

Apresentação

É com satisfação que apresento este estudo sobre Planejamento Estratégico que propõe ser o ponto de partida para uma nova orientação gerencial, focada nos objetivos que os gestores da clínica entenderam como uma nova política de atuação no mercado regional de Juiz de Fora / M.G.

Este trabalho foi realizado entre os meses de junho a setembro de 2006, por solicitação da empresa – Clínica de Endoscopia Digestiva e Gastroenterologia Ltda.

Técnico responsável:

Fernando de Oliveira Biolcati
Administrador de Empresas – CRA-MG 34.059

SUMÁRIO

<u>1.1</u>	<u>Introdução.....</u>	5
<u>1.2</u>	<u>O Planejamento Estratégico (P.E.)</u>	6
2.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	12
<u>2.1</u>	<u>Histórico.....</u>	12
<u>2.2</u>	<u>A Saúde Suplementar no Brasil</u>	12
<u>2.3</u>	<u>Portfólio e estrutura física da empresa.....</u>	14
<u>2.4</u>	<u>Aspectos legais</u>	16
<u>2.5</u>	<u>Objetivos da Empresa.....</u>	16
<u>2.5.1</u>	<u>Visão da empresa</u>	17
<u>2.5.2</u>	<u>Missão da empresa.....</u>	17
<u>2.6</u>	<u>Política da Qualidade</u>	17
<u>2.6.1</u>	<u>Certificações de qualidade.....</u>	18
<u>2.7</u>	<u>Princípios e valores da empresa</u>	18
<u>2.8</u>	<u>Parceiros.....</u>	19
<u>2.9</u>	<u>Sistemas de Gestão</u>	19
<u>2.10</u>	<u>Programa 5S</u>	21
<u>2.11</u>	<u>Balanced Scorecard – BSC.....</u>	24
<u>2.12</u>	<u>Ciclo PDCA</u>	28
<u>2.13</u>	<u>Unidade Estratégica de Negócio (UEN) X Área Estratégica de Negócio (AEN)</u>	29
3.	RECURSOS HUMANOS	30
<u>3.1</u>	<u>Responsável pela Empresa e a equipe de trabalho</u>	30
<u>3.2</u>	<u>Sistemas de Remuneração</u>	32

3.3	<u>Descrição de Cargos</u>	37
3.4	<u>Equipe de Suporte</u>	39
4.	PLANO DE OPERAÇÕES	39
4.1	<u>Processo de prestação do serviço</u>	39
4.1.1	<u>Capacidade de prestação de serviço</u>	39
4.1.2	<u>O exame de endoscopia</u>	40
4.1.3	<u>O exame de colonoscopia</u>	40
4.2	<u>Tecnologia</u>	41
5.	MERCADO	42
5.1	<u>O Marketing de Saúde</u>	42
5.1.1	<u>Público-alvo</u>	46
5.2	<u>Pesquisa de Mercado</u>	46
5.2.1	<u>Preços</u>	47
5.3	<u>Fornecedor</u>	47
5.4	<u>Concorrentes</u>	47
5.5	<u>Análise SWOT</u>	47
6.	PLANO FINANCEIRO	49
6.1.1	<u>Margem de Contribuição Unitária – MCU</u>	54
6.1.2	<u>Ponto de Equilíbrio</u>	55
6.2	<u>Análise de Orçamento de Capital (Rentabilidade)</u>	55
6.2.1	<u>Payback</u>	55
6.2.2	<u>Valor Presente Líquido</u>	55
6.2.3	<u>TIR – Taxa Interna de Retorno</u>	55
6.3	<u>Análise de Lucratividade</u>	56
6.4	<u>Usos e Fontes</u>	56
7.	Tópicos estratégicos da Administração.....	56
7.1	<u>Responsabilidade Social</u>	56

<u>7.2</u>	<u>Responsabilidade Ambiental</u>	59
<u>7.3</u>	<u>Higiene e segurança no trabalho</u>	64
<u>7.4</u>	<u>Segurança da informação: sobre a necessidade de proteção de sistemas de informação</u>	68
<u>7.5</u>	<u>Manejo de resíduos de saúde</u>	70
<u>7.6</u>	<u>Governança corporativa nas pequenas e média empresas</u>	76
8.	PARECER	77
9.	ANEXOS	78
10.	Bibliografia	78

Sumário Executivo

1.1 Introdução

O presente estudo de Planejamento Estratégico – P.E. – para clínica foi elaborado com vistas a dar suporte gerencial aos gestores diretamente envolvidos na administração da clínica, no que se refere à tomada de decisão quanto aos novos rumos que a gerência determinou, baseados na missão, visão e política de qualidade. Mais do que um instrumento de apoio às decisões administrativas e um documento de referência em sistemas de gestão da qualidade, sua consulta periódica se faz necessária em razão de eventuais “desvios” na condução do negócio, ocorridos em função das mutantes decisões do cotidiano do plano empresarial. O compromisso assumido pela gerência para com os sócios, serão traduzidos em metas, estratégias e ações.

O Planejamento Estratégico permite uma reflexão sobre todos os processos da empresa. Isto faz com que o gestor comece a perceber que muito dos seus ganhos de competitividade estão associados à sua capacidade e intensidade de integração de processos e visão externa do mercado, facilitando a forma de entender e operacionalizar os seus negócios, de forma a fortificar o setor em que atua, uma vez que a força desta cadeia é diretamente proporcional à força de seu elo mais fraco.

É de suma importância distinguir que a mensuração dos resultados determinados serão traduzidos em aspectos quantitativos e qualitativos. Os objetivos finais, aqueles de que mantêm erguidas as instituições privadas – os resultados financeiros positivos – serão numericamente determinados e confrontados com as metas. Planos de ação corretivos serão adotados sempre que os mesmos forem incompatíveis. Outros objetivos têm resultados bastante peculiares. Cada qual pode envolver compromissos assumidos com a sociedade, com o meio ambiente, com a categoria profissional e até mesmo com a satisfação pessoal da imagem e posicionamento da empresa no ambiente em que está envolvida. Lembramos que, todo e qualquer aporte financeiro ocorrido na realização destes, e que não estejam previstos neste estudo, deverão ser ponderados pela gerência para determinar seu impacto e a conseqüente revisão dos resultados futuros.

Cada tema abordado neste trabalho trará breves conceitos teóricos e práticos de autores de referência em cada campo. A ênfase nas práticas atuais de gestão fará parte do assunto dando seqüência aos conceitos e, posteriormente, servirá de referência para o planejamento (objeto fim deste estudo).

As orientações contidas neste documento devem ser encaradas como um guia a ser seguido sempre que possível e modificado quando necessário.

1.2 O Planejamento Estratégico (P.E.)

A economia brasileira tem passado por rápidas transformações no período recente. Instituições e comportamentos típicos de um ambiente inflacionário, fechado à concorrência internacional e marcado pela politização do sistema de preços, foram substituídos por diversas reformas na economia desde o início dos anos 90. Neste cenário, ganham espaço novas concepções, ações e atitudes, e a produtividade, custos e eficiência se impõem como regras básicas para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Ajustar-se a esse novo contexto é, portanto, prioridade essencial dos agentes econômicos, não havendo espaço para comportamentos passivos e/ou simplesmente respostas ex post às mudanças nas condições de mercado e de concorrência.

Esse novo cenário tem efeitos contraditórios no curto e médio prazo, pois, ao mesmo tempo em que abre novas perspectivas, coloca problemas e desafios a serem vencidos, exigindo grande esforço de adaptação por parte das empresas que atuam também em nível regional. Para alcançar condições de competitividade, os diversos setores da economia, inclusive o de serviços, vêm adotando estratégias competitivas que promovam uma reestruturação produtiva e organizacional substantiva.

As micro, médias e pequenas empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia. É importante destacar que as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento.

Aqui no Brasil, boa parte das pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. O pequeno empresário brasileiro, por questões culturais, não planeja o futuro do seu negócio. Assim sendo, fica extremamente vulnerável em ambientes de constantes mudanças, sejam elas no campo político, econômico, tecnológico, entre diversos.

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas dentro do chamado Planejamento Estratégico, sempre com o objetivo de formar a base de sustentação da Administração Estratégica. Tais técnicas, ou ferramentas, permitem uma aproximação mais segura do sucesso na decisão e sua aplicação, individualmente ou em conjunto, fazendo com que a organização elabore um portfólio equilibrado, dentro de um ambiente mutante, permitindo o desenvolvimento de ações preventivas perante os riscos ocultos e ciladas estratégicas, garantindo a sobrevivência e a rentabilidade da organização num futuro de médio e longo prazo. Afinal se uma empresa conseguir prever, com razoável possibilidade de sucesso, o seu desempenho para os próximos cinco ou dez anos, certamente ela será possuidora de uma vantagem competitiva enorme perante seus concorrentes. As principais destas ferramentas são: Matriz BCG, Matriz de Sinergia, Matriz de Produtos e Mercados, Análise de Portfólio, Matriz SWOT, Matriz SPACE, Análise de Perfil, Diagnóstico de Poder, Análise de Postura, Matriz de Vulnerabilidade, Análise de Coerência Estratégica, e Matriz de Carteira Multifator.

Dado o grau de complexidade, muitas delas são recomendáveis somente a grandes corporações. Algumas mais simples, porém eficazes, se aplicam também às pequenas empresas.

Dentro deste panorama uma dualidade precisa ser esclarecida: Planejamento Estratégico x Administração Estratégica. A primeira idéia é que as duas representam a mesma coisa, porém uma rápida análise da Tabela 1, deixará claro que são complementares, ou seja, é praticamente impossível a implantação da Administração Estratégica sem a utilização do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo em que o objetivo maior do Planejamento Estratégico deve estar aliado à implantação da Administração Estratégica.

Relações entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, idéias e probabilidades.	Acresce aspirações em pessoas com mudanças rápidas nas organizações.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento..	Sistema de ação.

Fica evidenciado, portanto, que a Administração Estratégica propõe um novo comportamento empresarial, logo trata-se de um processo de mudança cultural, e que não pode ser implementado de forma repentina, demorando alguns anos para ser absorvida pela organização. Por outro lado, o Planejamento Estratégico é composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural e a absorção da Administração Estratégica.

Para falar em Planejamento Estratégico é necessário o entendimento isolado de planejamento e de estratégia. A saber:

Planejamento

Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

O planejamento proporciona uma base para a administração prever e preparar-se para as mudanças que poderão afetar os objetivos organizacionais.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG, o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como;

- pensar sistematicamente no futuro e melhorar as interações sobre os gestores;
- definir melhor seus objetivos e políticas;
- aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos procedimentos escolhidos;
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Estratégia

A estratégia na administração é utilizada para designar o caminho que a organização seguirá para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento que podem ser definidos como um conjunto de ações que a organização tomará no futuro.

A estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do administrador. Portanto, ao adotar uma estratégia, deve-se analisar a organização e o ambiente na qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os resultados previamente definidos.

Por fim, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

Toda organização tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. A maior parte das empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de forma estruturada, ainda que de modo informal. Quando o processo apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente são utilizadas metodologias diferentes, em função da enorme quantidade de estudos sobre o assunto. Dado o fato de o mercado ser dinâmico em todos os seus aspectos, é necessário que um estudo de P.E. seja customizado para cada tipo de empresa. Neste estudo, não será considerada a análise de viabilidade técnica e econômica para expansão física da empresa, visto que, este não é um projeto específico de expansão. Toda a projeção do planejamento tem como limite a capacidade estrutural atual, seja ela humana e material.

O Planejamento Estratégico não diz respeito às decisões futuras mas às implicações futuras das decisões presentes. Para uma empresa que não planeja, uma frase que melhor definiria a sua situação seria esta:

“para quem não sabe onde quer chegar, qualquer resultado satisfaz.”

O P.E. deve desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro. Envolve a avaliação em três áreas-chaves:

1 - a empresa deve pensar seus negócios como um portfólio de investimentos. Cada negócio tem um potencial de lucro diferente e os recursos da empresa devem ser devidamente alocados;

2 - avaliação cuidadosa de cada negócio, considerando-se a taxa de crescimento do mercado e a posição e adequação da empresa naquele mercado.

3 - a estratégia. Para cada um de seus negócios a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir objetivos.

Sendo assim, a organização espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação,
- como e onde alocar os recursos.

Existem diversos tipos de planejamento posicionados em diferentes níveis hierárquicos na



Figura 1: Hierarquia do planejamento nas organizações
organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O P.E., por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Tabela 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

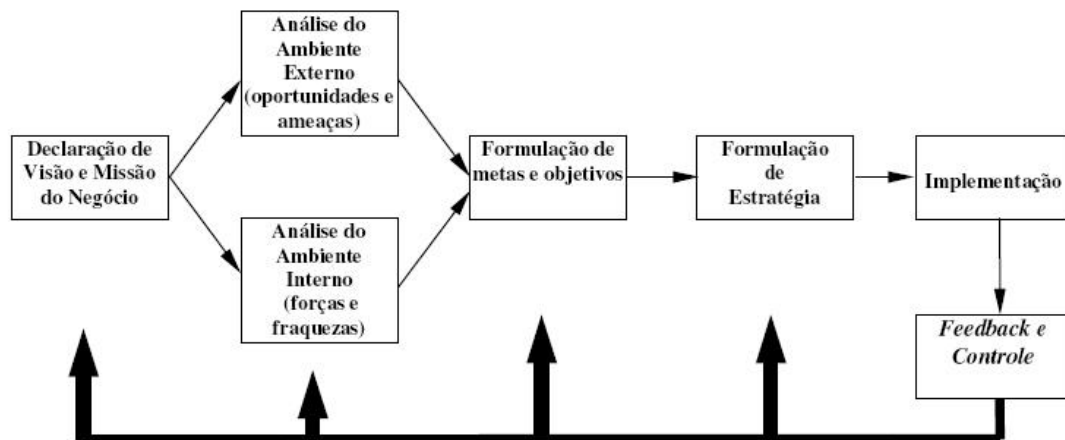


Figura 2: O processo de planejamento estratégico

Uma das questões críticas do Planejamento Estratégico é a sua operacionalização, isto é, a transição da decisão para a execução, da expectativa para a experimentação, do objetivo para o resultado, enfim, do plano para a ação.

Para que seja evitada a inviabilidade das decisões e rumos estabelecidos, bem como, mantida a credibilidade e a funcionalidade do Plano Estratégico, torna-se necessário estar atento aos fatores e variáveis que poderão comprometer o atingimento dos objetivos definidos.

Assim, o planejamento não pode ser algo estático e intocável, mas tão dinâmico quanto à própria natureza das organizações.

Faz-se, portanto necessário, estabelecer critérios de acompanhamento permanente e sistemático, de forma a ajustar, adaptar e atualizar as diretrizes e formas de atuação, contando inclusive com planos de contingência, a fim de assegurar o atingimento dos objetivos pretendidos.

Responsáveis pela execução e controle do planejamento estratégico

Pessoa-chave	Área	Atividades	Processo
Dr. Frederico Baptista	Direção Geral	Análises permanentes	Direção e controle do planejamento
		Tomada de decisões	
		Revisões periódicas	
Juliana Machado	Gerência Administrativa	Divulgação	Execução e controle do planejamento
		Execução	
		Acompanhamento e controle de indicadores	
		Ações corretivas	
		Revisões periódicas	

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Histórico

A empresa Clínica de Endoscopia Digestiva e Gastroenterologia Ltda nasceu há oito anos com o propósito de associar tecnologia de ponta e o compromisso de oferecer o melhor atendimento aos seus clientes. É uma Organização Prestadora de Serviços de Saúde (OPSS), especializada no tratamento de doenças do aparelho digestivo.

Localiza-se em Juiz de Fora em um local tranquilo de fácil acesso e estacionamento. Conta com instalações de alto conforto e bom padrão estético, ocupa dois andares de um prédio exclusivo de clínicas médicas, tudo isso para oferecer aos pacientes conforto, segurança e comodidade, além da ótima localização no centro da cidade.

2.2 A Saúde Suplementar no Brasil

Este tópico abordará uma breve explanação dos principais agentes da saúde suplementar no Brasil. Neste contexto, serão destacadas as forças atuantes sobre o sistema, com o intuito de entender o cenário em que as clínicas médicas figuram como elementos integrantes.

O advento da Constituição Federal de 1988, que definiu a saúde como um direito universal da cidadania e dever do Estado, configurando um novo ator, de elevadíssima carga simbólica, representado pelo Sistema Único de Saúde - SUS, ao qual coube a gestão de uma política una e

integrada de saúde descentralizou o financiamento da prestação dos serviços médicos e favoreceu que as empresas médicas também passassem a vender serviços à rede pública de assistência à saúde. A reforma do aparelho administrativo do Estado, formulada e implementada nos anos 90, que resultou na regulação do campo, pela Lei n.º 9.656, além da institucionalização da ANS, pela Lei n.º 9.961, instrumentos representativos da intervenção direta do Estado no meio privado de assistência à saúde, com vistas à garantia do equilíbrio e solvência econômica do mercado e dos direitos dos consumidores de planos privados de saúde, afetando o ponto de equilíbrio das forças atuantes no campo.

