

DOI 10.5281/zenodo.13942169

Consultoria empresarial: Desafios em busca de inovações em uma clínica no interior da Zona da Mata de Alagoas

Business Consulting: Challenges in the search for innovations in a clinic in the interior of the Zona da Mata region of Alagoas

Andrea Carla Almeida¹
José Cícero Vilela da SILVA²

RESUMO

Empreender atualmente torna-se um dos principais fatores de sustentabilidade de uma empresa, seja de pequeno ou grande porte. Diferentes profissionais estão envolvidos nesse processo e as empresas de consultoria contribuem para que proprietários possam agilizar essa etapa de transformação oferecendo um serviço profissional especializado. O presente relato de experiência pretende apresentar a equipe de assessoria empresarial, no tocante de implementação de processos administrativos, em uma clínica de assistência à saúde no interior do estado de Alagoas com grande representatividade local. A partir de visitas técnicas e realização de reuniões com a equipe de trabalho e gestores foi possível utilizar ferramentas administrativas para apresentar os pontos fortes e fracos da clínica aos colaboradores e seus usuários, potencializando o que há de melhor na empresa e propor melhorias para reduzir as falhas de processos. Dessa forma foi possível demonstrar a importância da atuação da consultoria técnica para implementar processos administrativos e inovar a apresentação de uma empresa buscando inovação e novos clientes em um ambiente diferenciado.

Palavras-chave: Consultoria empresarial. Microempresa. Administração. Saúde.

ABSTRACT

In today's world, entrepreneurship has become one of the main factors in the sustainability of a company, whether small or large. Different professionals are involved in this process, and consulting firms help owners to speed up this stage of transformation by offering specialized professional services. This experience report aims to present the business consulting team regarding the implementation of administrative processes in a health care clinic in the interior of the state of Alagoas with a large local presence. Through technical visits and meetings with the work team and managers, it was possible to use administrative tools to present the clinic's strengths and weaknesses to employees and users, enhancing the company's best and proposing

¹ Possui Graduação em Farmácia (UFAL), Mestrado, Doutorado em Ciências pelo Pós-graduação em Química e Biotecnologia na área de concentração Bioquímica e Biotecnologia (UFAL). Atualmente exerce a função de farmacêutica da Prefeitura Municipal de Arapiraca (SMS) e Secretaria Estadual de Saúde de Alagoas (SESAU). É tutora do Curso de Gestão Hospitalar na Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (Uncisal). Tem experiência na área de gestão hospitalar, assistência farmacêutica na atenção especializada municipal, biotecnologia e docência do ensino superior.

² Formado em Gestão Hospitalar pela Universidade Estadual de Ciências da Saúde (Uncisal).

improvements to reduce process failures. In this way, it was possible to demonstrate the importance of technical consulting to implement administrative processes and innovate the presentation of a company seeking innovation and new customers in a differentiated environment.

Keywords: Business consulting. Microenterprise. Administration. Health

INTRODUÇÃO

Consultoria na área de gestão faz parte de um importante processo de construção e implementação de empresas em desenvolvimento. O melhoramento de processos visa preparar a rotina para realização de serviços e entregarem produtos de qualidades para seus clientes, a partir de objetivos concretos, superando obstáculo em um mercado competitivo.

Criar e manter uma empresa ativa nunca foi uma missão fácil ao longo do tempo, muito pelo contrário é necessário esforço envolvendo diferentes riscos como financeiro, social e psicológico (Hirsch, 2009). Para empreender e manter a empresa ativa no mercado competitivo requer muito esforço, conhecimento e equilíbrio nas tomas de decisões de modo a compor as fases do empreendedorismo e evitar causar acidentes para empresa (Hisrich, 2009).

O Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas relatam desde 1998 a preocupação pela sobrevivência sustentável no comércio no Brasil, com foco na melhoria do processo de conhecimento na área e de conhecimento administrativo, desequilíbrio financeiro e falta de investimento dos ativos que as organizações adquiriam.

Empreender em diversos locais dos continentes surge da necessidade de inovar em buscar de oportunidades no final do século XX na busca de reduzir a taxa de desemprego (Puga, 2000; Soares, 2005; Carloni; Michel, 2006; SEBRAE, 2008). Portanto, busca por conhecimentos são colocados em prática, onde teorias contribuem para o fortalecimento e crescimento de instituições. O estudo da área comercial e a existência da concorrência na expectativa de obter informações concretas para superar as barreiras que muitas das vezes o mercado impõe e a busca por inovação; devem ser rotinas dos empreendedores, gestores e investidores (Vian, 2024).

