

IVONEIDE FALCÃO DE ANDRADE

ciências e Educação de Rur
BIBLIOTECA
FACER
blioteca@facer.edu.br

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
INSTITUIÇÃO – HOSPITAL SÃO PIO X**

FACER
2003

IVONEIDE FALCÃO DE ANDRADE



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO – HOSPITAL SÃO PIO X

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências para a conclusão do curso de Administração com Habilitação em Administração Rural para obtenção do título de bacharel.

Prof. Orientador: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso

26487
5000

Tombo nº	8404
Classif.:	A-658.512.2
Ex.: 1	IVONEIDE ANDRADE
	2003
Origem:	d
Data:	08-03-04

Adm. emp.
Planej. / estat.
Est. emp.

Rubiataba-GO

2003

IVONEIDE FALCÃO DE ANDRADE

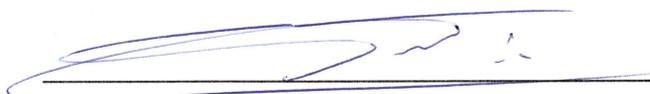
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO –
HOSPITAL SÃO PIO X

Projeto de pesquisa defendido e aprovado, em 28 de julho de 2003, pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:



Enoc Barros da Silva

Especialista em Recursos Humanos



Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso

Mestrando em Administração



Marcó Antônio de Carvalho

Mestre em Administração Rural

“O caminho certo é aquele que leva
ao encontro da realização”.

Pensamento Zen

Dedico este trabalho aos meus pais – Sinval José de Andrade e Jardelina Rosa Falcão de Andrade que me ajudaram a dar os primeiros passos, que me deram os primeiros ensinamentos, e que ensinaram a importância do estudo, para que eu conseguisse concluir esta árdua caminhada. Aos meus amigos Anderson de Pina (in memorian) e Gilda Aparecida Borba, que sempre estava ao meu lado, nos momentos alegres e tristes.

RESUMO

Este trabalho procura mostrar a necessidade e a importância de se ter um Planejamento Estratégico no Hospital São Pio X, que está situado em Ceres-GO, onde concentra uma grande oferta desse mercado. Mas esta organização hospitalar é a maior responsável pelo atendimento SUS - Sistema Único de Saúde, e a única com o título de Filantropia nesse mercado competitivo. Abrangendo assim todos os municípios do Vale do São Patrício, através da municipalização, tornando assim uma estrutura organizacional eficiente.

SUMMARY

This work search to show the need and the importance of being to have a Strategic Planning in the Hospital São I Peep X, that it is placed in Ceres-GO, where it concentrates a great offer of that market. But this organization is the largest responsible for the service SUS - Unique system of Health, and the only with the title of Philanthropy of this competitive market. All like this including the municipal districts of São Patrician's valley, through the municipalization, turning like this with an efficient organizational structure.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
OBJETIVO GERAL	03
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	03
REFERENCIAL TEÓRICO	
A ORGANIZAÇÃO COMO EMPRESA	04
A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	10
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	14
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
Princípios do Planejamento	23
Princípios gerais de planejamento	23
Princípios específicos de planejamento	25
Tipos de Planejamento	26
Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações	27
Diagnóstico Estratégico	29
Os componentes do diagnóstico estratégico	30
Objetivos e Desafios Empresariais	35
Missão da Empresa	42
Estratégias Empresariais	46
Políticas Empresariais	50
Projetos e Planos de Ação	51
Controle e Avaliação	51
METODOLOGIA	53
DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
APRESENTAÇÃO DO HOSPITAL SÃO PIO X	64
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	76

INTRODUÇÃO

Atualmente, neste mundo competitivo, os desafios enfrentados pelas organizações são crescentes e a complexidade das relações profissionais dificultam a avaliação da gestão por parte de executivos e dirigentes. Dinamizando assim ações e planejando o futuro de maneira a minimizar os erros e maximizar as chances de sucesso no empreendimento.

Não resta a menor dúvida que o Planejamento Estratégico é função precípua de inteligência, pois não existem regras pré-estabelecidas nem tampouco padrões exigíveis para que talentosamente se criem estratégias, uma vez que para cada empresa e negócios, o modelo é diretamente proporcionar a cultura organizacional de uma instituição.

O verdadeiro Planejamento Estratégico é sem dúvida uma excelente contribuição para o desenvolvimento das organizações sejam elas publicadas ou privadas e dos dirigentes; servindo para melhorar ou então criar-lhes a visão de longo prazo. No mundo onde os negócios se tornam cada dia mais caracterizados pela competitividade e eficiência, o Planejamento Estratégico no contexto empresarial pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e as influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos visando mantê-la sempre em condições de competição.

As empresas têm que observar a importância do Planejamento Estratégico, porque sem ele, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar, não sabem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. Os dirigentes e seus colaboradores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

Realmente, para garantir um Planejamento Estratégico eficaz são utilizados como insumo, diversos fatores coletados no ambiente interno e externo de organização, como por exemplo: necessidades das partes interessadas, análise de cenários, ambiente e posicionamento competitivo e informações comparativas. Como insumo do planejamento é solicitado, também, a análise e o entendimento das capacitações da organização, tais como: capacitação e movimentação da força de trabalho, capacidade e disponibilidade de recursos. Outro aspecto que possui

importância crescente no desenvolvimento das estratégias está relacionado com a responsabilidade social.

O Planejamento Estratégico é tão necessário para as instituições, que cria um clima favorável a todos os funcionários. Sendo que cada um tem informação diferente da outra, e isto se torna preciosamente útil para o nível estratégico por apresentarem uma visão fiel da realidade empresarial. Acontece essas trocas de informações através dos canais de comunicação em todos os níveis, tendo como participação e o comprometimento de todos, ou seja, deve ser sempre resultante do trabalho conjunto da organização.

O sistema de Planejamento Estratégico enseja a criação de "atalhos" ou alongamentos de percurso para que reflitam o aproveitamento das oportunidades que venham surgir, o que implica uma postura especial da empresa, seus dirigentes e, principalmente, uma participação ativa dos funcionários interagindo com as lideranças.

Tudo isso depende de talento, criatividade e competência dos profissionais executivos para se conscientizarem que realmente a Instituição Hospital São Pio X, tem a capacidade de elaborar um Planejamento Estratégico, mobilizando as pessoas e a própria empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo realizado no Hospital São Pio X, é propor para a direção e os demais funcionários da organização em questão, a importância e a necessidade de se ter o "Planejamento Estratégico", buscando assim visão de longo prazo. E demonstrar a eles um roteiro de Planejamento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar aos dirigentes e colaboradores, maior interação entre a organização e seu meio ambiente.
- Mostrar aos diretores através de conversa informal a importância e a necessidade do processo de Planejamento Estratégico para o funcionamento eficaz de uma organização.
- Mostrar para a administração alguns tópicos do Planejamento Estratégico, e que qualquer empresa seja ela pública ou privada pode e deve realizar este processo.
- Expor um roteiro de planejamento estratégico, viabilizando melhores ferramentas administrativas para o hospital.

REFERENCIAL TEÓRICO

A ORGANIZAÇÃO COMO EMPRESA

Para Ferreira (2001)¹ a palavra organização significa associação ou instituição com objetivos definidos, e a palavra instituição significa associação ou organização de caráter social, religioso, filantrópico, etc.

Às vezes, a palavra organização costuma fazer uma certa confusão, uma vez que pode assumir vários significados, podendo ser uma entidade social (instituição) dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada, ou seja, qualquer empreendimento humano designado para alcançar resultados, sendo com fins lucrativos ou não, como: empresas públicas e filantrópicas; empresas privadas, cooperativas e associações, todas estas são exemplos de organização.

Srouf (1998)² relata que as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço.

As organizações executam seus trabalhos, através de um grupo de pessoas, que unem para alcançar os mesmos objetivos, fazendo com que a instituição cresça cada vez mais.

Srouf (1998)³ aborda um conceito chave para o conhecimento das organizações: o de práticas sociais, que são processos de trabalho, atividades padronizadas que visam a transformar o mundo, ou seja, são conjuntos planejados de atividades, ou empreendimentos em sentido lato, que implicam intervenções na realidade. Pautam-se por normas e inspiram-se em valores, e são, por isso mesmo socialmente controladas; desenvolvem-se de maneira estruturada ao obedecer a padrões recorrentes; constituem a dinâmica da própria vida social e representam a chave para a reprodução das relações vigentes numa dada coletividade. Para

¹ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio – o mini-dicionário da língua portuguesa, 2001. p.423 e 536.

² SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações, 1998. p.107.

³ SROUR, op. cit. p. 131-132.

garantir a sobrevivência da espécie humana, nada há de mais precioso que a energia investida na transformação de objetos naturais em objetos sociais. O trabalho constitui, assim, a prática social básica da humanidade. Ninguém se humaniza nem vive fora de coletividades humanas.

Drucker (1994)⁴ afirma que as organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança humana, seu produto é um ser mudado, como por exemplo: um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.

Através dessas idéias, as organizações têm que estabelecer objetivos que consiga alcançar e ser realizados, principalmente quando a organização é hospitalar, que está relacionada com o ser humano, que é o alcance de melhorias de vida da humanidade.

Objetivos e recursos para Maximiano (2000)⁵ são palavras – chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito. Todas as organizações são sistemas (embora nem todos os sistemas sejam organizações). As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços.

As organizações estão por toda a parte, sendo muito diversificadas quanto a tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação. É que a administração torna-se uma ferramenta de trabalho para as organizações serem capazes de cumprir com suas finalidades e objetivos, realizando um excelente trabalho.

Maximiano (2000)⁶ afirma que as pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. De fato, as organizações são

⁴ DRUCKER, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas, 1994. p. 14.

⁵ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração, 2000. p.91.

⁶ MAXIMIANO, *op. cit.* p. 92-93.

principalmente grupos de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais, como instalações, máquinas, móveis e equipamentos. Com isso numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializados em determinadas tarefas. Divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

Para que as organizações tenham um bom funcionamento, necessita das ferramentas administrativas, e em especial do grupo de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançar objetivos comuns, de acordo com as necessidades da organização.

Sette (1998)⁷, cita-se “que a organização ideal é aquela em que os objetivos traçados estrategicamente desejam ser atingidos por todas as pessoas trabalho que a integram, conscientes de sua importância na grande engrenagem organizacional e do elo existente entre o trabalho e a pessoa consumo que o executa e o consome em busca de satisfação de suas necessidades, felicidade e auto-realização”.

Em todas as organizações que vão desde a estrutura empresarial na sua totalidade até o nível operacional onde estão incluídos cargos e tarefas com objetivos estabelecidos, cada qual com a sua responsabilidade nas mãos ao levantar cada vez mais o nome da instituição, deixa-os clientes externos satisfeitos com os serviços realizados.

Através disso, Drucker (1994)⁸, diz que as próprias organizações sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm um “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo

⁷ SETTE, Ricardo de Souza. Estratégia empresarial, 1998. p. 20.

⁸ DRUCKER, op. cit. p. 14.

um crescimento gerencial entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas.

As organizações hospitalares filantrópicas, em especial, têm que estabelecer uma direção eficiente, para que o seu quadro de funcionário consiga realizar os objetivos que foi proposto, e dar cada vez mais sucesso a organização. Com isto o seu crescimento desacelera, precisando manter seu impulso, sua flexibilidade, sua vitalidade e sua visão, de acordo com os anseios da instituição.