O poder público se faz representar pela Agência Nacional de Saúde Suplementar que, por força da lei n.º 9.656, tem atuado na forma de um poder moderador no campo, procurando manter uma equidistância de interesses frente aos demais atores, inclusive quanto ao Ministério da Saúde, ao qual é vinculada. O elo mais forte das interações no campo pertence ao eixo bipolar formado pela ANS e as operadoras de planos privados de saúde. A força da Agência se dá pelo poder legal que dispõe para impor resoluções voltadas a garantir a solidez econômica às empresas de assistência médica, visando à solvência financeira do mercado em períodos recessivos; a padronização dos produtos a serem comercializados, para que não haja exclusões de renda, idade ou tipo de assistência ao consumidor de planos de saúde; além de intervir diretamente na própria gestão das empresas de assistência médico-hospitalar, tanto em caráter técnico-preventivo como em regime de liquidação extrajudicial. A agência disciplina, também, os elos de ligação entre os campos da saúde suplementar e o da saúde pública, evitando que este seja explorado economicamente por aquele nos tratamentos dispendiosos.

O atual desenho do campo da saúde suplementar hoje, configura-se da seguinte forma:

1- Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, que tem o papel de regular o campo, com base nos recursos de poder auferidos pela legislação, a estrutura operacional de fiscalização com abrangência nacional, a independência administrativa e financeira, propiciada pelo sistema de mandato dos seus diretores e a captação de taxa das operadoras de planos de saúde, para suporte às suas atividades;

2- As operadoras de planos privados de saúde, que têm o papel de estruturar a prestação sistêmica dos serviços de saúde, contratando redes de assistência para o atendimento aos seus clientes, contratantes destes serviços. O poder deste ator reside na estrutura organizacional de que dispõem, ampla e presente em toda a federação, assim como no poderio econômico que viabiliza a eficácia de ações de lobby no Poder Legislativo;

3 - Os prestadores de serviço de assistência à saúde, que englobam a classe médica, as clínicas e hospitais de diagnóstico-terapêuticos, efetivando a prestação dos atendimentos aos detentores de planos de saúde, posteriormente remunerados pelas operadoras. Os recursos de poder deste ator está na sua organização, na forma de conselhos e associações; na bancada formada por donos de

clínicas e hospitais no Poder legislativo; e nos códigos de caráter ético, que brandem contra as operadoras e médicos contratados por estas;

4- Os consumidores de planos de saúde, que contratam e utilizam os serviços de saúde, os quais, na defesa dos seus interesses, ainda não se estruturaram em sociedades civis para enfrentamento de questões lesivas aos seus direitos, mas que contam com recursos de poder advindos de entidades externas, como o Poder Judiciário e o Poder Executivo.

2.3 Portfólio e estrutura física da empresa

A empresa é subdividida em 03 unidades, a saber:

1) Unidade Instituto de Gastroenterologia:

É uma unidade de consultórios, onde se realizam as consultas clínicas, sendo composto das seguintes especialidades:

- Gastroenterologia e hepatologia;
- Cirurgia Geral e do Aparelho Digestivo;
- Proctologia;
- Cirurgia da Obesidade com equipe multiprofissional para tratamento da obesidade: cirurgia, endocrinologista, nutricionista e psicologia.

É considerada uma unidade do tipo I (consultório médico equipado).

2) Unidade 1

É a unidade especializada em exames complementares do aparelho digestivo, sendo composta dos seguintes recursos diagnósticos:

- Endoscopia Digestiva Alta Diagnóstica e Terapêutica;
- Colonoscopia Diagnóstica e Terapêutica com recurso de Magnificação de Imagens;
- Cápsula Endoscópica;
- Retossigmoidoscopia Flexível;

- Laboratório de Análises Clínicas – posto de coleta - (serviço terceirizado: Laboratório Côrtes Villela);
- Laboratório de Anatomia Patológica – posto de coleta - (serviço terceirizado: CIDAP);

A unidade é considerada um estabelecimento do tipo II (clínica de pequeno porte), independente do hospital, destinada a procedimentos de endoscopia digestiva complexa com internação de curta permanência.

A unidade tem como retaguarda o hospital Albert Sabin, para os casos de intercorrências que necessitam de internação de longa permanência.

3) Unidade 2

É uma unidade especializada em exames de Endoscopia Digestiva Alta (Esofagogastroduodenoscopia e Colangiopancreatografia Retrograda) e Baixa (Colonoscopia), sendo considerada um estabelecimento do tipo III, porque está anexada a um hospital de grande porte (hospital Albert Sabin), realizando procedimentos de alta complexidade, podendo utilizar a estrutura de apoio deste hospital, como o serviço de radiologia, dentre outros.

A unidade 1 - unidade de exames, realiza exames diagnósticos e terapêuticos. Possui um moderno e sofisticado sistema de videoendoscopia computadorizada de última geração, com imagens de alta resolução, e possui também sistema de Magnificação de Imagens permitindo assim um diagnóstico mais preciso.

Todo o projeto da é aprovado pela Secretaria de Estado da Saúde (MG), sendo talvez uma das poucas clínicas da região a adequar-se às exigências da Vigilância Sanitária Estadual. Além disso, é a única clínica de Juiz de Fora e região a realizar uma das mais modernas tecnologias em Endoscopia Digestiva: “A Cápsula Endoscópica”.

Fisicamente, a está dividida desta forma:

1- UC – Área total de 220 m2 situada na Rua Santo Antonio - Centro.

Possui 2 salas de exame, 1 Sala de Repouso, 1 Expurgo (para a limpeza dos materiais utilizados na Endoscopia), 1 Farmácia, 1 Sala de Laudo e Faturamento, 1 Sala de Administração, 1 Recepção, 3 banheiros de pacientes, 1 banheiro de funcionários, 1 DML (Depósito de Material de Limpeza) e 1 Sala de Arquivo

2- Unidade 1 - Área total de 220 m2 situada na Rua Santo Antonio Centro

Possui 7 consultórios, 1 sala de espera, 1 Recepção, 1 DEMAT (Depósito de Material), 1 Conforto Médico, 1 banheiro para os médicos, 1 DML (Depósito de Material de Limpeza), 2 banheiros para pacientes

3- Unidade 2 – Área total de 32,51 m2 situada na Rua Edgard Carlos Pereira, nº 600

Possui 1 Sala de Exames, e 1 Sala de Administração.

Devemos informar que estas três unidades formam um único ente para efeito de estudo e aplicação deste trabalho.

2.4 Aspectos legais

“Informações confidenciais”

Quanto à regulamentação e fiscalização do setor, a clínica está sujeita aos mesmos deveres (no plano fiscal) de qualquer outro tipo de sociedade variando dentro de regimes estipulados de acordo com o ramo de atividade e com o faturamento da empresa, na esfera federal, estadual e municipal (assunto este que será tratado com detalhes na análise financeira).

Está, então, submetida à regulamentação e fiscalização de órgãos como:

- Ministério da Saúde;
- Ministério do Trabalho;
- Fazenda;
- Prefeitura municipal;
- Conselho Regional de Medicina;
- Conselho Regional de Farmácia;
- Ministério da Saúde (através da agência reguladora – ANVISA).

O **Anexo I** traz assuntos sobre algumas regulamentações específicas.

2.5 Objetivos da Empresa

A Clínica de exames pretende ser a organização referencial pela excelência dos serviços prestados em Endoscopia Digestiva na macro-região da Zona da Mata Mineira. Ser uma organização focada na prestação de serviços específicos de saúde concentrados no sistema digestivo humano, com a missão de satisfazer, de forma segura e responsável às necessidades dos clientes no mercado regional, criar valor para os sócios, se comprometendo com a realização dos funcionários e com o desenvolvimento sustentado, focado na responsabilidade social e ambiental.

2.5.1 Visão da empresa

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da empresa.

A clínica de exames tem como visão:

“Ser referência da macro-região de Juiz de Fora nos serviços prestados aos nossos clientes, preservando e melhorando a qualidade de vida”.

2.5.2 Missão da empresa

A missão é a expressão da razão da existência da empresa. Definir a missão significa estabelecer a razão de existência da organização, qual o seu negócio, o que faz, e de que forma atua neste negócio. A missão deve ser extremamente objetiva.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação “de onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A clínica de exames tem como missão:

“Prestar serviços de Endoscopia Digestiva e Gastroenterologia a clientes particulares e de convênios, oferecendo qualidade, segurança e tecnologia de valores incomparáveis, atuando com responsabilidade e respeito ao ser humano.”

Importante! - Diferença entre Visão e Missão

A visão é onde e como a organização espera estar no futuro, a missão é a justificativa da existência da empresa para a sociedade. De forma resumida, a missão constitui o ramo do negócio enquanto a visão constitui o futuro deste negócio. Apesar de suas diferenças, o importante sobre missões e visões consiste em que são fatores capazes de determinar quais atividades se encaixam e quais não se encaixam na orientação estratégica da organização

2.6 Política da Qualidade

A tem como política da qualidade:

“Fornecer serviços que atendam às necessidades de seus clientes e, para tanto, mantém um sistema de gestão da qualidade com base nas seguintes diretrizes:”

- *busca da melhoria contínua dos sistemas de gestão;*
- *atender aos requisitos normativos do programa de qualidade 5S;*
- *aumentar a participação no mercado e ser a melhor clínica de endoscopia da região;*
- *ser uma empresa excelente para trabalhar;*
- *obter melhores resultados financeiros para os sócios;*
- *agregar valor à marca e ao patrimônio da empresa.*

2.6.1 Certificações de qualidade

A busca constante pela excelência empresarial resultou na certificação Top Quality Ouro em março de 2006. Ainda neste ano, seguindo a tendência da melhoria contínua, a clínica melhorou os processos internos participando ativamente da Acreditação de um hospital de referência regional.

2.7 Princípios e valores da empresa

Conjunto de crenças que orienta as atividades da Empresa:

- Garantir a seriedade, dedicação e qualidade na execução dos serviços prestados;
- Atuar com responsabilidade social;
- Satisfazer as necessidades dos públicos interessados;
- Trabalhar sempre em equipe, com honestidade, profissionalismo e transparência, buscando o crescimento da empresa;
- Respeitar o ser humano cultivando atitudes de igualdade;
- Otimizar a geração de recursos financeiros em prol do desenvolvimento e progresso da empresa;
- Capacitar e aperfeiçoar continuamente a equipe de profissionais;
- Levantar a bandeira do respeito aos princípios definidos pela empresa e regulamentados pela lei e pela sociedade;
- Investir em tecnologia de ponta a serviço dos clientes;
- Nortear sempre em direção à excelência do atendimento.

2.8 Parceiros

A clínica de exames possui dois parceiros que atuam na realização de análises laboratoriais necessárias no diagnóstico dos exames prestados. São eles:

- Laboratório 1
- Laboratório 2

2.9 Sistemas de Gestão

Os Sistemas de Informação são peça fundamental para as empresas, não apenas na elaboração de relatórios, mas fazem parte de todos os departamentos e atividades da companhia, desde o simples controle até a confecção de planos estratégicos complexos. Tudo que acontece, todos processos, são regidos por um sistema, que pode ou não ser informatizado.

A informação é tudo na administração! No entanto, é unânime também o conjunto de características necessárias para que esse fundamental "instrumento de trabalho" realmente atenda às necessidades dos gestores: agilidade – disponível no tempo certo e confiabilidade – coesa, correta e útil.

A computação corporativa tem uma linha evolutiva particular, tendo como uma de suas principais metas, possibilitar que a informação tenha esse conjunto de características, criando novos e melhores instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Tradicionalmente, as empresas proliferaram-se com a utilização de sistemas incompatíveis, os quais armazenavam dados vitais, sem mecanismos de busca e acesso a tais dados ou transferência entre sistemas. Mas, a proliferação do uso de SI levou à fragmentação das informações e, os principais problemas dessa fragmentação são a dificuldade de obtenção de informações consolidadas e a inconsistência de dados redundantes armazenados em mais de um sistema.

Os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) tentam solucionar esses problemas ao agregar, em um só sistema integrado, funcionalidades que suportam as atividades dos diversos processos de negócio das empresas. Integração é a palavra-chave do ERP, e seu objetivo é promover a qualidade e a agilidade das informações dentro da empresa e integrar todos processos de trabalho, da matéria-prima à venda final.

Compatibilizando desta forma, a tecnologia e a metodologia, nos quais os fluxos de dados baseiam-se, a empresa pode atingir um aumento drástico de eficiência, precisão e velocidade de informações, conseqüentemente também no potencial de lucro.

A principal vantagem proporcionada pela tecnologia aos Sistemas de Informação é a capacidade de processar um gigantesco número de dados simultaneamente, tornando a disponibilização das informações demandadas, praticamente on-line. Mas de pouco adianta esse potencial se os sistemas (rotinas, processos, métodos) não estiverem muito bem coordenados e analisados. Informatizar

sistemas ruins traz novos problemas e nenhuma solução, além de nublarem as possíveis causas dessas falhas. Essa situação infelizmente é bastante comum nas empresas, pois existe uma grande confusão sobre análise de sistemas operacionais / corporativos e programação desses sistemas.

A implantação de um sistema integrado de gestão empresarial é um processo extremamente crítico para as empresas. Envolve a configuração do ERP escolhido para que possa dar suporte às estratégias empresariais, alteração nos processos internos, treinamento das pessoas para utilização do novo sistema, além de outras medidas.

Novas Tendências nos Softwares de Gestão:

É também importante para a empresa que está em processo de escolha de software, que procure selecionar aqueles fornecedores que estejam comprometidos com o desenvolvimento das aplicações de CRM – Customer Relationship Management, Supply Chain Management e Business Intelligence. Estas três novas tecnologias representam o estado da arte na melhoria dos métodos de gestão das empresas, e deverão tornar-se fundamentais para os sistemas de gestão empresarial nos próximos anos.

A atribuição do desenvolvimento dos sistemas da corporação e sua análise é uma tarefa que cabe aos administradores, cabendo à área técnica, apenas a automatização / informatização dos sistemas apresentados. A título informativo, os distribuidores de ERP (SAP, Microsiga, RM Sistemas, Datasul, etc.) apresentam essa característica de diferenciação de tarefas e atribuições, o que garante o sucesso da implementação do sistema.

A clínica adquiriu recentemente o software RM. Com esta ferramenta de gestão passou-se a ter um maior controle gerencial, tanto com relação ao setor financeiro, quanto aos demais, no sentido de integração entre os mesmos. Esta ferramenta diminuiu o tempo de execução de algumas tarefas e o fluxo burocrático.

Softwares específicos da área médica fazem parte do setor operacional de marcação de consultas e controle de medicamentos.

A gerência, por sua vez, utiliza-se de planilhas eletrônicas que permitem registros e cálculos de índices para um *acompanhamento paralelo* da evolução de faturamento e controle de gastos de acordo com o plano de contas. Isto permite uma otimização dos recursos disponíveis, realização de orçamentos e acompanhamento do desempenho. Consequentemente surge a oportunidade de se melhorar as análises dos resultados da empresa. Devemos lembrar que, todos os procedimentos operacionais e de gestão são executados em conformidade com Sistema de Gestão da Qualidade com base no Programa 5S.

Outra ferramenta que está em fase de implantação é o Balanced Scorecard – BSC – com o intuito de somar qualidade e efetivo controle aos procedimentos de gestão.

Com todo esse sistema de gestão, a clínica é capaz de atuar de forma mais rígida nos fluxos internos, reduzindo custos e identificando pontos de oportunidade de melhoria.

A seguir, serão apresentados dois dos principais sistemas de gestão da clínica, lembrando que, pelo Programa 5S a clínica já é certificada por órgão oficial e o Balanced Scorecard (BSC) encontra-se em fase de implantação.

2.10 Programa 5S

O 5S ou Programa 5S como também é conhecido, é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes.

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa.

O termo "Senso de" significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular". Ao conhecer o significado de cada S você poderá avaliar melhor o porque do uso desse termo auxiliar.

	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	
1º S	Seiri	Sorting	Senso de	Utilização
				Arrumação
				Organização
				Seleção
2º S	Seiton	Systematizing	Senso de	Ordenação
				Sistematização
				Classificação
3º S	Seisou	Sweeping	Senso de	Limpeza
				Zelo
4º S	Seiketsu	Sanitizing	Senso de	Asseio
				Higiene
				Saúde
				Integridade
5º S	Shitsuke	Self-disciplining	Senso de	Autodisciplina
				Educação
				Compromisso

O Programa 5S é uma filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.



Senso de Utilização:

Compreende a organização ou seleção, utilização, classificação de materiais, equipamentos ou ferramentas no local de trabalho, para manter somente o que é útil, gerando o descarte de coisas não necessárias. Se aplica a todos os aspectos do ambiente do trabalho: mesas, gavetas, armários, discos de computadores, etc. O material deverá ser enviado à área de descarte.

Vantagens:

- Liberação de utensílios, equipamentos e documentos desnecessários;
- Redução do tempo de procura;
- Melhor visualização do local de trabalho;

Senso de Ordenação:

A arrumação ou sistematização, ordenação, deixa cada coisa em seu lugar para pronto uso". Definir um lugar para as coisas, guardar as coisas e obedecer as regras, onde cada coisa tem que ter nome. Se aplica em tudo que há no local de trabalho, pastas, armários, ferramentas, materiais que se usa no dia a dia, inclusive discos de computadores, com seus respectivos diretórios ou pastas de trabalho.

Vantagens:

- Rapidez e facilidade na busca de documentos e objetos;
- Redução da perda de tempo;
- Controle do uso de equipamentos e documentos necessários;
- Estímulo à criatividade;
- Facilidade de comunicação;
- Redução dos riscos de acidentes;

Senso de Limpeza:

A limpeza ou inspeção, zelo mantém tudo sempre limpo. Limpeza é forma de inspeção, pois possibilita a identificação de defeitos, peças quebradas, vazamentos, etc. O local de trabalho deve ser dividido em áreas de responsabilidade, onde cada um deve cuidar da sua área, incluindo computadores (inclusive discos internos) e periféricos.