Por outro lado, o que não se pode evitar é a integração, ou melhor, a participação e contratação de profissionais especialistas na área de administração e gestão para que

empresas possam ser auxiliadas nas tomadas de decisões e assim atingir os objetivos esperados são de grande importância para um retorno investidor (Oliveira, 2008).

Cenário do estudo – Percurso metodológico

O presente trabalho teve como base a experiência profissional de consultoria e assessoria realizada em organização privada do setor saúde, clínica médica de pequeno porte no interior da Zona da Mata. O ambiente de atuação referente a oferta para consultas com médico clínico geral e obstetra, realização de exames laboratoriais e ultrassonografia, além de possuir em sua dinâmica de trabalho a participação de empresa terceirizadas para a finalização de serviços prestados.

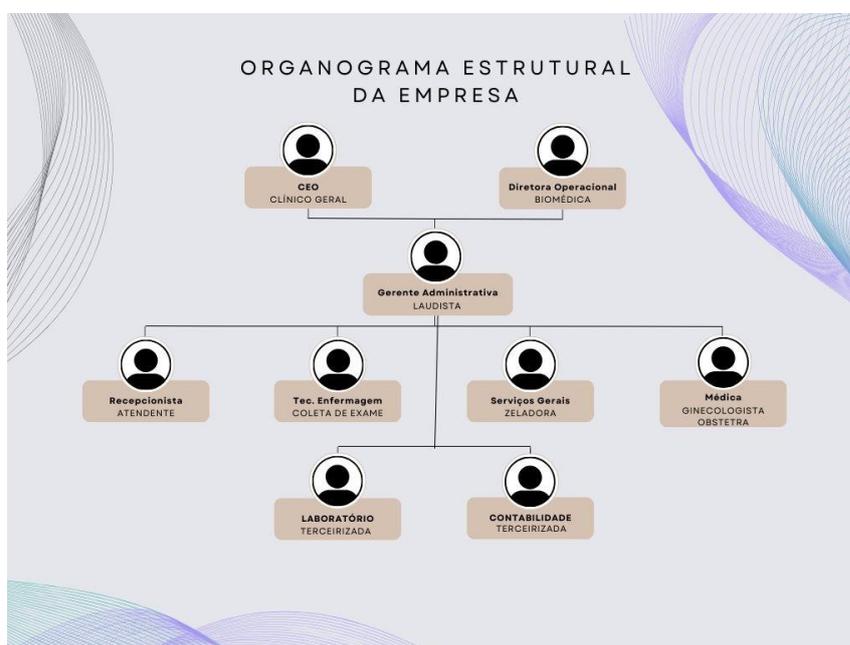
Foram realizadas visitas técnicas e coleta de dados com foco na busca para conhecer os pontos fortes e fracos da clínica de saúde. Em seguida foi realizado um diagnóstico organizacional para identificar oportunidades de melhoria na empresa propondo assim, uma apresentação renovada da empresa.

Ferramentas administrativas

Desenvolver um organograma é tão importante em uma empresa quanto a busca pelos resultados desejados, pois o objetivo é construir, dinamizar e apresentar de modo sistêmico os setores ou mesmo as hierarquias (como funções e responsabilidades). A apresentação gráfica permite expor de forma separada entre setores e classificar os serviços de modo que aperfeiçoe a estrutura interna, proporcionando uma boa comunicação entre os colaboradores e contribuir com o plano de carreira dos colaboradores para evitar os erros de pessoas em setores errados.

Para apresentar a estrutura operacional da empresa utilizamos o modelo de organograma vertical por ter uma leitura fácil, sendo ferramenta bastante conhecida e eficaz, ou mesmo insubstituível, que foi o organograma. Desse modo ficou melhor a compreensão da estrutura interna da empresa e a comunicação interna entre os setores e colaboradores deixando claro as hierarquias. Figura 1 apresenta a proposta hierárquica da clínica.

Figura 1. Organograma da empresa.



FONTE: Autores, 2024.

Um dos grandes desafios encontrados na organização se refere à construção da identidade da empresa que até então não foi realizado. Conhecer e compreender os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa. Treinar profissionais responsáveis pelo atendimento, ofertando aperfeiçoamento em busca da qualidade, atraindo clientes e potencializando habilidades profissionais.

