

UMA VISÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL : UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS HOSPITAIS DE CACOAL – RO

Marcos Quireza Muradas¹

Resumo:

Este trabalho descreve um estudo sobre o conhecimento estratégico do setor administrativo e financeiro de seis Hospitais de Cacoal-RO. A implementação da melhoria na capacidade estratégica dos setores na empresa, poderá ser determinada após se obter uma visão sobre o desenvolvimento estratégico dos setores nos seguintes aspectos: A) O nível de relacionamento com o ambiente interno e externo, B) A sua capacidade de elaboração das diretrizes organizacionais e C) De formular as estratégias e implementá-las.

Palavras-chave: Estratégia organizacional, Método para avaliação, conhecimento estratégico.

Abstract:

This work aims at describing a study about the strategic knowledge of the administrative and finance sector of six hospitals in the city of Cacoal, State of Rondonia, Brazil. The implementation of the improvement on the strategic capacity of the company sectors can be determined after having an overview on the strategic development of the sectors in the following aspects:

1. The level of relationship with the internal and external environment,
2. The sectors capacity of elaborating the organizational directives and
3. The capacity of formulating strategies and implementing them.

Key words: Organizational strategy, Evaluation method, Strategic Knowledge.

Introdução

O estudo foi desenvolvido no departamento administrativo e financeiro dos hospitais da cidade de Cacoal-RO. A cidade tem hoje, 80.000 (oitenta mil) habitantes, considerando a parte urbana e a rural. Ela está situada próximo à rodovia BR 364 que liga Cuiabá a Porto Velho (capital). A sua economia é

¹ Coordenador e professor no curso de Administração da FUCAMP/FACHIUS; Especialista em Contabilidade pela UFU – Universidade Federal de Uberlândia; MBA – Controladoria – USP – Universidade de São Paulo; Mestre em Administração pela FACECA-MG – Faculdade Cenecista de Varginha.

Contato: marcosmuradas@hotmail.com

diversificada, com indústrias, comércio, prestação de serviços e também com três faculdades, sendo duas particulares e uma federal (UNIR).

A fonte principal deste trabalho foi obter uma visão da estratégia organizacional do setor administrativo e financeiro de seis hospitais da cidade de Cacoal-RO, tendo como meta, contribuir no sentido de esclarecer a importância do conhecimento estratégico como forma de garantir a sustentação e a continuidade de uma organização.

O método de avaliação utilizado é baseado em vários coeficientes, sendo que através do método “scoring”, as variáveis qualitativas são tratadas quantitativamente. A pesquisa revelou que nenhum hospital de Cacoal-RO, apresentou deficiência na questão da avaliação das dimensões estratégicas, nesse sentido pode-se concluir que, na média geral, todos os hospitais ficaram com um coeficiente acima de 0,5 (zero vírgula cinco) considerado satisfatório. Sabe-se que todas as empresas desse ramo possuem suas estratégias genéricas e também a do negócio. Delas emanam todo o direcionamento interno voltado ao desenvolvimento e seu crescimento. A questão abordada foi: identificar nesses hospitais, uma visão sobre como se relacionam com o seu ambiente externo e interno. Justifica-se para isso, as variáveis na tomada de decisão, que não são mais estáticas como antigamente, atualmente, elas são muito dinâmicas. Hoje, a necessidade por constantes atualizações e adaptações são inevitáveis a este setor, daí a importância de sempre estarem atualizadas com relação ao seu ambiente organizacional.

Como o propósito da organização é a sua continuidade e, como a competição está cada vez mais globalizada, as mudanças e o processo de adaptação ao novo ambiente são inevitáveis, tanto para as empresas quanto para as pessoas. Quanto antes elas detiverem o conhecimento e visão sobre a realidade da sua estratégia organizacional, mais rápido ela poderá incrementar os seus recursos, mudando os seus processos internos de forma a melhor se capacitar para a competição, ao inovar e criar novas estratégias competitivas.

Estratégia: Alguns conceitos e aplicações importantes :

A palavra estratégia vem do grego “*Strategos*”, que inicialmente, refere-se a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “arte da guerra”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais

com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a. C.) passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a. C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (1980:3). Mintzberg (2001:20).

