

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

ADCON: Administração de Consultórios

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Audrey Chistina Silveira da Silva

Janaína Gularte Cardoso

Florianópolis, dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

ADCON: Administração de Consultórios

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora da Universidade Federal de Santa Catarina, como exigência parcial para a obtenção de grau no curso de Ciências da Administração, sob orientação do professor Dr. Rolf Hermann Erdmann e do professor M. Sc. Mário de Souza Almeida

Audrey Chistina Silveira da Silva

Janaína Gularte Cardoso

Florianópolis, dezembro de 2000.

ADCON: Administração de Consultórios

Trabalho de Conclusão de Estágio aprovado como requisito parcial para a obtenção da graduação no Curso de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina, pela Banca Examinadora que atribuiu nota às acadêmicas Audrey Christine Silveira da Silva e Janáina Gularte Cardoso, na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora:

Professor Dr., Rolf Hermann Erdmann

Presidente da Banca

Professor M. Sc., Mário de Souza Almeida

Membro da Banca

Professor M. Sc., João Nilo Linhares

Membro da Banca

Sr. Eder Buranelli, Coordenador de Saúde do SESI/SC

Membro da Banca

Florianópolis, dezembro de 2000.

DEDICATÓRIA

Aos nossos pais que, com sabedoria e amor, não mediram esforços para concretizar nossos sonhos, e que são a razão e a essência de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos a cada pessoa que colaborou na elaboração deste trabalho.

Aos Professores Rolf Hermann Erdmann e Mário de Souza Almeida pela união de esforços e orientação;

A todos os Professores que exercem a profissão com amor e dedicação, em especial as professoras Liane Carly Hermes Zanella e Silvia do Vale Pereira Lemos;

Aos amigos dos NIEPC e colegas de curso que dividiram todos os momentos de alegria e angustia dessa jornada.

Audrey

Ao meu marido Fábio e minhas filhas Ana Carolina e Maria e Eduarda pela compreensão da minha ausência durante a graduação, assim como, pelo incentivo, carinho e amor.

Janaína

Ao mestre e amigo Rolf, sob cuja liderança tenho o privilégio de trabalhar, manifesto meus agradecimentos, admiração e respeito;

A minha família, pelo apoio, força e carinho;

A minha amiga Audrey, pela lição de vida.

EPIGRAFE

*Do choque de opiniões divergentes surge a
fagulha da verdade.*

Baha'u'Llah

SUMÁRIO

RESUMO	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO/CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	10
1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 GERAL	12
1.3.2 ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	14
2.1.1 MÉDICO	14
2.1.2 CIRURGIÃO-DENTISTA	15
2.1.3 SECRETÁRIA	15
2.1.4 ATENDENTE DE CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO	16
2.1.5 CONSULTÓRIO	16
2.1.6 SERVIÇOS	17
2.1.7 MODELO	20
2.1.8 ADMINISTRAÇÃO	21
2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	24
2.2.1 PLANEJAMENTO	24
2.2.2 ORGANIZAÇÃO	25
2.2.3 DIREÇÃO	27
2.2.4 CONTROLE	28
2.3 FUNÇÕES TÉCNICAS	30
2.3.1 <i>MARKETING</i>	30
2.3.1.2 PLANEJAMENTO DE <i>MARKETING</i>	34
2.3.2 FINANÇAS	36
2.3.2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	37
2.3.3 RECURSOS HUMANOS	38
2.3.3.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	40
2.3.4 PRODUÇÃO	43
2.3.4.1 PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO	44
2.4 FUNÇÕES OPERACIONAIS	48
2.4.1 PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	48
2.4.1.1 CONTROLE DA QUALIDADE DE SERVIÇOS	51
2.4.1.2 CONTROLE DE ESTOQUE E COMPRAS	52
2.4.1.3 CUSTOS DE PRODUÇÃO	55

3 MATERIAL E MÉTODOS	59
3.1 FASES DO MÉTODO DE PESQUISA	59
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	61
3.3 DELINEAMENTO E ABORDAGEM DA PESQUISA	61
3.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO	62
3.5 TIPOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	62
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
6 REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA	69
7 ANEXOS	73
7.1 ESTRUTURA DA ENTREVISTA	73
7.2 MODELO DE TREINAMENTO	74

RELAÇÃO DE FIGURAS

<u>Figura 1: representação gráfica da caracterização de serviços</u>	18
<u>Figura 2: representação gráfica das características de serviço</u>	19
<u>Figura 3: quadro de representação gráfica dos meios de direção</u>	28
<u>Figura 4: quadro dos tipos de <i>marketing</i></u>	33
<u>Figura 5: representação gráfica do planejamento e controle de estoque</u>	53
<u>Figura 6: representação gráfica das fases do método de pesquisa</u>	60

RESUMO

Tradicionalmente, os consultórios médicos e odontológicos estão focados na operacionalização de atividades técnicas, como prevenção, tratamento, diagnóstico e promoção de saúde. Porém, a aumento da concorrência e a exigência cada vez maior da clientela em obter um serviço eficiente, este cenário vêm sofrendo alterações. Hoje, já se reconhece a importância que empresas prestadoras de serviços de uma maneira geral, o que está provocando a atenção dos profissionais da área médica e odontológica em adquirirem conhecimentos administrativos gerenciais. Na grande maioria dos casos a administração dos consultórios ocorre sem o auxílio de um profissional de administração habilitado. Neste sentido, buscou-se através de um estudo exploratório-descritivo de natureza qualitativa aplicado em organizações com esse perfil, conhecer mais detalhadamente esta realidade, a fim de obter subsídios administrativos e gerenciais, adequado à solução de problemas e à sistematização de sua organização. Este estudo possibilitou perceber como os conceitos e técnicas contidos na literatura de administração são usados em consultórios. Assim, apresentam-se as funções administrativas como o planejamento, organização, direção e controle, bem como as funções técnicas - marketing, finanças, recursos humanos e produção e as operacionais. Trata-se de uma incursão na teoria de administração, desenvolvida para organizações em geral e que, de acordo com a premissa adotada, foram analisadas e modeladas sob o enfoque das necessidades dos profissionais médicos e cirurgiões-dentistas que administram, mesmo que de forma empírica, seus consultórios. Entende-se que estas teorias devem ser compatibilizadas a cada tipo de empresa, para que possibilitem atender a demanda de forma eficiente, otimizando a utilização de seus recursos com vistas à eficácia dos sistemas.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/caracterização do trabalho