As organizações filantrópicas neste site <http://www.delasalle.com.br/artigos/filantropia.htm>.⁹, são organizações sem fins lucrativos, que auxiliam o Estado a prestar um serviço que ele próprio (o Estado) deveria prestar aos cidadãos. Precisam ser prósperas, pois a prosperidade é condição básica para sobrevivência, consecução de seus objetivos e independência em relação ao Estado. Tendo como meta "amor a humanidade".

Drucker (1994)¹⁰ confirma que as organizações sem fins lucrativos não têm "lucros". Elas têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Talvez as organizações sem fins lucrativos necessitem mais da disciplina do abandono organizado do que uma empresa. Essas instituições sem fins lucrativos necessitam de inovações tanto quanto as empresas ou os governos. Desde que se organize para buscar as inovações. O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça. Ela é uma oportunidade. Estão aqui alguns exemplos como: mudanças na população e mudanças de atitude e mentalidade.

As organizações sem fins-lucrativos podem ser como as outras, tendo que se preocupar com o processo de mudanças inovadoras, que se torna um alvo de oportunidade para a organização.

Segundo Maximiano (2000)¹¹ as normas de conduta podem definir vários aspectos da vida nas organizações, tais como: qualidade e quantidade da produção disposição para colaborar ou não com a administração; comportamento ético; forma

⁹ INTERNET. Artigo – Filantropia. Disponível em <<http://WWW.delasalle.com.br/artigos/filantropia.htm>>. Acesso em 02 jun. 2003.

¹⁰ DRUCKER, op. cit. p. 08.

¹¹ MAXIMIANO, op. cit. p. 106.

correta de se vestir; e “o horário em que vamos realmente trabalhar”. O comportamento dos membros da organização é influenciado por essas normas de conduta, tanto quanto pelos regulamentos burocráticos. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas.

A cultura organizacional constitui uma legislação de uso e costumes que definem o comportamento correto dos funcionários de um organização. Todas as instituições têm a sua cultura própria, de maneira diversificada, com suas normas, valores, atitudes, tecnologia e muitas outras, adaptada ao seu ambiente interno e externo, resolvendo de maneira possível seus problemas.

Maximiano (2000)¹² define cultura organizacional sendo a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Tanto as organizações sem fins-lucrativos ou com fins lucrativos, têm a sua cultura organizacional, logicamente uma indiferente da outra, sendo estabelecida de acordo com as normas e princípios da organização.

Segundo Oliveira (1991)¹³ clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente empresarial que é percebida ou experimentada pelos elementos da empresa e que influencia sobre o seu comportamento.

Cada organização tem que estabelecer o seu clima organizacional, representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Preocupando-se em entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

¹² MAXIMIANO, op. cit. p. 107.

¹³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor, 1991. p. 321.

Para Maximiano (2000)¹⁴ eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. E eficiência é a palavra usada para indicar que a organização usa corretamente seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização dos recursos, mais eficiente a organização, e em muitos casos, isso significa usar menos quantidades de recursos para produzir mais.

Com as rápidas mudanças que ocorrem atualmente nos ambientes das organizações, muitas advindas da globalização, vêm exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de planejamento, em vista que a tomada de decisões de melhor qualidade lhes assegurem o atendimento dos seus objetivos. Revendo-se a maneira como faz as coisas, e com isto administrar o desenvolvimento de várias ferramentas internas, entre elas, a agilidade, flexibilidade, e principalmente o foco no cliente, tornando assim a organização eficaz e eficiente.

Dessa forma, a empresa que deseja tornar-se competitiva, ou apenas não ser “engolida” pelo mercado, deverá estar atenta ao que ocorre no ambiente em que encontra-se inserida, a fim de manter-se em sintonia com o mercado e conseqüentemente com seu cliente. Neste cenário então, devemos estar cientes da importância do planejamento enquanto ferramenta adequada e auxiliar no processo administrativo. Criando-se um planejamento estratégico de acordo com as estratégias elaboradas pela empresa, e adequando as suas necessidades.

¹⁴ MAXIMIANO, op. cit. p. 92.

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Oliveira (1993)¹ cita que Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

A instituição filantrópica, como qualquer outra organização, tem que definir bem a sua administração, para que possa tornar-se eficaz e eficiente em todas as situações, que não venha a manipular os processos empresariais.

Todas instituições têm as suas estratégias, e ao definir algumas a mais, tem que observar o caminho, a maneira ou ação estabelecida e adequada para a organização alcançando seus resultados, e sendo representados pelos seus objetivos, desafios e metas.

Administração Estratégica para Certo e Peter (1993)² é um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente, exigindo dos dirigentes da organização uma mobilização contínua para estar constantemente alerta aos diversos movimentos e mudanças do ambiente.

A organização que visa "Amor a humanidade", tem que mobilizar todas as pessoas que fazem parte a agir estrategicamente, preparadas e atentas para identificarem as mudanças no ambiente e agir de forma positiva para a organização.

Oliveira (1991)³ confirma que administração estratégica é um sistema escolhido de administração que enfatiza sua própria flexibilidade; isto é, provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, busca a mudança da própria política, avalia o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras e entende os

¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas, 1993, p. 26.

² CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 1993, p. 6

³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor, 1991, p. 319.

fundamentos do poder e das características culturais dentro da empresa, porque estão os principais geradores de sua própria flexibilidade.

A administração estratégica nas organizações, leva aos membros que fazem parte dela, a se comprometerem com a realização de metas organizacionais, e para isso, é preciso que eles tenham o compromisso de participar e dar sugestões nas definições das estratégias para atingir as metas.

Para Oliveira (1993)⁴, administração estratégica envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa. Este processo deve procurar a otimização dos resultados da empresa, principalmente os de médio e longo prazo; a satisfação crescente de seus clientes, bem como a acumulação gradativa do "lucro qualitativo", ou seja, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores. Diz também que ela deve ter a sustentação de um programa de qualidade total, cujo principal objetivo é promover, um sistema de gestão voltado para a melhoria permanente e ampla da qualidade dos serviços através da participação e integração de todos.

Quando a administração estratégica é bem exercitada, o nível de competitividade existente é elevado, com isto os administradores têm que ser mais criativos e inovadores, adaptando-se as mudanças, resolvendo os problemas de hoje, e preparando-se para o amanhã.

Ansoff e McDonnell (1993)⁵, diz em que a atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, que lhe permitam perseguir seus objetivos, sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente. Os produtos finais da administração estratégica são: potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa; e estrutura dinâmica interna capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente.

A administração estratégica em qualquer organização, deve estar aliada ao planejamento estratégico com a tomada de decisão, para que possam juntos implementar estratégias comprometidas a organização. E que, para ela, ser vitoriosa

⁴ OLIVEIRA, *op. cit.* p. 29.

⁵ ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. *Implantação a administração estratégica*, 1993, p. 289.

tem que conseguir elaborar uma estratégia sob medida e capaz de impor a empresa uma vantagem única. Mas para que isto aconteça, a administração estratégica exige um comportamento organizacional empreendedor e a administração operacional funcional bem sob uma elevada proporção de empresas, e virtualmente por todas as organizações não-empresarias.

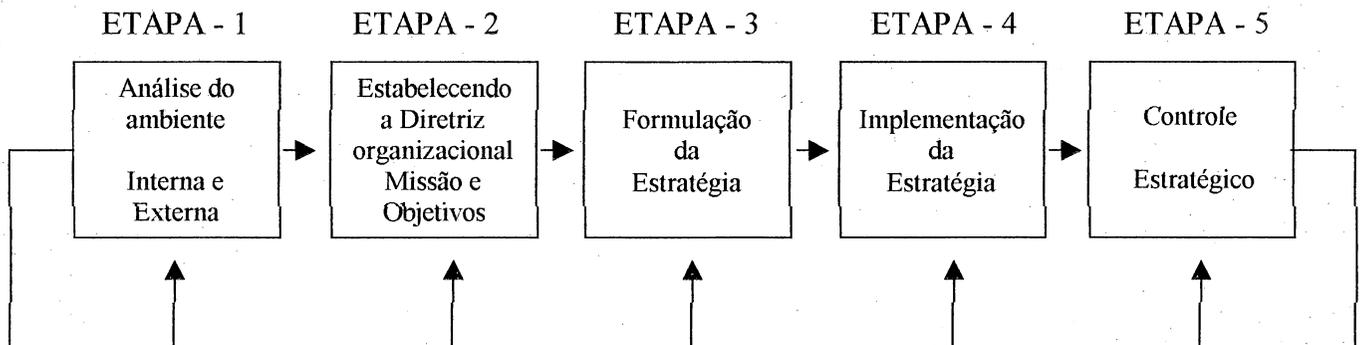
Certo e Peter (1993)⁶ mostra que os administradores têm que ter responsabilidade com a administração estratégica, são elas:

- Definir a missão;
- Formular a filosofia da companhia;
- Estabelecer políticas;
- Estabelecer objetivos;
- Desenvolver a estratégia;
- Planejar a estrutura da organização;
- Providenciar pessoal;
- Estabelecer procedimentos;
- Fornecer instalações;
- Fornecer capital;
- Estabelecer padrões;
- Estabelecer programas de administração e planos operacionais;
- Fornecer informações de controle;
- Manter o pessoal ativo.

A responsabilidade da administração estratégica está nas mãos dos dirigentes, para que a organização seja um sucesso e não um fracasso, eles têm que esclarecer bem o que quer, qual é a sua missão, seus objetivos, a política, as metas, sendo claramente exposto toda a suas estratégias, porque ninguém é capaz de descobrir sozinho, o que o outro está querendo.

⁶ CERTO & PETER, op. cit. p. 10-11.

Segundo Certo e Peter (1993)⁷ a administração pode ser definida como uma série de etapas básicas que são integradas e interdependentes:



FEEDBACK

Etapa 1 – **Análise do Ambiente** – monitor o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

Etapa 2 – **Estabelecer a Diretriz Organizacional** – missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm.

Etapa 3 – **Formulação da Estratégia** – projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.

Etapa 4 – **Implementando a Estratégia** – colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica.

Etapa 5 – **Controle Estratégico** – concentra na monitoração e a avaliação do processo de administração estratégica para melhorar e assegurar um funcionamento adequado.

⁷ CERTO & PETER, op. cit. p. 14-16.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia para Oliveira (1991)¹ é a ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de perseguí-lo que afetam a empresa como um todo. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela usará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar.

As estratégias empresariais nas instituições sem fins-lucrativos, serão os caminhos, e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, estando relacionados ao seu ambiente.

Segundo Oliveira (1998)² estratégia é extremamente importante para a empresa, e a alta administração deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. Estando relacionado à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Porém, as estratégias, devem ser criadas e conduzidas a fim de criar um processo administrativo que visa dar rumo para a empresa, fazendo com que a mesma possa vir a otimizar a sua relação com o ambiente, no qual encontra-se inserida, vindo a identificar as melhores oportunidades de negócios para a empresa, planejando como penetrar, conquistar e manter no mercado.

Porter (1999)³ afirma que “Estratégia” é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher

¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. O executivo estadista: uma abordagem para o executivo estrategista e empreendedor, 1991, p. 322.

² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas, 1998, p. 174-175.