Dentro de um enfoque mais amplo e de longo prazo, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (1998:17) definem a estratégia como uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Numa linha mais específica e restrita de se buscar a sustentação no longo prazo, Porter (1999:73) afirma que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. Seguindo esta mesma linha, Ansoff (1992:70) define a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Day (1999) afirma que, estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais.

A aplicação da estratégia e sua importância:

Todas as empresas têm objetivos organizacionais e a maioria dos gerentes gostaria que sua organização se pareça com as outras em seu ambiente para isso, traçam estratégias organizacionais. Daft (1999:35) mostra que uma estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar os objetivos organizacionais. Alguns administradores consideram objetivos e estratégias intercambiáveis, mas, segundo nossa abordagem, os objetivos definem para onde a organização deseja ir, e as estratégias indicam como chegar lá.

Quando se fala em estratégia no contexto empresarial as definições de estratégia não deixam de manter os princípios básicos no âmbito militar Serra (2003:5) após uma análise de diversas definições, conclui que: Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus

objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Os vários enfoques para a estratégia empresarial:

Silveira (2002) cita em seu artigo, Day Reibstein (1999) também comentam o fato de os teóricos abordarem a estratégia com perspectivas diferentes e reúnem em sua obra cinco delas, quais sejam, “perspectivas baseadas em recursos e na estrutura que conduz o desempenho”, “teoria dos jogos e visões do comportamento”, “políticas governamentais e tecnologia”, “cenários, jogos de guerra e simulações” e “sinalização e ações”. Já Ohmae (1985) escreve que três elementos básicos devem ser considerados na montagem de qualquer estratégia empresarial e, desses elementos derivam três grupos de estratégias: “fundadas nos clientes”, “fundadas na corporação” e “fundadas nos concorrentes”. Uma contribuição inovadora foi dada por Prahalad e Gamel (1990) ao proporem o enfoque de estratégia baseada nas *competências essenciais* da corporação.

As escolas de estratégia:

Nesta pesquisa citou-se a importância de se demonstrar as escolas de estratégia que está ligada ao processo de melhor explicar um tema, que é extremamente complexo, com variáveis e viés bastante amplos. Um outro objetivo é demonstrar a forte influencia do ambiente em constante mudança, das ferramentas, das pessoas como parte formadora das estratégias, bem como a importância de perceber que a empresa é parte integrante nesse ambiente como um envolvimento integrado e não isolado.

São descritas 10 escolas de estratégia segundo Mintzberg (1998:13) originadas fundamentalmente pela necessidade de se compreender o todo a partir da análise limitada das partes. As escolas são classificadas ainda pela sua natureza, algumas são descritivas e outras prescritivas. As escolas são assim descritas: *A escola do Design, a escola de Planejamento - a escola do posicionamento, a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola de poder, a escola cultural, a escola ambiental e a escola de configuração.*

As etapas da administração estratégica:

A inserção e abertura deste tópico têm por objetivo, demonstrar o processo de administração estratégica, e como ele pode ser uma ferramenta importante na integração da visão estratégica dentro da empresa. Este é um passo que fortalece o vínculo interno da empresa, ou o compromisso de todos, com os objetivos estratégicos da organização.

Uma etapa importante no processo de administração estratégica é o diagnóstico estratégico citado por Ansoff (1992:55) como um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro. A hipótese de sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando as três condições seguintes são satisfeitas:

- A agressividade do comportamento estratégico da empresa equipare-se à turbulência do ambiente;
- A capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia e,
- Os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.

A estratégia corporativa e a vantagem competitiva:

Sobre como alcançar a vantagem competitiva Serra (2003:5) afirma que, para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: Objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Nessa linha de compreender melhor o seu negócio e obter uma coerência interna nos seus processos, Cavalcanti (2001:184) cita que, nos dias de hoje, os desafios das empresas estão baseadas na globalização dos negócios, na introdução de novos produtos no mercado global e distribuição destes produtos, focando e se especializando em satisfazer as reais necessidades dos consumidores, desenvolvendo, para isso, novas metodologias de negócios e processos em novas arquiteturas de informação.

Sobre o que seja estratégia corporativa, Porter (1999:126) afirma que é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. Porter (1999: p. 136) as premissas da estratégia corporativa são:

- A competição ocorre no nível das unidades de negócios.
- A diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as unidades de negócio.
- Os acionistas são capazes de se diversificar a qualquer momento.