Toda empresa, cuja finalidade é a produção de bens e serviços, constitui-se basicamente de um grupo de indivíduos cujo rendimento, satisfação e desenvolvimento pessoal, é função de um sistema de relações mútuas que rege a vida profissional.

A organização destas relações de interdependência e de cooperação na empresa deve, portanto, constituir uma das preocupações principais de seus responsáveis. Uma vez conscientes da importância da administração e da influência que ela exerce sobre a produtividade e a prosperidade da organização, cada um de nós se perguntará sobre a eficácia e a validade dos sistemas atualmente em vigor.

Devido à crença de que, a administração se constitui em um processo logístico desconsiderando-se a amplitude e a importância das etapas de planejamento, organização, direção e controle, muitas organizações tem seu processo administrativo conduzido por profissionais de diversas formações. Um desses exemplos recai sobre as organizações de saúde, principalmente nas de pequeno porte como os consultórios, as quais, na grande maioria são geridas pelos próprios médicos e cirurgiões-dentistas.

De qualquer forma, a importância da conscientização dos médicos e cirurgiões-dentistas em relação à gestão de seus consultórios e a proposição de um modelo adequado para sua administração, pode fazer com que estes profissionais, mais cedo ou mais tarde, sejam estimulados a rever e readaptar as técnicas gerenciais que melhor se ajustam às necessidades de seu negócio.

Tradicionalmente, os profissionais médicos e cirurgiões-dentistas priorizam o atendimento e a eficácia técnica assistencial sem o conhecimento das aplicações práticas e importância das ferramentas administrativas. É fundamental que estes profissionais compreendam que o atendimento é parte principal do negócio, mas que, somente se completará quando todo o processo administrativo for adaptado para este fim.

Este trabalho teve como objetivo elaborar um modelo administrativo gerencial para consultórios médicos e odontológicos. Apresenta o contexto da administração sob seus

procedimentos básicos: planejamento, organização, direção e controle. Bem como, todos os procedimentos que, mesmo não pertencentes ao processo gerencial básico, influenciam diretamente os resultados das organizações: produção, *marketing*, finanças e recursos humanos. Adaptou-se cada procedimento às necessidades dos profissionais médicos e cirurgiões-dentistas, que gerenciam seus consultórios sem o auxílio de um profissional de administração habilitado.

A tarefa de elaborar um modelo gerencial administrativo para consultórios médicos e odontológicos foi desenvolvida através de um estudo exploratório-descritivo de natureza qualitativa em organizações com esse perfil, com base em observação junto à realidade desses locais, entrevistas com os coordenadores de consultórios e por consultas as bibliografias referentes ao assunto.

1.2 Especificação do problema

Consultórios médicos e odontológicos configuram sistemas de produção em que o objeto do produto (serviço de atendimento) na maioria das vezes permanece imóvel, enquanto os recursos (pessoas e equipamentos) se deslocam e agem sobre o mesmo.

Este serviço, embora siga algumas etapas básicas e padronizadas, está sujeito às adequações requeridas pelos clientes, dado que cada um apresenta demandas específicas. Isto torna a gestão dessas empresas bastante complexa e por esta razão requer um modelo administrativo coerentemente, abastecido de material e informações, além da disponibilidade de pessoas.

As crescentes variações do ambiente e suas ações sobre os sistemas de gestão sugerem que estes tendam a ter que fazer considerações além dos modelos lineares em uso. Assim sendo, o sistema de administração de consultórios, é um exemplo cuja proposição de um modelo se mostra convincente e oportuna, para que possa servir como instrumento de gestão empresarial adequado às necessidades desses profissionais. Daí questionar-se "Quais são os procedimentos de planejamento, organização, direção e controle para consultórios médicos e odontológicos?".

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Elaborar um modelo de treinamento administrativo gerencial para consultórios médicos e odontológicos.

1.3.2 Específicos

- Diagnosticar os problemas de gestão destes profissionais;
- Identificar as ferramentas necessárias, de acordo com a literatura;
- Apresentar os instrumentos à gestão dos consultórios médicos e odontológicos.

1.4 Justificativa

A essência da Administração consiste em fornecer informações e direcionamentos no curso dos negócios e suas funções são imprescindíveis para qualquer empresa que pretenda sobreviver no ambiente competitivo atual.

MARCONDES (1980) destaca que, quando se focam consultórios como empresas, é preciso considerar que, por si só, esta visão não leva a nenhuma definição operacional clara. É preciso levar em conta que os hospitais, clínicas e consultórios são ainda instituições recentes dentro do estudo e da pesquisa das organizações. Desta forma, as soluções padronizadas para as organizações em geral não são referenciais adequados para entender um consultório, e orientá-lo quanto a soluções para torná-lo eficiente.

Neste sentido é importante buscar através de estudos internos nessas organizações, criar conhecimento capaz de provê-las de procedimentos administrativos adequados à solução de problemas, a fim de tornar os consultórios médicos e odontológicos excelentes.