³ POTER, Michael E. Competição on competition: estratégias competitivas essenciais, 1999. p. 63.

atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Através desse conceito, a estratégia empresarial verifica como a empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais, o que implica a realização do diagnóstico, para que consiga superar as mudanças do meio ambiente (externo e interno), levando em conta seus objetivos.

Porter (1992)⁴, cita o objetivo da estratégia é a construção de um potencial de sucesso por meio do uso de vantagens competitivas. Essas vantagens poderiam ser obtidas por uma das três estratégias básicas, em sua visão: liderança de custos, diferenciação ou foco. As duas primeiras dizem respeito ao produto. A última, ao mercado. Comente ainda sobre uma quarta opção que é o meio-termo entre as três estratégias genéricas, porém, é uma opção extremamente pobre, não tendo vantagem competitiva.

As estratégias oferecem ajuda as instituições para lidar com a turbulências do meio ambiente. Sendo uma ferramenta poderosa que auxilia nas mudanças desse mercado competitivo e com vários obstáculos para supera-los.

Oliveira (1998)⁵ diz que a estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre possível, original e até ardilosa, dessa forma constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitivo, superar a concorrência reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Para Porter (1999)⁶, a estratégia consiste em exercer opções excludentes na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem isto, não haveria a necessidade de escolher e, assim, a estratégia seria algo prescindível. Qualquer boa idéia estaria sujeita a imitações e logo seria emulada. Mais uma vez, o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional.

⁴ PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1992, p.1-27.

⁵ OLIVEIRA, op. cit. p.176.

⁶ PORTER, op. cit. p. 68.

A essência da formulação de estratégia competitiva, segundo Porter (1986)⁷ é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto chave do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete. Indústria, aqui, deve ser entendida como um grupo de empresas gerando produtos que são substitutos bastante aproximados entre si (indústria de alimentos, vestuários, etc.). As forças externas, em geral, afetam todas as empresas, na indústria. O ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas para lidar com elas.

O autor continua expondo que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. As cinco forças competitivas - entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria, podem ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada. Todas essas forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Hermida, Serra e Kastika (1992)⁸, diz que a formulação de uma estratégia competitiva, significa visualizar a empresa inserida em um contexto geral onde atua uma série de variáveis ligadas a competência empresarial, aos consumidores, ao contexto onde se atua.

Segundo Cobra (1989)⁹ uma empresa pode melhorar sua posição estratégica, à medida que obtém vantagens competitivas, ou seja, quanto menor o custo de produção ou de distribuição e quanto maior for a diferenciação do produto da empresa em relação aos seus concorrentes, maiores serão suas vantagens competitivas. Elas são inúmeras e destacam-se, entre outras: diferenciação

⁷ PORTER, op. cit. p. 22-24.

⁸ HERMIDA, J. SERRA, R. & KASTIKA E. Administracion & estrategia: teoria Y practica, 1992, p. 273.

⁹ COBRA, Marcos. Plano estratégico de Marketing, 1989, p.29-30

tecnológica; condições econômicos/financeiras mais favoráveis; capacidade gerencial para tomada de decisão diferenciada; cenário: atratividade ambiental; portfólio de produtos ou serviços mais equilibrado e mais diversificado; imagem de marca favorável; barreiras à entrada de concorrentes com base em diferenciação de produtos/serviços; e participação de mercado.

Ansoff (1981)¹⁰ acrescenta na vantagem competitiva uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades. Embora algumas medidas simples possam ser tomadas para escolher a vantagem competitiva, resultados efetivamente positivos exigem habilidades extraordinárias na previsão de tendências de mercados e tecnologia. A capacidade de prever é significativamente aumentada pelo conhecimento da indústria e do ambiente que a cerca. Esta é uma das razões pelas quais a diversificação concêntrica para áreas semelhantes oferece melhores oportunidades de vantagem competitiva do que a formação de conglomerados.

Porter (1999)¹¹ diz que aglomerado representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis da empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. A presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, na localização das unidades de negócios. É um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados influenciam a competição de três maneiras amplas: primeiro, pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado.

¹⁰ ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*, 1981, p. 163.

¹¹ PORTER, op. cit. p. 210-225.

Portanto é indispensável a utilização de instrumentos administrativos nas organizações, como por exemplo: o planejamento estratégico, que tem como processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida com a organização e seu ambiente. Com isto o planejamento considera a empresa como um todo, pressupõe que este o "todo" pode representar, uma corporação ou um grupo empresarial, bem como uma UEN – Unidade Estratégica de Negócios, que possibilita ao planejador fazer uma análise mais completa dos negócios da organização, simplificando o processo de planejamento e propiciando melhor qualidade e consistência ao elenco final das estratégias inseridas no plano.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hax (1984)¹, cita que Planejamento é a capacidade desenvolvida pelas empresas para adaptarem-se continuamente às mudanças ambientais, sendo que essa capacidade não deve ser apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas, uma forma ativa, criativa e uma busca desenfreada por condições que possam assegurar nichos mais lucrativos para os negócios da empresa.

Agora para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998)², define Planejamento como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

Em todas as organizações independente do seu tamanho, ou sendo privada ou pública, tem que realizar planejamento eficiente, englobando todos os setores da empresa, onde irá alcançar situações positivas através desses mercados competitivos.

Para Maximiano (2000)³ o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. O processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização começa com decisões interdependentes de planejamento interno e externo. As decisões de planejamento externo são as que abrangem a definição dos objetivos da organização. As decisões de planejamento interno são as que abrangem a escolha de meios (ou recursos) para realizar os objetivos.

As organizações para manter eficiência e eficácia, precisam dedicar energia ao processo de elaborar planos e colocá-los em prática. Essa necessidade

¹ HAX, Arnold C. *Strategia management: a integrative perspective*, 1984, p.30.

² MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI JR. Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*, 1998, p.129.

³ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*, 2000, p.175-176.

aumenta conforme o ambiente que se torna mais complexo, dinâmico e com aceleradas mudanças. Através disso, as empresas, tem a necessidade maior de preocupar com o processo e a realização do planejamento, analisando seus ambientes internos e externos para que tome as decisões corretas.

Maximiano (1990)⁴ diz que a organização que pratica planejamento, pela própria definição deste processo e de suas finalidades, passa a ter maiores possibilidades de controle sobre seu próprio futuro, o que significa que ela não deixa o futuro ao acaso e procura definir um caminho a ser seguido. Preocupada com os eventos que é capaz de antever em seu futuro, a organização prepara-se para enfrentá-los, e não é apanhada de surpresa. Estes atributos, que ela confere a si própria, trazem-lhe três benefícios principais:

- Permanência das decisões – não significa imobilidade. Assim, o que se procura é balizar o comportamento da organização, de modo a torná-la menos vulnerável às incertezas do futuro, bem como aos interesses pessoais ou de momento, e evitar a necessidade de tornar decisões uma a uma.
- Equilíbrio – as decisões são tomadas conforme os problemas aparecem, e alguns problemas são criados pelas próprias decisões. Como os recursos estão previstos para ser aplicados em situações de normalidade, a organização fica sempre no limite do risco, na "corda bamba", e qualquer evento inesperado provoca uma drenagem de esforços que deveriam estar sendo usados em outro lugar.
- Melhor desempenho – quando se tem um curso de ação definido, as pessoas sabem de antemão quais serão os padrões que servirão para avaliar seu desempenho e quais são os problemas que se espera que elas resolvam. Implícita ou explicitamente, sabem quais serão os benefícios que advirão de atender a esses padrões ou resolver esse problemas. É de esperar, portanto
- que se dediquem a eles com certo grau de empenho.

⁴ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração, 1990, p.124-125.

Koontz, O Donnell e Weihrich (1987)⁵ afirma que a natureza essencial do planejamento pode ser compreendida através dos seus quatro principais aspectos: contribuição ao objetivo, supremacia do planejamento, sua influência generalizada e a eficiência dos planos. A finalidade de todo planejamento, e de cada plano derivado, é facilitar a consecução dos objetivos empresariais. Este princípio decorre da natureza do empreendimento organizado, que existe para cumprir uma finalidade grupal através de uma cooperação premeditada.

Numa organização, Maximiano (2000)⁶ mostra que o processo de planejamento permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir sua sobrevivência e eficácia. Há três tipos de necessidades que levam as organizações a investir na atividade de planejamento como:

- Predeterminação de eventos:
 - interferência no curso dos eventos;
 - insatisfação com a situação presente;
 - decisões que constroem o futuro.
- Eventos futuros conhecidos:
 - decisões passadas projetam-se nos eventos do futuro;
 - situação presente evolui de forma previsível;
 - regularidade ou sazonalidade conduzem a fatos previsíveis.

⁵ KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril & WEIHRICH, Hinz. Administração: organização, planejamento e controle, 1987, p.06.

⁶ MAXIMIANO, op. cit. P.179.

- Coordenação:
 - encadeamento de meios e fins;
 - lógico entre eventos interdependentes.

O processo contínuo de planejar para Oliveira (1998)⁷, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de força externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa. Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresenta-se a seguir alguns dos principais aspectos:

- O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece com um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. "O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido "pela" empresa e não "para" a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação."(Oliveira, 1998).

⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboucas de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas, 1998, p.34.

Princípios do Planejamento

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados, afirmando isto Oliveira (1998)⁸ separa esses princípios em gerais e específicos, e explica sobre eles logo abaixo:

Princípios gerais de planejamento

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

- princípio da contribuição aos objetivos. É neste aspecto que o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

- princípio da procedência do planejamento. Correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

- princípio da maior penetração e abrangência. Pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas

⁸ OLIVEIRA, op. cit., p. 35-37.

responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

- princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é:

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir o seu dever; e
- reduzir os custos.

Eficácia é:

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados; e
- aumentar o lucro.

Efetividade é:

- manter-se no ambiente; e
- apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos:

- de sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente; e
- de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e entender às necessidades identificadas no ambiente.

Princípios específicos de planejamento

São estes:

- Planejamento participativo

O principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

- Planejamento coordenado

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

- Planejamento integrado

Os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos de "cima para baixo" e os meios para atingi-los "de baixo para cima", sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

- Planejamento permanente

Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Em todas as empresas, é importante que os dirigentes estejam atentos aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois este lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa.

Tipos de Planejamento

Oliveira (1998)⁹, cita e conceitua os tipos de planejamentos, que são eles:

Planejamento estratégico: é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

⁹ OLIVEIRA, op. cit. p. 43-47.

- recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- produtos ou resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos; e
- responsáveis pela sua execução e implantação.

Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações

Segundo Almeida e Fischman (1995)¹⁰ planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência da suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para conduzir, o planejamento estratégico, Cobra (1989)¹¹ diz que a empresa deve compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para se inteirar com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

¹⁰ ALMEIDA, Martinho Isnard R. de, FISCHAMAN, Adalberto A. Planejamento estratégico na prática. 1995, p.25.

¹¹ COBRA, Marcos. Plano estratégico de marketing. 1989, p.13.

Oliveira (1998)¹² enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais, que são:

- **Delineamento** – compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento (consultor ou executivo).
- **Elaboração** – inclui a identificação das oportunidades e ameaças nos ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o administrador deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar também a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas orientações de atuação.
- **Implementação** – envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

A elaboração do planejamento estratégico deve começar com a abertura ampla e continua dos canais de comunicação em todos níveis. As informações operacionais e gerenciais, ou seja, deve ser sempre resultante do trabalho conjunto da organização.

