

USO DO SWOT E ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR EM UMA GESTÃO HOSPITALAR: ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL ESPECIALIZADO EM ANGIOLOGIA

Francisca Jessica Martins Queiroz (UnP)
jessiica.m.queiroz@gmail.com

Hugo Estavam de Sales Câmara (UnP)
hugoes.camara@yahoo.com.br

Letícia Dantas Victor (UnP)
leticiadvictor@hotmail.com

Mariana Sales Brasil (UnP)
marisales_@live.com

Yasmin Milles Gomes Pereira (UnP)
yasmin.milles@hotmail.com

Este artigo apresenta uma análise e diagnóstico soluções de problemas e encontrados no Hospital especializado em angiologia, o local de estudo trata-se de uma instituição de saúde particular especializada em atendimento angiológicos e cirurgia vascular. Este estudo foi baseado após coletas de dados relativas ao ano de 2014, como, por exemplo, os seus números de clientes, empresas que possui contrato ou parcerias, entre outros. As entrevistas foram realizadas com alguns dos funcionários do hospital e com os pacientes atendidos de todos os serviços oferecidos pelo estabelecimento estudado. Para realizar a análise e o diagnóstico foram utilizadas duas ferramentas: análise SWOT e análise da Cadeia de Valor. Através da análise SWOT, pode-se reunir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para construir uma análise do cenário que a empresa atua. Com a Cadeia de Valor foi possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes e também os potenciais de diferenciação. Após o diagnóstico ser elaborado, os problemas foram categorizados e com a utilização de dados fornecidos pelo Hospital, se foi proposto algumas soluções, de acordo com as categorias definidas (controle de qualidade e melhor aproveitamento de espaço físico) como prioritárias relatadas pelo Presidente do Hospital. As soluções encontradas deram origem à geração de um produto onde foram elaboradas planilhas de controle de qualidade e geração de indicadores

para o Hospital estudado, assim servindo como sugestão para implementação na melhoria dos gaps observados.

Palavras-chaves: Controle de qualidade, análise, SWOT, gestão hospitalar

1. Introdução

A cidade de Natal possui aproximadamente 20 clínicas especializadas em angiologia. A demanda nessa área, assim em como todo segmento medico, é de alta proporção. Com isso, os seus pacientes, que também são visualizados como clientes, acabam sofrendo com a baixa lei da oferta. Um dos principais motivos da baixa oferta são os poucos profissionais especializados na área, fato que faz com que a procura seja alta, criando uma lista de espera (frequentemente estendida por meses). A área clínica vascular engloba uma série de segmentos clínicos (angiologia, cirurgia vascular, etc.), entretanto o SUS (Sistema Único de Saúde) não oferece profissionais e materiais o suficiente para suprir essa necessidade.

A gestão empresarial em estabelecimentos médicos por muito tempo foi encarada como algo secundário, devido ao fato que os profissionais do meio não dão a importância necessária, pois a gestão hospitalar difere da gestão tradicional. Uma das vantagens de se ter um profissional especializado na área hospitalar é a visibilidade de saber trabalhar com o pensamento estratégico, a capacidade de identificar e solucionar problemas, exercer a tomada de decisões, introduzir e aprimorar processos, o raciocínio crítico, lógico e analítico, atuar com a criatividade, consciência e postura ética diante de situações, habilidades de negociação e comunicação. O sucesso de um segmento médico está relacionado a dois fatores primordiais: a capacidade de prestar serviços eficientes e a gestão qualificada. O estabelecimento estudado foi o Hospital especializado em angiologia, onde os pontos visados para o estudo foram: planejamento estratégico, gestão de qualidade, controle de projeto, estrutura organizacional e marketing e publicidade.

2. Objetivos

O projeto consiste no estudo de identificação e solução de problemas reconhecidos numa organização onde a pesquisa foi executada. O estudo irá utilizar ferramentas da indústria de Produção, como o planejamento estratégico e o planejamento de controle e qualidade da produção. Para concluir o objetivo principal existem ainda outros objetivos específicos a serem alcançados, tais como: Identificar problemas que estejam afetando de forma significativa ou direta o desempenho da organização, analisar o conjunto identificado,

categorizar o mesmo e então propor soluções. Analisar quais fatores estão associados a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços de saúde e descrever as relações entre a organização e as operadoras de serviço.