Pretende-se com este trabalho, pesquisar e contribuir para o aprimoramento das práticas administrativas, bem como, fornecer subsídios que solucionem os problemas decorrentes da falta da falta de uma gestão eficiente.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de expandir a formação acadêmica em administração. Isso possibilita perceber como são usados pelas organizações os conceitos

e técnicas contidos na literatura de administração. Assim, permite-se compatibilizar as teorias da gestão organizacional a cada tipo de empresa, haja vista, que os consultórios em questão necessitam de técnicas operacionais, que lhes possibilite atender a demanda de forma mais ágil, otimizando a utilização de seus recursos.

Conforme os Conselhos Federais de Medicina e Odontologia, existem hoje em Florianópolis 1.386 médicos e 1.042 cirurgiões-dentistas em atividade profissional.

Verificou-se que, não há em Florianópolis, nenhum treinamento administrativo gerencial específico para esses profissionais. Assim, o modelo proposto por este, destina-se a atender as necessidades de gestão dos profissionais da área de saúde, especificamente médicos e cirurgiões-dentistas, que conduzem as atividades administrativas, técnicas e operacionais de seus consultórios, sem o auxílio de um profissional de administração habilitado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e definições

Para um melhor entendimento do trabalho, serão definidos alguns termos relevantes que serão empregados no transcorrer da revisão bibliográfica e na proposição do modelo.

2.1.1 Médico

A profissão de médico é regulamentada de acordo com a Lei nº 3.268/57 de 30 de setembro, publicada no Diário Oficial em 04 de outubro de 1957. Através desta lei ficou estabelecido que a fiscalização dessa profissão fica centrada nos Conselhos Regionais. Desta forma a prática da medicina, em qualquer dos ramos ou especialidades, fica vinculada ao prévio registro dos títulos, diplomas ou certificados no Ministério da Educação e Cultura e no Conselho Regional de Medicina.

Os serviços prestados pelos médicos são eminentemente de aspectos assistências, pois suas funções são indispensáveis ao ser humano na prevenção e recuperação da saúde. Sua principal função é entrevistar os pacientes sobre os sintomas atuais e passados, a fim de poder realizar um diagnóstico e prescrever o tratamento indicado CIEE (1991).

Observa-se que no guia de Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), publicado em 1994, pelo Ministério do Trabalho - Secretaria de Políticas de Emprego e Salário, apresenta um conceito mais amplo para a profissão de Médico:

“os trabalhadores deste grupo de base aplicam os conhecimentos de medicina na prevenção, diagnóstico e tratamento das doenças do corpo humano. Suas funções consistem em: efetuar exames médicos, fazer diagnósticos, prescrever e ministrar tratamentos para diversas doenças, perturbações e lesões do organismo humano e aplicar os métodos da medicina preventiva, praticar intervenções cirúrgicas para as correções e tratamentos de lesões, doenças e perturbações do corpo humano; aplicar as leis e regulamentos de saúde pública, para salvaguardar e promover a saúde da coletividade; realizar autópsias; realizar pesquisas sobre a natureza, causas e desenvolvimento de enfermidades”.(p.86)

2.1.2 Cirurgião-dentista

Esta profissão foi regulamentada através da Lei 5.081, de 24 de agosto de 1966, que dispõe sobre a atividade profissional da classe e fiscaliza o exercício da profissão.

Os cirurgiões-dentistas, depois de formados devem, além de registrarem seus diplomas no Ministério da Educação e Cultura (MEC) e inscreverem-se no Serviço Nacional de Fiscalização da Odontologia, também cadastrar-se junto ao Conselho Regional de Odontologia (CRO), órgão este que tem como função básica supervisionar as atividades dos dentistas. Os Conselhos Regionais de Odontologia são supervisionados pelo órgão supremo que é o Conselho Federal de Odontologia.

O cirurgião-dentista ou odontologista, como também é chamado, é responsável pela prevenção, diagnóstico e tratamento das enfermidades bucais CIEE (1991).

No CBO (1994, p.95), a descrição detalhada desta profissão é a seguinte:

“os trabalhadores deste grupo de base aplicam conhecimentos médicos à prevenção, diagnósticos e tratamentos das afecções das doenças da boca. Suas funções consistem em: prevenir, diagnosticar e tratar as enfermidades e afecções dos dentes e da boca; ministrar diversas formas de tratamentos cirúrgicos, médicos e de outra natureza para as doenças e afecções dos dentes e da boca; elaborar e aplicar medidas de caráter público, para diagnosticar e melhorar as condições de higiene dentária e bucal das comunidades”.

2.1.3 Secretária

A profissão de técnico em secretariado ainda não foi regulamentada. A Associação das Secretárias do Brasil (ASB), uma das entidades da classe, elaborou um Código de Ética Profissional para Secretárias que estabelece uma série de normas baseadas em princípios éticos universais.

A função da secretária está diretamente vinculada à chefia, e tem como finalidade principal, auxiliá-lo no desenvolvimento de suas atribuições.

A secretária é o elo de comunicação entre a chefia e o público interno e externo em qualquer tipo de trabalho. Este cargo requer muita responsabilidade e discrição, principalmente no que diz respeito aos acontecimentos ocorridos no local em que trabalha (CIEE, 1991).

As secretárias de clínicas, segundo CBO (1994, p.216),

“executam tarefas relativas a anotações, redação, datilografia e organização de documentos e a outros serviços de escritório, como recepção, registro de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos de uma organização, procedendo segundo normas específicas rotineiras ou de acordo com seu próprio critério, para assegurar e agilizar o fluxo de trabalho administrativo da empresa”.