O processo de elaboração do planejamento deve contar a ampla e irrestrita participação e o comprometimento de todos os níveis organizacionais, ou seja, deve ser sempre resultante do trabalho conjunto da organização.

¹² OLIVEIRA, op.cit. p. 62.

Diagnóstico Estratégico

Oliveira (1998)¹³ explica sobre o Diagnóstico Estratégico seus componentes: o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Este diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

Na maior parte das empresas, não existe uma preocupação natural e contínua pelos problemas estratégicos. A alta administração, nesses casos, geralmente está envolvida com decisões de nível tático ou de nível operacional. Para essas empresas, que não estão preparadas para responder aos desafios estratégicos e que se recusam a antecipá-los, a tomada de consciência do problema, normalmente é experimentada de forma traumática. Este sinal ou estímulo inicial tanto pode ser decorrente de uma pressão interna quando de influência externa à empresa.

A fim de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrenta-lo, a alta administração deve estar permanentemente alerta para identificar o estímulo inicial, ou talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações.

No atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

¹³ OLIVEIRA, op.cit. p.80-115.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas, através disso procurar efetivamente e deliberadamente alterar os estados futuros.

Existem algumas premissas básicas para o diagnóstico, o qual corresponde a uma análise estratégica:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

O benchmarking é um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar o processo do diagnóstico estratégico.

O benchmarking é um processo contínuo e interativo para com as realidades ambientais para avaliação do desempenho corrente, estabelecimento de objetivos, bem como para identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança nas empresas.

Os componentes do diagnóstico estratégico

Visão da Empresa

A visão da empresa identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e

uma abordagem mais ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

A visão é essencial para qualquer estratégia, devendo ser o resultado de um consenso de um grupo de líderes, não a vontade de somente uma pessoa.

A visão deve ser estabelecida de forma clara, pois uma visão confusa pode ser difícil de cumpri-la. É necessário definir, respeitar os direitos das pessoas, certificar de que a visão e os valores direcionam aos focos básicos, ou seja, aos consumidores (são os mais importantes), funcionários e fornecedores, incrementar sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes, e desenvolver uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

A análise externa e interna da empresa

No processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes:

- Pontos fortes: são variáveis internas e também controláveis, que podem propiciar condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos: são variáveis internas e controláveis, que procuram uma situação desfavorável para a empresa, desde que a mesma consiga percebê-las e usufruí-las.
- Oportunidades: por sua vez, as oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, podendo criar condições favoráveis para a empresa, desde que a consiga percebê-las e usufruí-las.
- Ameaças: também são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela

empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle.

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

Naturalmente, os pontos fracos representam aspectos controláveis e, caso o executivo não saiba, de momento, como resolver o problema, deverá envidar todos os esforços para identificar a solução, sem o que este ponto fraco poderá criar sérios problemas para a empresa.

Assim, para a execução do diagnóstico estratégico é necessário ter acesso a uma série de informações, também estar preparado para fazê-lo. As fontes de informações podem ser internas à empresa e externas à empresa.

A análise externa da empresa tem a finalidade de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente onde está inserida, em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado, devendo tomar como perspectiva para a comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (que podem vir a ser concorrentes diretas, mas ainda não são).

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o profissional deverá estudar uma série de aspectos, entre os quais podemos destacar:

- Funções a serem analisadas: ele deve estudar todas as funções da empresa, como: a função de marketing, que deve analisar o sistema de distribuição, os aspectos dos produtos (marcas, vantagens, desvantagens), pesquisa de mercado, força de venda, propaganda etc.; a função finanças; a função produção; a função recursos humanos;
- Aspectos organizacionais: pode-se analisar a estrutura organizacional, as principais políticas, capacitação e habilidades da alta administração, normas e

procedimentos operacionais, acordos com sindicatos, sistemas de informações operacionais e gerenciais, idéias de novos produtos, rede de distribuição, controle de qualidade, domínio do mercado consumidor etc.;

- Abrangência do processo: pode-se examinar a empresa como um todo, considerada como um sistema complexo, as áreas funcionais da empresa, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos isolados;
- Nível de controle: é necessário verificar se o controle efetuado está em um dos níveis: controla a eficiência? Controla a eficácia? Controla a efetividade?
- Critérios de avaliação: Pode-se considerar: base histórica da empresa, opiniões pessoais, análise em literatura, análise orçamentária etc.;
- Obtenção das informações: o profissional poderá utilizar, entre outros aspectos: observação pessoal, conversas pessoais, questionários, experiência e prática, reuniões, funcionários, consultores e indicadores financeiros e econômicos.

Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes, para Oliveira (1993)¹⁴, evidencia um aspecto da análise externa da empresa. Entretanto, seu tratamento deve ser detalhado, pois o produto final proporcionará a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e as dos concorrentes. Nesta etapa mostra a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna dos seus principais concorrentes. E somente através deste procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes.

Formam o mercado concorrente todas as empresas que atendem ou possam atender às necessidades dos mesmos clientes atendidos por sua empresa, na mesma área de atuação.

¹⁴ OLIVEIRA, Dyalma de Pinho Rebouças de. Excelência na Administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas, 1993, p. 47-48.

Se os seus consumidores deixarem de comprar o seu produto para comprar um outro qualquer, este produto é seu concorrente. Assim, é vital saber quem são seus concorrentes e o que eles estão fazendo é importante para que você esteja sempre á frente deles no atendimento que dá a seus consumidores.

Um velho ditado do ramo empresarial, diz que o empresário deve manter "um olho no cliente e o outro, no concorrente". Ou seja, é muito importante saber o que seus concorrentes estão fazendo e a forma como estão trabalhando é essencial para definir melhor a atuação da sua empresa.

Variáveis externas:

Segundo Oliveira (1993)¹⁵, as variáveis externas identificam as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, é olhar para fora de si, e analisar bem. Esta análise é efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional e regional; mercado internacional; evolução tecnológica; fornecedores; aspectos econômicos e financeiros; aspectos sócio-econômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Tipos de oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças ambientais podem ser classificadas:

Oportunidades Naturais: são as incorporadas à natureza da empresa.

Oportunidades de Evolução: são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão concretizar uma vantagem definida e concreta. Neste caso, o que vai distinguir uma empresa com ações estratégicas de outra é a sua faculdade de perceber com a necessária sensibilidade e antecedência o surgimento das condições necessárias à geração da oportunidade.

¹⁵ OLIVEIRA, op.cit. p.44

Oportunidades Sinérgicas: proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento.

Oportunidades de Inovação: normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa; requerem grande esforço, recursos de primeira classe, dispêndios em P&D e/ou grande investimento de tecnologia de ponta; apresentam grande nível de risco para a empresa; são capazes de criar uma nova indústria em vez de apenas um produto adicional.

Ameaças Naturais: são incorporadas à natureza da empresa.

Ameaças aceitáveis: são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.

Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade em explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir.

Objetivos e Desafios Empresariais

Oliveira (1998)¹⁶ explica todo o processo de objetivos e desafios empresariais:

- Objetivos e desafios

Objetivo – é o alvo ou ponto quantificado com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra.

Desafio – é a realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exija esforço extra e represente a modificação de uma situação bem como contribua para ser alcançada uma situação desejável. Representa a quantificação do objetivo, com o correspondente prazo para realização.

¹⁶ OLIVEIRA, op.cit. p.146-160.

Outro aspecto a salientar é o termo "meta", que representa as etapas realizadas para alcançar os objetivos e os desafios.

Meta – são fragmentos dos desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados por cada elemento da equipe.

Antes de os administradores passar à determinação dos desafios quantificados e com prazos de realização, deve verificar se os objetivos:

- estão claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos;
- são específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores (no caso de trabalho com objetivos quantificados e com prazos para realização);
- apresentam as suas inter-relações de forma esquematizada;
- estão adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa;
- o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado; e
- as prioridades estão estabelecidas.

- **Base dos objetivos das pessoas**

Uma empresa em si não pode ter objetivos, pois é uma pessoa jurídica, uma entidade sem vontade própria; o que normalmente se chamam objetivos da empresa são simplesmente uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Naturalmente, quando maior o poder relativo de um indivíduo, mais ele influencia os objetivos da empresa.

Para alcançar os seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos; e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas que esperam que sejam satisfeitas em troca de seu trabalho. O comportamento do indivíduo é determinado por suas necessidades, que se localizam dentro dele, e se dirigem para um objetivo ou incentivo que está fora dele, e se dirigem para um objetivo ou incentivo que está fora dele. Como base nessa situação, o executivo deve considerar a motivação, um

conjunto de energias e forças internas do indivíduo e que o mantém permanentemente direcionado para resultados específicos e concretos.

O objetivo da empresa é o resultado da somatória e composição dos objetivos de seus dirigentes. Como consequência verifica-se que os objetivos da empresa refletem, de forma ponderada, as diferentes motivações dos dirigentes desta empresa.

Assim, é essencial que todos os funcionários da empresa conheçam os objetivos dela, e os considere como seus, ou seja, como seus próprios objetivos pessoais. Identificando com os valores de seu grupo de trabalho, e com os valores culturais para os próprios valores individuais.

A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados.

- **Importância dos objetivos**

Os dirigentes das empresas costumam esquecer que os objetivos permitem não somente guiar as ações, mas também estimulá-las. Com isto, os objetivos servem para as seguintes finalidades da empresa:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

Uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo mesmo, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação ou dedicação de forma real.

- Características dos objetivos e desafios

Os objetivos possuem as seguintes características principais:

- *Hierárquicos*: deve existir uma escala hierárquica dos objetivos e desafios demonstrando quais são os principais, secundários, terciários etc.
- *Quantitativos*: sempre que for possível eles devem ser expressos em termos quantitativos ou operacionais;
- *Realistas*: os objetivos e desafios devem refletir o estado do ambiente análise das oportunidades das ameaças dos pontos fortes e fracos, bem como dos recursos das empresas e não de pensamentos e desejos de seus diferentes funcionários; permitindo maior amplitude de controle; diretamente ou indiretamente;
- *Consistentes*: Todos os objetivos devem ser consistentes;
- *Claros, entendidos e escritos*: Os objetivos e desafios devem ser claros e escritos;
- *Comunicados*: todos os envolvidos devem conhecer a finalidade e o conteúdo dos objetivos;
- *Motivadores*: os objetivos e desafios devem propiciar uma situação de motivação para facilitar as estratégias a serem desenvolvidas pelos funcionários com vistas a obter o seu alcance;
- *Utilitários*: os objetivos e desafios devem explicitar quem vai beneficiar-se quando forem alcançados;
- *Decisórios*: os objetivos e desafios devem esclarecer as decisões básicas envolvidas em seu processo;
- *Operacionais*: os objetivos e desafios devem visualizar os aspectos básicos que devem ser realizados para o seu alcance;
- *Desmembrados em objetivos funcionais*:

- Hierarquia dos objetivos e desafios

É bastante interessante que os objetivos e desafios das empresas sejam estabelecidos, numa etapa inicial, de maneira bem espontânea. Nas medidas que se chegam às idéias básicas através de debates, torna-se importante a hierarquização dos objetivos e desafios dentro de determinadas classificações, como:

- *Missão da empresa* – razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderia atuar no futuro.
- *Objetivos da empresa* – trabalha-se de maneira mais ordenada os aspectos não quantificáveis, através da identificação e qualificação das expectativas e setores de atuação. Não existe, preocupação de quantificar os resultados esperados nem estabelecer o período de tempo para a sua realização, mas inicia-se a análise da disponibilidade dos recursos e as atribuições das áreas envolvidas no processo.
- *Objetivos funcionais* – correlacionam-se os objetivos da empresa às suas várias áreas funcionais. Cada empresa, estabelece de acordo com suas áreas.
- *Desafios* – são estabelecidas a situação atual e a situação futura desejada perfeitamente quantificáveis, bem como o período de tempo para a sua realização. É muito importante, também, que todo este processo represente real situação de esforço extra para sua realização.