Vantagens:

- Higiene no local de trabalho;
- Autoconhecimento de livros, equipamentos e documentos;
- Eliminação de desperdício;
- Satisfação de quem executa;

Senso de Saúde:

A padronização ou ambientação, higiene, conservação, asseio, mantém o estado de limpeza. A padronização inclui outras considerações, tais como: cores, formas, iluminação, ventilação, calor,

vestuário, higiene pessoal e tudo o que causar uma impressão de limpeza. A padronização busca então manter os três primeiros Ss (organização, arrumação e limpeza) de forma contínua.

Manter a higiene em todos os locais por nós freqüentados, verificando o estado de implantação dos “5S”, quer sob o aspecto físico, quer sob o aspecto mental.

Vantagens:

- Higienização mental e física da faculdade;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria das áreas comuns (salas de aula, laboratórios, sanitários, etc);
- Condições de trabalho favoráveis à saúde;

Senso de Autodisciplina:

A disciplina ou auto-disciplina, educação, harmonia, que é a arte de fazer as coisas certas, de forma natural e cotidiana. Representa a conscientização da responsabilidade em todas as tarefas, por mais simples que sejam.

Vantagens:

- Cumprimento natural dos procedimentos;
- Disciplina moral e ética;
- Cultivo de bons hábitos;
- Efetivação da administração participativa;
- Garantia da qualidade de vida

2.11 Balanced Scorecard – BSC

O BSC é uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzí-las em ações. O modelo tradicional de medidas financeiras, entretanto, não é abandonado, ele relata acontecimentos passados numa abordagem da era industrial, mas não inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas na era da informação. O BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro. A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva.

O BSC vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior e a longo prazo. Os gestores precisam reconhecer esses vetores do sucesso a longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico *top down* norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado passado e futuro.

O processo de BSC é um trabalho de equipe da alta administração que deverá trilhar os seguintes passos:

Financeiro

Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas ou sócios?

Clientes

Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Processos internos

Para satisfazermos nossos clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.

Visão e Estratégia

1º - Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos;

2º - Estabelecer metas financeiras;

3º - Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo;

4º - Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do *scorecard*. Destacar os processos mais críticos para obtenção de desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida;

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Por ser um trabalho de equipe dos gestores, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição.

Implantando a cultura BSC

A empresa deve usar de todo seu meio interno de comunicação para levar a idéia do *balanced scorecard* a toda força de trabalho, utilizando quadro de avisos, e-mails, palestras, newsletters. O BSC deve ser “martelado” diariamente nas cabeças das pessoas para que sua essência faça parte da empresa e das pessoas que nela trabalham. Mesmo sendo um trabalho *top down*, deve haver o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da organização e, ao mesmo tempo, comunica e obtém compromisso dos gestores com a estratégia estabelecida. Incentiva o diálogo entre os setores, gerentes e diretores em relação a objetivos financeiros e em relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

As melhores práticas do mercado devem ser incorporadas à empresa pelo processo de *benchmarking*. Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico. Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento – a direção estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O BSC oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

1 - Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;

2 - Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;

3 - Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Melhorando o aprendizado estratégico

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível gestão. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passarão a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar. No processo de comunicações e alinhamento, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejadas, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

Em síntese, o Balanced Scorecard apresenta-se como importante instrumento de gestão para as organizações. As técnicas utilizadas no BSC trazem uma visão mais clara da rentabilidade, custo, lucratividade, serviços e clientes, bem como informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que as organizações executam. Mesmo havendo um longo prazo e um alto custo para implantação, os sistemas de informação de modelo BSC indicam mais fatores positivos à implantação do que críticas ou limitações.

Montagem de Indicadores

A montagem de indicadores obedece uma seqüência lógica de acordo com os itens seguintes:

- Nome do indicador (ou item de controle);
- Fórmula (maneira de expressão, dependendo do tipo);
- Tipo (taxa, coeficiente, índice, percentual, número absoluto, fato);
- Fonte de informação (local de onde será extraída a informação);
- Método (retrospectivo, prospectivo, transversal)
- Amostra;
- Responsável (pela elaboração);
- Frequência (número de vezes que será medido em determinado período);
- Objetivo/meta (motivo, valor, tempo, prazo do item que se quer medir);

É importante conhecer o(s) cliente(s) a quem o mesmo se destina, interno ou externo, quais as necessidades (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança, outras), para a elaboração de indicadores com os atributos citados acima.

A clínica de exames, inicialmente, em razão de não incorporar nenhum software específico de BSC, determinou um conjunto de indicadores que controlarão todos os setores de forma integrada, utilizando todas as ferramentas atualmente disponíveis. Estes indicadores (constantes dos anexos II a V), foram tipificados em números absolutos e percentuais, além da classificação de alguns indicadores conforme critérios sistêmicos pessoais do gestor responsável. Estes últimos, classificados em ruim, regular, bom e ótimo.

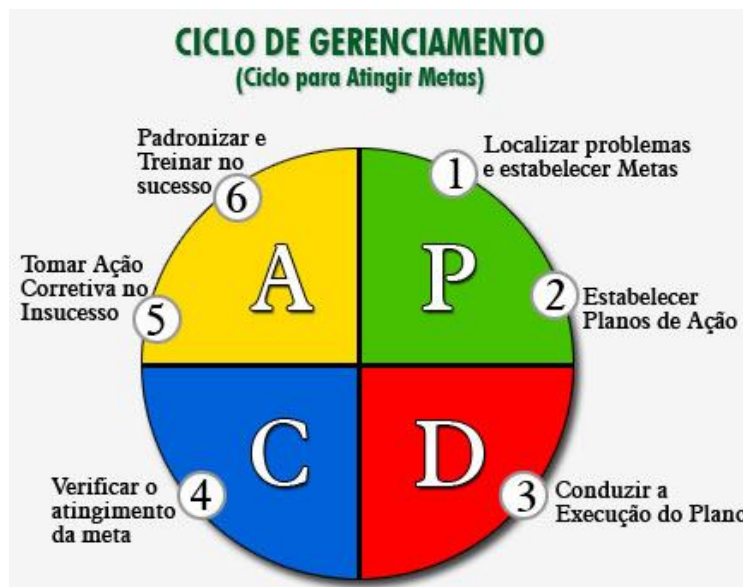
A periodicidade de mensuração foi definida em função da relevância e da rapidez com que este indicador afeta as decisões gerenciais. Deve-se destacar que, na determinação dos índices ou números de cada indicador, tomou-se o cuidado de não adotar formas complexas de mensuração em razão de não tornar o processo trabalhoso demais e de não engessar o trabalho do gestor. Métodos muito complexos podem tornar a atividade antieconômica e tecnicamente inviável.

2.12 Ciclo PDCA

O método PDCA que se baseia no controle de processos, foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicar nos conceitos de qualidade no Japão. Neste sentido a análise e medição dos processos são relevantes para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, padronização e a documentação destes.

A sigla PDCA corresponde às iniciais de termos em inglês e que significam:

- P (Plan = Planejar): Definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.
- D (Do = Executar): Tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos.
- C (Check = Verificar): Verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.
- A (Action = Agir): Fazer correções de rotas se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.



2.13 Unidade Estratégica de Negócio (UEN) X Área Estratégica de Negócio (AEN)

As Unidades estratégicas de Negócios (UEN), define-se como um “agrupamento de atividades que tenham amplitude de um negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente empresarial”; portanto, somente pode-se considerar uma divisão por UEN quando houver, realmente, enfoque e abrangência de um negócio.

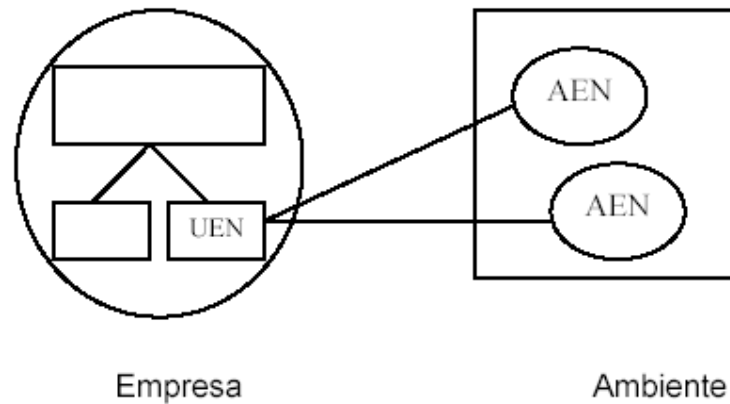
A Unidade Estratégica de Negócios-UEN representa o todo de um conjunto de atividades indivisíveis com perfeita interação com os vários fatores ambientais (externos) e que deve ser administrado proporcionando resultados como um negócio perfeitamente identificado. Pode-se definir a UEN como sendo a unidade ou divisão da empresa responsável para desenvolver uma ou mais Área Estratégica de Negócio-AEN. A AEN é uma parte ou segmento do mercado com o qual a corporação ou a empresa, através de suas UEN, se relaciona de maneira otimizada. Uma AEN pode compreender diversas empresas de uma corporação, ou de maneira mais simples, engloba apenas uma divisão de produto ou algumas poucas linhas de produtos.

A amplitude de cada UEN, deve ser muito bem debatida com a administração corporativa, de tal maneira que se consolide a situação confortável para os principais executivos da Unidade Estratégica de Negócios-UEN, quanto a concretização dos resultados esperados. Essa amplitude não deve ser muito elevada para não jogar recursos fora nem muito restrita, para evitar uma situação em que seus executivos não se sintam responsáveis pelos resultados do negócio.

Pode-se sugerir algumas “dicas” a serem consideradas pelos executivos das empresas para se otimizar o desenvolvimento e a operacionalização das Unidades Estratégicas de Negócios:

- ter análise profunda e completa;

- ter interação com a administração corporativa;
- ter estruturação interativa com os fatores ambientais;
- ter separação entre as atividades corporativas e tático-operacionais;
- ter objetivos e estratégias estruturadas, adequados e consistentes;
- ter otimizado e respeitado conjunto de políticas;
- ter sistema de administração de projetos interagente com as estratégias e respeitando as políticas;
- ter adequação à realidade e à cultura da empresa;
- ter amplitude adequada;
- ter equipe eficiente, eficaz e efetiva;
- ter perfil de atuação dos responsáveis bem como ter aprendizagem, participação e comprometimento com resultados e ter atenção aos aspectos comportamentais.

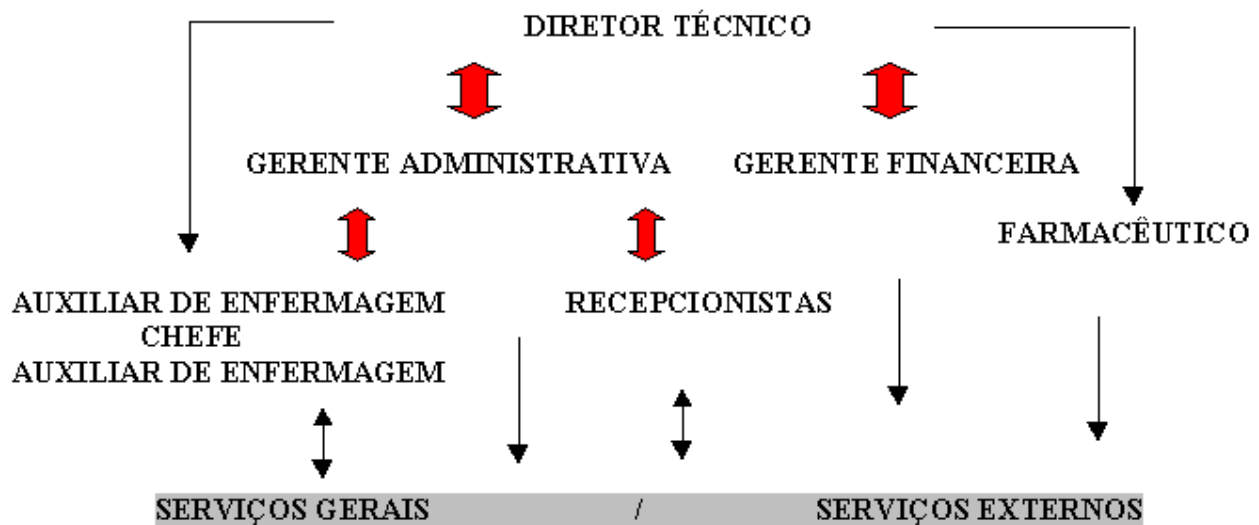


3. RECURSOS HUMANOS

3.1 Responsável pela Empresa e a equipe de trabalho

A direção geral da clínica é realizada pelo médico e sócio da empresa. A direção da área administrativa geral é exercida por uma administradora de empresas, que será responsável pela condução e execução do planejamento estratégico juntamente com a direção da clínica. A seguir, o organograma e a descrição de cada cargo, função e grau de subordinação:

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Diretor Técnico

É o responsável pela gestão geral da clínica;

- Dita todas as regras e normas de funcionamento;
- Possui elo estreito de ligação com a gerente administrativa, a gerente financeira, o farmacêutico e a chefe de enfermagem.

Gerente Administrativa

- Está diretamente subordinada ao diretor técnico;
- Responsável por todos os setores no âmbito administrativo. Entende-se aqui, como âmbito administrativo: gestão de vendas, compras, estoques. Gestão de recursos humanos, caixa, controle de custos e gestão dos sistemas de qualidade, entre outros específicos.

Gerente Financeira

- Subordinada, também, ao diretor técnico;

- É responsável pela gestão financeira dos convênios médicos e dá suporte financeiro à gerente administrativa.

Auxiliares de enfermagem

- Em n.º de quatro funcionários, é composto por uma chefe do serviço e as auxiliares. Ambas atuam na área específica de cada profissão;
- Subordinadas ao diretor técnico e mais diretamente à gerente administrativa, exceto nos assuntos de enfermagem propriamente ditos;
- Chefe do serviço: subordinada à gerente administrativa e ao diretor técnico. Responsável por sua auxiliar de enfermagem;

Farmacêutico

- Subordinado ao diretor técnico.
- É responsável por todos os assuntos do âmbito farmacêutico.

Recepcionistas

- Em número de quatro funcionárias, são subordinadas ao diretor técnico e mais diretamente à gerente administrativa;
- Responsáveis, principalmente, pela recepção dos clientes, pelo recebimento e direcionamento das ligações telefônicas, marcação de consultas, entre outros.

Serviços externos gerais

- Subordinado a todos os setores, principalmente à gerente administrativa;
- Responsáveis por serviços de apoio a todos os setores.

3.2 Sistemas de Remuneração

As mudanças nos mercados e as mudanças tecnológicas fazem com que as empresas e os negócios sejam alterados significativamente. Essas alterações, além de modificar os negócios propriamente ditos, causam impacto nos modelos de gestão dos recursos humanos.

Os temas mais atuais em gestão de recursos humanos focalizam a atração e retenção de talentos, a gestão do capital intelectual e social e o desenvolvimento de competências. Sobre remuneração, destacam-se os aspectos relacionados à competitividade, composição e “remuneração por” (por competência, por conhecimento, por habilidades, por resultados, por desempenho).

Quanto à competitividade não há outra alternativa senão a de monitorar o mercado de recursos humanos que o nosso negócio demanda. Manter-se atualizado quanto ao valor do profissional que nossa empresa necessita, no mercado de empresas que podem tirar os nossos talentos e das quais podemos recrutá-los é o dia-a-dia da gestão.

Os sinais evidentes de que está havendo algum problema são as perdas indesejadas ou a dificuldade de recrutar os profissionais que necessitar. Essas situações, quando não são caracterizadas por falha no monitoramento das informações de salário, são causadas pelo aquecimento da economia como um todo ou por alguma alteração de mercado no segmento ou na região onde nos se atua.

Exemplos como um novo concorrente de recursos humanos ou a expansão dos atuais são os mais comuns. Que fazer? Remunerar alinhadamente com o mercado concorrente de recursos humanos é a resposta. A competitividade pode ser traduzida por quanto se paga em relação ao mercado concorrente. Mas não é tão simples assim. Depende também de como se paga. A remuneração pode envolver incentivos de curto e longo prazos, benefícios e ganhos decorrentes que são percebidos e valorizados diferentemente pelos profissionais.

A variedade de tipos de remuneração variável, conforme resultados obtidos de metas individuais ou coletivas, combinadas ou isoladas, são hoje alternativas na composição da remuneração, estimuladas por incentivos fiscais e largamente praticadas.

Os aspectos fundamentais dos desenhos desses planos de incentivos são a definição das metas, sua relação com os resultados do negócio, a percepção dos profissionais quanto a sua contribuição e recompensa, no valor e no tempo. Ainda quanto ao como se paga, os benefícios são, sem dúvida, onde ocorre a maior variedade de alternativas da remuneração. Desde os tradicionais planos de saúde e seguros, até os mais complexos planos de previdência, há uma variedade de benefícios, como bônus de férias, gastos com educação, viagens, brindes, clube, creche, flexibilidade de horário, prêmios por sugestões ou soluções, licenças mais longas que as legais, transporte, moradia, segurança, etc.

O aspecto fundamental da remuneração indireta por benefícios é o quanto é adequado às expectativas dos profissionais. Daí a flexibilidade dos benefícios conforme o perfil do profissional. O custo do benefício não necessariamente corresponde ao valor percebido pelo profissional. Remunerar com benefícios que são os mais valorizados pelos profissionais é a melhor alternativa.

Dentre as alternativas de remuneração, o que se paga estabelece os modelos que comumente aparecem com os títulos de “remuneração por...”.