2.1.4 Atendente de consultório odontológico

A resolução CBO (1994, p.216) 185/93 – Capítulo V no artigo 18 menciona que o exercício da atividade de atendente de consultórios odontológicos só será permitido com o cumprimento rigoroso dos artigos 19 e 20, resumidamente expostos a seguir:

- *“Art. 19 – a atendente deverá ser portadora do certificado expedido por curso ou exame que atendam, na sua totalidade os dispositivos da Lei 5.692/71 e nos pareceres 460/75 e 699/72 do Conselho Federal de Educação (CFE).*
- *Art. 20 – Compete ao atendente de consultório odontológico, sempre com a supervisão do cirurgião-dentista ou técnico em higiene bucal, orientar os pacientes sobre higiene bucal, marcar consultas, preencher, anotar, arquivar e ordenar fichas clínicas, controlar o movimento financeiro, revelar e montar radiografias intra-orais, preparar o paciente para o atendimento, auxiliar no atendimento ao paciente, instrumentar o cirurgião-dentista, promover o isolamento do campo operatório, selecionar moldeiras, confeccionar modelos em gesso, aplicar métodos preventivos para controle de cárie dental e proceder à conservação e a manipulação do equipamento odontológico”.* (CBO, 1994, p.216)

2.1.5 Consultório

É o ambiente onde o médico ou profissional de área correlata, desenvolve seu trabalho. Pode ser situado dentro de hospitais, postos de saúde, escolas, laboratórios ou em clínicas particulares (CIEE, 1991).

A vigilância sanitária fiscaliza os aspectos físicos, higiênicos e sanitários dos os consultórios médicos e odontológicos e exige que estes estabelecimentos possuam as seguintes características: não podem ser inferiores a 8 m² as paredes, o piso e o teto devem ser lisas, laváveis e impermeáveis. Os banheiros devem ter no mínimo 4 m² sendo que suas paredes deverão ser revestidas com cerâmica ou pintadas com tinta epóxi. Outra determinação diz respeito à circulação, que deve ter no mínimo 1,2 m de largura.

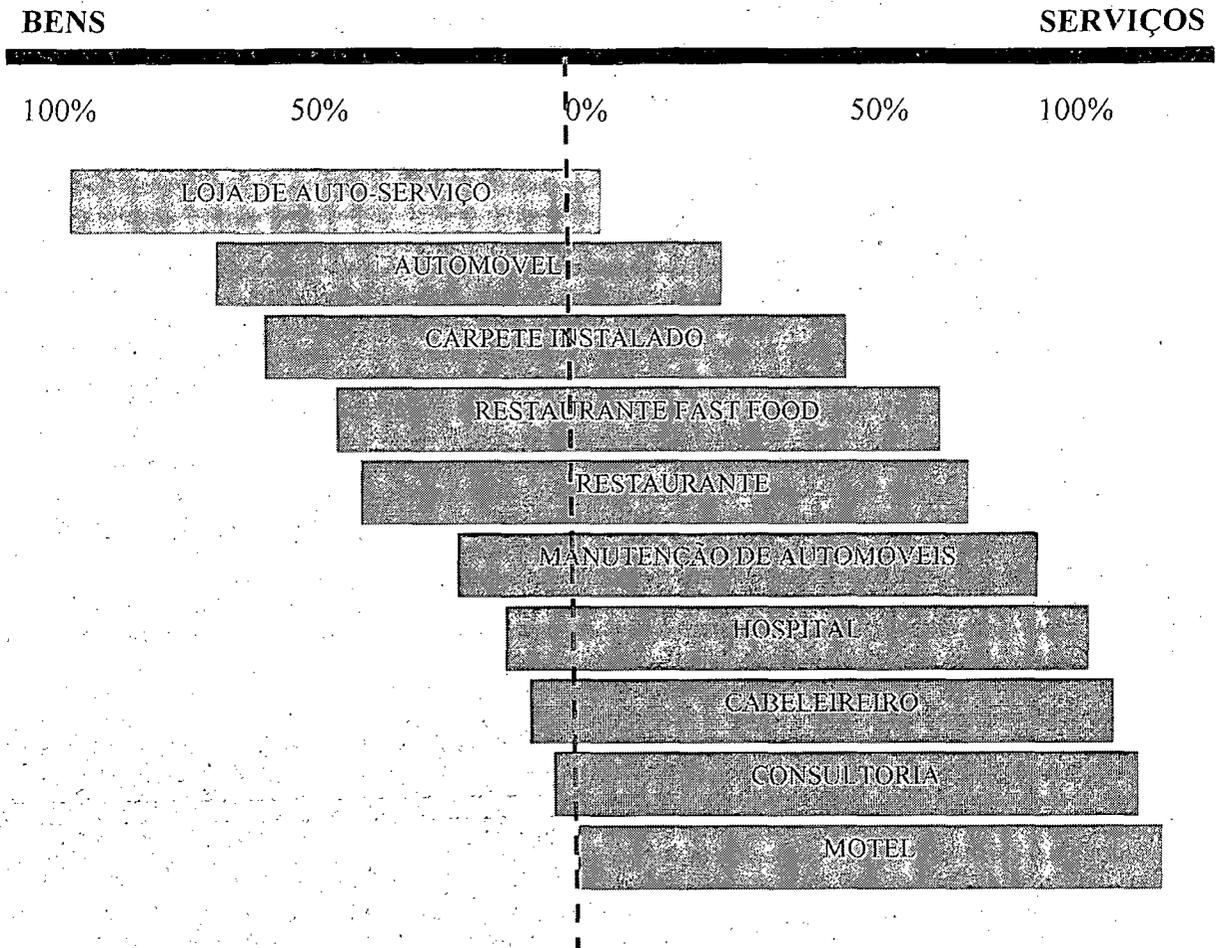
2.1.6 Serviços

É cada vez maior a porcentagem de mão-de-obra empregada no setor de serviços. As áreas de serviços vêm demonstrando uma ascensão rápida, e o crescimento das oportunidades de emprego neste setor vem sendo constante nas últimas décadas. Um grande número de empresas vem trabalhando em operações de serviços, e muito da produção de organizações industriais está relacionado com serviços.