- Estabelecimento de Objetivos e Desafios

O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá.

Uma empresa que não está, no momento, sendo lucrativa, pode com mais chance de sucesso procurar sua sobrevivência na redução dos custos do que no crescimento das vendas.

Portanto, na fixação de objetivos e desafios da empresa, maior nem sempre é o melhor.

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingir os seus objetivos, porém, é preciso também que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.

Existem dois elementos importantes no estabelecimento de quaisquer objetivos:

- o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos; e
- um conjunto de instrumentos, composto de recursos (financeiros, humanos, materiais, de equipamentos etc.) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos estabelecidos.

Uma empresa tanto pode desejar obter algo que ela atualmente não tem (por exemplo, uma participação dominante de mercado), como desejar manter algo que ela já tem (por exemplo, posição dominante em determinada área de mercado). Portanto, os objetivos e desafios podem ser de obtenção ou de manutenção.

Mas não se deve esquecer que os objetivos, de forma mais geral, são definidos pela alta administração da empresa, tendo por base as expectativas com relação às futuras condições do ambiente externo à empresa, as necessidades da empresa percebidas no momento da definição dos objetivos, assim como as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da empresa.

- **Processo de estabelecimento dos objetivos e desafios**

Quanto ao processo de estabelecimento dos objetivos e desafios, podem ser fixados de cima para baixo, ou seja, pelos proprietários da empresa ou pelos grupos dirigentes que detêm a maior parcela de poder; e admite-se que os demais funcionários da empresa estão numa situação passiva. No outro caso, quando os objetivos e desafios são estabelecidos de baixo para cima, admite-se que os funcionários da empresa têm atuação ativa. Naturalmente, pode-se atuar nos dois fluxos simultaneamente quando do estabelecimento dos objetivos e desafios o que

pode resultar numa situação adequada para a empresa, inclusive quanto aos aspectos motivacionais e da participação com responsabilidade.

Outro aspecto quanto ao estabelecimento dos objetivos e desafios é que eles podem ser:

- de obtenção, quando a empresa quer obter algo que não possui no momento.
- de manutenção, quando a empresa quer manter uma situação ou algo que já tem no momento.

O estabelecimento dos objetivos e desafios é um processo criativo por si só, pois:

- envolve concepção de vários objetivos e desafios compatíveis possíveis;
- exige consistência com os recursos internos;
- exige consistência com as condições ambientais;
- envolve a relação custo/benefício;
- envolve um sentido de qualidade de toda a empresa;
- envolve liberdade para se cometerem alguns erros; e
- envolve o reconhecimento do possível em relação ao impossível, porém sempre desejando uma aproximação maior com o segundo aspecto.

- **Objetivos sempre atualizados**

Os administradores têm que pensar que os objetivos e desafios, uma vez estabelecidos, e se as condições internas e externas da empresa não mudarem muito, serão válidos para um longo período de tempo. Neste ponto, deve-se constatar que o mesmo velho objetivo repetido muitas vezes não terá nenhum impacto e não representará nenhum desafio, pelos simples fato de a empresa estar muito bem estruturada para a sua realização.

Mesmo que as condições internas e externas à empresa não se alterem, uma reavaliação sistemática de objetivos e desafios é aconselhável, visto que a manutenção do mesmo plano de ação durante longo período de tempo não provoca impactos favoráveis sobre a empresa, uma vez que seus objetivos passam a ser

estáticos, o que pode redundar em conseqüências indesejáveis em termos de sua dinâmica de operação.

Entretanto, o executivo não deve fazer revisões em períodos de tempo muito curtos, mas desenvolver um processo dinâmico e flexível suficiente para a realidade de sua empresa.

Missão da Empresa

Oliveira (1998)¹⁷, relata todos os aspectos importantes sobre a missão da empresa:

A missão é a razão de ser da empresa. É uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofia da empresa.

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Na realidade, a missão da empresa representa um "horizonte" no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável.

Antes que as organizações determinem seus objetivos, elas precisam estabelecer uma missão ou propósito global. Somente depois de estabelecida a missão básica é que os objetivos, estratégias, programas, políticas e planos específicos podem se encaixar.

Um aspecto essencial da missão de uma organização é identificar as pessoas que serão os usuários finais dos serviços ou produtos.

A noção de que as organizações podem ter uma missão reflete a visão de que elas são mais simples que sistemas é técnicos e administrativos. Elas são instituições, com personalidade e propósito. Declarar missão de uma organização é

¹⁷ OLIVEIRA, op.cit. p.118-130.

declarar sua razão principal e transcendental de existir. E identificar a função que a firma desempenha para a sociedade, bem como seu caráter básico e sua filosofia.

A principal virtude de se pensar claramente sobre a missão de uma organização é que, conhecendo e sendo capaz de articular valores e propósitos essenciais, contribui-se para a aquisição e manutenção da integridade ou unificação da organização.

São diversas as maneiras para se definir a missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados x benefícios oferecidos, crenças e valores dos dirigentes. Mas, acima de tudo é necessário que a missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais.

A missão da organização visa orientar a sua atuação futura, enquanto os objetivos norteiam a evolução do seu desempenho competitivo. Ela deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado.

Qualquer empresa existe para satisfazer necessidades, daí sua referência essencial ser o cliente. Sem ele, a empresa é uma mera abstração. Sem conhecê-lo, suficientemente, condena-se à estagnação e ao obsoletismo.

No estabelecimento da missão de uma empresa, alguns cuidados devem ser tomados:

- não simplesmente explicar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem a sua finalidade básica ou seja, a de provocar decisões de mudanças;
- não relacionar diretamente com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da empresa;
- não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois este aspecto pode prejudicar a sua clareza e entendimento. Não estabelecer também definições longas, que podem prejudicar a sua assimilação;
- não estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias internas e externas

à empresa. A finalidade não é apenas definir a missão, mas tornar-se capacitado a defini-la e redefini-la sempre que for necessário, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento. Portanto, o importante é que se tenha sempre uma definição, então ter uma definição para sempre.

Conseqüência da falta de missão: a falta de um sentido claro dos valores básicos e do caráter de uma companhia, a missão, facilita aos administradores caírem numa tendência oportunística: a busca de planos tentadores e esquemas que podem exigir competências diferentes daqueles que a organização possui e que podem levar à dissipação dos recursos e a outras conseqüências em detrimento dos interesses das organizações.

- Definido o negócio

Em primeiro lugar, deve-se ter definido em que negócio a empresa atua, para não ser surpreendida por mudanças tecnológicas ou de atitude dos consumidores.

Questões para se definir um negócio em que se atua:

1. Qual é o nosso negócio?
2. Qual a nossa situação atual?
3. O que queremos vir a ser?
4. O que seremos se mantivermos o rumo atual?
5. O que fazer para chegar onde queremos?

Toda empresa deve constantemente se perguntar qual é sua situação atual com relação ao posicionamento, participação de mercado, tecnologias e imagem. Ela é líder de mercado ou uma seguidora mercadológica? E inovadora, desenvolve novas tecnologias de produto e processo ou dependente da compra de tecnologias de outras empresas?

Além de analisar o presente, a empresa deve se planejar para o futuro. Para isso, deve-se perguntar qual é o seu *core business* (sua vocação, o que ela faz de melhor) e como quer ser conhecida no mercado.

Qualquer empresa que mantiver ou ampliar sua participação de mercado deve analisar a evolução do setor e fazer um confronto com seu desempenho para saber se mantém vantagem ou se está perdendo posições.

Por fim, para chegar onde quer, a empresa deve estabelecer estratégias e táticas que lhe permitam atingir metas e objetivos estabelecidos.

- **Postura estratégica da empresa**

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

O estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos:

- a missão da empresa;
- a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e
- a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Nesta situação devem-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Entretanto, existe outro aspecto que pode influenciar a postura da empresa, que é o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos executivos que têm o poder de decisão na empresa.

Estratégias Empresariais

Uma das definições mais interessantes sobre estratégias empresariais é fornecida através de Oliveira (1998)¹⁸, a qual diz que: "estratégia pode ser definida como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo.

A estratégia segundo o autor acima referido surgiu com base no conceito militar, definida como a aplicação de forças em larga contra algum inimigo.

As empresas, explícita ou intuitivamente, possuem estratégias administrativas, mercadológicas, financeiras, tecnológicas, de recursos humanos, de formação de imagem. O erro comum, que explica todos os seus fracassos organizacionais, é não ter estratégia de empresa. O sucesso efetivo advém e se consolida à medida que a estratégia da empresa é consistentemente, conscientizada e coerentemente exercida.

O objetivo das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O termo estratégico significa a relação entre a empresa e o meio ambiente. Este uso é mais específico e diferente do uso mais comum, no qual "estratégico" indica "importante". Dependendo de sua situação, a empresa pode achar que as suas decisões operacionais são mais importantes que suas decisões estratégicas.

No contexto organizacional, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Segundo ANSOFF, DECLERCK E HAVES (1987)¹⁹: As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento da relação entre a firma e seu meio ambiente. Em outras palavras, preocupam-se com a maneira pela qual a empresa se

¹⁸ OLIVEIRA, op.cit. p.174-206.

¹⁹ ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à Administração estratégica. 1987, p.117.

relaciona com o ambiente novo e dinâmico para garantir sua sobrevivência e crescimento.

A Administração Estratégica envolve a organização como uma totalidade. A estratégia é um meio para alcançar objetivos organizacionais. Os objetivos são de longo prazo. E mais voltada para o nível institucional da organização.

A Administração Estratégica não pretende tomar hoje decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à:

- Estratégia de sobrevivência – a empresa utiliza quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos francos internos e ameaças externas).
- Estratégia de manutenção – a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc). É uma postura preferível quando a empresa está enfrentado ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.
- Estratégia de crescimento – embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa.
- Estratégia de desenvolvimento – a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. O executivo deve procurar desenvolver a sua empresa, (novos mercados e clientes, ou novas tecnologias).

- **Formulação da estratégia**

A formulação da estratégia é um dos aspectos importantes que o administrador enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência. Portanto, o dirigente deve conhecer as forças que controlam a concorrência em seu ramo de atuação.

Verifica-se que a formulação de uma estratégia deve necessariamente ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia para ser considerada viável deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do meio ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa.

Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto.

- **Escolha da estratégia**

Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia: normalmente, a que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente.

Os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa. Os seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões. O seu senso de obrigação para com a sua empresa decidirá quanto à sua devoção e escolha do assumo em que irá pensar. O sistema de recompensa, cujo estabelecimento é manutenção são de sua responsabilidade, será significativo em relação a como as pessoas reagem ao programa de planejamento estratégico. Será sua escolha de como o nível de altos executivos da empresa será organizado.