Em resumo, podemos dizer que as alternativas de remuneração de profissionais passam por 3 tipos de questões, o que é remunerado (a posição, a pessoa e seu desempenho), como se remunera (fixo, variável ou por meio de benefícios) e qual o valor da remuneração (mercado, importância).

Desta forma, remunerar bem não é pagar mais, mas sim com competitividade em relação ao mercado concorrente, com uma composição de fixo, variável e benefícios adequada aos tipos e expectativas dos profissionais e com uma abordagem que corresponda às características do negócio, suas estratégias e a cultura da empresa.

Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados da Clínica

O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados – PPLR – é uma forma de mobilização interna, compartilhamento de responsabilidades e de comunicação da filosofia de gestão e das estratégias da clínica, pois permitirá alinhar os seus objetivos com os dos empregados. Tem a proposta também o objetivo de resolver os problemas de incentivo ao empregado dentro da empresa, fazendo com que os mesmos, a partir de metas pactuadas com a clínica, possam obter adicionais aos seus salários fixos.

O PPRL é um programa ou conjunto de metas desenvolvido pela empresa e seus colaboradores com o objetivo de incentivar e motivar todos os empregados da empresa, a trabalhar na busca contínua de resultados pré-estabelecidos.

1 - Pré-requisitos: Somente para empregados regime CLT.

2 - Modalidade do Projeto PPLR da : O programa PPLR da terá como medida de desempenho de referência os resultados e não os lucros (resultado contábil), buscando alavancar estes resultados através do comprometimento dos colaboradores. Portanto, a modalidade escolhida pela alta direção é a Participação nos Resultados (PR), quando o pagamento depende do alcance de resultados operacionais. Estes resultados operacionais serão baseados em aumentos sobre o desempenho histórico.

O resultado refere-se ao alcance de metas relacionadas com a produtividade, qualidade e outros fatores que a clínica julgar pertinente. Não haverá vínculo de ganho do ponto de vista contábil (lucro), porém a distribuição do bônus aos empregados só ocorrerá se a produtividade ultrapassar o ponto de equilíbrio da clínica.

3 - Aspectos legais: Constituição de 1988, artigo 7º: “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI – Participação nos lucros ou resultados, desvinculados de remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”.

- Lei no. 10.101 de 19/12/2000 – DOU de 20/12/2000: regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

4 - Objetivos do PPR: Os objetivos do programa de PPR da clínica são o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade, a redução de custos, aumento da motivação e satisfação dos empregados, integração e melhor comunicação entre os níveis hierárquicos, desenvolvimento do espírito de equipe, como forma de aumentar ou melhorar a rentabilidade da empresa, possibilitando ao colaborador, através da sua participação efetiva, uma remuneração adicional pelo cumprimento das metas pré-estabelecidas.

5 - Indicadores e Metas: Os indicadores constituem-se referência a partir das quais se desenvolverão ações para que as metas sejam alcançadas. Haverá, portanto, metas estabelecidas para cada um dos indicadores escolhidos. Em termos de sua abrangência, os indicadores e as metas serão em sua maioria coletivos e, somente um individual (a assiduidade). Destaca-se a nossa preocupação com o indicador assiduidade, pois o cenário atual macroeconômico do país nos obrigou a trabalhar com um quadro enxuto de empregados, fazendo com que a ausência de um colaborador traga impactos consideráveis ao funcionamento da clínica.

6 - Aspectos operacionais gerais do PPR da clínica: O programa será estabelecido com base em indicadores e metas específicos, facilitando o alcance dos mesmos;

- Os resultados serão medidos sobre indicadores já conhecidos;
- Será um programa de concepção simples, facilitando a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos colaboradores;
- Garantia de transparência: todos os colaboradores terão acesso às informações, com divulgação ampla e periódica;
- O programa será baseado na sua maior parte em metas coletivas, válidas para todos os colaboradores, de forma a estimular o trabalho em equipe;
- Função de reduzir custos;
- Enfatizará a melhoria da qualidade;
- Haverá a contrapartida de responsabilidade da empresa, de forma que sejam asseguradas as condições ideais para o trabalho seja executado;
- Existência de um teto mínimo e de um teto máximo para o pagamento do bônus;

- O programa será ajustado anualmente;
- Forma de distribuição da PPR será baseada em princípios distributivos, assegurando o pagamento em valores semelhantes na maior parte para todos os colaboradores;
- O pagamento ocorrerá somente uma vez ao ano.

7 - Fases de implantação do Projeto

- FASE I: Divulgação do Projeto: será feita através de informativo nos murais e uma reunião com os colaboradores para maiores informações;
- FASE II: Escolha dos representantes dos colaboradores para formar a comissão mista do PPR. Será marcada uma reunião onde ocorrerá homologação dos representantes dos colaboradores além de esclarecer as bases do programa;
- FASE III: Divulgação da Comissão Mista do PPRL (formada por representantes dos colaboradores e da empresa): será divulgado todos os representantes da comissão através de informativos nos murais;
- FASE IV: Montagem do Plano: realizar reuniões para identificar os indicadores de desempenho, definir as metas, definir regras e critérios do sistema;
- FASE V: Encerramento do PPRL: a comissão mista através do seu representante da empresa encaminhará (em três vias), todo o processo efetuado desde a sua divulgação e escolha da comissão mista até a confecção final do Projeto (Ata das Reuniões) para o Sindicato Laboral, onde o mesmo receberá o protocolo de recebimento.
- FASE VI: Realização da aferição de Atingimento do Resultado das Metas e Divulgação do Resultado: a comissão mista, através de reuniões, analisará o atingimento das metas. Divulgar os resultados. Quando da reunião final do período de vigência do plano, a comissão deverá enviar o relatório ao Sindicato Laboral, justificando os resultados alcançados.
- FASE VII: Renovação Anual do Plano: fazer todas as fases anteriores, tendo seu início no mês de novembro de 2007.

Conclusão:

São vários os motivos para implantação de um PPLR, mas certamente a maior vantagem é a satisfação tanto do empregado quanto do empregador, pois, ambos têm ganhos neste programa.

3.3 Descrição de Cargos

A Descrição de Cargos é a base de todo o sistema de Administração de Cargos e Salários, pois, a partir da descrição é que os cargos serão avaliados. Portanto, a descrição deverá ser sucinto, direto e claro, de maneira que qualquer um leigo leia e entenda. Por outro lado, vários outros setores da Administração de Recursos Humanos poderão ser beneficiados com a utilização da Descrição de Cargos, tais como:

- a área de Treinamento poderá desenvolver seus programas com base na avaliação das necessidades e nas especificações analisadas por meio da descrição;
- os programas de Seleção de Pessoal poderão basear seus critérios para grupos de funções mais específicos;
- plano de promoção mais realistas poderão ser desenvolvidos;
- o recrutamento de candidatos a emprego poderá ser orientado de maneira mais precisa;
- exigência do art. 2º, da Medida Provisória nº 1.523, de 11/10/96, DOU de 14/10/96, que manda entregar uma cópia da descrição de cargos (perfil profissiográfico) no ato do desligamento do empregado, entre outros.

A Descrição de Cargos é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem um cargo.

Tecnicamente:

- CARGO é um conjunto de funções semelhantes, na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.
- FUNÇÃO é um agregado de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado.
- TAREFA é um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim.

O Processo de Avaliação de Cargos

A avaliação de cargos é um processo de mensuração que, em última instância, dirá a você quanto vale cada cargo da empresa.

O fundamento central da avaliação de cargos é a "competência aplicada com sucesso" no exercício da função. Portanto, a avaliação de cargos considera, além da competência necessária, a sua efetiva utilização e os resultados apresentados pela sua aplicação.

A mensuração da competência necessária para um bom desempenho no cargo inclui não apenas o conhecimento técnico, mas também as dimensões gerenciais, habilidades humanas e posturas comportamentais exigidas pelo cargo.

As responsabilidades e as complexidades das atribuições de cada cargo são também consideradas na mensuração e determinam o grau de competência necessário para que alguém possa apresentar um bom desempenho no cargo. A filosofia de gestão da empresa é também fator essencial nesta mensuração.

O "valor" de cada cargo é representado por uma faixa salarial adequada para cada um. "Faixa salarial adequada" significa que você está considerando os padrões de remuneração do seu mercado específico, dispondo ainda de uma ampla flexibilidade para tomar decisões sobre o salário de cada pessoa da sua empresa.

O setor de RH terá informações que permitirão definir o salário de cada funcionário (colaborador ou associado) dentro de uma faixa segura, com ampla flexibilidade para reconhecer os conhecimentos, habilidades, competência e desempenho de cada pessoa.

3.4 Equipe de Suporte

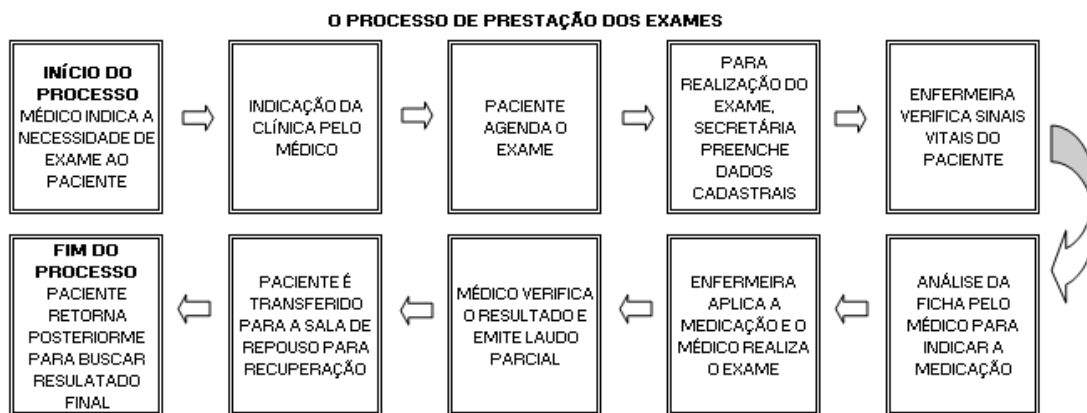
A clínica possui contrato com uma empresa de contabilidade terceirizada que, dentre outras funções, acompanha as tendências e evoluções patrimoniais da empresa, através dos índices criados e dos balanços patrimoniais gerados.

No setor de informática há um contrato de manutenção corretiva das máquinas. O mesmo acontece com a manutenção dos equipamentos médicos para a realização de exames.

4. PLANO DE OPERAÇÕES

4.1 Processo de prestação do serviço

A clínica oferece dois tipos de exames: o exame de endoscopia digestiva e o exame de colonoscopia. Uma descrição sucinta do processo de prestação dos exames é apresentada da seguinte forma:



4.1.1 Capacidade de prestação de serviço

A capacidade instalada básica da empresa, no que se refere aos setores envolvidos diretamente na realização dos exames de endoscopia e colonoscopia, conta com a estrutura física mencionada no item 2.3. O quadro abaixo traz o histórico de exames realizados até o último exercício financeiro:

“informação confidencial”

Em função desses dados, a direção da empresa realizou um estudo que indicou uma capacidade ociosa para realização de exames em determinados períodos do dia.

Do ponto de vista produtivo, isto significa um potencial para ganho de escala em função de não haver, principalmente, a necessidade de investimentos para absorção desta demanda. Fisicamente, existe capacidade ociosa em 6 consultórios, 2 salas de exames no período da tarde, e em alguns equipamentos. Os recursos humanos disponíveis contam com uma recepcionista e 2 técnicas de enfermagem no período da tarde.

Com essa capacidade, a direção concluiu e determinou como meta, alcançar uma média diária de 12 exames de endoscopia e um acréscimo de 3 exames de colonoscopia realizados no período da tarde.

4.1.2 O exame de endoscopia

A endoscopia digestiva permite ao endoscopista examinar o interior (mucosa) da parte superior do trato gastrointestinal, que inclui o esôfago o estômago e parte do duodeno (primeira porção do intestino delgado). Seu endoscopista irá utilizar um tubo fino e flexível chamado endoscópio, que possui fonte de luz para iluminar internamente os órgãos, fonte de ar para insuflação e canal para a passagem de acessórios que executam procedimentos nas regiões examinadas. Este procedimento também é chamado de esofagogastroduodenoscopia (EGD) ou panendoscopia.

A endoscopia digestiva é utilizada para avaliar sintomas como dor abdominal persistente, náuseas, vômitos, dificuldade de engolir, sangramentos, dentre outros. A endoscopia digestiva é o melhor método para encontrar causas de sangramento, inflamações, úlceras e tumores do esôfago, estômago e duodeno.

O endoscopista pode usar a endoscopia digestiva para colher pequenas amostras de tecido ou biópsias. As biópsias ajudam a distinguir entre tumores benignos ou malignos, mas também são realizadas por diversas outras razões que não sejam a suspeita de câncer. Por exemplo, biópsias podem ser realizadas para pesquisar a presença do *Helicobacter pylori*, bactéria que causa a úlcera.

Outros instrumentos também podem ser utilizados pelo endoscopista para diagnóstico e tratamento de lesões, como a escova de citologia que colhe células para estudo citológico, balões para dilatar estreitamentos (estenoses), alças para ressecção de pólipos e agulhas para injetar substâncias para estancar sangramentos.

4.1.3 O exame de colonoscopia

A colonoscopia é um exame comum e muito seguro que examina todo o interior do seu intestino grosso (cólon).

Durante a colonoscopia, o médico endoscopista irá examinar todo o cólon até sua porção inicial (ceco), podendo às vezes examinar também a porção final do intestino delgado (íleo terminal).

O endoscopista utiliza um tubo flexível chamado colonoscópio, que possui fonte de luz para iluminar internamente o intestino, fontes de ar para insuflar o intestino, e um canal por onde ele poderá passar diversos instrumentos com objetivo de colher amostras de tecido, retirar lesões, parar sangramentos, ou seja, realizar diversos procedimentos para estudar ou tratar qualquer doença do seu intestino.

4.2 Tecnologia

Tecnologia é fator competitivo. Porém, não basta somente investir em tecnologia. É preciso saber diagnosticar o melhor momento da evolução tecnológica para aumentar a competitividade da instituição e sair à frente dos "concorrentes". Existe atualmente uma demanda explosiva por tecnologia na área da saúde, porém saber utilizá-la e aproveitar os benefícios que esta tecnologia pode trazer de resultados para o negócio, ainda é um fator falho no setor. Alguns especialistas dizem que no setor de saúde sobra tecnologia e falta tecnologia. Sobra em apoio aos procedimentos diagnósticos e falta em gerência da informação. É necessário estudar o mercado e detectar as suas principais carências em tecnologia da informação (TI).

Para o setor saúde em particular, um estudo notou que existe uma grande rejeição no início do lançamento de uma tecnologia e a tendência é que, com o passar do tempo isto vá diminuindo, até chegar na fase de aceitação. A partir daí, o consumo é explosivo, principalmente nas tecnologias de apoio ao diagnóstico.

A tecnologia no setor saúde deve gerar diferenças e impactos no dia-a-dia de quem utiliza. Alguns pontos críticos são importantes no momento de se adotar uma nova tecnologia. É fundamental traçar estratégias de quando escolher, como, quando comprar, como oferecer e como usar. Devem ser considerados os fatores socioeconômicos, sócio-geográficos, comportamentos do mercado e da sociedade de uma maneira geral que determinam necessidades peculiares, riscos, demandas e apontam tendências de comportamento fundamentais para as estratégias de negócios. Um aspecto fundamental é colocar a tecnologia sempre direcionada a serviço das pessoas. São elas, em cada função da cadeia de valor prestadora de serviços, que irão extrair os benefícios possíveis de qualquer tecnologia, nova ou velha.

Como dito no item 2.3, a - unidade de exames, realiza exames diagnósticos e Terapêuticos. Possui um moderno e sofisticado sistema de videoendoscopia computadorizada de última geração, com imagens de alta resolução, e possui também sistema de Magnificação de imagens permitindo assim um diagnóstico mais preciso.

Todo o projeto da clínica é aprovado pela Secretaria de Estado da Saúde (MG), sendo talvez uma das poucas clínicas da região a adequar-se às exigências da Vigilância Sanitária Estadual. Além disso, é a única clínica de Juiz de Fora e região a realizar uma das mais modernas tecnologias em Endoscopia Digestiva: "A Cápsula Endoscópica".

5. MERCADO

5.1 O Marketing de Saúde

Há quem se posicione absolutamente contra a atividade de marketing desenvolvida por organizações de saúde, por acreditar que estes são serviços de necessidade básica, sobre os quais nenhuma iniciativa mercadológica pode influenciar a demanda, e por perceber as ações de marketing como um detalhe perfeitamente dispensável.

É lógico que um indivíduo não vai ficar enfermo com uma frequência maior, só em função do serviço, do preço, do sistema de distribuição de atendimento ou da comunicação mercadológica de uma organização de saúde. Nem hipocondríacos se prestariam a este papel. Mas se atentarmos para o fato de que estes pacientes, uma vez plenamente satisfeitos, podem atuar como verdadeiros promotores de vendas junto a seus familiares e amigos, o marketing passa a ter sua importância reconhecida.

Desse modo, o marketing da saúde não estará criando necessidades no paciente, muito menos ludibriando-o. Estará, sim, trabalhando para a satisfação plena dos seus desejos e necessidades, aspecto fundamental para o crescimento das organizações. Parece óbvio, assim, que tratar o marketing como "detalhe dispensável" não é um comportamento organizacional competitivo.