3. Análise interna

A análise SWOT é uma ferramenta que se utiliza para fazer análise ambiental, assim, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Tratando-se do termo de análise interna, a análise SWOT propõe que se identifique os principais pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses). Assim como o ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado regularmente. Na análise do ambiente interno, é preciso avaliar periodicamente as forças para que se tire proveito e as fraquezas para que se possa aplaca-las. A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas.

3.1 Matriz SWOT

Avalia a posição competitiva da empresa no mercado através da ramificação do SWOT. Estabelecidas como pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses), analisados internamente. Oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), analisados externamente. Ao ser analisado o SWOT deve ser, no máximo possível, dinâmico e permanente. Além de analisar a situação atual, é importante que se confronte a situação passada, a sua evolução e desenvolvimento futuro.

No estudo em questão, foi-se identificado como pontos fortes (Strengths) são: a qualidade de serviço prestado e a qualificação do profissional, entretanto os pontos fracos (Weaknesses) foram: a ausência de outras especialidades médicas e a demora no atendimento para com o médico selecionado pelo paciente, já os pontos externos foram as Oportunidades (Opportunities): aproveitamento do espaço físico e maior investimento em publicidade, assim as ameaças (Threats) são: aumento de médicos concorrentes e perda de potenciais clientes.

Com o desenvolvimento da pesquisa de qualidade e os dados fornecidos pelo estabelecimento, foi possível visualizar e concluir os déficits e os pontos favoráveis, assim criando o gráfico da análise da Matriz SWOT, como mostra a figura 01 a seguir.

FIGURA 01:

	Ajuda	Atrapalha
Interno	STRENGTHS Qualidade dos profissionais e serviços oferecidos	WEAKNESSES Falta de outras especialidades médicas e demora no atendimento
Externo	OPPORTUNITIES Aproveitamento do espaço físico e maior investimento em publicidade	THREATS Médicos concorrentes e possíveis pacientes perdidos

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

3.2 Cadeia de valor

O conceito de agregação de valor por meio das realizações das atividades primárias e secundárias completa a escolha estratégica para ser estabelecida, assim esse conjunto de atividades que criam valor ao cliente. Com isso, a cadeia de valor e seus desempenhos das atividades individuais, refletem o histórico da empresa, a estratégia perseguida, a abordagem para sua implementação da estratégia e os fundamentos econômicos de suas atividades executadas. Sendo especificadas em atividades primárias e secundárias, as atividades primárias são as maneiras que as pessoas conseguem ver e relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços, já as atividades secundárias ou de suporte é a região que vai além da instituição, direcionada para os clientes como aperfeiçoamento do produto ou serviço.

De acordo com Porter: o objetivo desempenhado por qualquer estratégia genética é a criação de valor para os clientes obtendo-se lucro na atividade. Sendo assim a mesma é demonstrada o valor total, comportando as atividades de valor e as margens de lucro implícitas, com isso, as atividades de valor são respectivamente as atividades físicas e tecnológicas envolvidas no sistema. A organização das atividades de valor, desenvolvidas pela empresa, desenvolve um produto ou serviço que agrega valor aos seus clientes em questão. Já as margens são a diferença entre o valor total gerado e os custos envolvidos na consecução dessas atividades. (PORTER, 2005, pg. 34)

Com o estudo de caso realizado observamos que a empresa possui como atividades primárias:

- Atividade primária:
 - a) Logística externa: Coleta, armazenagem e distribuição física dos produtos aos compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamentos de pedidos e programação;
 - b) Serviço pós-venda: instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças de reposição e ajuste ao produto;
 - c) Marketing e vendas: vendas, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preço
- Atividade secundária:
 - a) Compras: Aquisição de matéria-prima, suprimentos, consumíveis, máquina, equipamentos e instalação físicas;
 - b) Gerenciamento de RH: Recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e recrutamento de pessoal;
 - c) Infraestrutura da empresa: Gerencia geral, finanças, contabilidade.