Ferramenta de gestão: construção dos pilares de uma empresa

Missão, Visão e Valores são essenciais para identificar, desenvolver e manter a identidade de uma empresa, além de contribuir para alcançar seus objetivos e metas. É

também importante para servir como guia para ajudar os colaboradores a operar suas atividades com o mesmo propósito da empresa em si, e, com isso, permite aos clientes externos conhecer o motivo da sua existência, a visão onde pretende chegar e os valores e princípios que regem as decisões do negócio.

Tendo em vista o propósito e cultura da empresa, foram desenvolvidos, com a direção da empresa, a Missão, Visão e Valores (MVV). Foi a partir desse processo que permitiu-se divulgar entre funcionários o propósito da sua existência e onde a empresa pretende chegar como metas e objetivos, além de encontrar os valores que governam o negócio.

Para a construção do MVV, foi realizada uma pesquisa com todos os funcionários, entre eles gerente e próprio diretor para conhecer melhor as características, rotinas, propósitos de todos como integrante da empresa e metas como funcionário (Araújo; Barros 2021). A partir do registro das informações coletadas foi reestruturada em partes o que cada uma representava: Missão, Visão e Valores e com o diretor construímos a identidade da empresa (figura 2).

Além desses resultados, podemos afirmar que os funcionários passaram a desenvolver suas tarefas com foco na identidade da organização de forma que eram mais produtivos, pois sabiam que suas atitudes e emoções alcançar os objetivos estabelecidos, refletindo no contato mais seguro com os clientes externos que puderam sentir mais segurança ao ter conhecimento dos valores que regem a empresa.

Figura 2. Missão, Visão e Valores da empresa

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Garantir a saúde através do atendimento humanizado aos pacientes e promover a segurança e o bem-estar.	Ser reconhecido no país pela qualidade e eficiência dos serviços prestados aos pacientes e familiares.	Ética, Respeito, Segurança e Credibilidade; Humanização; Inovação; Saúde; Equidade; Responsabilidade Social.

Pontos fortes e fracos da empresa: Aplicação da ferramenta Matriz de Swot

Conhecer os fatores internos e externos que podem comprometer negativa ou positivamente a saúde da organização, é crucial para evitar grandes riscos e para alcançar

o sucesso. Para conhecer e identificar estes fatores é importante fazer um planejamento e utilizar as ferramentas ideais, como, por exemplo, a Matriz Swot, ou no português, matriz fofa que para o Sun Tzu (544 – 496), general e autor do livro “A Arte da Guerra”, trazia uma referência em sua obra para serem utilizadas em uma guerra: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Pugliesi, 2005).

Como a empresa não tinha o conhecimento dos fatores internos e externos que poderiam ou estavam comprometendo a saúde financeira diretamente na receita e no lucro, fizemos uma análise do ambiente externo e interno para identificar esses fatores. Após esta análise foi possível identificar os pontos fortes, fracos, fraqueza e oportunidades e fizemos um planejamento para garantir a saúde da empresa.

Para melhor compreender o processo da análise fizemos o registro dos fatores e dividimos em ambiente interno e externo nestes estão contidos os fatores como mostra a figura 3.

Figura 3. Matriz SWOT/FOFA



FONTE: Autores, 2024.

Conhecendo o ambiente de trabalho para o planejamento de intervenção

Em reuniões conhecer algumas realidades como desafios e dificuldades da empresa e assim traçar o diagnóstico que seriam a base para a construção de planejamento estratégico.

Esse tipo de diagnóstico é importante para a tomada de decisão, pois permite que o gerente e os colaboradores observem causas das falhas, dificuldades e a necessidade de

buscar melhorias para o crescimento organizacional e profissional. Criar estratégias asseguram as empresas ou administradores a atingirem seus objetivos e resultados

esperados, isso porque a estratégia dar a condição de identificar e intervir nos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidade que os ambientes (interno e externos) podem apresentar à organização (Guimarães, 2022).

Para Oliveira (2008), focar em ações estratégicas envolve agir com fatores controláveis ou não, como oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante as fragilidades e virtudes da empresa.

A coleta de informações sobre o ambiente externo e interno contribuíram para uma avaliação abrangente da organização, o foco do estudo envolve os processos das atividades voltadas ao impacto no setor financeiro.

E um dos maiores desafios para as organizações é o uso de métodos de precificação de preço, pois se não houver um estudo, análise do mercado e um planejamento para estabelecer preço dos produtos ou serviços, pode ocasionar um prejuízo ou até mesmo comprometer o financeiro da empresa.