Na mente dos gestores das organizações de saúde e, sobretudo, dos profissionais de marketing, precisa estar claro que os princípios éticos devem nortear as ações mercadológicas. Transparente, também, deve ser a certeza de que, na medida em que a o marketing empenha-se em edificar e/ou revitalizar a imagem da organização e em agregar valor ao serviço prestado ao paciente, passa a desfrutar da preferência deste público, gerando incrementos de receita para a empresa.

Nenhum questionamento está sendo direcionado aos investimentos dedicados à formação de pessoal, à edificação e manutenção das instalações, à aquisição de tecnologia de ponta, ao incentivo de pesquisas. A preservação da vida e o aliviar da dor que a Medicina vem brilhantemente desenvolvendo em paralelo com a história da humanidade não estão em xeque.

Propõe-se aqui que, além de tratar as fragilidades humanas, a clínica possa também ampliar a satisfação dos seus pacientes. Dessa maneira, os exames médicos podem ser aliados a um tratamento diferenciado, fruto das decisões mercadológicas.

Como exemplo, podemos citar que há organizações de saúde com instalações tão aconchegantes quanto as de um hotel, visando o conforto do paciente e do acompanhante. Outro exemplo, são as organizações que combinam as orientações alimentares do profissional de Nutrição com o talento do Chef de Cozinha. Usam cores nos ambientes internos, em substituição ao branco tradicional. Proporcionam um sistema de som com agradáveis programações de música ambiente. Ouvem

sugestões dos pacientes e acompanhantes em pesquisas periódicas. Tudo isso como uma forma de agradar o paciente.

Pode-se questionar se as situações citadas não elevariam os custos operacionais, o que poderia comprometer o seu funcionamento. Entretanto, decisões criativas em prol da satisfação do cliente, equipes de trabalho humanamente treinadas e parcerias com fornecedores, não necessariamente trazem incrementos significativos para os estes custos.

Se reconhecermos que, excetuando-se os casos em que são oferecidas instalações luxuosas, geralmente, apenas mudanças em procedimentos e processos de trabalho podem ser responsáveis por encantar os pacientes. Então, a questão financeira não é o maior desafio do marketing hospitalar. Sem esquecermos de que a satisfação do paciente é um componente fundamental nesta relação de custo benefício.

Talvez o maior desafio do marketing da saúde seja trabalhar incansavelmente para que a imagem projetada pela organização de saúde seja coerente com a sua identidade. Nos momentos em que os pacientes, funcionários e outros segmentos de público interagem com o ambiente, não pode haver dúvida sobre a filosofia de trabalho daqueles que estão ali empenhados para salvar vidas e dedicar ao paciente a atenção e o conforto necessários à sua recuperação.

No que se refere especificamente às peças publicitárias que integrem a campanha de marketing das organizações de saúde, é fundamental que estejam rigorosamente de acordo com as determinações do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Medicina.

O marketing de saúde, portanto, pode constituir-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações, para estabelecer e manter um relacionamento saudável com os seus públicos. Seus efeitos, entretanto, não são instantâneos, por tratar-se de um componente do planejamento estratégico e por não existir uma fórmula pronta para o seu sucesso. Assim como o corpo humano, as organizações são organismos vivos, com especificidades singulares que precisam ser compreendidas e eficazmente tratadas.

Um bom caminho para evitar chegar a uma negativa Qualidade Percebida seria seguir os passos a seguir:

- **Confiabilidade:** envolve tratar com coerência o desempenho e procurar ao longo do tempo manter constância de proposta e atitude;
- **Competência:** significa possuir as habilidades necessárias para o bem servir e o conhecimento necessário para a sua execução;

- **Cortesia:** envolve tratar com boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal com o mercado como um todo;
- **Credibilidade:** envolve a confiança necessária, o crédito, a honestidade e o envolvimento concreto com os interesses, antes de tudo, do cliente;
- **Compreender e Conhecer o Cliente:** envolve fazer um efetivo esforço para compreender todas as necessidades do cliente e demonstrar isto aplicando no dia-a-dia do atendimento;
- **Rapidez de resposta:** diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço esperado;
- **Acesso:** envolve facilidade de estar sempre disponível, acessáveis, pronto para ser abordado, disposto a manter contato;
- **Comunicação:** significa manter os clientes constantemente informados numa linguagem compreensível por eles. Além disto, demonstrar claramente que está sempre disposto a ouvir sobre as necessidades dos cliente;
- **Segurança:** significa não deixar dúvidas quanto ao que vai ser “servido”, não oferecer qualquer tipo de perigo ou risco;
- **Tangíveis:** procurar tangibilizar os serviços através de evidências físicas que a qualificam o serviço desejado;

A busca da Qualidade Total em Serviços é a busca do diferencial de atendimento do mercado. Para este mercado, perceber que há um esforço controlado para melhor atender, ajuda a construção da imagem da qualidade percebida.

Comunicação em Serviços

Dentro do Marketing Mix vamos encontrar os Quatro Ps: Produtos, Preço, Praça (de local, de distribuição) e Promoção (de comunicação).

Promoção, no sentido de comunicação, é toda e qualquer forma de comunicação que a empresa realiza com seus diversos públicos.

São diversas as Ferramentas de Comunicação: Propaganda, Publicidade, Relações Públicas, Venda Pessoal, Marketing Direto, Promoções e Merchandising. Podemos aprofundar nosso conhecimento sobre elas:

- **Propaganda:** é uma forma de comunicação impessoal, unilateral, paga e assumida pelo anunciante;
- **Publicidade:** é a estratégia de comunicação que explora o caráter informativo da comunicação, criando fatos, provocando notícias, desenvolvendo a formação da imagem da empresa;
- **Relações Públicas:** busca obter publicidade favorável e ampla, trata da imagem institucional e de sua identificação;
- **Venda Pessoal:** qualquer forma de apresentação pessoal com compradores potenciais, tendo o propósito de realizar vendas;
- **Marketing Direto:** é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização;
- **Promoções de vendas:** é a atividade mercadológica em que é ofertado um benefício extra e temporário ao consumidor, para induzir o ato da compra;
- **Merchandising:** é uma atividade mercadológica que se destina a conduzir os canais através dos canais de distribuição;
- **Marketing viral ou boca a boca.**

Um bom roteiro de construção de uma Estratégia de Comunicação passa pela:

- Identificação da audiência-alvo (ou público alvo);
- Determinação dos objetivos de comunicação;
- Preparação da mensagem;
- Decisão sobre os canais de comunicação;
- Decisão sobre o composto de comunicação;
- Administração e coordenação do processo global de comunicação e marketing;

- Medição dos resultados;

Para obter um bom resultado, o consumidor deve selecionar canais eficientes de comunicação para veicular a mensagem. Os canais de comunicação são de dois tipos amplos: pessoal e impessoal.

- Canais de Comunicação Impessoal: são dois canais que conduzem mensagens sem contato ou interação pessoal. Incluem a mídia, atmosferas e eventos;

- Canais de Comunicação Pessoal: envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si. Elas podem comunicar-se face a face, corpo a corpo com a audiência, por telefone ou pelo correio. Os canais de comunicação pessoal são considerados eficazes pelas oportunidades que têm de individualizar a apresentação e o feedback.

A conjugação de todos esses fatores fará parte da política de marketing da clínica .

5.1.1 Público-alvo

Figuram como público-alvo da estratégia de marketing, os seguintes elementos:

População de Juiz de Fora e cidades vizinhas:

A princípio, pode parecer uma dimensão generalista, mas além das pessoas que necessitam periodicamente da realização de exames, devemos considerar que qualquer ser humano faz uso de serviços médicos, além da imprevisibilidade de diagnósticos futuros da saúde pessoal. Portanto, estes figuram como clientes potenciais para a clínica.

Corpo médico da rede de saúde da região (rede pública e particulares):

Considerando que grande parte dos clientes atuais da clínica são indicados por médicos, é de suma importância que o trabalho de marketing seja, também, direcionado a estes profissionais.

5.2 Pesquisa de Mercado

Todas as decisões sobre empreendimentos contêm certo grau de incerteza, tanto em relação à informação nas quais estão baseadas, como em relação às suas conseqüências. No entanto, esta incerteza pode ser minimizada através do conhecimento do mercado que o empreendimento pretende atingir.

O empresário deve procurar distinguir e compreender os consumidores e suas características em relação aos vários aspectos de suas necessidades e satisfação, antes de desenvolver estratégias de marketing. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa de mercado.

A pesquisa verificou o nível de conhecimento das pessoas residentes em Juiz de Fora com relação clínica. O período de coleta dos dados foi compreendido entre os meses de maio a junho de 2005 e a pesquisa foi realizada por uma empresa de consultoria.

Em razão do volume de informações, as consultas deverão ser realizadas no próprio trabalho, cabendo para este estudo, o uso das informações de cunho estratégico obtidas no mesmo.

5.2.1 Preços

A tem sua política de preços a particulares balizada pelo mercado local. Já os preços praticados com os clientes de planos de saúde, dependem de uma sistemática que compreende as políticas de preço de cada operadora.

Foi realizado um cálculo que considerou, além das operadoras, a importâncias destas no faturamento da empresa. Chegou-se aos seguintes preços:

“informação confidencial”

5.3 Fornecedor

A clínica conta com uma relação de fornecedores para insumos médicos e equipamentos. A seleção e qualificação dos mesmos compreendem critérios relacionados a:

- preço;
- qualidade do produto;
- prazo de entrega;
- prazo de validade;
- origem dos insumos;
- características técnicas;
- reputação do fornecedor;
- tecnologia empregada e
- tecnologia disponível, entre outros.

5.4 Concorrentes

Atualmente, os principais concorrentes da são as seguintes empresas:

“informação confidencial”

As classificações forte, médio e fraco têm relação com a força de mercado de cada um e com a tecnologia empregada nos exames.

5.5 Análise SWOT

Existem várias ferramentas, dentro do planejamento estratégico para realizar a análise ambiental, identificando as oportunidades e ameaças. A mais comum de todas, e também a espinha dorsal de todas as outras é a Matriz SWOT (S= Strengths (Forças); W=Weaknesses (Fraquezas); O=

Opportunities (Oportunidades); T=Threats (Ameaças) - (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

As oportunidades e ameaças fazem a análise do ambiente externo, enquanto as forças e fraquezas tratam do ambiente interno da empresa.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

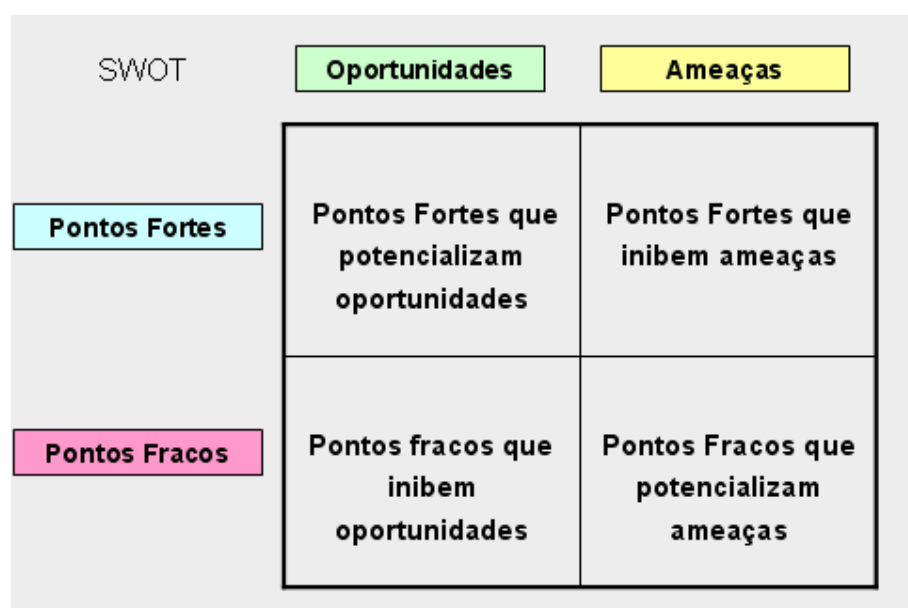
A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

Fatores macroambientais - entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

Fatores microambientais – entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos mesmos. Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.



Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
Marca	Marketing
Sistema de gestão computadorizado	Gestão de recursos humanos
Sistemas de controle de processos	Liderança
Fidelidade do cliente	Controle de processos
Solidez financeira	Fidelidade dos médicos
Localização	Planos e estratégias
Instalações físicas	
Tecnologia	

Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
Ausência de política de marketing dos concorrentes	Incertezas políticas
Tecnologia de ponta no exame de endoscopia	Lobby das operadoras de planos de saúde
Estabilidade da economia	A migração de uma tecnologia para outra requer altos investimentos.
Localização estratégica	Fechamento de novos convênios sofre influências locais
Marca consagrada no mercado local	
Nível de dificuldade para novos entrantes é alto	

O checklist para análise SWOT está descrito no anexo V .

6. PLANO FINANCEIRO

Conceito e importância:

O Planejamento Financeiro Estratégico trata de um tema de grande influência nos resultados das empresas. Tal processo é fundamental para que se possa melhorar o grau de competitividade da empresa, além de satisfazer os resultados financeiros desejados pelos sócios através de uma gestão financeira mais racional e com planejamento a curto, médio e longo prazos, otimizando os recursos humanos e financeiros disponíveis.

O Planejamento Financeiro representa, via-de-regra, uma etapa do Planejamento Estratégico das organizações que, por sua vez, é mais abrangente, envolvendo os diversos setores da empresa, tais como Marketing, Recursos Humanos, Produção, Financeiro, entre outros. No Planejamento Estratégico normalmente os conceitos de geração de valor em longo prazo ganham maior importância em relação à lucratividade ou geração de caixa em curto prazo. Gestores financeiros com uma visão imediatista poderiam abandonar projetos de importância estratégica para a empresa, que poderiam tornar-se extremamente rentáveis no longo prazo, ou mesmo em prazos menores, desde que relacionados a outros projetos. Os orçamentos possibilitam que as empresas obtenham ganhos de vantagem competitiva, pois através das reflexões de como obter tais vantagens e quais ações serão necessárias tomar, será preciso verificar os recursos necessários. O resultado disso tudo é um plano, onde serão medidas e quantificadas as expectativas.

O sucesso de um planejamento financeiro de qualquer negócio depende de uma sequência contínua de decisões individuais ou coletivas tomadas pela equipe gerencial. Cada uma dessas decisões, em última instância, causa um impacto econômico, positivo ou negativo, no negócio. O planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas, integrando as decisões de investimento e de financiamento em um único plano (especificamente para projetos de expansão). Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa, além de oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuarem como mecanismos de controle e análise, estabelecendo um padrão de desempenho onde a empresa fará uma avaliação contínua do andamento dos processos. É importante lembrar que as premissas do plano financeiro devem estar intimamente ligadas à missão e principalmente à visão da empresa que é onde esta pretende chegar.

Com as constantes mudanças do ambiente competitivo, as empresas também precisam mudar, e, em tempos de mudança, as empresas precisam planejar e replanejar rapidamente. Agilidade, orçamento eficiente, uso e adaptação das previsões e uma análise e gerenciamento eficaz das informações são a chave para gerenciar o processo de mudança, para atingir o desempenho planejado.

De acordo com Gitman os planos financeiros a longo prazo (estratégicos) servem como guia na preparação dos planos financeiros de curto prazo (operacionais) (...). Os planos financeiros em curto prazo são visualizados em um período de um a dois anos, já os planos em longo prazo vão de dois a dez anos. É claro que esses períodos variam de acordo com a atividade e os interesses de cada organização. O planejamento financeiro deve incluir algumas diretrizes, como a identificação das metas financeiras da empresa; uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira

corrente da empresa e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja as suas metas financeiras. Na implementação do plano é fundamental um rotineiro acompanhamento e ajuste das suas projeções em função das variações do ambiente. O gestor responsável deverá, sempre que os resultados distorcerem das metas, implantar um plano de ação imediato com o intuito de prover os ajustes utilizando as diversas ferramentas de gestão de sua competência. É natural nesses casos ocorrer a necessidade de envolvimento de outros setores, principalmente quando fatores relacionados a custos operacionais estiverem afetando os resultados negativamente. É bom que o empresário não se assuste com o fato de, no decorrer das atividades, haver a necessidade de implementação de plano de ação corretivo, talvez até com uma certa frequência. Setores da economia que têm suas atividades reguladas e fiscalizadas diretamente pelo poder público e cuja atividade é alvo de disputas políticas são mais vulneráveis à variações em razão da incerteza política do nosso país. O Brasil, apesar da estabilidade econômica recente, como é de conhecimento de todos, ainda é um país muito imaturo no campo político. É natural ocorrer, até nas grandes empresas, medidas frequentes para a correção de resultados financeiros e, até em última instância, a revisão das metas - fatores estes que desagradam principalmente a alta direção em razão de compromissos firmados principalmente com investidores.

Existem dois fatores decorrentes do processo de planejamento financeiro que por si só já possuem grande importância para as organizações: o primeiro deles é o fato de que o planejamento força os gestores a projetar os efeitos conjugados de todas as decisões de investimento e financiamento das empresas. O segundo surge da necessidade de reflexão sobre possíveis acontecimentos que poderão afetar direta ou indiretamente a empresa, assim como a formulação de estratégias alternativas para combater possíveis dificuldades ou aproveitar novas oportunidades (aqui destaca-se a importância de um "plano B" com intuito contingencial). A velocidade do mundo dos negócios não permite somente administrar o cotidiano, sendo necessário prover de informações, mesmo que incompletas, o tomador de decisões. Essas informações devem estar disponíveis a qualquer momento, sob pena de serem tomadas decisões erradas ou inconvenientes.