Ao compreender como formular a estratégia corporativa, Porter (1999:137) cita que, é necessário especificar as condições sob as quais a diversificação de fato criará valor para os acionistas. Essas condições se resumem em três testes essenciais:

- O teste da atratividade
- O teste do custo de entrada
- O teste da melhoria de condições

A estratégia competitiva:

Para atingir os objetivos propostos pela organização, várias técnicas poderão ser utilizadas. Segundo Daft (1999:35), o modelo de estratégias competitivas de Porter, fornece uma estrutura pra a ação uma estrutura para a ação competitiva. Ele descreve três estratégias competitivas: *A liderança de baixo custo, pela diferenciação e Pelo Foco.*

Para melhor explicar a estrutura das organizações, relacionando-as com a incerteza em seu ambiente Daft (1999) demonstra em um quadro, o processo de mudança ambiental e o grau de incerteza evidenciando a complexidade ambiental:

AMBIENTE ESTÁVEL

<p>Simples+estável = Incerteza baixa</p>
--

<p>Complexo + estável = Incerteza baixa-moderada</p>
--

AMBIENTE INSTÁVEL



Figura 1 – O processo de mudança ambiental

Fonte: Daft (1999:58)

O processo de gestão estratégica:

Como consequência e importância da aplicação da administração estratégica, o processo de gestão estratégica, especifica o papel e a prática estratégica dentro das organizações, para tal, administradores deverão ter competências no processo de formulação e execução das estratégias dentro das empresas. Dessa forma, reforça-se a importância do conhecimento das competências como forma de aprimorar o processo de gestão estratégica nas organizações.

Certo e Peter (1993: p. 6) propõe que os administradores tenham aptidões e se dediquem a uma série de etapas: uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. E que, o processo de administração estratégica seja contínuo – nunca realmente para dentro da organização.

A estratégia em ambiente competitivo:

O administrador está enfrentamento ou deve enfrentar e estar preparado para um ambiente globalizado, ter uma visão integrada da estratégia dentro de um ambiente dinâmico para fundamentalmente, saber antecipar as reações dos competidores e garantir a sustentação da sua organização, no objetivo de sempre

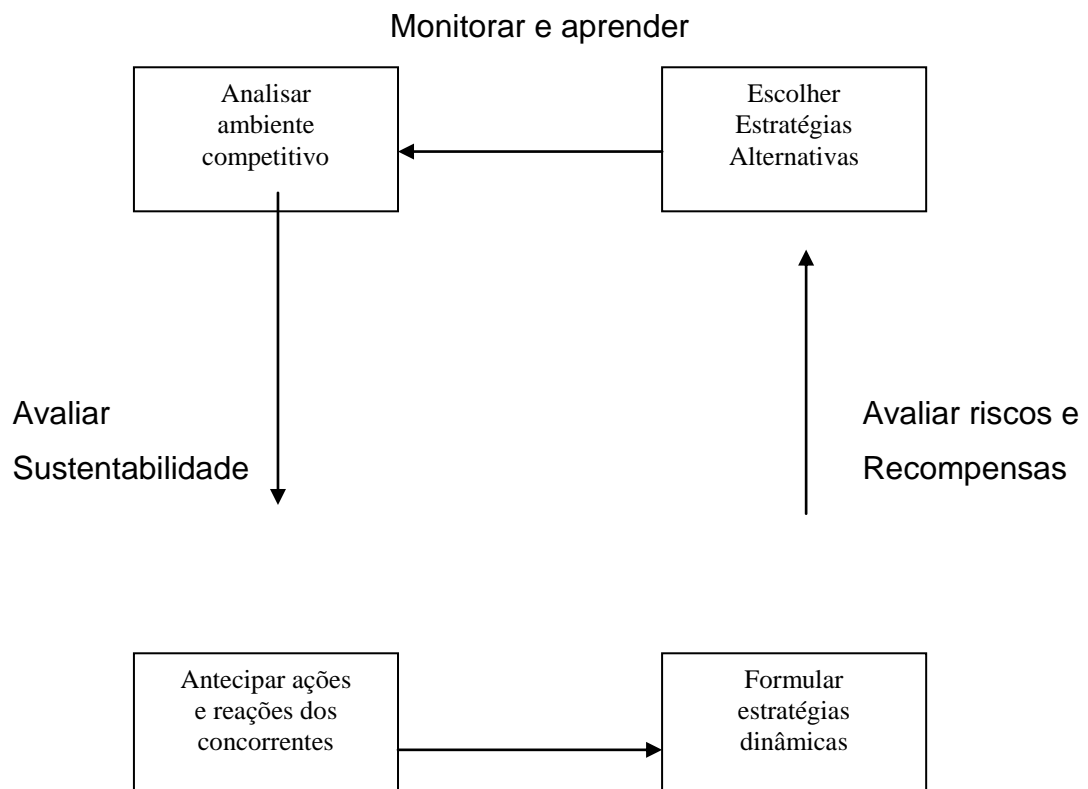
antecipar e ter uma atitude preventiva ao invés de reativa é importante o conhecimento das capacidades e avaliar as estratégias internas.

