

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS EM SAÚDE

PATRÍCIA GARCIA RODRIGUES

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A EXPANSÃO
DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS. UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre

2016

Patrícia Garcia Rodrigues

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A EXPANSÃO
DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS. UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Gestão em saúde, pelo Curso de MBA em
Gestão de negócios em Saúde da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador (a): Prof (a). Ms Marcelo Jorge Sonnerborn

Porto Alegre

2016

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A EXPANSÃO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS. UM ESTUDO DE CASO

Patrícia Garcia Rodrigues¹

Marcelo Jorge Sonneborn

Resumo: O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para nortear um laboratório de análises clínicas em busca de sua expansão e melhoria de desempenho no mercado. Com a aquisição de um laboratório familiar para torná-lo um centro de referência em análises clínicas, a liderança precisa ter disponíveis os objetivos mais relevantes para seguir o trabalho. Conhecer o mercado externo e interno, definir sua missão e visão, são os pontos fundamentais para sobreviver nesse mercado tão competitivo. Diante disso, foi realizado esse estudo de caso a respeito do planejamento estratégico do Laboratório Lafont. Uma pesquisa qualitativa através de entrevistas com o gestor e seus colaboradores, exploração aberta e análise documental. Com esse trabalho, pode-se concluir que para atingir metas de crescimento e expansão no mercado, o planejamento estratégico é uma alternativa primordial.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Objetivos. Laboratório de análises clínicas.

¹ Biomédica, Mestre em Ciências Médicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.....10

Figura 2- Mapa dos Laboratórios da Zona Sul.....21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Regiões/Bairros – Matriz no bairro São Geraldo.....	19
Tabela 2 – Regiões/Bairros – Matriz na Zona Sul.....	19
Tabela 3 – Laboratórios Zona Sul.....	20
Tabela 4 – Exames mensal.....	22
Tabela 5 – Exames anual.....	21
Tabela 6 – Exames realizados por bairro (cotas SUS).....	22

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
1.1	Objetivo Geral.....	7
1.2	Objetivos específicos.....	7
2.	Referencial teórico.....	7
2.1	Planejamento estratégico.....	7
2.1.1	Etapas de um planejamento estratégico.....	9
2.1.1.1	Declaração da missão e visão do negócio.....	10
2.1.1.2	Análise do ambiente externo.....	11
2.1.1.3	Análise do ambiente interno.....	12
2.1.1.4	Formulação de metas, serviços e estratégias.....	12
2.1.1.5	Implementação.....	12
2.1.1.6	Feedback e controle.....	13
3.	Material e método.....	13
3.1	Método de pesquisa.....	13
3.2	Coleta de dados externos e pesquisa bibliográfica.....	14
3.3	Análise e interpretação dos dados.....	14
4.	Empresa.....	14
4.1	Objetivos da empresa.....	17
4.2	Missão da empresa.....	17
4.3	Visão da empresa.....	18
4.4	Análise do ambiente externo.....	18
4.5	Análise do ambiente interno.....	21
4.6	Implantação.....	23
5.	Considerações Finais.....	24
6.	Referências bibliográficas.....	27

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado está crescendo vertiginosamente e a competitividade entre as empresas aumenta cada dia mais, sem margem para erros. A notável mudança no cenário econômico no mundo, inclusive no Brasil, é um dos grandes fatores para a utilização e aperfeiçoamento do planejamento.

Com o avanço tecnológico e o aumento da facilidade de informação, o paciente/cliente está cada vez mais exigente, principalmente quando se trata de saúde. As empresas necessitam criar uma sistemática que possibilite hierarquizar objetivos relacionados ao melhor tratamento conforme as necessidades do seu cliente, juntamente com a melhora da utilização de recursos financeiros, para crescer com competitividade, segurança e, sobretudo, inovação.

Em consequência do crescimento de uma empresa, surge a necessidade de utilizar novas abordagens contidas nas teorias gerais da administração. Uma valiosa e importante “ferramenta” para a alta administração é o planejamento estratégico. O planejamento é a definição clara dos objetivos/metasp da empresa e dos passos a serem executados para concretização destes. A empresa que não planeja, acaba apenas “solucionando problemas”, se concentra no emergente e não consegue antecipar os acontecimentos (HERMELO et al., 2010). O administrador se depara com uma sobrecarga inesperada de tarefas imprevistas. Esse tempo gasto para solucionar essas tarefas poderia ser otimizado trabalhando para o aumento da taxa de crescimento da empresa.

O planejamento estratégico é composto por várias etapas e processos, e pode se salientar que esta ferramenta só funciona baseada nas informações internas e externas. Todas essas etapas são fundamentais, e não se pode abrir mão de nenhuma delas. Para iniciar um planejamento, é necessário conhecer profundamente a empresa, o verdadeiro poder e capacidade que esta possui. A estratégia é efetuada com base no aproveitamento máximo que a empresa tem a oferecer.

O mais importante é entender que implantar um planejamento estratégico é sempre ir à busca de informações que subsidiem o futuro da empresa. Planejar estrategicamente é conhecer e acompanhar o presente, perceber as próprias limitações e prerrogativas e trabalhar visando o futuro. Com o planejamento se pode transformar as ameaças em possibilidades de crescimento (OLIVEIRA et al., 2003).