Leão (2008), confirma o que anteriormente foi afirmado sobre a importância do conhecimento da precificação dos preços; que a maior causa de algumas empresas permanecerem ativas em exercício é a deformação, anomalia de preço de seus produtos e serviços.

Portanto, a lucratividade e sustentabilidade de uma empresa depende muito do planejamento estratégico, seja para o conhecimento do ambiente interno e externo ou, para estabelecer metas e objetivo, ou ainda, para precificar preço de serviços e produtos. Podemos observar o que Milan et al. (2016) destaca sobre estratégias para precificação de preço que são importantes o posicionamento adequado no mercado competitivo. Logo em seguida, Canever (2008) defende que, é necessário conhecer os objetivos da

organização e todos os seus fatores envolvidos, para definir a estratégia de precificação de preço.

Para compreender a importância do planejamento, Chiavenato (2004, p. 39) reforça que estratégia empresarial envolve padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização com foco empresarial.

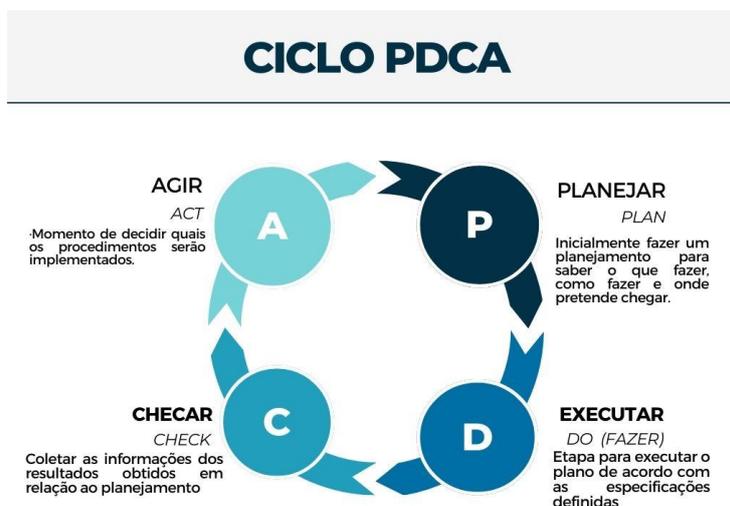
Após o conhecimento do mercado, estudo da concorrência e as avaliações dos impostos e de todas as despesas fixos e variáveis observamos que alguns preços de alguns exames laboratoriais estavam fora do mercado, preço muito acima e outros um pouco baixo do mercado. Foi feito o ajuste para que ficasse o preço mais ideal e atraente para os

clientes de forma que o preço ideal não prejudicasse na receita, como, por exemplo, lucro e pagamento das despesas.

Ferramentas administrativas e tratamento de dados

A porta de entrada de uma empresa de atendimento a população pede que seus profissionais da recepção estejam treinados e capacitados. A ferramenta administrativa conhecida como Ciclo PDCA, tem como principal objetivo o aprimoramento constante dos processos para alcançar os resultados desejados e implementar as mudanças necessárias para o desenvolvimento e melhoria da empresa (figura 4).

Figura 4 Estrutura operacional da ferramenta Ciclo PDCA:



FONTE: Autores, 2024

Ao aplicar a ferramenta foi possível observar a necessidade de treinar a equipe de recepção com os temas: gestão de demandas, Comunicação Não Violenta (CNV) e técnicas de recepção, na prática (UVAGP, 2017). A falta de conhecimento da base da organização e os riscos, oportunidade existente, além de corrigir erros no processo administrativo. A capacitação contribui para implementar método eficiente para a gestão de pessoas e de processos, contribuindo com o aperfeiçoamento e excelência do atendimento e das demais atividades operacionais de toda a equipe, mudando ainda os costumes ou hábitos dos profissionais.

Foi selecionada, a ferramenta 5W2H, para auxiliar na construção de ações de incentivo aos colaboradores para que tomassem uma postura pró ativa, adotando novas práticas, descobrindo habilidades e aperfeiçoar vocações em atividades de modo eficiente e objetivo, bastante utilizada em plano de ação e em treinamento e desenvolvimento o (T&D) de pessoas e equipes.