Muitas atividades são facilmente rotuladas como serviços, tais como as de cirurgião-dentista, médico, advogado, cozinheiro e outros. No entanto, para SCHMENNER (1999, p.15), “uma operação de serviços é mais bem definida em termos residuais: isto é, o que ela não é em vez do que é”. De acordo com este autor, o setor de serviços é então toda a atividade desvinculada da agricultura ou indústria. Deste modo, o setor de serviços inclui a hotelaria, lojas de manutenção e consertos, a área de entretenimento, saúde, consultorias, assessorias, serviços, transportes, educação, financeiro e o comércio em geral.

A figura abaixo resume a representatividade dos serviços em algumas atividades.

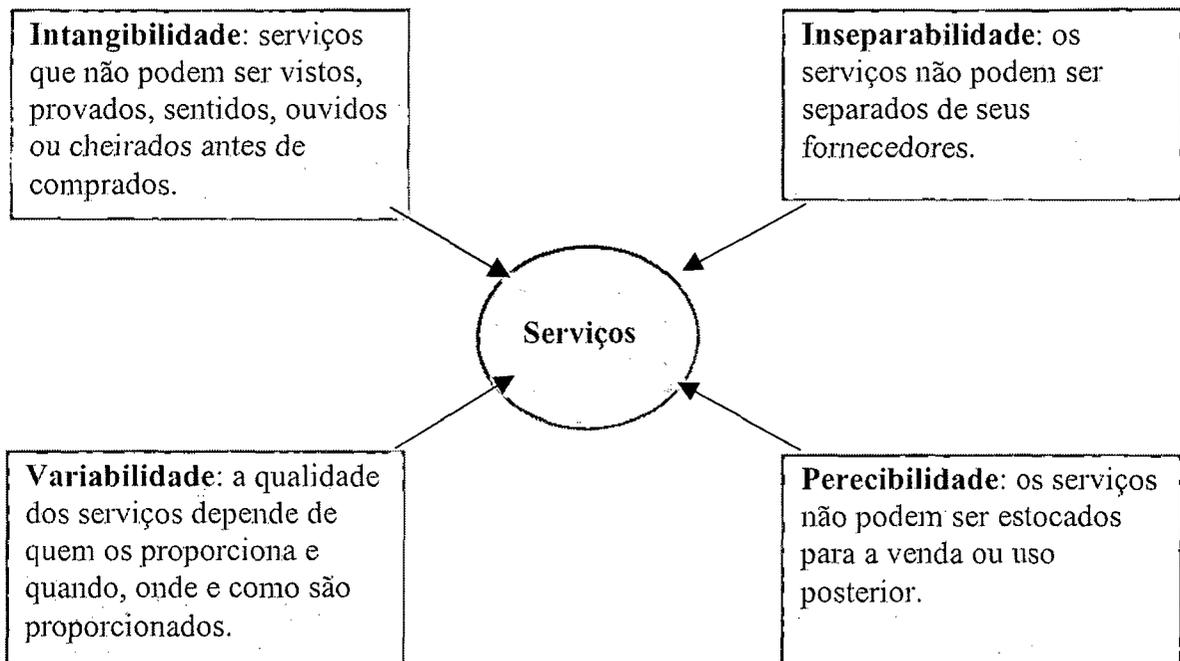
Figura 1: representação gráfica da caracterização de serviços



Fonte: adaptado de Sasser in CORRÊA e GIANESI (1994 p.36).

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.455), “serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico. Serviços são, via de regra, intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis”. Pode-se visualizar claramente as características dos serviços na figura abaixo.

Figura 2: representação gráfica das características de serviço



Fonte: KOTLER (1998 p.456).

Desta maneira, serviço é a consequência da atividade humana que, sem apanhar a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade.

Durante muito tempo procurou-se adaptar os métodos da gestão industrial, desenvolvidas principalmente para o setor de manufatura à produção de serviços. Todavia, diante da crescente competitividade empresarial e constantes inovações tecnológicas, os administradores se deparam, com uma acirrada concorrência, onde empresas se incorporam e se dissolvem, indo do sucesso ao fracasso muito rapidamente (PETERS, 1989). Diante disso houve um aumento da necessidade de maior profissionalismo na gestão das operações de serviços nas empresas, outrossim, deve-se desenvolver conceitos e metodologias adequadas, tanto as novas estruturas organizacionais como as especificidades de suas operações.

Para desenvolver conceitos e metodologias adequadas a serviços, sob a ótica da gestão de operações, segundo CORRÊA e GIANESI (1994), é conveniente identificar as propriedades das operações de serviços dentro da empresa, entender a enorme variedade de serviços diferentes, para que os conceitos ligados à gestão de um determinado tipo de serviço não se generalizem a todos os tipos. O autor classifica os processos de serviço da seguinte forma:

- serviços profissionais, como os consultórios médicos e odontológicos, consultorias especializadas e os escritórios de advocacia;
- loja de serviços, banco (pessoa física), restaurantes hotelaria e varejo em geral;
- serviços de massa, transporte urbano, cartão de crédito, comunicações e varejo de revistas.