Deve-se ter em mente que os resultados obtidos em um planejamento estratégico não podem ser resumidos em um plano, tabelas ou planilhas. A real finalidade dessa ferramenta é a obtenção de resultados positivos para a empresa, compatíveis com sua missão e objetivos.

Portanto, é importante frisar que esta ferramenta deve estar presente tanto na busca por excelência, como no desenvolvimento dos serviços empresariais. Devido aos grandes avanços da tecnologia no mercado, se mostra profundamente necessária a constante busca por atualização e aperfeiçoamento. A empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou em cima de valores passados, ela deve criar diferentes instrumentos em relação ao futuro do mercado para conseguir alcançar seus objetivos de crescimento.

A utilização do planejamento estratégico para um laboratório de análises clínicas se mostra necessária como uma forma de analisar os pontos fortes e fracos, bem como uma chance de materializar em oportunidades as possíveis ameaças para a organização. Com isso, buscar o conhecimento teórico para aplicar na prática do dia a dia, objetivando, ao final do processo, conquistar clientes e assim fazer com que a empresa alcance os objetivos esperados.

Além de trabalhar pela empresa, o planejamento produz outras conseqüências positivas em relação aos participantes desta. Para seguir adiante com um planejamento, deve-se passar por várias reuniões, discussões sobre divergências e assim chegar a um acordo sobre o crescimento do negócio. É importante ressaltar que com o planejamento estratégico a empresa

pode transmitir aos colaboradores mais segurança e uma maior preparação para enfrentar futuras situações.

1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar a importância do planejamento estratégico como uma fundamental ferramenta para a expansão de um laboratório de análises clínicas de Porto Alegre.

Objetivos específicos

- Identificar as vantagens que a implantação do planejamento estratégico pode gerar no crescimento de um laboratório de análises clínicas;
- Redefinir a missão e visão da empresa para realizar o planejamento estratégico;
- Analisar o ambiente externo e interno para consolidar o planejamento dentro da capacidade do mercado.

1 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

Desde o início da organização humana empresarial o planejamento é uma atividade presente no desenvolvimento de empresas das mais variadas áreas. Do século passado, podemos citar alguns pensadores como Fayol, Taylor e George Siemens que influenciaram no modo de gerir suas empresas, levando em consideração seus anseios e necessidades e utilizando teorias do planejamento estratégico como ferramenta para crescer no mercado.

Peter Drucker (2002) resumiu o planejamento com uma frase: “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas as implicações futuras das decisões presentes”. Portanto, em detrimento ao comumente usado ato de solucionar problemas, principal do planejamento é o movimento de antecipar ocorrências, sejam práticas ou teóricas.

Esse pensamento segue em concordância com Oliveira (2003), o planejamento proporciona avaliar as implicações futuras de decisões presentes

em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Ele está relacionado aos objetivos de toda a empresa com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo e é considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo, no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Segundo Vianna (2000) o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo continuado e adaptativo. Percebe-se, então, que as empresas possuem objetivos, que desejam atingi-los para obter os resultados planejados, e que isso decorre das estratégias estabelecidas por meio de um processo de criação humana. Nesse processo, deve-se avaliar o planejamento estratégico e sua interação com o ambiente e os objetivos traçados (SILVA; GOMES, 2008).

Uma empresa necessita de um alinhamento da organização com o seu ambiente. É nisso que o planejamento atua, relacionando os objetivos internos com o meio externo. Assim, através do uso desta ferramenta, se chega mais rapidamente à resolução de problemas básicos, bem como ao aproveitamento das principais oportunidades (BOWER et al., 1966).

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir. Assim, esta ferramenta pode ser considerada como a melhor forma de transmitir para a organização mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização

As principais características de um planejamento estratégico são (MATOS et al., 1999, p.30):

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, isto está em concordância

com Kotler (1999) que indica como uma etapa do planejamento a avaliação do ambiente externo.

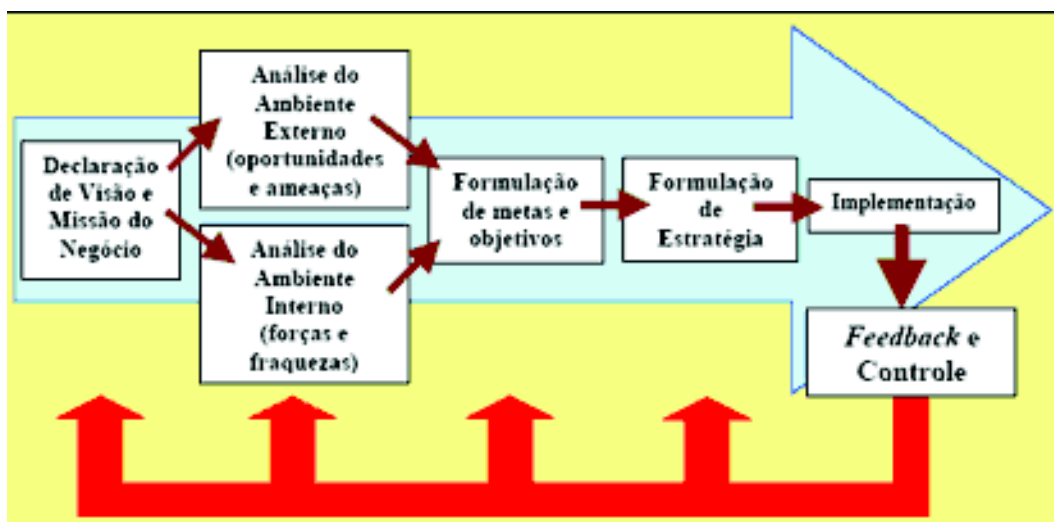
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro, o curso do planejamento é em longo prazo, com obstáculos a serem derrubados e almejando uma melhora de posicionamento da companhia no prazo direcionado.
- O planejamento estratégico é compreensivo, envolve a organização como um todo, abarcando os seus recursos a fim de obter os resultados esperados. A participação do pessoal é fundamental nesse processo, pois são eles que realizam e fazem acontecer.
- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, pois abrange uma grande diversidade de interesses e necessidades dos parceiros. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita a fim de implantar as idéias do planejamento.
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, pois constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