Premissas para o Desenvolvimento do Planejamento Financeiro:

A administração financeira de uma empresa, por ser uma atividade abrangente, envolve todos os setores e departamentos da organização. Quando se desenvolve um planejamento estratégico, para cada setor (operacional, comercial, recursos humanos entre outros), é determinado um resultado a que se pretende alcançar e um determinado processo a ser seguido. É natural ocorrer em algum setor a definição de uma meta ousada em razão mesmo da própria visão da empresa. Muitas vezes quando esta meta é traduzida em números pelo departamento financeiro, é verificada a incompatibilidade com a estrutura. Nesse caso, as metas deverão ser reformuladas até que se estabeleça um equilíbrio financeiro com o objetivo central do negócio. Por isso, o desenvolvimento do planejamento financeiro implica na integração de toda a estrutura organizacional. Aqui pretende-se chegar ao equilíbrio dos setores para então, formular a meta global.

Devemos considerar que o modelo de planejamento a ser utilizado pela empresa deverá variar de acordo com suas próprias características, tais como porte, ramo de atividade, setor de atuação, capacitação dos gestores, recursos técnicos, financeiros e humanos existentes, cultura, estabilidade econômica do país, entre outros. Na verdade, cada empresa deveria ter um modelo inteiramente customizado às suas necessidades, pois nenhuma empresa é igual à outra. Os tipos de modelos geralmente variam desde os mais genéricos, que possuem apenas as diretrizes básicas do planejamento, até os mais sofisticados, que contém centenas de equações e de variáveis interdependentes. As empresas podem, inclusive, usar mais de um modelo: um detalhado, que integre a orçamentação de investimento e o planejamento operacional; um modelo mais simples, centrado no impacto global da estratégia. Deve-se ter o cuidado para não construir um modelo maior e mais detalhado, que pode se tornar exaustivo e pesado demais para a utilização rotineira. O modelo adotado neste trabalho será inteiramente customizado para a clínica. Abordará o diagnóstico atual da gestão fornecendo índices que serão comparados e usados como referência para as projeções do planejamento. Aqui, mais uma vez, deve-se destacar o papel central da visão e missão da clínica.

A forma mais simples de modelagem financeira é encontrada no uso de planilhas eletrônicas, para representar um conjunto de relações para análise e manipulação. É comum observar empresas utilizando modelos gerais, oferecidos por bancos, consultores de gestão, empresas de contabilidade ou empresas especializadas em software. É bom lembrar que, estes modelos quando elaborados especificamente para um determinado negócio, são eficazes e mais baratos. O ponto negativo principal está dificuldade de integração com outro(s) programa(s) de gestão porventura existente(s).

Um modelo financeiro consolidado abrange muitos elementos, tais como procedimentos contábeis da empresa, programação da depreciação, cálculo de impostos, programação de serviços, cláusulas e restrições das dívidas, políticas de estoque, e assim por diante.

É importante salientar que de nada adianta montar-se um formidável plano, baseado em uma excelente ferramenta, se o conjunto de pressupostos estiverem errados. Com isto, há a necessidade de se definir claramente toda a estrutura de custos envolvida em todas as etapas do processo. Aqui, o papel do gestor responsável é crucial, onde ele deve integrar informações da área financeira e principalmente da área contábil de custos.

Análise do Desempenho Econômico-financeiro

O objetivo fundamental da análise de demonstrativos financeiros é o de proporcionar a comparação de dados financeiros de uma ou mais empresas com determinados padrões. Essa análise poderia ser relacionada, dentro das circunstâncias da época, com os seus objetivos, a estratégia adotada, os dados do passado ou com outras empresas. Isto permite inferir julgamentos razoáveis sobre o passado, as condições atuais, as perspectivas de uma empresa e a eficiência de sua administração. A dificuldade na obtenção de dados oficiais sobre faturamento médio, lucratividade, rentabilidade entre outros, ou mesmo a inexistência destes, sobre clínicas médicas de atividades afins da Clínica ,

forçou a decisão de usar como parâmetros as informações disponibilizadas especificamente sobre hospitais apenas a “**título comparativo**” para gerar ordens de grandezas. Entidades como AMB (Associação Médica Brasileira), CRM / MG (Conselho Regional de Medicina), CFM (Conselho Federal de Medicina), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), SUS (Sistema Único de Saúde), Ministério da Saúde, IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas), sindicatos de classe, pesquisas sobre anuários estatísticos e outros foram consultados em seus respectivos sites e alguns contatados por e-mail. Pesquisas sobre revistas especializadas no ramo foram realizadas, porém sem êxito. O resultado deste trabalho será resumido adiante:

Pontos positivos:

- Existe uma considerável gama de informações sobre planos de saúde no Brasil (ponto este não considerado como objetivo-fim do presente estudo);
- Legislações amplas e específicas sobre o setor de saúde são facilmente encontradas pela Internet (alguns link's disponibilizados no anexo final).

Pontos negativos:

- Dados específicos sobre as clínicas médicas de exames foram obtidos com conteúdos muito superficiais, sendo que a maioria encontrada em fontes não oficiais de credibilidade;
- Quando se trata de estudos setoriais sobre informações financeiras, o resultado é quase nulo;
- Nos sites oficiais sobre o setor, pouca ênfase é dada quando se deseja obter dados comparativos de desempenho econômico (regionais e inter-regiões).

Diante deste quadro, o esforço deste trabalho será centrado na comparação com o melhor que clínica pode ser, levando em consideração todos os recursos humanos e materiais disponíveis sem a necessidade de investimentos de expansão, potencial do mercado local e perspectiva macro ambiental de crescimento da economia, simulados em algumas situações conjuguem as variáveis de mercado.

O Planejamento de Caixa

O planejamento de caixa, por vezes chamado de planejamento de curto prazo, é geralmente realizado através da elaboração do orçamento de caixa, sendo fundamental para que a empresa mantenha-se adimplente. A idéia por trás do orçamento de caixa é simples: registra estimativas de entradas e saídas de caixa. O orçamento de caixa possibilita ao administrador planejar suas

necessidades de caixa em curto prazo, fornecendo uma visão clara da época em que ocorrerão os recebimentos e pagamentos previstos durante o período.

O orçamento de caixa é realizado a partir da previsão de vendas. Com base nessa previsão, o administrador estimará os fluxos de caixa mensais, com a projeção dos recebimentos dessas vendas e dos seus gastos de produção e comercialização. Assim, também poderá ser determinado o nível do imobilizado necessário e o volume e a fonte dos recursos financeiros a serem utilizados.

O período coberto pelo orçamento de caixa normalmente é subdividido em intervalos. Quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa da empresa, mais numerosos devem ser esses intervalos). Nesses casos, normalmente os intervalos são mensais. O orçamento de caixa deve sempre ser elaborado visando à minimização dos custos. Os dois principais tipos de custos são: os “custos de carregamento”, que ocorrem em função de excesso de investimentos em ativos de curto prazo, como o caixa; e os “custos de falta”, que decorrem em função de não haver ativos de curto prazo. Segundo os autores “O objetivo da administração financeira e do planejamento financeiro de curto prazo é encontrar o equilíbrio ótimo entre esses dois tipos de custo”.

O gestor financeiro tem de optar pelo pacote financeiro com o custo total mais baixo (com a combinação de custos – explícitos e implícitos) e, ainda assim, deixar a empresa com flexibilidade suficiente para ultrapassar os imprevistos. Como custos explícitos, podemos identificar os juros decorrentes do financiamento. Já os custos implícitos, podem ser identificados como aqueles que surgem em função da perda ou diminuição da boa reputação, que proporcionam diminuição dos limites de crédito e/ou elevação das taxas de captação de recursos, em função da elevação do risco percebido.

6.1.1 Margem de Contribuição Unitária – MCU

A Margem de Contribuição Unitária é calculada a partir das despesas e custos variáveis do preço de comercialização. Este é o primeiro estágio do cálculo do Lucro Líquido disponível para cobrir os Custos e Despesas Fixos. Uma vez que os Custos e Despesas Fixos ocorrem independentes das vendas, a firma terá perdas se a Margem de Contribuição for insuficiente para cobri-los.

À medida que aumenta o nível de atividade, aumenta também a MCU, que acabará por cobrir e exceder os Custos de Despesas Fixos. O ponto crítico onde a Margem de Contribuição se iguala aos Custos de Despesas Fixos é chamado Ponto de Equilíbrio.

Os custos e despesas da clínica foram determinados em um estudo com base em fevereiro de 2005 e, para efeito deste estudo, serão corrigidos pelo IPCA¹ até o mês de agosto de 2006.

O anexo VI traz as tabelas necessárias para o estudo financeiro.

¹ Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo: é o índice oficial do Governo Federal que mede a inflação. É calculado pelo IBGE.

6.1.2 Ponto de Equilíbrio

a) Operacional

O Ponto de Equilíbrio Operacional (ou contábil) é obtido quando a soma das Margens de Contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os Custos e Despesas Fixos. Esse é o ponto que não haverá nem lucro nem prejuízo (supondo a produção igual a venda). Nesse caso não estaríamos considerando os aspectos financeiros e não operacionais.

b) Econômico

O Ponto de Equilíbrio Econômico é obtido quando a soma das Margens de Contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os Custos e Despesas Fixos acrescidos do Custo de Oportunidade. Esse é o ponto em que, além de cobrir todos seus Custos e Despesas Fixos e Variáveis, o projeto ainda consegue um lucro contábil igual à remuneração do capital investido.

6.2 Análise de Orçamento de Capital (Rentabilidade)

6.2.1 Payback

O período de Payback é o período de tempo exato no qual a empresa irá recuperar o seu investimento em determinado projeto a partir das Entradas de Caixa.

Trata-se de um critério utilizado para aceitar/rejeitar um projeto no qual, a partir de propostas com retornos equivalentes escolhe-se àquela que possui o menor Payback. De outra forma, pode-se aceitar/rejeitar um projeto tendo como referência o tempo máximo de retorno em projetos aceito pela organização.

6.2.2 Valor Presente Líquido

Trata-se de uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa descontada a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Para essa análise foi considerada a mesma taxa utilizada na determinação do Ponto de Equilíbrio Econômico: 18% como a taxa do custo de capital da empresa.

6.2.3 TIR – Taxa Interna de Retorno

A TIR é a taxa de desconto que iguala o Valor Presente Líquido das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto, resultando desse modo, em um VPL igual a zero.

O critério de decisão, quando a TIR é utilizada para tomar decisões do tipo aceitar/rejeitar, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o

projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno.

6.3 Análise de Lucratividade

A Lucratividade de uma empresa e/ou de um projeto pode ser avaliada em relação a suas vendas, ativos, patrimônio líquido, ou ao valor de sua ação. Como um todo essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas.

6.4 Usos e Fontes

7. Tópicos estratégicos da Administração

Este capítulo abordará alguns temas da atualidade adotados por diversas empresas. Alguns fazem parte do centro das atenções de muitas empresas em diversas partes do globo. Muitas das idéias apresentadas servirão de reflexão e de orientação para a direção da clínica na condução dos processos de melhoria contínua.

7.1 Responsabilidade Social

Tempos atrás, bastava às empresas oferecer bons produtos e serviços e tratar de forma ética seus fornecedores e parceiros para obter uma boa imagem perante o mercado. Com o tempo as exigências foram aumentando e passou a ser necessário possuir uma política de recursos humanos e dar atenção adequada aos funcionários.

A cada nova exigência do mercado, a fim de se manter admiradas e respeitadas, as empresas passaram a ter que criar estruturas internas e formalizar ações que atendessem a essas exigências.

A palavra de ordem atual passou a ser comunidade. Começaram a prestar atenção na forma como as empresas se relacionam com a comunidade a sua volta, não simplesmente respeitando-a, mas atuando de forma ativa para ajudá-la. É uma nova consciência do contexto social e cultural no qual se inserem as empresas, a chamada responsabilidade social.

A responsabilidade social está, portanto, intimamente ligada à imagem que as empresas querem ter perante o mercado. A maneira como as empresas realizam seus negócios define sua maior ou menor responsabilidade social empresarial. O conceito da RSE está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e deve refletir-se nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios.

De um modo mais simples, podemos dizer que a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados. Assim, uma empresa pode oferecer o melhor produto ou serviço imaginável para seus consumidores e clientes, mas não estará sendo ética

em suas relações com a sociedade se, por exemplo, no desenvolvimento de suas atividades não se preocupar com a poluição que gera no meio ambiente. Transparência é outro conceito que muito tem a ver com ética. A falta de transparência na condução dos negócios pode prejudicar não só clientes e consumidores, mas também a própria empresa. Se ela sonega, por exemplo, uma informação importante sobre seus produtos e serviços, poderá ser responsabilizada, mais tarde, por omissão. Responsabilidade Social Empresarial, portanto, diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem, não custa repetir.

Sem teorizar, as pessoas acreditam que as empresas devem, além de gerar empregos, pagar seus impostos e obedecer às leis. Também devem ajudar a desenvolver sua comunidade e seus indivíduos em prol de uma sociedade melhor.

Muitos vão argumentar que as empresas sempre exerceram um papel assistencial perante à comunidade. Na realidade, há muito se praticam ações filantrópicas, mas tais ações são na maior parte das vezes esporádicas, sem planejamento ou orçamento prévio. Quando falamos em responsabilidade social, queremos dizer compromisso social e não simplesmente filantropia.

Como bem observou um coordenadora da pesquisa "Ação Social das Empresas", do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o que diferencia uma ação benemerente de uma ação de promoção social não diz respeito "aos mecanismos gerenciais adotados na sua implementação, nem ao volume de recursos envolvidos, ou à dimensão do serviço prestado, mas se observa, sobretudo, no grau de envolvimento e de compromisso daqueles que atendem com aqueles que são atendidos".

Na pesquisa feita pelo Ipea, 68% das empresas pesquisadas têm as ações sociais como parte de uma estratégia, com eficácia avaliada de forma permanente e com orçamento próprio, além de uma equipe responsável pelo desenvolvimento e supervisão dos projetos.

Dentro desse contexto, as empresas passam a necessitar, então, de uma estrutura interna que não simplesmente doe dinheiro à comunidade e a seus projetos, mas sim uma estrutura que vá gerar, desenhar, executar, desenvolver e tocar projetos sociais (além de patrociná-los).

Ações sociais voluntárias:

Outra vertente de ações sociais é o desenvolvimento de projetos internos com a participação de funcionários em ações sociais voluntárias. Esta iniciativa também demanda esforços consideráveis para ser implementada, uma vez que a empresa tem que convencer sua diretoria de que existem benefícios em se conceder tempo livre para a prática de ações voluntárias pelos funcionários, e estes têm que ser engajados, treinados, e suas ações posteriormente avaliadas.

As empresas que já estão engajadas socialmente trabalham por meio de estruturas organizacionais variadas e, cada uma a seu modo, conduzem projetos diversos que trazem resultados interessantes à comunidade. Algumas empresas trabalham com sucesso por meio de fundações privadas, associações culturais e artísticas, organizações não-governamentais e outras entidades afim.

Hoje, são inúmeras as empresas que atuam com responsabilidade social, dando parte de seu tempo, seu dinheiro, sua experiência, suas idéias e até mesmo seu carinho em prol da comunidade, melhorando e mantendo sua imagem social, e ajudando a construir cidadãos melhores e mais conscientes de suas responsabilidades.

Outra forma de aplicar as lições da responsabilidade social dentro é promover a diversidade no local de trabalho. A regra básica é não discriminar funcionários por raça, sexo, idade ou religião.

Observe a seguir, um exemplo de como uma empresa socialmente responsável deve se relacionar com seus diferentes públicos:

- COMUNIDADE

- Recrute funcionários em comunidades carentes;
- Estimule o trabalho voluntário;
- Apóie ações sociais;
- Use serviços de organizações comunitárias.

- FUNCIONÁRIOS

- Contrate pessoas com experiências e perspectivas diferentes;
- Crie programa de participação nos lucros e resultados;
- Evite demissões;
- Seja flexível e ofereça ajuda para a solução de problemas;
- Ajude a pôr os filhos de funcionários na escola.

- MEIO AMBIENTE

- Crie um código de reciclagem;
- Use iluminação inteligente e instale acessórios para economia de água;
- Promova o uso de transporte alternativo
- CONSUMIDORES
- Respeite a privacidade dos clientes;
- Utilize anúncios que transmitam modelos positivos e hábitos saudáveis;
- Disponibilize o maior número de informações possíveis para o consumidor;
- FORNECEDOR
- Evite negociar com empresas que não são éticas;
- Estimule seus parceiros a contribuírem com causas sociais;

7.2 Responsabilidade Ambiental

Gerenciar com responsabilidade ambiental é procurar reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. As empresas, de um modo ou de outro, dependem de insumos do meio ambiente para realizar suas atividades. É parte de sua responsabilidade social evitar o desperdício de tais insumos (energia, matérias-primas em geral e água).

Colocar o lixo em local e forma apropriados (coleta seletiva), reduzir o barulho na vizinhança, incentivar a economia de energia não são apenas formas de reduzir o impacto ambiental. Iniciativas como essas são também fontes geradoras de lucro e de ganhos de imagem. A conscientização leva a empresa a desenvolver ações de preservação ambiental. Tal atitude deve ser sua retribuição pelo uso dos recursos que retira da natureza e pelos danos que podem ser causados por suas atividades. Campanhas, bem como a participação em iniciativas de educação ambiental, são ações que a empresa pode executar, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no local em que vivemos.