Entretanto é importante salientar que esta classificação é o resultado da análise das principais dimensões de um processo de serviços que afetam a forma de gestão de suas operações:

- a ênfase dada às pessoas ou a equipamentos no processo;
- o grau de contato com o cliente;
- o grau de participação do cliente no processo;
- o grau de personalização do serviço;
- o grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- o grau de tangibilidade dos serviços.

Deste modo, as organizações de serviços devem entender a importância do papel estratégico de suas operações, para criar vantagem competitiva, entretanto o desenvolvimento destas vantagens não ocorre somente através da redução de custos incorridos na geração e na prestação dos serviços, mas principalmente através da qualidade e diferenciação e para tanto é necessário que se verifique o processo de gestão e prestação de serviços a fim de melhor adequá-lo à organização.

2.1.7 Modelo

A contextualização da expressão modelo utilizada no trabalho, foi no sentido de referência. A apresentação de um método referencial que instrumentalize de forma sistemática as ações para a prática.

Starr in FOGUEL e SOUZA (1991, p.81) denominam modelo como sendo a “representação simplificada da complexa realidade da dinâmica organizacional”. Enfatiza a simplificação, pois a complexidade varia em função do fim a que se destina.

Eles acrescentam que os modelos não são mapas de uma realidade, mas permitem mapear determinada realidade. Na visão do autor, os modelos propiciam um tratamento unificado para as dinâmicas das organizações. Para compor um modelo é importante observar um conjunto de variáveis: estrutura, tecnologia, comportamento, finalidade, ambiente e mudança.

Modelo de gestão, na concepção de LEITÃO (1996, p.82), é

“uma forma estruturada e organizada de integrar seus sistemas administrativos, entre os quais o sistema de planejamento, como sua estrutura organizacional e sua cultura. Por outro lado o modelo de gestão deve assegurar que esta integração ocorra tanto no desenvolvimento da gestão operacional da empresa, como no de sua gestão estratégica. Somente dessa maneira a empresa poderá garantir integração entre as duas formas de gestão e conseguir integrar a estratégia à tática e às ações”.

Desta forma, um modelo é um conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema, seja, ele econômico, físico ou organizacional, pelo qual se procuram explicar, prever e sistematizar, dentro de uma teoria científica, as propriedades do sistema.

STONER (1985, p.11) emprega que:

“é mais fácil entender uma coisa complexa como a administração quando ela é descrita como uma série de partes separadas, ou funções, que formam um processo inteiro. Descrições desse tipo, conhecidas como modelo, têm sido usadas por alunos e profissionais de administração há décadas. Um modelo é uma simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos. Usamos, na verdade, um modelo - sem identificá-lo como tal - quando dissemos, antes que as principais atividades da administração eram o planejamento, a organização, a liderança e o controle”.

2.1.8 Administração

O enfoque principal da administração está relacionado ao desempenho organizacional e pode ser interpretado de várias maneiras: eficiência, eficácia, produtividade, satisfação das pessoas e da organização e qualidade.

SILVA (1977, p.16) coloca que “não se pode imaginar a existência de uma empresa (visando lucros) ou entidade (sem fins lucrativos) sem o concurso da administração, pois não podemos alcançar um fim sem usar os meios, e uma das vias que nos conduzem ao objetivo das empresas ou entidades é a administração”.

A formulação de uma filosofia de administração única é muito complicada, segundo KWASNICKA (1981, p.17), pois a maioria dos autores aborda a administração sob diferentes aspectos. Na administração científica, o foco era a utilização de métodos da ciência para a tomada de decisão e a direção das ações a serem seguidas.

Atualmente, segundo ROESCH (1996, p.41), os temas relacionados à administração estão cada vez mais voltado à prática do que à teoria. Acrescenta ainda que, os sistemas burocráticos falham e não são mais apropriados para a era atual. As organizações devem tornar-se mais flexíveis, descentralizadas e abertas para inovações.

Dessa forma, SCHOLZ (1976) expõe que a administração caracteriza-se por:

- objetividade – o requisito primordial da administração é a definição de objetivos e o sucesso da administração está implícito em alcança-los;
- situação de permeio – a administração é um importante meio através do qual se exerce um impacto decisivo sobre a vida humana. Através da administração pode-se estimular ou frustrar o desempenho das pessoas de uma organização;
- esforço grupal - a administração é intrinsecamente associada ao esforço grupal, pois não há possibilidade de se administrar sozinho, haja vista que o esforço integrado é fundamental para o sucesso das organizações;
- ser conseguida por, com e através de pessoas - o sucesso da administração depende da capacidade de formular objetivos e conseguir canalizar os esforços das pessoas para atingi-los;
- impessoalidade – a administração é atividade e não uma pessoa ou grupo de pessoas;
- requerer o uso de conhecimentos - a administração eficiente requer o uso de conhecimentos, habilidades e vivência. A teoria e a prática não podem ser dissociadas;

- intangibilidade – a administração é intangível, pois existe uma invisibilidade na atividade que só é evidenciada pelos resultados alcançados.

Na visão de CHIAVENATO (1992, p.3), o papel principal do administrador é traduzir os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ações empresariais, através de planejamento, organização, direção e controle, a fim de alcançá-los de forma mais eficiente.

Consideram-se quatro os principais setores funcionais básicos das empresas; são eles, segundo SILVA (1977): setor de produção, *marketing*, recursos humanos e finanças.

ONATE (1982) complementa o processo de administração como aquele segmentado em dois grupos elementares: o das funções administrativas e o das funções técnicas.