2.1.1 Etapas de um planejamento estratégico

Segundo Kotler (1999), planejamento estratégico é composto pelas seguintes etapas:

- Declaração da visão e missão do negócio;
- Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- Análise do ambiente interno (forças e fraquezas);
- Formulação de metas, serviços, estratégias;
- Implementação;
- Feedback e controle.

Figura 1. Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



(KOTLER, 1999).

2.1.1.1 Declaração da missão e visão do negócio.

Aferir a missão é estabelecer a razão de existência da organização, de que forma atua e qual seu principal objetivo de negócio. A missão reflete a percepção das ameaças e oportunidades, os valores e vocação da empresa. Ela deve ser curta e objetiva e todos da empresa devem conhecer e tratá-la como compromisso. Toda instituição precisa ter sua missão declarada para ter um direcionamento, que mostre a seus colaboradores e clientes aonde ela quer chegar. A missão é o principal foco do planejamento estratégico, ela define o papel da instituição, por isso é o ponto de partida para utilizar a ferramenta de planejamento.

Segundo Tavares (2000): “a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio”. Essa definição segue a linha do planejamento estratégico. Com a missão estabelecida, a empresa poderá determinar com precisão a área em que irá atuar seus concorrentes e futuros fornecedores.

É importante que, através da missão, os colaboradores e clientes possam ver a aplicação da visão da empresa no mercado, ou seja, é uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

A visão está relacionada diretamente com os objetivos, que são o que a empresa espera ser num determinado tempo e espaço, utilizando de metas viáveis e passíveis de serem alcançadas. De forma mais ampla, são as intenções e aspirações que os proprietários e gestores estabelecem. Engloba o presente e o futuro, sem necessariamente determinar o modo como isso será alcançado.

A visão não é apenas a vontade um indivíduo, e sim do todo. Está diretamente ligada a estratégia, pois qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão (OLIVEIRA, 2007). A partir da visão, seus colaboradores poderão se identificar com os valores que a empresa pretende passar para os clientes. Assim, Drucker (2002) exalta: “Ter uma visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

Além disso, a visão é a declaração do rumo, da direção que a empresa pretende tomar, de suas crenças e posturas. Não é apenas uma frase em um papel ou valores numéricos, pois a visão é algo mais filosófico, de cunho moral, ético e social. A empresa espera que a visão cause empatia naqueles que se identificam com as intenções ali declaradas. Não deve ser construída apenas pela alta administração e sim por todos os colaboradores.

2.1.1.2 Análise do ambiente externo

Na análise do ambiente externo se observa as oportunidades consistentes e as possíveis ameaças, avaliando a posição/participação da empresa no mercado. É uma análise continua, pois o mercado é instável e competitivo. O ambiente externo está totalmente fora do controle da empresa, assim não podendo se ater a apenas uma estratégia para trabalhar com o mercado (CHIAVENATO et al., 2003).

O ambiente externo abrange organizações concorrentes, tecnologias, ameaças políticas, sociais e culturais. A sua avaliação é geralmente a etapa mais importante do planejamento (ALMEIDA et al., 2003). Deve-se verificar a participação no mercado, número de funcionários, faturamento, perfil dos compradores, produtos oferecidos e a avaliação das empresas concorrentes.

Ao mesmo tempo em que se deve estudar o mercado, a organização precisa estar evoluindo com tecnologia de ponta, para assegurar a sobrevivência da empresa. Com a utilização da tecnologia, o negócio pode ser um exemplo a ser seguido pelos concorrentes ou, sem tecnologia, ela pode se espelhar na modernização da concorrência para crescer.

Ameaças políticas são um dos pontos muito importantes, pois a empresa tem que seguir as leis e se adaptar a possíveis mudanças nelas. O descumprimento das leis pode acarretar em sérios problemas a empresa. O cenário político muda constantemente, e uma empresa que percebe esse movimento, e que procura, concomitantemente, se adaptar às mudanças políticas, com certeza aproveitará melhor as oportunidades.

2.1.1.3 Análise do ambiente interno

É avaliar as forças e fraquezas internas da empresa, demonstrar pontos fortes e fracos que a organização possui. Conhecendo os recursos que a organização possui, ela pode usufruir ao máximo na produção e no crescimento. Em relação às fraquezas, entendendo os pontos vulneráveis, a empresa está mais segura para competir no mercado externo.

Os recursos a serem analisados são tanto na área de produção como na área administrativa. Pontos financeiros, de produção, marketing, recursos humanos, tecnológicos, estrutura física, lucratividade, produtividade e sua competitividade.