Outro aspecto a ser salientado é que o executivo deve estar atento ao fato de que, se a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa. Sinergia significa que o efeito combinado de duas ou mais estratégias levará a um resultado maior que a soma das estratégias escolhidas. Por exemplo, a introdução de novo produto na linha de uma empresa, juntamente com a realização de ampla propaganda, podendo ter um impacto benéfico sobre o total de vendas e lucros muito maior do que aquele propiciado por cada um dos itens separadamente.

- **Implantação da Estratégia**

A implantação de uma estratégia correspondente a, por exemplo, um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia e, portanto, exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. O executivo deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia.

- **Avaliação da estratégia**

A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada. A estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas também para a sua escolha.

Através da maioria desses comentários feito por Oliveira (1998)²⁰, ele finaliza essa metodologia para a realização do planejamento estratégico, com ainda alguns conteúdos desta área, logo abaixo:

Políticas Empresariais

Como base para o processo decisório, no planejamento estratégico existem as políticas que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões do executivo.

Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisão pelo administrador.

Diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas.

Assim, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido. Fica também evidente que as políticas são aplicadas em situações repetitivas da situação considerada.

Desta forma, uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre os objetivos e desafios são alcançados; e procura mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa.

As políticas devem ter algum grau de flexibilidade, pois algumas empresas que obtiveram grande sucesso parecem ter desrespeitado certas regras ou políticas básicas estabelecidas; e outras nem tiveram plano de políticas bem estruturado.

O adequado uso das políticas proporciona ao executivo a base de sustentação para um eficiente, eficaz e efetivo planejamento estratégico na sua empresa.

²⁰ OLIVEIRA, op.cit. p.216-253.

Projeto e Planos de Ação

Após o estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano prescritivo do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessário ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

O projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

A administração dos projetos e dos planos de ação subsequente corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico nas empresas.

Controle e Avaliação

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho

ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informação que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos.

Antes de iniciar o controle e avaliação dos itens do planejamento estratégico deve-se estar atento a determinados aspectos de motivação, capacidade, informação e tempo.

Entretanto, deve-se estar ciente de que existe dificuldade natural na avaliação dos resultados efetivos do planejamento estratégico, ou seja, o que realmente mudou e em que a empresa realmente melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico.

METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido na Instituição Hospital São Pio X, localizada no Município de Ceres-Go, na Praça São Pio X, nº 76. A empresa atua no ramo hospitalar, com a administração da Diocese de Goiás desde 1956, tendo como presidente Dom Eugene Lambert Rixen, e diretora administrativa Telma de Paula França Silvério que está a frente da organização. Foi realizado um estudo de caso, que segundo Gil (1996)¹ "é caracterizado pelo estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados". E também o método de observação, que segundo MATTAR (1997)², "consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com os objetivos da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisadores, não envolvendo questionamentos e respostas".

Com isto o estudo de caso e o método de observação, foi realizado em todos os setores da empresa, nos meses de Janeiro, Abril Maio e Junho, cumprindo a horas do estágio, conciliando assim com a empresa e o meu trabalho, e às vezes até mesmo por telefone para diagnosticar mais sobre a empresa. Onde o estudo de caso foi investigado em detalhe coletando assim diversas fontes de informações e dados para a consecução dos objetivos propostos. O método de observação foi feito para entender como é realizado o trabalho da empresa, observando os indivíduos em situações de trabalho, como se interage em seu meio, e a pesquisadora teve a permissão para observar e participar do ambiente de trabalho, que não seja pessoal da empresa, para a realização do projeto acadêmico.

¹ GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa, 1996, p. 123.

² MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, 1993.

DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A realização desse estudo no Hospital São Pio X, que é uma Associação Popular de Saúde, reconhecida como de utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal, tem o Certificado de "Fins Filantrópicos", concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social, órgão governamental, vinculado ao Ministério da Previdência e Assistência Social. Através do método de observação, pude observar que a empresa elabora vários projetos de ações rápidas para melhoria do hospital. Planeja sua rotina informalmente, preocupando somente com os problemas ou as situações de hoje, se resolver estes, estão suficientemente satisfeitos. Analisa as situações passadas e presentes, para diagnosticar melhorias no futuro, ficando somente na troca de informações, e não transforma para formal. Isto para a organização é prejudicial, pois não tem como ferramenta administrativa o Planejamento Estratégico que possibilitará auxílio para executar suas ações futuras, decorrente de visões internas e externas, os seus pontos fortes e seus pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do mercado competitivo. Mediante isto, por ser uma organização sem fins-lucrativos procuram contribuição nos amigos da comunidade de Santo Ângelo, na Itália, a família Guertechin na Bélgica, Dom Tomás Balduino, presidente da Comissão Pastoral da Terra a nível nacional e Pe. Thierry Linard de Guertechin do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social (IBRADES), ligado à CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil), e sempre a organização é fortalecida pelos amigos. A maior de suas receitas é decorrente do SUS – Sistema Único de Saúde, e como a sua demanda é muito grande, o hospital as vezes, não tem a oferta suficiente. Mas agora a sua estrutura ficou um pouco mais organizada, conseguindo atender a demanda pela municipalização do SUS. O atendimento é de 80% do SUS, 12% convênios – (Ipsago, Unimed...) e 8% particulares, é o que faz com que o hospital supere as situações. Creio que com um Planejamento Estratégico bem elaborado ao nível da empresa, adaptando a cultura organizacional, as dificuldades serão diminuídas.

No contexto em estudo, o problema observado e identificado relacionava-se com a ausência do planejamento estratégico, sem saber que é importante e necessário para a organização hospitalar.

Aché e Gonçalves (1999)¹ diz que um hospital é uma estrutura “viva” de alto dinamismo operacional, de elevado ritmo, desenvolvendo atividade caracteristicamente polimorfa, que envolve uma gama muito diversificada de aspectos. O hospital-empresa situa-se naquele grupo de empresas que assumem com a coletividade um papel na produção de serviços.

O Hospital São Pio X, é uma empresa filantrópica que visa amor à humanidade, sem fins-lucrativos, tendo como parte integrante assistência completa à saúde, tanto curativa quanto preventiva, incluindo serviços extensivos à família em seu domicílio e ainda um centro de informação para os que trabalham no campo da saúde, e alguns projetos sociais como: Grupo Amor e Vida – um grupo de pessoas que trabalham na conscientização das prevenções: Aids, doenças transmissíveis e na valorização das mulheres que são trabalhadoras do sexo; e PROHAN – projeto contra “hanseníase”, pessoas voluntárias que trabalham nas residências de pessoas que tem a doença, providenciando o que estiver necessitando.

Esta empresa consta-se de vários setores:

- Secretária - Diretoria, Responsáveis pela: Finanças, Recursos Humanos, Materiais, Marketing, Tecnologia e Assistência aos Médicos.
- Pavilhão C – Enfermarias, Pediatria.
- Ambulatório 24 horas - Consultórios Médicos para adultos e crianças, consultórios – enfermeiras, sala de vacinação para mulheres, e para crianças e sala de peso e medida de crianças.
- Pré-Natal.
- Recepção – Fichário.
- Pavilhão “A” – (Apartamentos, Sala de Parto, Sala para Cirurgias).
- Centro de Atendimento
- Lavanderia.
- Cozinha.
- Consultório Particular – Convênios.
- Laboratório.
- Sala de Observação.
- Sala de Projeto – GAV – Grupo Amor e Vida.

¹ ACHÉ, Carlos Augusto & GONÇALVES, Ernesto Lima. O hospital – empresa: do planejamento à conquista do mercado. RAE – Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar.1999, p.84-85.

- Almoxarifado e Farmácia.
- Fitoterapia – Farmácia de Remédios Naturais.
- Sala própria para formação e capacitação dos profissionais.
- Sala de Projeto – PROHAN – Hanseníase.

O hospital São Pio X, é como qualquer outra empresa, visando assim o rentável para as melhorias da empresa e em especial da saúde da humanidade. Exercendo assim ferramentas administrativas que faz com que a empresa cresça desenvolvendo sua total atenção aos pacientes.

As instituições sem fins lucrativos têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa, assim, não se demonstram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Elas precisam enfrentar opções críticas, por parte dos clientes internos e externos, para que reconheça que é preciso inovar, desde que se organize para buscar inovações. Elas necessitam de inovações, e o ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça, ela é uma oportunidade. Através disso os diretores do hospital têm que conhecer a importância do Planejamento Estratégico para a empresa.

O Planejamento Estratégico tem como finalidade de ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa, algum de seus negócios, ela terá todas as soluções inesperadas por ter sido bem elaborado, de acordo com as necessidades da empresa. São recursos futuros que se pretende atingir e alcançar dentro de um certo espaço de tempo aplicando recursos disponíveis ou possíveis. É muito importante para as empresas, por proporcionar um senso de direção, focaliza esforço de toda a família empresarial, guia planos e decisões para ajudarem na avaliação do progresso organizacional.

Podemos observar que o planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes. Tendo participação de todos os seus colaboradores, discutindo o caminho mais adequado e viável para a empresa, e é feito com um horizonte longo de tempo, mas devem ser refeitos todos os anos para incluir alterações que acontecerem no ambiente.

O planejamento estratégico para as organizações tem como, processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa vão aflorar ao

longo do tempo, de maneira, lógica e estruturada. Para criar uma base sólida para todo este processo, o executivo deve estar atento as possíveis vantagens que a empresa poderá obter com a adequada elaboração e implementação dele.

É extremamente importante que o planejamento estratégico seja incorporado ao dia-a-dia da empresa, criando uma situação de administração estratégica, ou seja, os aspectos estratégicos são incorporados de maneira sistemática no processo decisório da empresa. Sendo assim uma adequação da instituição ao seu ambiente, verificando como suas forças e energias atuam em situações de mudanças, através do comportamento competitivo, (segmento de mercado) e do comportamento empreendedor (aperfeiçoamento de trabalho, inovações tecnológica, estrutura ampliada).

Drucker (1992)², diz que as organizações sem fins lucrativos não baseiam sua estratégia no dinheiro, nem fazem dele o centro de seus planos. Elas não visam lucros e começam com o desempenho da missão. Isso focaliza a organização na ação. Define as estratégias específicas, necessárias para se atingir as metas vitais. Cria uma organização disciplinada. Começar com a missão pode evitar a doença degenerativa mais comum das organizações, especialmente as grandes: a pulverização de seus sempre limitados recursos em coisas que são interessantes ou parecem lucrativas, ao invés de concentrá-los em um pequeno número de esforços produtivos.

O autor continua dizendo que as melhores organizações sem fins lucrativos dedicam muita atenção à definição da sua missão. Elas evitam declarações abrangentes, cheias de boas intenções, concentrando-se em objetivos que tenham implicações claras para o trabalho realizado pelos seus membros, tanto funcionários como voluntários. Diz também que a missão bem definida serve como um lembrete constante da necessidade de se olhar para fora da organização, não somente em busca de clientes, mas também de medidas de sucesso. É exatamente por isso que as organizações bem sucedidas aprenderam a definir claramente quais mudanças externas constituem "resultados" e a se concentrar nelas.

Então, as organizações têm a necessidade de elaborar um Planejamento Estratégico, para auxiliar os diretores em suas decisões para o futuro. Elas podem mesmo construir os tópicos mais úteis e necessários fazendo a sua satisfação.

² DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virado do século, 1992, p.134-135.