Porter (1999:27) afirma que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição e que, na luta pela fatia do mercado, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Mintzberg (1998:81) ao descrever sobre os conceitos da escola de posicionamento, citou a obra de Porter (1980), como uma importante contribuição colocando um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada em si mesma. O mais importante entre esses conceitos foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor. Analiticamente pode-se assim descrever:

O modelo de análise competitiva, as estratégias genéricas e a cadeia de valor.

No processo de antecipar as ações dos concorrentes, o quadro abaixo mostra como ele é cíclico, complexo e dinâmico Day (1999):



Comunicar pressupostos

Figura 2 – O processo de antecipar as ações dos concorrentes:

Fonte: Day (1999:31)

A administração estratégica e a tomada de decisão

Na questão pela tomada de decisão em um ambiente dinâmico, é importante citar a teoria do comportamento e o raciocínio estratégico ingênuo, citado por Day (1999:159) onde, alguns aspectos devem ser levados em conta como: a mentalidade dos concorrentes na definição do jogo competitivo e de seus resultados, os vieses dos rivais que os levam a agir de forma contrária às previsões da racional teoria dos jogos, que atalhos eles usam para tomar decisões estratégicas complexas. Essas peculiaridades afetam as ações e os resultados estratégicos. Cita ainda que, os gerentes muitas vezes não se comportam segundo o que se espera pela simples aplicação dos princípios da teoria dos jogos. E, principalmente em ambientes complexos, muitas vezes conseguem bons resultados. Justificando essa forma de tomada de decisão pelos gerentes Day (1999: p. 170), cita a Miopia gerencial como um viés para o curto prazo onde, um dos aspectos mais difíceis do planejamento dinâmico é a determinação das conseqüências dos futuros cursos de ação.

A implementação e o acompanhamento da estratégia

As tarefas de atualização estratégica exigem dos gerentes e de toda a organização uma capacidade de adaptação muito grande. Kaplan e Norton (2001:290) citam que, a estratégia evolui em tempo real à medida que a própria organização gera novas idéias e trajetórias. Com o sistema gerencial focalizado na estratégia, as equipes gerenciais:

- Monitoram o desempenho em função da estratégia;
- Trabalham como equipe na interpretação dos dados;
- Desenvolvem novos insights estratégicos;

- Definem novas trajetórias estratégicas;
- Atualizam os indicadores dos scorecards;
- Alteram os orçamentos.

Atributos básicos de estratégias organizacionais

Silveira (2002) descreveu que a escolha anterior é uma opção pessoal, baseada na capacidade do enunciado proposto por Slack *et al.* sintetizar três aspectos que nos parecem fundamentais para a moderna administração estratégicaⁱ, a saber:

- . o *alinhamento interno* da organização - entendido como a consistência no que se refere a processos, ações, informações e decisões entre as suas diferentes unidades funcionais – que se infere do excerto “o padrão *global* (isso é, “para toda a organização”) de decisões e ações”;
- . o *posicionamento da organização em seu ambiente*, condição *sine qua non* para a sobrevivência em ambientes competitivos, como o são a maioria dos ambientes de atuação das organizações atuais;
- . a visão de *longo prazo*, que proporciona maiores condições para a manutenção da coerência da organização ao longo do tempo, meta desafiadora face à dinâmica do cenário atual.