2.1.1.4 Formulação de metas, serviços e estratégias

As metas, serviços e estratégias são baseadas na missão e visão da empresa. Esta etapa confronta as análises desenvolvidas nas outras etapas e discorre como estruturar o plano. As metas são o resultado para quais todas as atividades organizacionais são direcionadas. São o foco do planejamento, elas que ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser atingidos (MINTZBERG et al., 2004).

2.1.1.5 Implementação

É a etapa mais delicada do planejamento, pois deve haver uma coexistência produtiva entre as novas estratégias e as ações de rotina. A implantação apropriada e correta é um dos principais fatores, pois não adianta ter o planejamento e implantar erroneamente.

Segundo Kotler (1999), a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelo plano.

2.1.1.6 Feedback e controle

Para verificar se o plano está sendo implantando conforme o planejamento estratégico, este deve ser rastreado, revisto e atualizado à medida que sua execução evoluir ou quando surgirem fatos novos relevantes. Controlar significa verificar se os objetivos traçados estão sendo seguidos. Controla-se comparando os objetivos alcançados com os objetivos previstos. Sua principal função é identificar problemas, para poder corrigi-los e evitar sua reincidência (OLIVEIRA et al., 1999).

Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta. Obter feedback é de extrema importância para aprofundar o conhecimento e aperfeiçoar a estratégia.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 Método de pesquisa

Toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado. Esse artigo é um estudo de caso da empresa Laboratório Lafont Ltda. Para escrever esse estudo foi necessário fazer uma coleta de dados através de pesquisas abertas, entrevistas com o líder do laboratório e seus colaboradores. Foi uma análise documental e observação pessoal. Não houve nenhuma limitação quanto a informações pesquisadas na empresa, já que o pesquisador tem plena liberdade, concedida pelo dono do laboratório, para acessar as informações relevantes e para observar sistematicamente o negócio

para a pesquisa. Dados de produção da empresa foram retirados do sistema de informática que ela utiliza.

3.2 Coleta de dados externos e pesquisa bibliográfica

A coleta de dados externos para a elaboração deste trabalho ocorreu da seguinte forma: Foi feita uma pesquisa sistemática em bancos de dados virtuais e físicos visando a obtenção do maior número de informações compatíveis com a pesquisa em artigos e livros sobre planejamento estratégico, voltados para diversas áreas. Também foram analisados e pesquisados dados demográficos do município de Porto Alegre, área de interesse do estudo de caso. Para a coleta destes dados demográficos, foram utilizados os websites da prefeitura de Porto Alegre e do Cadastro Nacional de Estabelecimentos em Saúde (CNES).

3.3 Análise e interpretação dos dados

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para o Laboratório Lafont, a interpretação de dados foi qualitativa. Essa interpretação fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada e depois analisados.

4 EMPRESA

O Laboratório Lafont está situado na cidade de Porto Alegre, com sua matriz na Avenida Presidente Franklin Roosevelt, 1403 bairro São Geraldo desde 1971.

No ano de 1951, o técnico de laboratório clínico e estudante de medicina Arhon Hutz estava em Buenos Aires, Argentina, em viagem de estudos, estagiando no Hospital Rivadavia.

Naquele estágio conheceu o Dr. Carlos Galli Mainini, que poucas semanas antes havia descoberto e padronizado a reação laboratorial, que leva seu nome, para evidenciar a presença de gestação, tendo aprendido a técnica com o Dr. Carlos Galli Mainini.

Ao retornar à Porto Alegre, começou a realizar o exame, e sua tese de doutorado foi sobre este teste.

Imediatamente após a conclusão do curso de medicina fundou o Laboratório Lafont que, inicialmente, manteve o foco em Análises Clínicas voltadas à Endocrinologia, especialidade posteriormente abraçada pelo seu fundador.

Em 05 de agosto de 1969 o farmacêutico bioquímico Irineu Grinberg, então funcionário do laboratório, comprou-o e, logo de início, procurou realizar inovações tanto no setor técnico, com aquisições de novos equipamentos e melhoria nas instalações, como também qualitativo, tornando-se Especialista em Análises Clínicas pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas.

Em 10 de maio de 1971 mudou o local do laboratório, indo para um espaço mais amplo, com melhorias no atendimento aos clientes e atualizações técnicas.

Em 1994 a farmacêutica bioquímica Cátia Helena Andrade da Rosa veio a integrar o quadro de sócios da empresa, aprimorando o setor de Imunologia e desenvolvendo um novo setor, o de Hormônios. Em 1997 a farmacêutica bioquímica Melina Grinberg também se tornou sócia, em 2005 concluiu a Especialização em Análises Clínicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul aprimorando no Lafont a área de Garantia da Qualidade.

Em março de 2016 foi vendido para o empresário João Piccoli.

O foco do laboratório é atendimento SUS, ainda que sendo um laboratório particular. Pelo SUS. Atende os postos de saúde dos bairros: São Geraldo, Navegantes, Farrapos, Humaitá e Ilhas de Porto Alegre. Os postos de atendimento SUS que são conveniados com o laboratório são: UBS IAPI, UBS Vila Farrapos, UBS Navegantes, UBS Diretor Pestana, UBS Mario Quintana, UBS Fradique Vizeu, UBS Ilha da Pintada e UBS Ilha dos Marinheiros.