Esta ferramenta foi estruturada da seguinte maneira:

- What (O que será feito?): Diagnostico da realidade e necessidade da equipe e treinamento.
- Why (Por que essa atividade será executada? Isto é, qual objetivo pretende se atingir?): Para melhorar e aperfeiçoar com foco na qualidade do atendimento e da prestação de serviço aos mesmos.
- Where (Onde o trabalho será realizado?): Será realizado na própria empresa em espaço adequado.
- When (Quando será feito? Quais são as datas de início e término do ciclo?); de imediato no período de 5 dias.
- Who (Quem será a pessoa responsável pela atividade?) Equipe de consultoria.
- How (Como o procedimento será conduzido? Quais são as ações específicas para concluir a tarefa?): De forma acessível para todos sem causar transtorno, ou seja, no fim do expediente. A cada dia serão realizados um treinamento específico para cada setor.

- How much (Quanto vai custar? Qual será o orçamento disponível?): Todo esse serviço não terá despesas financeiras. Apenas exige tempo dos colaboradores utilizando materiais da própria empresa.

Iniciamos os treinamentos e desenvolvemos a equipe para prestar serviços com excelência, com novos métodos, habilidades e eficiência. Os resultados só foram possíveis serem positivos graças aos colaboradores que estiveram abertos para aprenderem e colocarem em prática todo o conhecimento adquirido pela equipe de consultoria. Após a observação dos agentes, realizamos um planejamento para fortalecer ainda mais as forças e aproveitar as oportunidades, assim como trabalhar a fraqueza e ameaças evitando que estes agentes viessem afetar a empresa.

Considerações Finais

Com essa ferramenta conseguimos fortalecer e captar novos clientes que antes eram vistos como impossível de fidelizar ou mesmo atendê-los devidos os agentes externos que era visto como barreiras. Aprimorando as atividades com foco na qualidade da assistência do atendimento e serviço prestado aos clientes, consequentemente conseguimos de imediato atrair mais clientes para empresa. A consultoria de profissionais especializados permite implementar e otimizar processos conforme o meio e o desejo dos gestores, traçando novas metas e buscando resultados para crescimento da empresa.

Referências

ARAÚJO, Farias Lis., BARROS, Andréa Carla de Almeida. **Proposta de Desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para uma Clínica de Otorrinolaringologia em Maceió** – AL. **Ideias E Inovação - Lato Sensu**, 6(2), 122, 2021.

CANEVER, Felipe Pereira. **Estratégia de formação de preço de venda em indústrias de Santa Catarina**, 2008, 60 p. Monografia (Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008

CARLONI, Carolina, MICHEL, Murillo. O desafio de abrir e manter uma empresa em operação no atual contexto socioeconômico. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. São Paulo: Garça. Número 11 – Dezembro de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUIMARÃES, Ueudison Alves. A ferramenta de SWOT na gestão escolar. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**-ISSN 2675-6218, V.3, n11, p.e112271, 2022.

HISRICH, Robert.; PETERTS, Michel; SHEPHERD Dean. (2009). **Empreendedorismo**. (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.

LEÃO, Nildo Silva. **Formação de preços de serviços e produtos**: 1. ed. São Paulo: Nobel, 2008.

MILAN, Gabriel Sperancio; SACIOLOTO, Evandro Busata; LARENTIS, Fabiano; TONI, Deonir DE. **As Estratégias de Precificação e o Desenvolvimento das Empresas**. Rev. Eletrôn. Adm (Porto Alegre); 22 (2);419-52. 2016.

SEBRAE-MG. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**: Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: Sebrae, 1998.

SOARES, Luiz. **Mercado decretação de falências cresce**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Ed. 199. Ago./2005.

OLIVEIRA, Dilson Campos de, GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. **Perfil Empreendedor E Ações De Apoio Ao Empreendedorismo: O NAE/Sebrae Em Questão**. Revista Economia & Gestão, 2008.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às micro e pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan.** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES: Rio de Janeiro 2000.

PUGLIESI, Heloísa Sarzana; PUGLIESI, Márcio (2005). **A Arte da Guerra: Por Uma Estratégia Perfeita.** São Paulo: Madras. 128 páginas. ISBN 978-85-737-4640-2

UVAGP. 5w2h: **Ferramenta de Gestão.** 2017 Disponível em:
<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/09/13/5w2h-ferramenta-de-gestao-de-projeto/>.
Acesso em 21 de dezembro de 2023.

VIAN, Brenda. SILVEIRA, Leonardo C. **O Empreendedorismo Retratado em Programas de Televisão.** Revista Editora Enterprising. 12 de setembro de 2024.