Tendo, portanto, como base a definição proposta por Slack *et al.*, identificam-se três atributos básicos associados à estratégia organizacional:

- a. enfoque holístico da organização;
- b. posicionamento da organização em relação ao seu ambiente externo de atuação;
- c. visão de longo prazo

O primeiro dos três atributos acima elencados faz parte da origem da inserção da estratégia no mundo das organizações, segundo Montgomery e Porter (1998). Esses autores citam que nos anos 60, época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais, Andrews e Christensen, lideraram a prestigiosa *Harvard Business School* em direção às idéias modernas de estratégia e, "identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e, articularam o conceito de estratégia como um meio de chegar a isso" (MONTGOMERY E PORTER, 1998: XII).

Dimensões para avaliação de estratégias organizacionais

O método proposto por Silveira (2002) retrata que a opção pela conceituação de estratégia organizacional dada por Slack et al. implica em pesquisar os três atributos dela derivados, os quais são, conforme já mencionado, enfoque holístico da organização, seu posicionamento em relação ao ambiente externo e visão de longo prazo. E o método aqui proposto define, ainda, que a estratégia organizacional pode ser analisada sob três diferentes perspectivas ou, dimensões para avaliação: *A Formalização da estratégia, o enfoque estratégico e a implementação da estratégia.*

Segundo Silveira (2002) “Além dessas três dimensões para avaliar estratégias, poderá ser conveniente em alguns estudos considerar outras específicas, como, por exemplo, a sua internacionalização, a inserção de responsabilidade social, entre outras”.

Coeficientes para avaliação:

Descrevem-se três atributos de análise e três dimensões para sua avaliação. No levantamento utilizou-se uma considerável quantidade de dados e a esses dados foram feitos os seguintes tratamentos:

- Transformação das variáveis qualitativas em quantitativas; e, em seguida,
- Consolidação dos dados em cinco coeficientes ou indicadores numéricos, cada um deles associado a uma das dimensões.

Os procedimentos empregados na determinação dos coeficientes são descritos a seguir.

Quantificando variáveis qualitativas

No processo de tratamento dos dados, seguiu-se o que Silveira (2002) utilizou, ou seja, o método scoring, como forma de possibilitar e tratar as variáveis estudadas, que são de natureza qualitativa, quantitativamente. Segundo o artigo “O método *scoring* constitui-se na atribuição de pontos visando transformar uma variável qualitativa qualquer em qualitativa ordinal ou, mesmo, quantitativa.. Assim, por simplicidade, atribuiu-se a todas as questões o máximo de 5 pontos, organizando-as da seguinte forma:”

Questões com duas possibilidades: sim=5 pontos; não= 0 pontos;

. Questões com cinco possibilidadesⁱⁱ: concordo totalmente/ótimo = 5 pontos; concordo/bom = 3 pontos; discordo/regular = 1 ponto; discordo totalmente = 0 ponto; não sei = questão desconsiderada.

Quadro 1 – As dimensões de análise e coeficientes associados

Dimensão de Análise	Coeficiente Associado	Valores Possíveis para o Coeficiente
Existência de enfoque estratégico	C1	$0 \leq C_n \leq 1$
Estratégia formalizada	C2	
Estratégia implantada	C3	

Coeficientes de estudo, variáveis correspondentes pesquisadas e indicadores relacionados (através do número da questão correspondente no questionário do apêndice)

Quadro 2 - As relações entre coeficientes, Dimensões, as variáveis pesquisadas e as questões:

Coeficiente e Dimensões de Avaliação	Variáveis Pesquisadas	Indicadores (Nº da Questão)
C1: Enfoque estratégico	. Visão de longo prazo	3-4
	. Foco no ambiente (externo) de atuação	8
	. Foco no ambiente interno	1-2-5
	. Visão holística	6-7
C2: Estratégia formalizada.	. Metas e objetivos definidos formalmente	1-2
	. Plano de negócio formalizado	3
	. Planejamento estratégico sistematizado	4

	. Missão, visão, valores e políticas formalizados.	5-6
C3: Estratégia implantada.	. Conhecimento da estratégia ao longo da estrutura organizacional.	6-7-8
	. Objetivos e metas definidos para as diferentes unidades funcionais. . Intensidade e foco na implementação da estratégia . Nível de entendimento sobre quanto deve mudar . Avaliação das barreiras à implementação . Preparação ao processo de implementação	1-2-3-4-5-9-10-11-12-13-14

Principais resultados obtidos

O volume de dados obtidos nessa pesquisa é grande, podendo ser analisados e discutidos diferentes aspectos relacionados com as três dimensões avaliadas e com os três atributos da estratégia citados anteriormente. Por limitação de espaço, será apresentado somente uma parte dos resultados obtidos.