Observe a seguir, como uma empresa pode adotar um sistema de gestão ambiental:

- Defina e respeite princípios ambientalistas

Estabeleça compromissos e padrões ambientais para sua empresa que incluam metas formais. Tais compromissos deverão determinar as intenções da empresa, no que diz respeito ao meio ambiente, no projeto, na produção e na distribuição de seus produtos e serviços.

Estruture seu negócio de maneira a incluir, desde as instalações até o desenho dos processos, o uso racional e bem planejado de recursos naturais.

Comprometa-se integralmente com a legislação vigente, indo além do que a lei estabelece, sempre que possível. Faça um balanço constante do impacto ambiental que sua empresa provoca em termos de uso de recursos naturais (água, esgoto, energia elétrica), produção de resíduos (lixo não-degradável, embalagens, emissão de gases por veículos) e escolha de materiais consumidos (papel, tintas, produtos químicos).

- Motive os funcionários a preservar a natureza:

Incentive os funcionários que buscam maneiras alternativas de evitar desperdícios e práticas poluentes. Estude a possibilidade de premiá-los fazendo, por exemplo, doações em seus nomes para uma instituição de caridade.

Nomeie periodicamente um "campeão verde", que demonstre o compromisso de sua empresa com o meio ambiente.

- Estabeleça uma política ecológica de compras;

Dê prioridade à compra de produtos ambientalmente corretos. Trabalhe com seus fornecedores de maneira a despertar neles a disposição em atender à política ambiental de sua empresa. Se necessário, procure fontes alternativas.

- Recicle na medida do possível;

Resíduo representa tudo aquilo que não se pode utilizar ou vender, mas pelo qual se deverá pagar para se livrar dele. Transmita esse conceito a seus funcionários. Peça-lhes sugestões para a redução do resíduo mediante a reutilização e a reciclagem de materiais.

- Reduza o consumo de papel;

Em muitas empresas, o papel é a maior fonte de lixo. Estabeleça em sua empresa o uso dos dois lados do papel para fotocópias. O verso do papel impresso pode ser empregado para rascunho de documentos. Use e-mail, em vez de imprimir cópias. Utilize formulários ultrapassados, que não tenham mais uso, para memorandos internos. Mensagens dirigidas a todos os funcionários podem ser afixadas em locais centrais da empresa, em vez de ser distribuídas a todos.

Introduza a prática da guarda de documentos em disquetes, sempre que possível, em substituição ao papel.

- Use, se possível, produtos de papel reciclado;

Escolha papel com o maior índice de material reciclado. Além de papel para impressão, existem outros produtos feitos com material reciclado: pastas para arquivo, capas para relatório, etiquetas etc.

- Compre outros produtos reciclados;

Identifique a possibilidade de comprar produtos reciclados, reformados e recondicionados, verificando se competem favoravelmente em preço, desempenho e qualidade com o produto novo. Exemplo: cartuchos de tinta para impressoras, fotocopiadoras recondicionadas e outros equipamentos, como móveis e acessórios.

- Evite produtos que geram resíduos;

Ao fazer as compras de sua empresa, procure produtos que sejam mais duráveis, de melhor qualidade, recicláveis ou que possam ser reutilizados. Evite produtos descartáveis: copos de papel e de plástico etc.

- Reduza o uso de produtos tóxicos;

Faça uma avaliação de todo o espaço físico de sua empresa, instalações e processos para identificar as possibilidades de redução do uso de produtos tóxicos. Informe-se com fornecedores sobre alternativas para a substituição de solventes, tintas e outros produtos tóxicos que sua empresa venha utilizando, mesmo no escritório.

- Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas;

Crie um plano que garanta o descarte seguro de tudo o que é tóxico, incluindo o que não aparenta ser prejudicial: pilhas, cartuchos de tintas de impressoras e copiadoras, tintas, solventes, etc. Descubra na prefeitura local as áreas, nas proximidades de sua empresa, próprias para depósito de substâncias tóxicas ou estude a possibilidade de criá-las em conjunto com outras empresas.

- Use produtos de limpeza não-tóxicos;

Há uma grande variedade de produtos de limpeza, no mercado, considerados menos prejudiciais ao meio ambiente e à saúde. Verifique com a companhia de serviços de limpeza ou com seu fornecedor as especificações dos produtos que vêm sendo utilizados em sua empresa e compare-as com os

atributos e componentes de opções alternativas que o mercado oferece. Informe-se também sobre descarte, segurança, pH, inflamabilidade, índice de abrasão e outros fatores.

- Uso Eficaz de Energia e Água;

Faça uma auditoria na área de energia. Realize uma auditoria para identificar eventuais usos inadequados que representem desperdício de energia e tome as medidas necessárias. Custa relativamente pouco e pode contribuir para uma substancial economia na conta de energia.

Use a iluminação inteligente. Há muitos produtos alternativos no mercado que proporcionam melhor iluminação e ainda significativa economia no consumo de energia elétrica. Alguns exemplos: sensores de ocupação para locais freqüentemente desocupados, refletores, instalações com padrão fluorescente e lâmpadas fluorescentes compactas, no lugar de incandescentes. A maior parte desses produtos tem preços compensadores, em função da maior durabilidade.

Administre com eficiência o uso de energia Oriente os funcionários a apagar as luzes e desligar fotocopiadoras e outros dispositivos quando não estão sendo utilizados, especialmente depois do expediente e em fins de semana. Estude a viabilidade de instalar temporizadores e certifique-se de que os dispositivos estejam funcionando adequadamente.

Outras formas de reduzir o consumo de energia:

Procure o selo de economia de energia ao comprar computadores, aquecedores, aparelhos de ar-condicionado e outros equipamentos. Quando e onde for possível, considere fontes alternativas de energia, como coletores de energia solar para fornecimento de água quente ou células fotovoltaicas para iluminação externa.

- Manutenção do sistema de climatização;

Se sua empresa possui sistema de ventilação, ar-condicionado e aquecimento, certifique-se de que a limpeza dos filtros é feita regularmente. Além de purificar o ar, a boa manutenção proporciona maior durabilidade aos equipamentos.

- Acabe com os vazamentos de água;

Inspecione periodicamente o sistema hidráulico para detectar vazamentos em torneiras e vasos sanitários. Repare-os imediatamente. Instale acessórios para a economia de água. Ao construir ou reformar, opte por equipamentos e acessórios com dispositivos de baixo fluxo de água para torneiras e vasos sanitários.

Reduza o consumo de água nas áreas externas. Adote práticas de economia de água na jardinagem. Por exemplo, o uso de matéria vegetal ao redor das plantas reduz a evaporação. Assim, o jardim poderá ser irrigado com menor frequência. Utilize formas alternativas de irrigação, que reduzam o consumo de água. Considere o plantio de folhagens e grama resistentes à seca, que reclamam pouca água.

- Se trabalhar com veículos, prefira os "verdes":

Utilize os veículos que apresentam maiores índices de economia de combustível. Considere a compra de automóveis de combustível alternativo, como gás ou álcool. Faça a regulagem do motor periodicamente e mantenha a pressão dos pneus nos níveis recomendados. São medidas que reduzem o consumo de combustível.

- Crie um sistema de reciclagem;

Trabalhe com os clientes de forma que retornem produtos usados e/ou ultrapassados fornecidos por sua empresa, além do material empregado no empacotamento do produto, ou qualquer outro que possa ser reutilizado ou reciclado. Ao projetar novos produtos ou novas embalagens, se viável, integre a eles o conceito de reuso e reciclagem.

- Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas;

Projetos de construção ambientalmente corretos podem reduzir o custo total do ciclo de vida da edificação (construção, operação e manutenção da estrutura). A técnica começa pela escolha do local da edificação – sua relação com a posição do sol, árvores e outros itens –, podendo incluir ainda o próprio material utilizado na construção. Existem inúmeros itens que são ambientalmente preferíveis, desde produtos confeccionados com material reciclado até pisos feitos de material não-tóxico.

- Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes;

Considere a possibilidade de se unir a outros parceiros. Verifique com seus fornecedores os itens, de material de escritório a matéria-prima, que podem ser substituídos por produtos que reduzam o índice residual, sem comprometer custos, qualidade e confiabilidade. Já entre seus clientes, pesquise o que poderia ser feito por sua empresa para tornar seu produto ou serviço mais eficiente e com menor índice residual. Também é importante dar assistência pós-venda a seus produtos ou serviços. Por exemplo, a oferta de treinamento a clientes sobre a utilização correta de determinados produtos poderá ajudar a torná-los menos poluentes e a reduzir resíduos.

7.3 Higiene e segurança no trabalho

Os programas de segurança e de saúde constituem atividades muito importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal.

Do ponto de vista da Administração de Recursos Humanos, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. De modo genérico, Higiene e Segurança do Trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados.

Segundo o conceito emitido pela Organização Mundial de Saúde, a saúde é um estado completo de bem – estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade.

- Higiene do trabalho;

A Higiene do Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

“A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), preceitua em seu art. 157:

Cabe às empresas:

1. Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
2. Instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;
3. Adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;
4. Facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.”

Objetivos da higiene do trabalho:

A higiene do trabalho ou higiene industrial, tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho.

Entre os objetivos principais estão:

- Eliminação das causas das doenças profissionais
 - Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadores de defeitos físicos
 - Prevenção do agravamento de doenças e lesões
 - Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.
-
- Condições ambientais do trabalho;

O trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições:

- **Condições ambientais de trabalho:** como a iluminação, temperatura, ruído, etc.
- **Condições de tempo:** como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso, etc.
- **Condições sociais:** como a organização informal, status, etc.

A higiene do trabalho ocupa-se do primeiro grupo: as condições ambientais do trabalho, embora não se descuide totalmente dos outros dois grupos. Por condições ambientais de trabalho queremos referir-nos às circunstâncias físicas que envolvem o empregado enquanto ocupante de um cargo na organização.

Os três itens mais importantes das condições ambientais de trabalho são: **iluminação, ruído e condições atmosféricas.**

1. Iluminação: A legislação obriga a empresa a manter condições mínimas de iluminação nos locais de trabalho, conforme preceitua a CLT art. 175 “Em todos os locais de trabalho deverá haver iluminação adequada, natural ou artificial, apropriada à natureza da atividade.

§ 1º - A iluminação deverá ser uniformemente distribuída, geral e difusa, a fim de evitar ofuscamentos, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos”.

Os níveis de iluminação dos locais de trabalho, em função de cada tipo de atividade são definidos pela ABNT, Norma NB – 57/58, conforme o Art. 181 da CLT.

2. Ruído: A palavra ruído é normalmente associada à expressão “poluição sonora”, a qual, por sua vez, tornou-se bastante familiar à nossa civilização, principal mente com o crescimento desordenado das grandes cidades e a expansão tecnológica: aviões, automóveis, trens, máquinas etc. Como não podemos viver sem esses avanços, há que se encontrar meios para amenizar os efeitos danosos dos ruídos em excesso.

3. Condições atmosféricas: Temperatura – O metabolismo do corpo humano leva, necessariamente, à produção de calor. Este, em excesso, deve ser eliminado pelo indivíduo através de seus mecanismos biológicos próprios.

Dessa forma, o organismo, eliminando o calor em excesso, mantém o equilíbrio térmico com o ambiente. O sistema de trocas térmicas constitui-se no recurso pelo qual o organismo busca atingir esse equilíbrio.

- Segurança do trabalho;

Segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho.

O programa deve ser estabelecido partindo-se do princípio de que a prevenção de acidentes é alcançada pela aplicação de medidas de segurança adequadas e que só podem ser bem aplicadas por meio de um trabalho de equipe. A segurança é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em outros termos, cada chefe é responsável pelos assuntos de segurança de sua área, embora exista na organização um órgão de segurança para assessorar as chefias.

Não se deve confundir o órgão de segurança da organização com a CIPA, art. 163 a 165 da CLT: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. A CIPA é uma imposição legal da CLT e o Órgão de Segurança é criação da empresa. Nas organizações onde existem as duas, embora trabalhem em conjunto, com o mesmo objetivo, CIPA e órgão de segurança devem ser chamados pelos seus respectivos nomes e merecer a devida distinção.

À CIPA cabe apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança. Enfim deve fiscalizar o que já existe. Já o órgão de segurança aponta soluções. A CIPA tem especial importância nos programas de segurança da pequena e média indústria. Mas nas grandes seu conceito está mais evoluído: os membros da CIPA auxiliam os supervisores e chefes nos assuntos de segurança.

A Segurança do Trabalho atua em três áreas principais da atividade a saber:

1. Prevenção de Acidentes
 2. Prevenção de Roubos
 3. Prevenção de Incêndios.
- Saúde no trabalho;

ERGONOMIA

Também chamada de “Engenharia dos Fatores Humanos”, a Ergonomia constitui-se no processo que busca a elaboração de projetos que têm como finalidade diminuir ao máximo o esforço empregado no manuseio de instrumentos de trabalho – máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário etc.

Ergonomia é um estudo científico do ser humano relacionado com o seu ambiente de trabalho. O relacionamento entre o operador e a máquina envolve não só o ajustamento do primeiro à última, como, principalmente, a adaptação da máquina ao trabalhador.

Tanto o operário como o componente físico de suas tarefas têm características específicas e que exigem tratamento diferenciado para cada situação de trabalho.

SAÚDE MENTAL NA EMPRESA

A relação entre saúde mental e o trabalho é assunto pouco estudado e pesquisado no Brasil. Por outro lado, o alcoolismo, o consumo de drogas, o surgimento de fobias e doenças psicossomáticas – úlceras, gastrites, hérnia de hiato, problemas cardíacos etc. – são alguns dos distúrbios que podem se manifestar em função de desajustes mentais do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

É sabido que o trabalho, em si, é um fator extremamente importante para a saúde de muitas pessoas, promovendo a realização do indivíduo em seus vários níveis, mas, por outro lado, pode constituir-se num fator desencadeante de uma série de problemas psíquicos.

Assim, a relação existente entre a saúde mental e o trabalho depende, entre outros, das características intrínsecas do cargo – monotonia, risco de vida, nível de ruído etc.-, ambiente de trabalho, ambiente familiar e aspectos sociais, políticos e econômicos do país.

Entre as causas que podem prejudicar psicologicamente a relação do funcionários com o seu trabalho estão:

1. Dificuldade de relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da empresa;
2. Posições ambíguas do funcionário – poder sobre os subordinados e submissão aos superiores; e
3. Limitação da criatividade no trabalho.

Algumas empresas já começaram a se preocupar com os efeitos de distúrbios mentais, como o alcoolismo e o consumo de drogas, ao mesmo tempo em que estão tomando providências capazes de diminuir os desajustes profissionais.

7.4 Segurança da informação: sobre a necessidade de proteção de sistemas de informação

Informação compreende qualquer conteúdo que possa ser armazenado ou transferido de algum modo, servindo a determinado propósito e sendo de utilidade ao ser humano. Trata-se de tudo aquilo que permite a aquisição de conhecimento. Nesse sentido, a informação digital é um dos principais, senão o mais importante, produto da era atual. Ela pode ser manipulada e visualizada de diversas maneiras. Assim, à medida que a informação digital circula pelos mais variados ambientes, percorrendo diversos fluxos de trabalho, ela pode ser armazenada para os mais variados fins, possibilitando ela ser lida, modificada ou até mesmo apagada.

Desde a inserção do computador, na década de 40, como dispositivo auxiliar nas mais variadas atividades, até os dias atuais, temos observado uma evolução nos modelos computacionais e tecnologias usadas para manipular, armazenar e apresentar informações. Temos testemunhado uma migração de grandes centros de processamento de dados para ambientes de computação distribuída.

Considerando o cenário apresentado acima, há uma necessidade de oferecer suporte à colaboração de múltiplas organizações e comunidades que muitas vezes têm interesses sobrepostos. Em tal situação, o controle de acesso às informações é um requisito fundamental nos sistemas atuais. Vale ressaltar que, atualmente, a grande maioria das informações disponíveis nas organizações encontra-se armazenadas e são trocadas entre os mais variados sistemas automatizados. Dessa forma, inúmeras vezes decisões e ações tomadas decorrem das informações manipuladas por esses sistemas. Dentro deste contexto, toda e qualquer informação deve ser correta, precisa e estar

disponível, a fim de ser armazenada, recuperada, manipulada ou processada, além de poder ser trocada de forma segura e confiável. É oportuno salientar que, nos dias atuais, a informação constitui uma mercadoria, ou até mesmo uma *commodity*, de suma importância para as organizações dos diversos segmentos. Por esta razão, segurança da informação tem sido uma questão de elevada prioridade nas organizações.

Segurança da informação compreende um conjunto de medidas que visam proteger e preservar informações e sistemas de informações, assegurando-lhes *integridade*, *disponibilidade*, *não repúdio*, *autenticidade* e *confidencialidade*. Esses elementos constituem os cinco pilares da segurança da informação e, portanto, são essenciais para assegurar a integridade e confiabilidade em sistemas de informações. Nesse sentido, esses pilares, juntamente com mecanismos de proteção têm por objetivo prover suporte a restauração de sistemas informações, adicionando-lhes capacidades detecção, reação e proteção.

Os componentes criptográficos da segurança da informação tratam da confidencialidade, integridade, não repúdio e autenticidade. Vale, no entanto, lembrar que o uso desses pilares é feito em conformidade com as necessidades específicas de cada organização. Assim, o uso desses pilares pode ser determinado pela suscetibilidade das informações ou sistemas de informações, pelo nível de ameaças ou por quaisquer outras decisões de gestão de riscos. Perceba que esses pilares são essenciais no mundo atual, onde se tem ambientes de natureza pública e privada conectados a nível global. Dessa forma, torna-se necessário dispor de uma estratégia, levando em conta os pilares acima mencionados, a fim de compor uma arquitetura de segurança que venha unificar os propósitos dos cinco pilares. Neste contexto, as organizações e, mais amplamente, os países incluem em suas metas:

- Forte uso de criptografia;
- Incentivo a educação em questões de segurança;
- Disponibilidade de tecnologia da informação com suporte a segurança;
- Infra-estrutura de gestão de segurança;
- Disponibilidade de mecanismos de monitoramento de ataques, capacidade de alerta e ações coordenadas.