Para a melhoria no atendimento do eixo Humaitá, o laboratório possui a mais de 14 anos um posto de coleta situado no bairro homônimo, visto que era grande a carga de exames vindo desta região da cidade. Além do SUS, o laboratório atende a mais de 20 convênios particulares, podendo citar como os de maior média de atendimento os convênios com IPÊ, Bradesco e Sul América.

O Laboratório atualmente abrange as atividades de Análises Clínicas nas especialidades: Bioquímica, Citologia, Hematologia, Imunologia,

Hormônios, Microbiologia, Urinálise e Parasitologia. Possui um sistema de qualidade baseado nos requisitos da ONA e nos requisitos do Manual para Acreditação do Sistema da Qualidade dos Laboratórios Clínicos da SBAC/DICQ.

Antes da aquisição, o laboratório fazia uma média de 16.500 mil exames mês, sendo 12.777 exames do SUS. Após a aquisição, o Lafont começou a atender o Hospital Independência. Esse hospital é mantido pela Sociedade Sulina Divina Providência, entidade filantrópica, de fins não econômicos. Disponibiliza atendimento clínico, cirúrgico e ambulatorial nas especialidades de Ortopedia, Traumatologia e Urologia, exames e serviços auxiliares de diagnóstico. O atendimento é 100% SUS regulado pela Secretária Municipal de Saúde de Porto Alegre.

Mensalmente, se realiza em média 6.000 exames para o hospital Independência, tanto de pacientes internados como de pacientes de ambulatório. Com isso, o total de exames realizados mensalmente a partir da aquisição gira em torno de 24.000.

Para iniciar com o atendimento do hospital, o novo dono investiu na compra de aparelhos novos para o laboratório, com mais tecnologia e rapidez. Trocou o sistema enzimático colorimétrico que era realizado para a bioquímica para o sistema de química seca, muito mais moderno, rápido e eficaz. Segundo a empresa que comercializa, é a única que dispensa a utilização de água no procedimento e é considerada a metodologia com maior grau de eficiência e precisão. Tudo isso só é possível porque no lugar dos tradicionais tubos de ensaio e lâminas, utiliza-se um pequeno “slide” que contém seis camadas com reagentes sólidos, filtros, diferentes membranas, entre outras composições, que permitem a análise de mais de 60 parâmetros da bioquímica (www.orthoclinical.com).

Uma das principais características do laboratório é a busca constante da qualidade, e para sua avaliação e melhoria. O Lafont tem acreditação do sistema nacional de acreditação (DICQ) patrocinado pela sociedade brasileira de análises clínicas (SBAC) e participa do programa de qualidade externo (PNCQ da SBAC).

O laboratório conta com 21 colaboradores:

- 2 recepcionistas;
- 3 coletadoras;
- 3 Auxiliares de limpeza;
- 2 Diretores;
- 2 profissionais do faturamento e compras;
- 6 biomédicos;
- 1 biólogo;
- 2 plantonistas (biólogo e bioquímico).

4.1 Objetivos da empresa

A empresa foi comprada pelo empresário João Piccoli para ser um dos principais laboratórios do Rio Grande do Sul. Tem como objetivo atuar em hospitais de pequeno e médio porte. Antes da aquisição, o laboratório tinha um atendimento ambulatorial, segunda a sábado das 07:30 as 17:00. Após a aquisição o laboratório já se transformou em 24 horas para atender o hospital Independência.

Para os próximos meses, o objetivo é participar de licitações para assumir o atendimento de hospitais da grande porto alegre e atender casos de emergência também, o que no momento atual não acontece. Além de trabalhar com sistema único de saúde (SUS), o objetivo é conquistar novos clientes dos principais convênios particulares.

Criar uma imagem mais forte no mercado, sempre com excelência nos serviços prestados e em busca de tecnologia de ponta. Aumentando a equipe e sempre incentivando para estudos e pesquisas, contribuindo assim com o crescimento econômico e sustentável da empresa, bem como para qualificação de sua equipe técnica.

4.2 Missão da empresa

A missão é abordada neste estudo através dos referenciais bibliográficos, é de suma importância para a identidade organizacional, ou seja, é necessário ter bem definido o papel da empresa frente à sociedade que está inserida.

Antes da aquisição pela nova chefia já existia, na empresa, indicações da missão e visão no manual da qualidade. O trabalho de reformulação da missão foi realizado juntamente com a nova direção, de maneira a modernizar os conceitos, fazendo com que o laboratório busque crescer e alcançar seus objetivos.

A missão da empresa é prestar serviços de ponta de diagnóstico laboratorial a médicos e pacientes, satisfazendo suas necessidades e expectativas, bem como as da comunidade e dos colaboradores, com confiabilidade e a garantia da lucratividade necessária ao empreendimento empresarial. Buscando sempre qualidade em seus serviços.

4.3 Visão da empresa

A modernização do conceito de visão foi feita juntamente com a nova diretoria. Através de entrevista realizada com o líder, chegamos a conclusão sobre a nova visão do laboratório. Levando em consideração o objetivo da empresa em utilizar tecnologia de ponta e sempre em busca de uma maior clientela.