Quanto aos coeficientes no geral do setor:

O quadro 3 abaixo apresenta os resultados relativos às quantidades de setores que obtiveram coeficientes menores e maiores que 0,5 (zero virgula cinco), de acordo com os cálculos apresentados no capítulo 3

Quadro 3: Quantidade de setores dos hospitais por dimensão/coeficiente

CLASSIFICAÇÃO	C1	C2	C3
QTDE. SETORES COM COEFICIENTES MENORES QUE 0,5	0	2	1

QTDE. SETORES COM COEFICIENTES MAIORES QUE 0,5	6	4	5
---	---	---	---

C1: Coeficiente referente à dimensão “existência de enfoque estratégico”.

C2: Coeficiente referente à dimensão “estratégia formalizada”

C3: Coeficiente referente à dimensão “estratégia implantada”

Fonte: Resultados da pesquisa elaborado pelo autor.

Quanto à média geral e o desvio padrão:

O quadro 4 apresenta o percentual obtido de respostas dentro de cada dimensão para cada setor e hospital, ou seja, a quantidade de votos obtidos sobre a quantidade possível de se obter em cada dimensão no seu respectivo hospital, o desvio padrão e a média.

Quadro 4 – Peso percentual dos quatro coeficientes.

COEFICIENTES APURADOS - SETOR ADMIN. /					DESVIO PADRÃO	MÉDIA
FINANCEIRO						
DIMENSÕES	C1	C2	C3			
HOSPITAL A	80%	27%	57%		27%	55%
HOSPITAL B	55%	47%	44%		6%	49%
HOSPITAL C	75%	73%	54%		12%	67%
HOSPITAL D	95%	57%	61%		21%	71%
HOSPITAL E	75%	67%	66%		5%	69%
HOSPITAL F	80%	67%	74%		7%	74%
MÉDIA GERAL DOS SETORES	77%	56%	59%			

C1: Coeficiente referente à dimensão “existência de enfoque estratégico”.

C2: Coeficiente referente à dimensão “estratégia formalizada”

C3: Coeficiente referente à dimensão “estratégia implantada”

Fonte: Resultados da pesquisa elaborado pelo autor.

Quanto às comparações em relação ao atendimento pelo SUS:

Quadro 5: Relação de hospitais por nº de leitos e tipos de atendimento.

QUADRO GERAL				
HOSPITAIS PESQUISADOS	Nº leitos	% Atend.partic.	% Atend.SUS	% At.Conven.
HOSPITAL A	9	6%	0%	30%
HOSPITAL B	30	19%	0%	60%
HOSPITAL C	23	14%	40%	10%
HOSPITAL D	28	18%	0%	45%
HOSPITAL E	40	25%	70%	0%
HOSPITAL F	30	19%	0%	90%
TOTAL	160	100%		

- Número de leitos existentes em cada hospital
- Percentual de participação em relação ao total de leitos ofertados
- Percentual de atendimento pelo sistema SUS – Sistema único de saúde.
- Percentual de atendimento por convênios.

Fonte: Resultados da pesquisa elaborado pelo autor.

Quanto às comparações em relação ao atendimento pelo SUS:

Quadro 6 : Relação de hospitais por nº de leitos e tipos de atendimento.

QUADRO GERAL				
HOSPITAIS PESQUISADOS	Nº leitos	% PARTIC.	%	%

			Atend.SUS	At.Conven.
HOSPITAL A	9	6%	0%	30%
HOSPITAL B	30	19%	0%	60%
HOSPITAL C	23	14%	40%	10%
HOSPITAL D	28	18%	0%	45%
HOSPITAL E	40	25%	70%	0%
HOSPITAL F	30	19%	0%	90%
TOTAL	160	100%		

- Número de leitos existentes em cada hospital
- Percentual de participação em relação ao total de leitos ofertados
- Percentual de atendimento pelo sistema SUS – Sistema único de saúde.
- Percentual de atendimento por convênios.

Fonte: Resultados da pesquisa elaborado pelo autor.