4. Metodologia

A pesquisa irá seguir o Business Problem Solving, o método de projetos de solução de problemas. Para se solucionar problemas é necessário que se cumpram algumas atividades básicas, que se inicia na identificação de problemas até a avaliação da implantação da solução. Por um passo a passo, a primeira parte do trabalho será elaborar um "mapa de problemas", baseado em tudo que já se foi visto e analisado. Em seguida, será elaborada uma "arquitetura de solução", na qual irão ser comparadas as categorias de decisão de produção. Com as áreas a serem priorizadas para a solução de problema, será possível detalhar estratégias, criando um projeto de solução detalhada.

As etapas desse projeto são:

- Analisar o processo do paciente;
- Formular um questionário e depois aplica-lo;
- Analisar os documentos;
- Analisar as estratégias;
- Priorizar os problemas/soluções;
- Elaborar uma política de operações;

- Detalhar a solução que se foi pensada.

Para começar, foram feitas diversas perguntas ao Presidente da empresa, para identificar os possíveis problemas que ele vê em sua empresa e quais áreas que ele gostaria que fossem focadas. Então, iremos estruturar e analisar os processos do hospital. Com a avaliação com o presidente e os devidos documentos fornecidos, será elaborada uma análise estratégica, aplicando a ferramenta SWOT. Depois que o formulário de entrevista para pacientes tiver pronto e for aplicado, será estruturado o mapa de objetivos intermediários, que terá ligação com a análise SWOT. Quando finalizada a análise dos objetivos intermediários, será possível o estudo das principais causas dos problemas, assim analisando e entendendo qual delas está mais distante dos objetivos operacionais da instituição. Então, para finalizar o projeto serão propostas soluções a serem implantadas.

Para o melhor aproveitamento das informações qualitativas, se foi feito a pesquisa de qualidade no estabelecimento Hospital Especializado em angiologia, assim os resultados da análise qualitativa aos dados qualitativos e os resultados da análise quantitativa aos dados quantitativos são depois combinados ao nível interpretativo da pesquisa, mas cada conjunto de dados permanece separado. Se foi transformado os dados para criar um único conjunto de dados, com os dados qualitativos convertidos em quantitativos ou vice-versa (TASHAKKORI and TEDDLIE, citados em SANDELOWSKI, 2000);

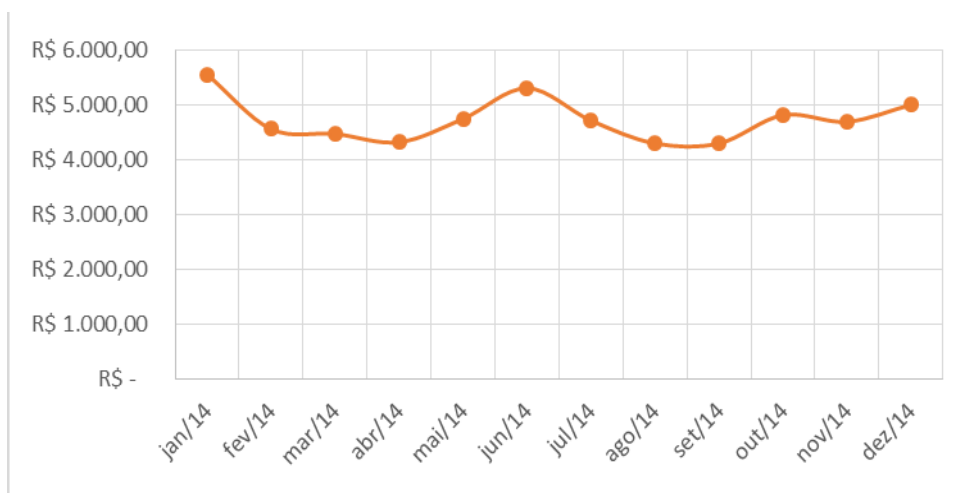
Assim, Sandelowski sugere que o método misto, ou seja, a combinação de amostragens, recolha e análise de dados de tipo qualitativo e de tipo quantitativo é uma opção a ter em conta se queremos expandir a abrangência do nosso estudo ou se queremos aumentar o seu poder analítico. De referir que os exemplos se referem a investigação no quadro da enfermagem, mas podem ser elucidativos e generalizáveis a outros contextos.