Esse novo conceito de visão da empresa é ser um laboratório de referência, com tecnologia de ponta e um aumento significativo em sua clientela nos próximos dois anos. Um dos pontos principais será a abertura de novos postos de coleta e laboratórios em menor escala nos hospitais do Rio Grande do Sul.

4.4 Análise do ambiente externo

No Rio Grande do Sul existem mais de 800 estabelecimentos de análises clínicas, e que são responsáveis por 90% dos exames laboratoriais que o SUS oferece. Em relação ao SUS, o ambiente externo não é favorável, a mais de 20 anos não ocorre reajuste na tabela de exames SUS, enquanto a inflação acumulada nos últimos 20 anos foi de 359,98% (www.gazetadopovo.com.br). Por causa dessa falta de reajuste, os laboratórios estão sempre buscando novas fórmulas de realizar seus exames com um custo menor, mas com qualidade. Segundo a Sociedade Brasileira de análises clínicas (SBAC) (www.sbac.com.br), em Porto Alegre estão presentes 29 laboratórios participantes no programa de qualidade externo da SBAC, o Programa Nacional de Controle de Qualidade (PNCQ) e no Rio Grande do sul

são no total de 586. Apenas 23 laboratórios possuem a acreditação do sistema nacional de acreditação (DICQ) patrocinado pela sociedade brasileira de análises clínicas (SBAC).

Atualmente a matriz da empresa situa-se no bairro São Geraldo e conforme a tabela a seguir estão os dados demográficos das regiões/bairros que o laboratório atende pelo sistema único de saúde:

TABELA 1 – Regiões/Bairros – Matriz no bairro São Geraldo

REGIÃO	BAIRROS	Nº DE HABIT.	% DA POPULAÇÃO	ÁREA (Km2)	% DA ÁREA	DENS. DEMOGRÁFICA
HUMAITÁ-NAVEGANTES	FARRAPOS	18.986	1,35	1,65	0,35%	11.506,67
	NAVEGANTES	8.706	0,62	1,89	0,40%	4.606,35
	HUMAITÁ	11.404	0,81	4,16	0,87%	2.741,35
ILHAS	ARQUIPÉLAGO	8.330	0,59	44,2	9,28%	188,46
NORDESTE	MARIO QUINTANA	37.234	2,64	6,78	1,42%	5.491,74
TOTAL		84.750		58,68		

(fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre e IBGE- Censo Demográfico 2010.)

O número de habitantes é bastante relevante, pode se verificar que existe a forte possibilidade de, aumentando o marketing e o comercial do laboratório, poder ser atendido um número ainda maior de pacientes na região em que a matriz se encontra.

Com a realização das entrevistas com o líder e a equipe de administração, foi delimitado que, dentre os planos da nova administração do laboratório, existe o de mudar a matriz para a zona sul de Porto Alegre. Apesar disso, seguirá funcionando um posto de coleta no bairro São Geraldo, para continuar atendendo o público alvo. Segue a tabela dos dados demográficos dos bairros e regiões que atendem SUS:

TABELA 2 – Regiões/Bairros – Matriz na Zona Sul

REGIÃO	BAIRROS	Nº DE HABIT.	% DA POPULAÇÃO	ÁREA (Km2)	% DA ÁREA	DENS. DEMOGRÁFICA
CRISTAL	CRISTAL	27.661	1,96	3,92	0,82%	7.056,38
CRUZEIRO	MEDIANEIRA	9.903	0,7	1,26	0,26%	7.589,52
	SANTA TEREZA	55.505	3,94	5,56	1,17%	9.982,91
TOTAL		93.069		10,74		

(fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre e IBGE- Censo Demográfico 2010.)

Segundo a tabela 2, pode-se observar que a população da região Sul é maior que a população da zona que o laboratório atende hoje em dia, em compensação, a área é bem menor. O laboratório precisa estar preparado para atender um número bem maior de pacientes e estar bem localizado para tal. De acordo com o resultado das entrevistas com os colaboradores, pôde-se chegar a conclusão que para pacientes do SUS a localização é muito importante. Como é uma área menor, a otimização da localização fica mais atingível.

Em relação a concorrência na Zona Sul de Porto Alegre, segue tabela:

TABELA 3 – Laboratórios Zona Sul

LABORATÓRIOS NA ZONA SUL	ENDEREÇO	ATENDE SUS
LABORATÓRIO ENDOCRIMETA	AV. NONOAI, 31 NONOAI	X
	AV OTTO NIEMEYER, 2727 CAVALAHDA	X
LABORATORIO MONT SERRAT	AV. WENCESLAU ESCOBAR, 3022 CRISTAL	
LABORATÓRIO NOBEL	AV. CAVALHADA, 2794 CAVALHADA	
LABORATÓRIO SENHOR DOS PASSOS	RUA DR. CASTRO DE MENEZES, 155 VILA ASSUNÇÃO	X
	AV CAVALHADA, 3040 CAVALHADA	X
	AV WENCESLAU ESCOBAR, 1823 CRISTAL	X
LABORATÓRIO UNIMED	AV, WENCESLAU ESCOBAR, 2320 VILA CONCEIÇÃO	
LABORATÓRIO WEINMANN	AV. OTTO NIEMEYER, 687 TRISTEZA	

(fonte: cnes2.datasus.gov.br)

Figura 1 – Mapa dos laboratórios da Zona Sul



(Fonte: Satélite Google)

Conforme o mapa mostra, a região em que o laboratório irá se encontrar não possui laboratórios nas proximidades. Mais para o Sul, o número de laboratórios aumenta, mas não é o suficiente para suprir a demanda de pacientes SUS, por exemplo. Apenas dois laboratórios atendem o SUS nessa parte da cidade. Os pacientes que necessitam desses serviços precisam se locomover até a região central de Porto Alegre.