Conclusões:

A pesquisa apresentou a importância dos resultados apurados, agora a direção desses hospitais conhecem sobre o seu desenvolvimento estratégico na visão dos responsáveis pelo setor administrativo e financeiro. Desta forma ela poderá efetuar as correções necessárias tendo como principal objetivo aumentar a sua competitividade ao se antecipar às mudanças, obter uma maior velocidade nessas mudanças internas e também ser mais flexível.

Um outro aspecto obtido com a aplicação do método dentro dessa pesquisa, focam diretamente a capacidade estratégica das pessoas responsáveis pelo setor, dessa forma a direção poderá tomar medidas no sentido de desenvolver os seus recursos humanos para obter o desempenho superior e conseqüentemente a vantagem competitiva.

Esta pesquisa contribuiu também para a importância da aplicação do método de transformar dados qualitativos em quantitativos facilitou a análise dos dados, além de torna-los mais transparentes e fáceis de interpretação e também fornecer

dados para novas pesquisas e para o desenvolvimento de temas relacionadas à estratégia. Para isso a aplicação cada vez maior desse método poderá trazer cada vez mais benefícios às empresas num sentido amplo de desenvolvimento, ou seja, relacionado não somente aos ganhos ou lucros atuais, como contribuir para a perpetuidade desses hospitais de Cacoal.

A pesquisa apresentou um resultado que, de média geral entre as dimensões C1, C2 e C3 é satisfatório, relativo ao setor administrativo e financeiro, analisado sob a óptica dos responsáveis por estes setores, pois apresentaram coeficientes acima de 0,5 (zero vírgula cinco), dessa forma, concluí-se que esses hospitais tem um desenvolvimento estratégico capaz de enfrentar a competição em seu ambiente, quando analisado sob a óptica do responsável pelo setor administrativo e financeiro e também pela média geral entre as dimensões.

Porém quando se observa as três dimensões dentro de um mesmo hospital, pode se concluir que o hospital “B” na média dessas dimensões não está preparado para enfrentar a competição em Cacoal pois apresentou uma média de 46%, ou seja, insatisfatória, apesar de ter apresentado um baixo desvio padrão.

Pode-se concluir que: o hospital “E” apresenta-se com a maior capacidade de competir no longo prazo pois apresenta o menor desvio padrão, 5% e ainda está entre as maiores médias entre as dimensões com 69%. Nesse caso o menor desvio padrão significa a menor distorção entre as dimensões e, estar entre as maiores médias, significa estar com um bom desenvolvimento estratégico.

Outro aspecto que se pode concluir é que já há uma grande competição em Cacoal-RO pois já existe um modelo de estratégia competitiva citada por Daft (1999), ou seja, os hospitais buscam a estratégia pela diferenciação, tentando se distinguir ao oferecer produtos e serviços diferentes. Pode-se perceber pela figura 8 onde os hospitais “A”, “B”, “D” e “F” atendem apenas por convênio e os hospitais “C” e “E” atendem praticamente somente pelo sistema SUS.

Uma outra conclusão pode-se perceber, analisando os hospitais “A” e “D”, quando apresentaram uma média entre as dimensões apresentadas na figura 7, com 55% e 71% respectivamente e o desvio padrão com 27% e 21% respectivamente é que, apesar apresentarem médias acima de 0,5 (zero vírgula cinco) ou 50%, também apresentaram os maiores desvios padrões, o que significa, uma menor visão integrada da estratégia, um menor padrão de desenvolvimento

estratégico e uma maior dificuldade de adaptação ao seu ambiente em relação aos outros hospitais, dessa forma uma menor capacidade de competir no longo prazo.

Pelos dados levantados, pode-se concluir apenas no âmbito desses setores, nesses hospitais e nessa cidade. Nada implica se aplicar essa pesquisa em outras empresas e se tirar outras conclusões e comparações, esse método permite isso.

Referências:

ANSOFF, H. Igor, MC. Donnel, EDWARD J., **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

CAVALCANTI, Marly, **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul, **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora: 1999.

DAY S., George, REIBSTEIN J., David, **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P., **Organização orientada para a estratégia**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER E. Michael. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernando. **Administração Estratégica**. Reichmann e Affonso editores, 2003.

SILVEIRA, Marco Antonio. **Método para avaliar estratégias e sua implementação**. artigo ENANPAD, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. São Paulo : Atlas, 1982.