5. Apresentação do caso

O Hospital especializado em angiologia está no mercado há mais de 20 anos, sua fundação foi pelo Dr. Gutenberg do Amaral Gurgel, cuja a especialização é angiologia e cirurgia vascular. O Hospital está localizado na Avenida Rodrigues Alves, numa área bem conhecida por ter muitos estabelecimentos clínicos. Nos primeiros anos, o empreendimento era considerado de pequeno porte, especializado apenas em angiologia. Ao decorrer dos anos, Dr. Gutenberg fundou outro estabelecimento médico (no terreno ao lado), chamada de Clínica Migliore Medicina Estética. A clínica oferecia os serviços de cirurgia plástica, procedimentos dermatológico-estético e para redução de peso. A

clínica foi fechada, mas ainda permanece dois âmbitos, o de cirurgia plástica e dermatologia. São realizadas cirurgias e os processos de pós-operatório. Três médicos atuam na área plástica, junto com mais três funcionários na área de fisioterapia/pós-operatório e duas médicas na área de dermatologia. A especialização principal do hospital é a área vascular, contento 11 especialistas dessa mesma área. Três deles são responsáveis por fazer o exame Doppler, sendo um dos mais requisitados exames realizados. O estabelecimento possui nove setores, tendo um total de 62 funcionários, 40 deles estando na folha oficial de pagamento, não estão inclusos: os médicos, que trabalham com um sistema de condomínio e os estagiários, que não possuem carteira assinada e contrato. O sistema operacional trabalhado é o Clinical. A instituição possui quatro setores terceirizados, o de contabilidade, com a empresa Métodos Contabilidade, que fica à frente da folha de pagamento, folha de férias, impostos (mensais) e do décimo terceiro. A Sales Comunicação, responsável pelo marketing e publicidade da empresa. Interativa Digital, que fica à frente das mídias digitais e etc., e policiais particulares, responsáveis pela segurança do local. O hospital trabalha com doze planos de saúde (Amil, Unimed, Petrobrás, etc.) e com consultas e cirurgias particulares. As consultas particulares variam de R\$200 à R\$ 350, e pelo convênio variam de R\$50 à R\$78. Os pagamentos particulares são por dinheiro e cartão de débito/crédito, não é aceito cheque, só quando é uma pessoa conhecida ou quando o médico se responsabiliza pelo cheque. Os prontuários têm que ser mantidos pelo hospital por cerca de 10 anos, por diversos motivos, como por exemplo, caso algum paciente acione a justiça e peça algo, tudo está guardado e registrado para que possa ser usado. Os arquivos são colocados em uma sala, e quem os guarda são apenas o administrador ou o apoio de informática. O Hospital não possui parcerias e também considera que não possui ou não se importa com os concorrentes. Há alguns anos atrás, a empresa colocou uma caixa de sugestões, porém, desde esse período não aprofundou nas opiniões, frustrações e reclamações dos clientes. A clínica não possui um fornecedor fixo, entretanto os mais frequentes são: GE, PHILIPS, DIXTAL, TEB, ESAOTE, SERCON, SYSMATECH. Em 2014, foram atendidas 42.566 pessoas. Em vista disso, se foi elaborado um gráfico, segundo os dados fornecidos pela própria instituição, no qual consiste nos gastos de forma alternada, realizada pelos médicos vigentes, como se pode ser visto na figura 02, exposta abaixo.