Proponho alguns tópicos que são necessário, e que pode auxiliar na elaboração do Planejamento Estratégico para o hospital:

- Diagnóstico Estratégico - auxilia na verificação e observação de “como a empresa está” ou “onde ela está”. É realizado através de pessoas representativas das várias áreas de atuação da empresa, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a suas realidades externa e interna.
- Visão da empresa.
- Análise externa – identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Esta análise é efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional e regional, evolução tecnológica; fornecedores; aspectos econômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão-de-obra e concorrente.
- Análise interna – analisa os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. As principais formas de identificar estes são três: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e o benchmarking.
- Análise dos Concorrentes - principal fator para a criação das ameaças, oportunidades para as empresas (novas idéias e produtos, novos mercados, novas necessidades e novos conceitos de administração), a empresa tem que estudar bem o ramo de negócios, para que não fique prejudicada.
- Objetivos, Desafios e Metas da Empresa – estabelecer através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores internos e externos, interação com cenários, decorrências de expectativas e desejos, etc.).
- Missão da Empresa – satisfaz alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.
 - Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa.
 - Estabelecimento da postura estratégia.
 - Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa.
- Estratégias e Políticas Funcionais da Empresa – estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Elas são estabelecidas por área funcional da empresa. E a

política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

- Projetos e Planos de Ação da Empresa.
- Controle e Avaliação.

Através desses tópicos a direção do Hospital São Pio X, observou a importância de se ter um Planejamento Estratégico, considerando como uma ferramenta de grande mérito da administração, que realmente auxilia no processo decisório da empresa. Para tanto citam-se os seguintes aspectos:

- a consideração da empresa como um todo. Facilitando as análises, tanto interna quanto externa a empresa, bem como proporcionando condições para os dirigentes se sentirem mais seguro quanto ao resultado do diagnóstico estratégico;
- permite a empresa ter melhor interação com seu ambiente ou até mesmo procurar fazer as coisas acontecerem. Esta situação da empresa voltada para o ambiente, planejando o futuro, e não para o futuro, cria uma vantagem diferencial para a empresa; e
- o processo de planejamento estratégico é, além de normalmente motivador e envolvente, bastante simples, tornando-se um instrumento de administração perfeitamente incorporado em seus sistemas.

Os diretores devem considerar que, apesar da necessidade de flexibilidade no planejamento, a empresa deve sempre procurar ter um plano estratégico formalizado, pois somente através dessa forma a organização pode agir sobre o ambiente e moldar seu próprio destino, podendo de maneira mais rápida e eficaz às oportunidades de mercado que aparecem inesperadamente, com isto os administradores irão escolher de maneira mais adequada as necessidades da empresa. Mediante isto o planejamento deve compreender o período de tempo necessário para prever, através de uma série de atividades, a satisfação de todos os compromissos envolvidos numa decisão. O período é válido a medida que todos os itens necessários ao planejamento estratégico da empresa foram devidamente considerados.

Estratégias observadas no Hospital São Pio X, que poderá ser analisadas e estudadas para melhorias da empresa, e diagnosticar elas na realização do Planejamento Estratégico:

- Sistema de Informação ligados em redes, por motivo que a planta física da empresa, fica distante setores por setores.
- Situação financeira precária, motivo atraso do SUS – Sistema Único de Saúde.
- Tecnologia antiga, mas satisfaz as necessidades no decorrer dos dia.
- Construções de hortas.
- Ampliação e melhorias na horta de plantas medicinais.
- Responsabilidade maior com compras e controle no setor “Farmácia”.
- Sobrecarga de serviços em alguns funcionários.
- Estrutura física danificada.

Na minha opinião , o Hospital São Pio X, pode e como deve, pensar e realizar planos futuros baseados em todos os setores, preocupando com as melhorias para a empresa. Através desses planos realizara o Planejamento Estratégico que contribuirá para o fortalecimento e segurança para todos que fazem parte da empresa.

Atividades desenvolvidas na empresa:

- Formação continuada a todos os funcionários da empresa.
- Comunicação eficaz e eficiente a família organizacional.
- Trabalho em equipe e união, desde a alta administração ao operacional.
- Ambiente acolhedor entre os funcionários e os pacientes.
- Ambiente propício para um hospital, arejado, tranquilo...
- Alimentação e horas de descanso aos funcionários de alguns setores.
- Capela – para momentos de orações.

O Hospital São Pio X, tem como meta:

- Oferecer serviços de Saúde com qualidade e humanizada.

Planejamento Estratégico

Roteiro da Apresentação

- Parte A:
1. A Empresa e seu Mercado
 2. Missão, Objetivos e Estratégias Atuais da Empresa
 3. Visão (Missão Revisada/Valores/Objetivos)
 4. Fatores-Chave de Sucesso e Variáveis Ambientais Críticas

Parte B: 5. Síntese da Análise Ambiental Externa

- Desenhado Cenário
- Oportunidades
- Ameaças

6. Síntese da Análise Ambiental Interna

- Capacitação da Empresa
- Pontos Fortes
- Pontos Fracos

7. Síntese das Análises Complementares

- Análise da Indústria
- Análise da Concorrência
- Análise do Mercado

Parte C: 8. Formulação Estratégica

- Objetivos Estratégicos
- Diretrizes Estratégicas
- Estratégias
- Ações Estratégicas

9. Plano de Ações Estratégicas

- Programação de Atividades
- Cronograma de Implementação

10. Orçamento Estratégico

- Projeção da Demonstração de Resultados
- Análise de Margem de Contribuição
- Projeção do Fluxo de Caixa
- Estudo de Viabilidade dos Investimentos

O Planejamento Estratégico é realizado através de uma mesa redonda onde cada executivo mostrará suas idéias e a partir daí, começará a iniciar a elaboração do planejamento, diagnosticando assim as estratégias presentes e futuras.

A afirmação de que na conceituação, desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa, o administrador deve lembrar-se dos 20 "p" do planejamento, segundo Oliveira (1993):

- o "p" de processo, pois o planejamento estratégico deve ter sustentação metodológica, deve ter técnica;
- o "p" de plenitude, pois o planejamento estratégico deve ter abrangência global e considerar a empresa como um todo;
- o "p" de paciência, pois o executivo deve ter perseverança tranqüila para otimizar o planejamento estratégico na empresa;
- o "p" de pesquisa, pois o executivo deve estar constantemente investigando e estudando a realidade do planejamento estratégico;
- o "p" de perspicácia, pois o executivo deve ter agudeza de espírito e sagacidade para consolidar o que é melhor para a empresa;
- o "p" de previsão, pois deve-se ter antevisão e antecedência de furas ocorrências que afetam (positiva ou negativamente) a empresa;
- o "p" de precaução, no sentido de ocorrer com cautela para respeitar realidade da empresa, evitando a elaboração de um plano "elefante branco" de total inutilidade;
- o "p" de ponderação, no sentido de ocorrer elevada reflexão e bom senso por parte dos executivos envolvidos no processo de planejamento estratégico da empresa;
- o "p" de padronização, pois deve-se ter um planejamento estratégico unificado e simplificado;
- o "p" de prioridade, pois os executivos envolvidos devem estabelecer a ordem de preferência ideal para otimizar os resultados do planejamento estratégico na empresa;
- o "p" de persistência, pois deve-se buscar sempre o aprimoramento do processo de planejamento estratégico;

- o "p" de permanência, pois o planejamento estratégico deve ser um processo constante e incorporado pela empresa;
- o "p" de previsão, pois deve-se buscar a exatidão dos resultados estabelecidos e alcançados;
- o "p" de pessoa, correspondendo à qualidade e capacitação dos executivos envolvidos no planejamento estratégico;
- o "p" de participação, pois deve ocorrer elevado envolvimento e interação dos executivos da empresa com o correspondente comprometimento pelos resultados alcançados;
- o "p" de pacto, pois deve ocorrer um contrato entre as partes envolvidas, principalmente porque está-se considerando a empresa como um todo e de forma interagente com os fatores externos;
- o "p" de persuasão, pois espera-se que ocorra o convencimento de pessoas com base em argumentos que proporcionem a devida sustentação e o entendimento de uma realidade;
- o "p" de poder, pois os executivos devem ter força para realizar tarefas, bem como estar propensos a se expor em face de suas idéias e propostas;
- o "p" de postura, pois o executivo pode escolher entre quatro diferentes atitudes em fase do planejamento estratégico: reativa, inativa, pró-ativa e interativa; e
- o "p" de prática, pois o planejamento estratégico deve ser concebido e desenvolvido de forma a permitir sua adequada operacionalização, através de um plano de ação.

APRESENTAÇÃO DO HOSPITAL SÃO PIO X

Apresentação da Instituição

NOME: Associação Hospital São Pio X
CGC: 01381151/0001-08
ENDEREÇO: Praça São Pio X nº 76 Ceres/GO
CEP: 76 300 000
TELEFONE: (62) 323 1227
TELEFAX: (62) 323 1287

Composição da Diretoria

PRESIDENTE: Dom Eugene Lambert Rixen
VICE-PRESIDENTE: Pe. Patrick j. Mc. Grath
MEMBROS: Telma de Paula França Silvério
Maria Inês do Rosário de Brito Jardim
Maria Ferreira da Silva
Sílvio José da Conceição
José Pedro Filho

DIRETORIA ADMINISTRATIVA: Telma de Paula França Silvério
DIRETORIA CLÍNICA: Dra. Maria Esther de A Vilela
DIRETOR ADJUNTO: Isaías da Glória Araújo

Certificados

Título de Utilidade Pública Municipal
Lei nº 1.212
Data 02 de dezembro de 1996
Título de Utilidade Pública Estadual
Lei nº 12.905
Data: 08 de julho de 1996

Título de Utilidade Pública Federal

Decreto nº 70.904

Data: 31 de julho de 1972

Certificado de Entidades Fins de Filantrópicos

Processo nº 257.916/74

Data: 03 de janeiro de 1975

Pedido de Renovação: 26/12/2000

Processo nº 4406.004817/20-91

O Hospital São Pio X foi fundado na década de 50 para servir à Colônia Agrícola Nacional CANG, proposta pioneira do governo brasileiro para interiorização e fixação do homem à terra. Esta colônia deu origem à cidade de Ceres.

O então Hospital da CANG foi construído pelos pioneiros e desde então foi um centro de referência para toda a população da região. Atualmente atua em nível secundário na prestação de serviços hospitalares e sedia o único serviço de emergência gratuito.

O Hospital São Pio X é uma Associação Popular de Saúde, reconhecida como de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal. É portadora do "Certificado de Fins Filantrópicos", concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social.

Desde 1956 é administrado pela Diocese de Goiás e foi registrado em cartório em 1º de janeiro de 1956, recebendo a denominação de "Hospital São Pio X". É dirigido por um Conselho Diretor eleito em Assembléia, tendo como seu presidente o bispo da Diocese de Goiás, atualmente D. Eugene Lambert Rixen.

O Hospital São Pio X, único filantrópico da região, integrante da Confederação das Misericórdias do Brasil, coloca-se como referência regional para atendimento público, atuando nas áreas de clínica médica, pediatria, cirurgia, ginecologia, obstetrícia, cardiologia, traumatologia e hansenologia, adotando e sendo parceiro das políticas públicas no sentido de oferecer à população um atendimento digno, de qualidade e humanizado.

A filosofia do Hospital São Pio X é desenvolver e firmar práticas terapêuticas naturais e simplificadas na resolução de parte dos problemas de saúde, desenvolvendo o saber popular de forma mais aprimorada, dando às pessoas mais autonomia e poder sobre a unidade com o seu corpo e sua saúde.