ONATE (1982) e CHIAVENATO (1993) colocam que as funções administrativas são as tarefas básicas de qualquer processo, independentemente do local em que forem empregadas; possuem caráter universal, ou seja, independente da natureza, porte ou características da empresa e são básicas para qualquer processo administrativo. Constituem-se pelo planejamento, organização, direção e controle. Quando essas funções são utilizadas para o alcance de objetivos organizacionais, formam o processo administrativo.

As funções técnicas, segundo ONATE (1982), são as demais atividades de caráter não administrativo que influenciam diretamente no transcorrer do processo de gestão. Representam as operações básicas, as quais necessitam ser geridas através do emprego das funções administrativas. O administrador não precisa ter conhecimento absoluto acerca dessas funções, haja vista, que para o cumprimento dessas tarefas é auxiliada por especialistas. São funções técnicas *marketing*, produção, finanças e recursos humanos.

Assim, para propor um modelo administrativo adequado é necessário fazer uma incursão acerca das funções administrativas e técnicas de acordo com as necessidades de cada organização. Expondo aos seus gestores o que são, qual a sua importância e de que maneira devem ser utilizadas na gestão de seus negócios.

2.2 Funções administrativas

2.2.1 Planejamento

Conforme MEGGINSON et al, (1986, p.105), “planejar é escolher um curso de ação e decidir antecipadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como”. De acordo com os autores, o bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos. O planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade de administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. É a base para integrar as funções de administração e é especialmente necessário para controlar as operações da organização.

O planejamento é muito difícil, todavia, é uma função de administração muito importante. Deve ser dada ênfase a este, porque põem em evidência em um só tempo e lugar os elementos e funções advindos de diferentes partes da empresa. Sua efetividade é difícil porque lida com incertezas, já que trabalha com o futuro imprevisível, portanto o planejamento deve possibilitar um prognóstico para não incorrer em decisões com resultados aleatórios.

O planejamento merece consideração, pois possibilita compensar as incertezas e a mudança, enfocar a atenção nos objetivos, facilitar o controle.

Existem tipos de planejamento que, de acordo com MONTANA e CHARNOV (1998), são: o estratégico acontece nos níveis mais altos, junta todas as informações necessárias, designa objetivos para a organização e é um propósito de longo alcance, ou seja, tem um longo horizonte de tempo e olha para o futuro em termos de missão da organização; o tático, que tem um período de tempo mais curto do que o planejamento estratégico e examina mais especificamente variáveis como as condições de mercado, os objetivos financeiros e os recursos necessários para realizar a missão, é feito dentro da estrutura do plano estratégico; o operacional, que pertence ao nível médio e operacional, tem um período de tempo ainda mais curto, é o planejamento do dia-a-dia, responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano.

Em geral existem três níveis de planejamento, cada um com alguma sobreposição, mas com níveis diferentes de detalhe e de estrutura de tempo. Não existem duas filosofias ou dois processos de planejamento organizacional iguais, mas cada organização e cada gerente individualmente executam o planejamento. Organizar os recursos e esforços a fim de seguir um modelo predeterminado em direção as metas e objetivos específicos, requer uma preparação antecipada a fim prevenir que as operações cotidianas se tomarem ineficazes.

Segundo MEGGINSON et al, (1986, p.129), “o processo de planejamento começa com o propósito ou missão da organização. Depois (1) são estabelecidos os objetivos organizacionais; (2) são desenvolvidas as premissas (ou pressupostos) do planejamento; (3) são determinadas as alternativas disponíveis; (4) essas alternativas são avaliadas; (5) é selecionada a alternativa mais apropriada; (6) são feitos os planos para subunidades; (7) os planos são implementados e (8) há um sistema para controlar as operações do plano”.

É um processo metódico estimulante e encorajador do pensamento sobre os fatores presentes ou futuros no ambiente em que a organização está inserida.

KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.41), descrevem que “nem todas as companhias realizam planejamentos formais, e muitos deles são precários, mas quando o planejamento formal é bem feito oferece várias vantagens. Faz com que a administração pense adiante sistematicamente, leva a objetivos e políticas mais precisos, promove melhor coordenação de trabalho, e provê padrões de avaliação de desempenho mais claros”.

2.2.2 Organização

Segundo CHIAVENATO (1993, p.452), a organização “é a função administrativa que consiste no grupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado”.

Dentro da função administrativa a organização tem como base o planejamento de vários fatores e recursos para execução de planos.

ONATE (1982) aborda a função administrativa da organização como aquela responsável por reunir e coordenar todos os elementos físicos, técnicos e humanos da organização em prol dos objetivos.

KWASNICKA (1981 p.169), por sua vez, caracteriza organização com uma visão estática, como sendo: “a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. A estrutura consiste de uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas”. Já na visão dinâmica “refere-se às funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente”.

Assim essa função consiste basicamente na procura, seleção, adaptação e disposição, sistemática e eficientemente dos recursos, para que a organização possa atingir os objetivos predeterminados, com a maior eficácia possível e o menor dispêndio de energia humana, física e financeira.

Muitas vezes a palavra organização é usada como sinônimo de empresa, mas como processo administrativo ela é claramente conceituada por SILVA (1977, p.34), de forma abrangente, “como o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo as pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado”.

Ainda segundo SILVA (1977), organização é apresentada em duas teorias: a organicista, que significa o processo administrativo de organizar, ou melhor, criar organismos econômicos, chamados empresas, e a teoria comportamentista, que entende a empresa como sendo a reunião de pessoas que trabalham para a produção de mercadorias e/ou serviços.

Para organizar a empresa é importante estruturá-la, de modo que toda equipe saiba especificamente qual o nível de autoridade e responsabilidade de cada pessoa.