Atualmente, numa era onde conhecimento e informação são fatores de suma importância para qualquer organização ou nação, segurança da informação é um pré-requisito para todo e qualquer sistema de informações. Nesse sentido, há uma relação de dependência entre a segurança da informação e seus pilares.

Dentro desse contexto, a *confidencialidade* oferece suporte a prevenção de revelação não autorizada de informações, além de manter dados e recursos ocultos a usuários sem privilégio de acesso. Já a *integridade* previne a modificação não autorizada de informações. Por outro lado, a *disponibilidade* prover suporte a um acesso confiável e prontamente disponível a informações. Isto implica em dados e sistemas prontamente disponíveis e confiáveis. Adicionalmente, o *não repúdio* e *autenticidade*

compreendem o que poderia ser denominado de responsabilidade final e, dessa forma, busca-se fazer a verificação da identidade e autenticidade de uma pessoa ou agente externo de um sistema a fim de assegurar a integridade de origem.

Os pilares visam prover os sistemas de informações contra os mais variados tipos de ameaças como, por exemplo:

- Revelação de informações – em casos de espionagem;
- Fraude – não reconhecimento da origem, modificação de informações ou mesmo caso de espionagem;
- Interrupção – modificação de informações;
- Usurpação – modificação de informações, negação de serviços ou espionagem.

Vale destacar que as ameaças acima podem ser de diversas naturezas e, nesse sentido, as ameaças são, geralmente, classificadas como passiva, ativa, maliciosa, não maliciosa. Para lidar com essas ameaças, torna-se necessário a definição de políticas e mecanismos de segurança, visando dar suporte a:

- Prevenção – evitar que invasores violem os mecanismos de segurança;
- Detecção – habilidade de detectar invasão aos mecanismos de segurança;
- Recuperação – mecanismo para interromper a ameaça, avaliar e reparar danos, além de manter a operacionalidade do sistema caso ocorra invasão ao sistema.

Algumas questões de natureza operacional surgem em decorrência da necessidade de prover suporte a segurança de sistemas de informações, tais como:

- É menos dispendioso prevenir ou corrigir danos?
- Qual o grau de segurança a ser imposto aos sistemas de informações?
- Qual o nível de legalidade das medidas de segurança desejadas?

Essas e outras questões devem ser objetos de reflexão na elaboração de um processo de segurança da informação.

7.5 Manejo de resíduos de saúde

“A nossa civilização chega ao limiar do século XXI como a civilização dos resíduos, que tratados de maneira inadequada, tornaram-se um dos maiores problemas da atualidade. Integrado a este universo, temos a questão dos Resíduos de Serviços de Saúde (RSS).

Conforme o Ministério da Saúde (MS) (BRASIL, 2003, p. 32) são conceituados como: resíduos sólidos dos estabelecimentos prestadores de serviço de saúde em estado sólido, semi-sólido

resultantes destas atividades. São também considerados sólidos os líquidos produzidos nestes estabelecimentos, cujas particularidades tornem inviáveis o seu lançamento em rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso, soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível”.

Os resíduos dos serviços de Saúde são geralmente associados a “lixo hospitalar” ou resíduos sólidos, de forma genérica. Além do risco ao meio ambiente, representam um enorme risco à saúde humana e de animais, principalmente se forem tratados de forma negligente e sem o devido controle. O risco ocupacional, especialmente biológico, para os trabalhadores da saúde, é um assunto muito discutido nas últimas décadas. Entretanto, os registros dos acidentes com material biológico ocorridos nas unidades de saúde não retratam a real situação.

Os resíduos sólidos produzidos pelos serviços de saúde requerem técnicas diferenciadas para a segregação, tratamento e destinação final, de forma a não causar prejuízos para a comunidade.

Os RSS (Resíduos de Serviço de Saúde) representam em torno de 1% da quantidade total dos resíduos gerados no país e têm um papel importante no cenário da saúde pública por ser uma fonte potencial de organismos patogênicos, pelo caráter infectante de alguns de seus componentes e pela heterogeneidade de sua composição, já que pode conter substâncias tóxicas, radioativas, perfurantes e cortantes. Eliminar ou reduzir ao máximo a quantidade destes resíduos é a meta de qualquer administrador e de qualquer instituição de saúde, especialmente laboratórios.

Ao longo do tempo, os RSS receberam títulos de lixo hospitalar, resíduos sépticos hospitalares, resíduos sólidos hospitalares, como se somente o que era gerado pelos hospitais merecesse atenção. Com o amadurecimento da percepção de que outros tipos de estabelecimentos também produziam lixo com características similares, estes passaram a ser chamados de resíduos biomédicos, clínicos, contaminados, patológicos, até chegarmos à denominação usada atualmente: resíduos de serviços de saúde.

Manejo de Descarte de Resíduos Laboratoriais

Para o correto gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde, especialmente de laboratórios de analíticos, é necessário o envolvimento de todos os órgãos responsáveis relacionados à área de saúde e o comprometimento de todo o pessoal da instituição envolvido.

Deve-se entender que todos os membros da comunidade dos estabelecimentos de saúde - pacientes, visitantes e o público em geral, têm relação direta com a geração de resíduos sólidos e estão igualmente expostos aos riscos que tais resíduos possam acarretar. Assim, todos devem participar do estabelecimento das medidas de controle e tomar parte da solução.

Assim, para que haja uma política eficiente de manejo e descarte de resíduos de serviços de saúde , faz-se necessário educar a população e os trabalhadores quanto aos cuidados necessários para o descarte de materiais perfurocortantes, pois ocorre a utilização de materiais biológicos pela população, visto existir pessoas insulino dependentes, usuários de drogas e outros tipos de necessidades presentes em ambientes não hospitalares, laboratoriais ou qualquer estabelecimento de saúde que geram resíduos infectantes de risco para os coletores de resíduos. GARCIA & ZANETTIRAMOS (2004), fazem considerações quanto a natureza do lixo domiciliar, levando a Ter uma nova política de segregação para os mesmos. O acondicionamento adequado é de suma importância para evitar a exposição dos profissionais que realizam a coleta dos resíduos.

É importante também que as unidades de saúde implantem um Programa de Atendimento ao Profissional Acidentado, aumentando assim a efetividade e eficácia da quimioprofilaxia pós-exposição e proporcionar maior segurança e confiança para o trabalhador.

Apesar da porcentagem de resíduos gerados ser pequena, por enquanto, o problema resultante pode ser grande, se não houver a mobilização das áreas de saúde. O laboratório deve ser seguro para a atuação de seus profissionais e a existência de um atendimento rápido frente a um acidente profissional dentro da própria unidade está incluso nas normativas para precauções padrão e Recomendações para Atendimento e Acompanhamento de Exposição Ocupacional a Material Biológico: HIV e Hepatites B e C, instituídas pelos CDC e Ministério da Saúde, proporcionando ao profissional maior segurança e confiança na instituição.

Resíduos em Serviços de Saúde - RSS

Os resíduos de serviços de saúde são os resíduos gerados em estabelecimento caracterizado como Serviço de Saúde ou naquele que, embora de interesse à saúde, não tenha suas atividades vinculadas diretamente à prestação de assistência à saúde humana ou animal.

De acordo com a resolução da Anvisa:

- a) Risco à saúde – probabilidade da ocorrência de efeitos adversos à saúde, decorrentes da exposição humana a agentes físicos, químicos e biológicos;
- b) Risco para o meio ambiente – probabilidade da ocorrência de efeitos adversos ao meio ambiente, decorrentes da ação de agentes físicos, químicos ou biológicos, causadores de condições ambientais potencialmente perigosas que favoreçam a persistência, disseminação e/ou modificação desses agentes no ambiente.

- Objetivos e Metas do planejamento e gerenciamento:

As normas pertinentes ao gerenciamento de resíduos de saúde, em especial aos gerados por laboratórios de análises clínicas, visam sempre um auxílio e direcionamento do SUS (sistema único de saúde) para melhorias nas condições sanitárias destes estabelecimentos e para a saúde da população.

O acidente com material perfurocortante representa um dos maiores riscos para trabalhadores da saúde em laboratórios.

Portanto, os objetivos são:

- Promover a informação a respeito do problema dos RSS, divulgando o conhecimento e os impactos no meio ambiente e na saúde da comunidade;
- Incentivar uma produção e um Serviço de Saúde e de Laboratórios mais “limpo”;
- Proteger a saúde e o ambiente, conscientizando a população da importância de um gerenciamento em saúde;
- Gerenciar os riscos minimizando os erros através da eliminação das causas.

Estes são os princípios gerais, não só para laboratórios analíticos, mas para todos os estabelecimentos de saúde, que devem ser detalhadamente estudados e aplicados, em etapas cuidadosamente planejadas.

- Prevenção de riscos e acidentes no local de trabalho;
- Precaução com aparelhos, utensílios, lixo, descarte de material e procedimentos em geral;
- Promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção e conscientização das responsabilidades.

Dicas para implantação de um sistema de prevenção:

1. nomear um funcionário qualificado responsável pelo planejamento,
2. mobilizar o pessoal do estabelecimento para a política responsabilidade solidária, colaboração com o trabalho dos colegas e a responsabilidade sócio-ambiental;
3. Fazer uso das práticas de tratamento prévio dos estabelecimentos sempre que necessário;
4. Reaproveitar o material sempre que possível e aplicável;
5. Utilizar a política de reciclagem.

De acordo com regulamentação técnica da Anvisa, o estabelecimento deve ter um Planejamento de Gerenciamento de Resíduos por escrito. Este pode ser um documento ou apostila elaborada descrevendo os procedimentos para o manejo dos diversos tipos de resíduos gerados, contemplando também procedimentos de armazenamento, acondicionamento dentro do laboratório, geração, coleta, transporte, tratamento e considerar todas as questões pertinentes à saúde pública e às diretrizes para a relação da saúde e meio ambiente.

O gerenciamento de resíduos de serviços de saúde envolve ações que visam minimizar riscos, e a base de tomada de decisão é o conhecer sua problemática, suas características e riscos que eles apresentam. A literatura é unânime em afirmar que se deve observar cuidados em relação ao manuseio adequado destes resíduos, dando especial atenção aos perfurocortantes, que são extremamente comuns em laboratórios analíticos.

Estes resíduos, se não manipulados adequadamente, podem levar a acidentes que ocasionem a contaminação dos profissionais por diversas doenças veiculadas pelo sangue, como Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, Hepatite B, Hepatite C, entre outras; patologias estas, que além de serem

estigmatizantes, podem evoluir para fase crônica, afetando a capacidade produtiva de seus portadores e ocasionando a morte.

Sabe-se que isso se deve a erros no manejo de resíduos laboratoriais ou de serviços de saúde em geral

A implantação de um programa de gerenciamento de resíduos no Laboratório de Análises Clínicas pode ser feito em etapas, de acordo com a legislação vigente que trata o assunto.

São numerosos os fatores que intervêm no manuseio dos resíduos em laboratórios e em estabelecimentos de saúde. Por isso, as responsabilidades devem ser determinadas de forma clara para que o manuseio seja seguro e não coloque em risco a comunidade intra e extra-hospitalar. Os médicos, paramédicos, auxiliares, pacientes, e o público em geral contribuem direta ou indiretamente para a geração de resíduos. A organização das atividades, a tecnologia utilizada e a capacitação do pessoal, determinam também a quantidade e a qualidade dos resíduos que o estabelecimento de saúde irá gerar.

O responsável pelo programa deve ser uma pessoa capacitada, que fará o monitoramento do trabalho, da supervisão de todo o manejo dos resíduos, inclusive da redução. O diretor do estabelecimento de saúde é quem tem a máxima responsabilidade pelo manuseio interno dos resíduos sólidos gerados no seu estabelecimento.

Deste modo, podem ser tomadas medidas preventivas que ajudarão a diminuir os riscos e o impacto causado pelos resíduos:

- Treinamento de todos os profissionais que diretamente estão envolvidos com as etapas de coleta, transporte, tratamento, armazenamento dos resíduos e da higienização dos ambientes;
- Adequação dos abrigos, em relação à estrutura física e proteção contra insetos e roedores; bem como salas de armazenamento
- Adequação das lixeiras para acondicionamento dos resíduos;
- Supervisão constante sobre o manuseio dos resíduos pelo responsável designado;
- Educação continuada para os profissionais;
- Avaliação e estudo de riscos gerados por segregação inadequada.

A Anvisa – Agência Nacional de vigilância Sanitária é o órgão central, regulador responsável por estabelecer as diretrizes para os RSS.

7.6 Governança corporativa nas pequenas e média empresas

Governança corporativa também pode ser adotada pelas pequenas empresas. A prática da governança corporativa não deve ser exclusividade de grandes empresas. Essa maneira de administrar traz vantagens para qualquer companhia.

A governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, tais como os modos do processo decisório e da alocação de poder entre os sócios ou acionistas, os membros do conselho de administração e os diretores da firma.

Um objetivo central de qualquer estrutura de governança deveria ser a permissão de a firma operar da melhor forma possível. Por isso, a prática pode ser adotada por qualquer companhia, independente do tamanho. Os fundamentos da governança corporativa podem aparecer complicados, mas não são de fato. Eles compreendem um conjunto de controles básicos através dos quais as firmas são governadas.

Basicamente, nesse sistema de gestão, são os acionistas que elegem os membros do conselho de administração para representá-los. Além disso, os membros do conselho escolhem a diretoria e as decisões são tomadas de forma transparente, de tal modo que os acionistas podem cobrar as responsabilidades dos conselheiros e diretores. No caso da micro e pequenas empresas, a clara atribuição de responsabilidades entre os sócios, constitui um dos valores mais importantes.

A transparência é um dos valores mais relevantes de uma boa governança corporativa de qualquer empresa e ela deve incluir, com certeza, a divulgação das práticas de governança corporativa ao mercado.

O principal propósito de qualquer organização empresarial é tornar o todo maior do que a soma das partes, ou seja, estabelecer um ambiente que exista sinergia entre os processos, pessoas e sistemas. Seja compartilhando recursos para reduzir custos ou clientes para impulsionar a receita, contudo, a construção dessas novas fontes de valor exige alinhamento organizacional entre as unidades de apoio existentes, os parceiros externos e o conselho de administração, de todas as partes entre si e de cada com o todo.

Para montar uma estratégia focada em sinergia é muito importante que a empresa saiba onde ela vai querer estar, onde ela vai querer chegar. Nesse sentido, a visão de futuro é a principal definição de alta administração da empresa em relação ao que ela quer para o seu futuro, no longo prazo.

Definir esse ponto de chegada de forma consciente não é das tarefas mais simples. A empresa precisa entender muito bem quais são as possibilidades de se chegar até ele, no prazo estipulado.

Balancear o lado desafiador que a visão deve trazer para a organização com o lado factível de se atingi-la é uma arte, e poucos são os líderes que conseguem fazê-la bem.

Quero aqui destacar a perspectiva associada a processos, pois sabemos que atualmente, as corporações têm a necessidade e interesse de expor ao mercado acionário como elemento imprescindível para assegurar a ética da boa prática corporativa as suas perspectivas de crescimento e foco, bem Das lições aprendidas diante dessa busca, sabemos que o sucesso na definição do ponto de chegada, deve levar em consideração as perspectivas financeiras dos acionistas da empresa, ou seja, são listados os objetivos e os indicadores relacionados ao retorno financeiro da companhia. Devemos assim, considerar ainda as perspectivas de clientes / mercado, pois essa é formada pelo posicionamento da empresa em relação às necessidades dos diferentes mercados onde ela atua. Por último, deve considerar perspectivas de processos, pois essas tratam dos objetivos no qual a empresa deve ser excelente em cada atividade operacional.

É justamente nesse momento que surge a Governança Corporativa que ocupa cada vez mais espaço nas reuniões da alta administração e na qual, as corporações depositam cada vez mais confiança. É certo que os mecanismos de governança são partes necessárias e vitais do crescimento econômico e do funcionamento de um mercado de capitais estruturados, contudo, a boa governança corporativa tem um preço, ou seja, quanto maior a transparência, maior é o risco que se corre na divulgação, por exemplo, das fragilidades dos controles internos ou até mesmo do planejamento estratégico, tornando a corporação mais vulnerável a ataques e fraudes.

Uma das formas de minimizarmos essas vulnerabilidades são as metodologias de gestão aplicadas no ambiente corporativo e associadas às ferramentas sistêmicas que dimensionam, medem e avaliam não só o grau de risco existente, mas também, o quanto está sendo feito para blindar a empresa contra os ataques e fraudes.

Medir o índice de ética no ambiente corporativo através da metodologia de aplicação de questionários para todos os níveis da empresa, utilizar formulários de auto-avaliação de controles tratados pelos gestores, comitês de riscos, interagir totalmente com as áreas de auditoria interna e externa, controladoria e gestão de riscos, e principalmente elaborar um código de ética seriam algumas das formas de minimização dos riscos envolvidos e conseqüentemente fortalecimento do ambiente de controle e melhor atingimento das metas estabelecidas.

8. PARECER

9. ANEXOS

10. Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à administração. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

KAPLAN, Robert S. e **NORTON**, David P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASIL. ANS. Disponível em <[http:// www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br) >.