O atendimento é orientado principalmente para uma população das classes sociais mais carentes vinda da zona rural e periferia, dos 27 municípios que compõem o Vale de São Patrício.

Foi o 1º hospital do Estado de Goiás e 11º do Brasil a receber o título de "Hospital Amigo da Criança", concedido em 29/09/94 pelo UNICEF/MS, em função dos trabalhos desenvolvidos na área de proteção à infância e aleitamento materno. Em 28 de maio de 1999, recebeu, o "Prêmio Galba de Araújo", concedido pelo Ministério da Saúde pela humanização da assistência ao parto-nascimento.

Em 27 de janeiro de 2000 recebeu o título de "Maternidade Segura", conferido pela FEBRASGO, OPAS (Organização Pan-Americana de Saúde), UNICEF E Ministério da Saúde, sendo a 4ª maternidade do Brasil a receber este título.

Hoje é referência para médio risco na assistência materno-infantil e para implementação das políticas de Saúde da Mulher na região do Vale São Patrício.

Todo esse trabalho sempre contou com o espírito voluntário dos membros da equipe e de grupos de amigos no Brasil e no exterior engajados com essa proposta.

Ações Sociais desenvolvidas

Em função deste compromisso em parcerias com órgãos governamentais e organizações não governamentais estrangeiras, desenvolve ações de relevante penetração social, destacando-se:

- a) O Programa de Assistência, Reabilitação e integração dos pacientes de Hanseníase, atingido vários municípios do Vale São Patrício, desenvolvido por equipe multidisciplinar do próprio Hospital;
- b) O Programa de Assistência integral à Saúde da Mulher e Criança, com ênfase na fase reprodutiva, destacando-se as ações no Pré-Natal, na assistência ao Parto Humanizado e incentivo ao aleitamento materno;

Destaca-se as ações de apoio à gravidez na adolescência, cujos índices em nossa região se tornam preocupantes. Nesta área oferecemos os seguintes atendimentos:

- Assistência ao pré-natal
- Assistência ao puerpério
- Planejamento familiar

- Programa de Aleitamento Materno
- Programa de prevenção ao Câncer da mama e ginecológico
- Assistência ao Climatérico
- c) Programa de Prevenção às Doenças Sexualmente Transmissíveis com ênfase á Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), realizando desde 1994 ações junto a grupos de risco e nas escolas públicas para jovens e adolescentes, bem como a formação de professores.
- d) O Centro de Terapias Naturais com a produção de medicamentos fitoterápicos que tem como objetivo resgatar o saber popular, no conhecimento das plantas medicinais, se torna uma grande opção, contrapondo com a política mercantilista das indústrias farmacêuticas que torna os medicamentos muitas vezes inacessíveis à população de baixa renda;
- e) O trabalho junto à Associação dos Diabéticos do Vale de São Patrício, que desenvolve ações assistenciais e informativas, dos portadores de Diabetes proporcionando-lhes uma vivência saudável com sua condição de vida;
- f) Destaca-se também o aspecto formador, sendo o palco de estágios hospitalares e ambulatoriais para:
 - Residentes em Gineco - Obstetrícia da Universidade Federal de Goiás
 - Enfermeiras obstetras da Universidade Católica de Goiás
 - Auxiliares e técnicos de enfermagem do SENAC
 - Agentes comunitários de Saúde
 - Agentes Pastorais de Saúde
 - Agentes Indigenistas

Bem como profissionais médicos (obstetras e pediatras) que se destinam a exercer atividades em maternidades que adotam práticas humanizadas de assistência à mulher.

- g) Atualmente, em parceria com a Secretaria Estadual de Saúde, sedia uma Unidade Ambulatorial 24 horas, com atendimento nas áreas básicas de ginecologia, obstetrícia, pediatria e clinica médica.

População Alvo

A clientela atendida pelo hospital São X é a população carente composta por trabalhadores oriundos do campo e das periferias das cidades do Vale de São Patrício. Atende também um contingente de pessoas que vivem do subemprego, trabalho temporário, desempregados, etc.

As mulheres trabalhadoras e excluídas procuram este hospital com o objetivo de se informar sobre o seu corpo, possibilitando a prevenção de patologias evitáveis e como forma manter sua saúde. Muitas dessas mulheres fazem aqui o seu pré-natal e procuram a nossa maternidade para dar a luz, por se sentirem seguras neste hospital.

Participação das Comunidades

As comunidades tem representação eletiva na vida do hospital, através de seus representantes junto à Associação Hospital São Pio X. Hoje, existem cerca de 22 comunidades associadas, incluindo a zona rural e urbana, e ainda, comunidades pertencentes a outras cidades vizinhas.

Participam ainda da Associação 9 entidades, entre elas a Associação dos Diabéticos do Vale de São Patrício, APAE (Associação de Pais e Amigos de Excepcionais), Loja Maçônica, etc. Os Atendentes Pastorais da Diocese são considerados os sócios natos.

Temos ainda 22 pessoas contempladas com o Título de Sócios Beneméritos por prestarem relevantes ações beneficentes à esta instituição.

Destacamos também os amigos da Comunidade de Santo Ângelo, na Itália, a família Guertechin na Bélgica. Dom Tomás Balduino, presidente da Comissão Pastoral da Terra a nível nacional e Pe. Thierry Linard de Guertechin do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social (IBRADES), ligação à CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil).

Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa

Categoria dos profissionais que atuam na empresa:

- Médicos
- Enfermagem
- Farmacêutico
- Bioquímica
- Técnico em Laboratório
- Técnico em Raio X
- Assistente Social
- Psicólogo
- Administrativos
- Motorista
- Serviços Gerais (limpeza/copa/cozinha/horta)

Divisão Técnica de Trabalho:

- Ambulatorial
- Internações
- Pré-natal
- Planejamento familiar
- Puerpério
- Projetos Educativos
- Centro Diagnóstico

Qualificação dos funcionários:

- Enfermagem com graduação nível superior
- Auxiliar de Enfermagem – formação específica com registro no COREN

- Técnico de Enfermagem – formação específica com registro no COREN
- Administrativos – nível médio / nível superior

Todos os Funcionários do hospital estão recebendo formação interna oferecida por uma Associação de amigos da França. Esta formação focaliza um trabalho mais humanizado na saúde, onde o ser humano é o foco principal.

Jornada de trabalho:

- Variável conforme a atividade - o funcionamento do hospital é 24 horas.

Rotatividade da Mão-de-obra:

- Esta empresa não tem uma grande rotatividade de mão-de-obra, considerando que os profissionais são antigos, na maioria são desvinculados com a aposentadoria. Podemos enquadrar com maior rotatividade os funcionários ligados diretamente ao ambulatório 24 horas por trabalhar em regime de plantão. Contendo hoje 96 funcionários, distribuídos nos setores da empresa.

CONCLUSÃO

Concluimos neste trabalho que o Planejamento Estratégico é fundamental para a própria sobrevivência das empresas, sejam elas públicas ou privadas, e tem praticamente as mesmas necessidades e funções para serem administradas.

O planejamento estratégico destina-se aos empreendedores interessados na gestão prática e sistemática do processo de adaptação das organizações às mudanças descontínuas do ambiente externo e interno que a todo momento se fazem presente. Estas mudanças tanto no âmbito econômico como também no político e social, tem exigido cada vez mais adoção de medidas adequadas a realidade, tornando-se assim imprescindível; e o empreendedor aprende a formular e implementar novas estratégias adequando-as ao novo ambiente. Apesar disso, os diretores da empresa – Hospital São Pio X observaram que é necessário para a organização, a elaboração de um planejamento estratégico, que irá beneficiar todo o processo da instituição. Viabilizando estratégias inovadoras aos clientes internos e externos, satisfazendo a necessidade de todos.

Os profissionais do hospital preocupados com a concretização de um futuro promissor para sua empresa, buscando um esquema direcionado para a gestão e descontinuidades, um enfoque sistemático à tomada de decisões estratégicas e uma metodologia para orientar sua implantação, pretende elaborar um Planejamento Estratégico.

Portanto, nos próximos anos, as empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como se diferenciar uma das outras e serem única no que fazem, serão facilmente aniquiladas pelo mercado competitivo. Podemos concluir que diante de tantas transformações que estão ocorrendo nestes últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso, terá de ajustar seu perfil e não se esquecer: planejar é preciso, pois o importante não é apagar incêndio, e sim planejar.

O estudo proposto por este trabalho acadêmico, foi justamente propor a importância de se ter o Planejamento Estratégico na organização – Hospital São Pio X, localizado no Município de Ceres-Go, que tem um grande aglomerado na área hospitalar, mas a maioria do serviço do SUS concentra-se nessa empresa. E os diretores viram que é necessário para ela, e pretende elaborar não por agora, mas no futuro. Neste momento presente receberam a visita do Ministro da Saúde, que

presenteou com uma verba (dinheiro) para ser utilizado na reforma da estrutura física de alguns setores, e terá que finalizar este até o último dia do ano – 31 de dezembro de 2003, prestando-se conta de todas as atividades realizadas.

O Hospital São Pio X, ao realizar o Planejamento Estratégico observará o quanto é mais fácil administrar tendo um Planejamento, que estará constando tudo que a empresa precisa a longo, médio e curto prazo; satisfazendo aos clientes internos e externos, procurando assim, onde buscar melhores performances.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ACHÉ, Carlos Augusto & GONÇALVES, Ernesto Lima. **O hospital – empresa: do planejamento à conquista do mercado.** ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.39, n.1, p.84-97, jan./mar. 1999.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. de & FISCHMAN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ANSOFF, H. Igor. & MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Estratégia empresarial.** Trad. de Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconsellos e Jacques Macovith. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1981.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1987.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégia e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

CERTO, Samuel C & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Trad. de Flávio Deni Steffen; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** Trad. de Nivaldo Montingelli Jr.. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Administrando para futuro: os anos 90 e a virada do século.** Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o minidicionário da língua portuguesa.** 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAX, Arnold C. **Strategia management: a integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HERMIDA, J; SERRA, R. & KASTIKA E. **Administración & estratégia: teoria y practica**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.

INTERNET. **Artigo** – Filantropia. Disponível em <<http://www.delasalle.com.br/artigos/filantropia.htm>>. Acesso em 02 jun. 2003.

KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril & WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**. Trad. de Antônio Zoratto Sancicente. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C & PIETRI JR. Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia, práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor**. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Trad. de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PROASA. **Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistema de Saúde:** Manual de organização e procedimentos hospitalares. São Paulo: Pioneira, 1987.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial.** Lavras: UFLA/FAEDE, 1998.

SOUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

ANEXOS

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Nome do Estagiário: <i>Ivoneide Falcão de Andrade</i>		
Local do Estágio: <i>Hospital São Pio X</i>		
Critérios de Avaliação	Conceito Atribuído	
<u>Justificativa da Aplicação do Trabalho</u> Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A B C D E	
<u>Capacidade Crítica</u> Considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.	A B C D E	
<u>Capacidade de Inovação</u> Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para a Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A B C D E	
<u>Percepção e Profundidade de Conhecimento Específicos</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de terminologia técnica específica.	A B C D E	
<u>Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A B C D E	
<u>Verificação da Metodologia do Trabalho</u> Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada uma de suas etapas.	A B C D E	
Parecer		
DATA	Assinatura do Prof. Orientador	Conceito Final