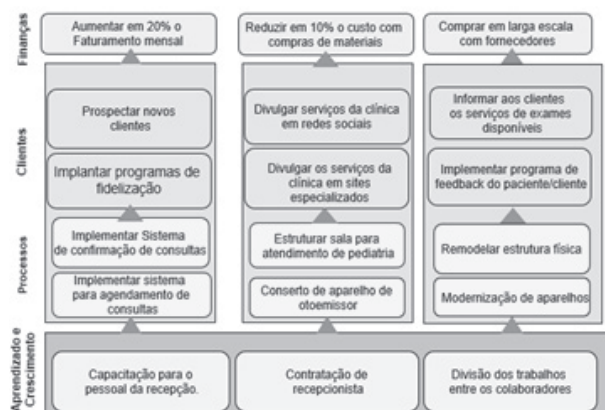
Com base nessa análise e como sinalizado pelos próprios gestores da clínica, os serviços ‘estrelas’ foram representados pelas consultas, tanto de otorrinolaringologia, como a de fonoaudiologia. Os serviços enquadrados como ‘vacas leiteiras’ são, em geral, os exames de baixa complexidade, que fornecem lucro garantido. Exames de BERA e otoemissor, foram classificados como ‘pontos de interrogação’, por apresentarem baixa procura e participação no mercado, levando os gestores a analisarem sua viabilidade quanto a permanência no elenco de serviços ofertados. Por outro lado, o exame de vectoeleetro, foi categorizado como ‘abacaxi’ por ter baixa e improvável participação e crescimento no mercado, permanecendo no ciclo final de vida do serviço.

Assim, é importante que os líderes da organização invistam nos produtos de alta probabilidade de crescimento e rendimento para a consolidação do progresso da estrutura organizacional.

### 3.5 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Uma das mais importantes ferramentas descritivas para medir e alinhar as principais perspectivas de uma organização, a construção do mapa estratégico, revelou uma nova possibilidade de visualização das estratégias da clínica, como pode ser observado na Figura 5.

**Figura 5** – Mapa estratégico para clínica de otorrinolaringologia



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir dessa construção, pôde-se observar que a área de educação continuada necessita de uma atenção maior, já que há uma deficiência na oferta de capacitação aos colaboradores, principalmente para aqueles que possuem o primeiro contato com os pacientes. Deve-se, também, separar as atividades que atualmente são realizadas por um único profissional devido ao baixo número de funcionários, ação que proporcionará redução da sobrecarga de trabalho e geração de vagas de emprego.

Outra área de oportunidade identificada seria a implantação de um sistema de agendamento e confirmação de consultas, instrumento indispensável para otimização do tempo, tanto a nível de recepção, como no atendimento médico, evitando ociosidade e potencializando a produtividade empresarial.

Por fim, na área de clientes foi observado como campo de oportunidade a criação de um site institucional especializado, no qual contribuiria para divulgação dos serviços da clínica, já que este é uma ferramenta rápida e de alto alcance no mercado atual, assim como a construção de ferramentas para fidelizar do cliente, permitindo o *feedback* dos serviços prestados. Mecanismos de sugestões e críticas, possibilitariam aos gestores uma visão mais apurada, por meio do olhar dos pacientes diante dos aspectos físicos e humanos que foram experimentados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter um bom planejamento estratégico, independente do ramo do negócio, é de importante relevância. Diante disso, o presente trabalho apresentou a construção do diagnóstico estratégico em uma empresa na área de assistência médica em otorrinolaringologia. Embora a clínica tenha tradição no segmento em que atua, a implantação de ferramentas de planejamento estratégico possibilitou a ampliação de oportunidades existente e não explorada, contribuindo para a organização de processos internos da empresa.

O trabalho evidenciou a importância da gestão no setor da saúde possuir uma visão focada na medicina atrelada a área administrativa dos processos. Líderes que possuem a capacidade de analisar os dois lados têm maior probabilidade de alcançar o sucesso em seu negócio, adequando a estrutura a verdadeira identidade da empresa, de forma periódica, efetivando o planejamento estratégico construído e contribuindo para a sua sustentabilidade no mercado assistencial.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O. Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: um estudo de caso. **Revista Ciência. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 7, n. 2, p. 121-138, 2006.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. Congresso Brasileiro de Custos, 6, São Paulo, 1999. **Anais [...]**, São Paulo, 29 de junho a 2 de julho de 1999.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, M. A. D.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P.; A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**, Paraná, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan./jun. 2005.

FERREIRA, A. V. S. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**, Santa Catarina, v. 1, 2016.

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. A ferramenta análise Swot no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo Ltda. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 11-126, 2015.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 3, p. 325-333, jul./set. 2012.

SILVA, C. L.; Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista FAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, maio/ago. 1999.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing estratégico**, Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2008.

---

Recebido em: 14 de Dezembro de 2020

Avaliado em: 10 de Fevereiro de 2021

Aceito em: 10 de Fevereiro de 2021

---