Investidores imobiliários estão avançando fortemente na região Sul de Porto Alegre, e isso causará um aumento significativo na população. Estar preparado para atender essas mudanças é essencial para o crescimento do laboratório.

4.5 Análise do ambiente interno

Atualmente o laboratório possui uma área de 100 m² para sua área técnica. Dentro do planejamento estratégico está a mudança da matriz para uma área na Zona Sul de Porto Alegre, com área de 198m² para a área técnica e recepção. São realizados mensalmente em média 24.000 exames. Segue tabela dos exames por setores:

TABELA 4 – Exames mensal

ESTATÍSTICA MENSAL DE EXAMES LAFONT	
SETOR	NÚMERO DE EXAMES
BIOQUÍMICA	12240
CITOLOGIA	145
HEMATOLOGIA	3844
IMUNOLOGIA	1344
LABORATÓRIO DE APOIO	3193
MICROBIOLOGIA	2985
PARASITOLOGIA	209
URINÁLISE	1
TOTAL	23961

(Fonte: sistema proditec, módulo gerência Lafont)

TABELA 5 – Exames anual

ESTATÍSTICA ANUAL DE EXAMES LAFONT	
SETOR	NÚMERO DE EXAMES
BIOQUÍMICA	98790
CITOLOGIA	1838
HEMATOLOGIA	36475
IMUNOLOGIA	10665
LABORATÓRIO DE APOIO	51722
MICROBIOLOGIA	30758
PARASITOLOGIA	2708
URINÁLISE	41
TOTAL	232997

(Fonte: sistema proditec, módulo gerência Lafont)

Na área da Bioquímica, o setor que mais realiza exames, possui o aparelho Vitros 250, que realiza 250 exames/hora de 28 analitos diferentes e já foi comprado outro aparelho desse mesmo modelo para ser o backup. Seguindo essa linha, o laboratório tem condições de realizar mensalmente no máximo 182.500 exames, trabalhando 24 horas por dia, 30 dias por mês.

Na área da Hematologia, o segundo setor que mais realiza exames, possui o aparelho para hemograma ABX Pentra 80, que realiza 80 exames por hora. Com o laboratório trabalhando 24 horas por dia, a Hematologia tem condições de realizar no máximo 58.400 hemogramas. Além desse aparelho, a área possui o ABX Pentra 60 de backup.

Em relação ao atendimento SUS atual do laboratório segue a tabela abaixo:

TABELA 6 – Exames realizados por bairro (cotas SUS)

REGIÃO	BAIRROS	PACIENTES ANUAL	EXAMES ANUAL
HUMAITÁ- NAVEGANTES	FARRAPOS	2097	20899
	NAVEGANTES	2571	26672
	IAPI	1619	19528
	DIRETOR PESTANA	2805	29148
	FRADIQUE VIZEU	1600	16004
NORDESTE	MARIO QUINTANA	1288	12546
ILHAS	ILHA DA PINTADA	1172	10147
	ILHA DOS MARINHEIROS	1380	10581

(fonte: sistema gerência proditec Lafont)

Conforme a tabela 6, os bairros Navegantes e Diretor Pestana são o principal foco de atendimento do laboratório. São os maiores postos de saúde da região, e que apresentam a maior cota de exames para o Lafont.

Avaliando os dados obtidos e conversando com os colaboradores, o laboratório tem condições técnicas de atender um número bem maior de pacientes. Considerando os setores que mais realizam exames, o horário de atendimento e profissionais habilitados, o laboratório tem condições de atender mais de 80% de seus exames atuais.

4.6 Implantação

Para implantar um planejamento estratégico, esse deve ser analisado e estudado pelos administradores. A implantação envolve a empresa como um todo, desde a gerência até os funcionários auxiliares, em suma, todos os colaboradores. Todas as mudanças que um planejamento pode gerar, levam a certo medo dos colaboradores, principalmente os mais conservadores. Alguns deles podem rejeitar mudanças bruscas, seja por comodismo ou pelo medo da adaptação da nova forma de estratégia.

O trabalho de conscientização com os colaboradores é muito importante, pois é com ele que os líderes demonstram que essa mudança vem para melhorar a organização e conseqüentemente o trabalho de cada colaborador. Se a empresa cresce, o profissional cresce junto.

Para a implantação do planejamento no laboratório Lafont, foi realizada uma reunião geral com todos os colaboradores. Foram apresentados os processos e etapas do planejamento e como se sucederia essa implantação. A

metodologia foi importante para inserir o grupo no processo contínuo de desenvolvimento.

Pode-se dizer que, com a apresentação da análise do ambiente externo e do ambiente interno, a perspectiva dos colaboradores prontamente se modificou. Saber que a empresa tem condições de produzir substancialmente mais do que produz, eleva o moral e, conseqüentemente, a produção, dedicação e entrega dos funcionários. Ficou evidente que o mercado é acirrado e a situação econômica não é das melhores. Ainda assim a postura da empresa mudou.