FIGURA 02:



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Gráfico dividido por mês da contabilização anual do sistema de condomínio

6. Mapa estratégico

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia pois mostra, de uma forma simples, como os objetivos, separados em cada perspectiva do BSC se relacionam para descrever a estratégia, possibilitando, assim, a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos. Baseado nas técnicas e modelos de Kaplan e Norton (2004), pode-se elaborar um mapa estratégico para a instituição estudada, ligando os objetivos da clínica nas três perspectivas (clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento). Para ilustrar como ocorrem as relações de causa e efeito no mapa estratégico, pode-se usar o exemplo do aumento do nível de satisfação, objetivo delineado na perspectiva de clientes. O aumento do nível de satisfação virá em consequência do aumento de serviços oferecidos, que também ocorrerá com o melhor aproveitamento do espaço físico. Pode-se notar que as três perspectivas atuam de forma integrada, assim, as ações em uma produzem efeito em outra(s) e todas estão interligadas para o alcance do objetivo principal, que é promover um atendimento médico justo e de qualidade a comunidade Natalense, buscando sempre manter a satisfação e um tratamento positivo para o cliente. Com base nos estudos feitos no hospital, pode-se realizar a elaboração do mapeamento estratégico, no qual está exposto abaixo, na referente figura 03.

FIGURA 03:

Fonte: Elaborado pelos autores

7. Conclusões

Essa pesquisa se propôs, como objetivo geral, elaborar um conjunto de elementos, baseado em pesquisas técnicas, efetuadas no Hospital especializado em angiologia,

visando análise da matriz SWOT, estudo na cadeia de valor com o desenvolver dos estudos e análise da situação atual da instituição, se foi notado à necessidade de uma melhor organização estratégica, a qual a mesma instituição não possuía como também a pesquisa de qualidade.

Com aplicação das técnicas observamos a importância na organização estratégica do estabelecimento, ocorrendo um melhor controle e visibilidade perante o mercado externo, com a análise de ambiente externo e interno, assim, o dinamismo administrativo da clínica sendo previsível e possível de se controlar.

A primeira ação para a pesquisa foi, o estudo de caso da instituição e seus concorrentes, para ser feito um comparativo e análise crítica do mesmo, originando a elaboração da matriz SWOT, portando de diversos pontos relevantes para identificação dos problemas e aperfeiçoamentos dos pontos favoráveis e coerentes com a clínica bem questão.

De forma paralela, foi feito o estudo na cadeia de valor, segundo os requisitos do criador da mesma, assim, identificou as subatividades para cada atividade primária, para que possam funcionar sem interferências, criando valor para cada atividade, para que todas cumpram a qualidade necessária, em seguida foi à identificação de cada subatividade para cada tipo de apoio as ligações são cruciais no aumento da vantagem competitiva da estrutura da cadeia de valor, sendo necessária a procura de oportunidades para o aumento do valor com modo de maximizar o valor que é oferecido aos seus clientes, no qual é necessário para comportar a construção da gestão estratégica.

Foi-se notado a necessidade de melhor aproveitamento do espaço físico do estabelecimento, com a oportunidade de maior quantidade de especialidades médicas para comportar o hospital, com a ocupação de algumas salas vazias, que se encontravam mal utilizadas, com a explanação de um possível projeto arquitetônico atualizado, para melhor distribuição física.

Paralelamente, foram investigados com os clientes e potenciais clientes da empresa uma pesquisa de qualidade, no qual se foi concluído os pontos fortes e pontos fracos, seguindo o estudo na matriz SWOT, com a filtragem de informações para a melhor organização estratégica do Hospital.

Para a finalização da pesquisa, se teve a elaboração do mapa estratégico, no qual se dá uma melhor visualização do serviço e seu processamento dinâmico, que ocorre no estabelecimento em questão.

Com isso, a conclusão final é que através do estudo para a conclusão de aplicações baseadas em serviços de alguns métodos de gerenciamento direcionado e personalizado ocorre o melhoramento da administração do âmbito interno e externo, no qual se é necessário um melhor desempenho no mercado sendo um possível líder na área médica.

REFERÊNCIAS

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMMER, M. Manual de BPM: **Gestão de processos de negócio**: O que é gestão de processos de Negócio? Porto Alegre: Bookman, 2013.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

TULESKI, YUMI MORI. **As Cinco Forças de Porter**. Artigo Científico, Campinas-SP, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/Tutorial-Cinco-Forcas-De-Porter.pdf>> Acesso em: 22 de setembro de 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

LOBATO, David Menezes. **Gestão estratégica** / David Menezes Lobato. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012