Com a empresa conhecendo sua visão e missão, estando a par do mercado e implantando o planejamento, será possível reunir esforços em torno de um alvo comum. A empresa sabe onde quer chegar, visando sempre a melhoria no atendimento ao cliente e conhecendo os empecilhos que podem aparecer no caminho.

A continuidade do processo de implantação do planejamento estratégico é que definirá o grau de sucesso no futuro. O processo é, por muitas vezes, difícil e desgastante, mas depois que o líder compartilhou com os colaboradores os objetivos desse trabalho, todos estão empenhados em pensar no futuro e atingir a missão da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aquisição do laboratório Lafont por um empresário com visão de futuro, de crescimento e de muitas mudanças gera inseguranças. Mudanças são sempre apreensivas e podem trazer medo, inicialmente. Um laboratório ambulatorial familiar que possui colaboradores com quase 20 anos de casa se transforma em um laboratório hospitalar empresarial. A implantação do planejamento estratégico deverá ser o ponto forte e o mais difícil para todos os colaboradores.

Realizar esse planejamento é começar do início um trabalho de mais de 70 anos. Caracterizar a empresa, formular a visão e missão, analisar o ambiente externo (tanto o ambiente em que a empresa se encontra nesse momento, até o ambiente em que ela irá se estabelecer nos próximos meses), avaliar o ambiente interno, número de funcionários, aparelhos utilizados e

número de exames que pode se realizar com a infraestrutura que possui e que irá possuir.

Diante das exigências, mercado e mudanças que cerceiam o mundo das análises clínicas, renovação e conhecimento do trabalho gerado são essenciais para crescer. Através delas pode-se até mesmo prever com antecipação consciente o que pode vir a acontecer, tanto no âmbito externo quanto no interno, assim superando ameaças e explorando oportunidades.

Um exemplo da empresa nesse ponto é a mudança da localização da matriz, em busca de novos clientes. Se encontrar em uma região da cidade onde laboratórios de análises clínicas não estão tão presentes é explorar oportunidades.

Não se esquecendo de dispor sempre dos recursos que já possui colaboradores eficientes e sempre inovar em tecnologia. O planejamento é feito para otimizar os resultados almejados. Essa ferramenta é flexível, para utilizar a melhor maneira possível todas as possibilidades da organização a fim de atingir a missão da empresa.

O planejamento estratégico é um “processo” que tem por objetivo estabelecer um futuro desejado e os caminhos e meios de torná-los realidade.

A visão de que o planejamento estratégico é peça fundamental para o crescimento de qualquer empresa já está consolidada no meio acadêmico, com diversas aplicações práticas de sucesso que corroboram a teoria. No meio específico de laboratórios de análises clínicas, pode-se afirmar que a aplicação do método ainda engatinha, mas já demonstra todo o seu potencial de aumento de números em futuro breve.

A idéia principal deste artigo é demonstrar, através de um estudo de caso específico, como uma abordagem agressiva, permeada pelos princípios básicos do planejamento estratégico pode ser salutar para a viabilidade econômica de um laboratório em um meio que sofre com falta de recursos e tabelas financeiramente inaplicáveis. Assim, a conclusão de que o planejamento se mostra como uma das poucas alternativas para quem ainda pretende atingir metas de crescimento no mercado das análises clínicas parece óbvia, ainda que não utilizada pela maioria dos estabelecimentos.

O Laboratório Lafont, então, merece os parabéns pela iniciativa, pela colaboração na pesquisa e pelos resultados que, sem dúvida, virão, uma vez que a proposta de planejamento é levada a cabo por uma equipe séria e de grande interesse e competência.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. Manual de Planejamento Estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- BOWER, M. *The will to manage*. New York, McGraw-Hill, 1966. p. 23.
- Cadastro Nacional de Estabelecimento em Saúde. Disponível em: cnes2.datasus.gov.br, acesso em: 12 de julho de 2016.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003-6ª Reimpressão
- DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo Nobel, 2002
- HERMELO, F.D; VASSOLO, R. Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*. 2010, Vol. 31, 1371-1547.
- Inflação nos últimos 20 anos. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/especiais/20-anos-do-plano-real/inflacao-ainda-assombra-o-pais-duas-decadas-depois-9tzamoxq0m1psehu6tefhaki6>_acesso em 09 de julho de 2016.
- Informações aparelho Vitros 250. Disponível em: <http://www.orthoclinical.com>, acesso em 07 de julho de 2016.
- KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Editora Makron Books, 1999, p.30.
- MAXIMIANO, A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. Et. al. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas. 4 Ed. São Paulo: SP. Atlas. 1999.

OLIVEIRA, D. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2007.

Prefeitura Municipal de Porto Alegre e IBGE- Censo Demográfico 2010.

Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/>, acesso em: 12 de julho de 2016.

SILVA, J. M. M. A. F. R.; GOMES, J. S. Controle de Gestão em Empresas Familiares que atuam no setor de serviços: estudo de cinco casos. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD e CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN, 6. e 4., 2010, Valencia. Anais... Valencia: Universidade de Valencia, 2010.

Sociedade Brasileira de Análises Clínicas. Disponível em: sbac.org.br acesso em: 10 de julho de 2016.

TAVARES, M. C. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, I. O. de A. Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador. São Paulo: EPU, 2000.