A investigação do comportamento administrativo e a sistematização foi iniciada de acordo com STONER (1985) por Fayol, o fundador da escola clássica de administração. A partir desta idéia, observa-se que a estrutura organizada dos recursos materiais e humanos facilitará aplicação prática dos planos, sejam eles de *marketing*, recursos humanos, de produção ou financeiros.

2.2.3 Direção

É a atividade administrativa que presume a reunião, coordenação e a colocação de direção para todos os recursos necessários, a fim de que a organização possa estruturar e coordenar o movimento do negócio.

CHIAVENATO (1993) coloca essa função como aquela que norteia e aponta a conduta dos indivíduos na direção dos objetivos a serem alcançados. Ocorre em três níveis: global (direção), departamental (gerência) e operacional (supervisão). Tem como base os conceitos de autoridade e poder. Os princípios gerais mais utilizados no transcorrer dessa função são o da unidade de comando, da delegação, da amplitude de controle e as coordenações funcionais.

JUCIUS e SCHLENDER (1984, p.106) ressaltam que a direção é a função “de operar a organização (ou qualquer subdivisão) à medida que esta, ativamente, executa os planos traçados”. É nesta fase que se dirige o grupo de acordo com as metas estabelecidas na fase de planejamento.

É por essa função que os gestores dirigem a organização, tendo em vista os objetivos, normas e diretrizes preestabelecidos. Para tanto, é necessário que o administrador ao exercê-la emita ordens e instruções, acompanhe o desenvolvimento e o desempenho das tarefas e motive todos os colaboradores do processo para a ação ótima.

Diante do exposto, é oportuno ressaltar que qualquer organização, para alcançar seus fins, deve ter a fluência da direção, para que a equipe seja conduzida e coordenada na execução das tarefas, indicando-lhes como, e de que forma deve ser feito. O sucesso ou fracasso da empresa está diretamente relacionado com as pessoas que o conduzem.

Vários são os meios que influenciam a direção, SILVA (1977) apresenta os cinco principais no quadro abaixo:

Figura 3: quadro de representação gráfica dos meios de direção

Meios de direção	Descrição
Ordens ou Instruções	Transmitir decisões para iniciar, modificar ou finalizar uma tarefa ou serviço.
Motivação	Convencer as pessoas a desempenhar melhor o trabalho, podendo usar como fatores motivacionais a remuneração, a projeção e prestígio social, a oportunidade de treinamento e desenvolvimento, desenvolver trabalho interessante e o tratamento humano.
Comunicação	Transmitir as informações dentro ou fora da organização de maneira clara e objetiva.
Coordenação	Conjugar todos os atos e esforços do pessoal
Liderança	Conduzir as pessoas para um trabalho eficiente.

Fonte: adaptado de SILVA (1977)

De qualquer forma, STONER (1985) coloca que a direção não constituiu-se somente pelos seus meios, mas sim, que após a formulação dos planos e a estruturação da organização, a direção deve fazer com que todos os membros avancem de maneira a alcançar os objetivos propostos.

2.2.4 Controle

Dentro dos processos administrativos propostos, o controle é o último. Todos os outros processos, planejamento, organização e direção, são importantes para a administração de uma empresa, mas é através do controle que os executivos poderão acompanhar a efetivação de cada processo.

Nenhuma operação produtiva, ou parte dela existe isoladamente. Para que a produção de bens e serviços seja maximizada em eficiência e eficácia é necessário inter-relacionamento e influência mútua entre todos os setores da empresa.

A produção representa a transformação/união de recursos em bens e/ou serviços. Para a função produção ser eficaz, deve usar eficientemente seus recursos e garantir que os custos transcorridos no processo sejam otimizados. Os recursos utilizados e os custos transcorridos

influem diretamente no processo produtivo e são muito importantes para que o bem ou serviço apresente a qualidade e o preço desejados pelos clientes e pela empresa. Deste modo, é fundamental que sejam controlados.

De maneira simplificada, JUCIUS e SCHLENDER (1984, p.127) definem controle da seguinte maneira: “é a função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as obras e projetos sejam completados pela maneira por que foram planejados, organizados e dirigidos”. Os autores acrescentam que este processo de controlar “equivale a verificar se cada pessoa faz a coisa certa, no tempo certo, no lugar certo, e com os recursos certos”.

CHIAVENATO (1993) coloca o controle como a função administrativa que visa garantir se o que foi planejado, organizado e dirigido está em conformidade com os objetivos a serem alcançados. Constitui-se de quatro etapas: instituição de padrões ou critérios, observação do desempenho, comparação entre os padrões instituídos e o desempenho, e ação corretiva. Pode ocorrer nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. As técnicas relacionadas com o controle são as mesmas utilizadas no planejamento.

O controle aplica-se basicamente para assegurar que os objetivos traçados serão alcançados, instituir e definir padrões de desempenho para as organizações e para dominar os movimentos de exceção e ação organizacionais.

Na visão de KWASNICKA (1981) os controles são classificados como organizacional e operacional. No controle organizacional a avaliação será sobre o desempenho geral da organização, considerando os fatores como: lucratividade, crescimento das vendas, retorno sobre os investimentos e outros. Os controles operacionais são aqueles em que os desempenhos são acompanhados diariamente e podem ser corrigidos instantaneamente.

Classifica o controle em três momentos: o preventivo, que poderá identificar os problemas antes que eles ocorram; o controle contínuo verifica os desvios à medida que ele ocorre; e o controle histórico, que determina o local da variação no plano após a sua ocorrência.

Como visto anteriormente o controle é extremamente importante para o processo produtivo, pois é ele que domina, governa e fiscaliza as atividades sobre bens e serviços. Ele

prioriza controlar a produção para que não desvie das normas preestabelecidas. O controle do sistema de produção objetiva principalmente estoques, qualidade e custos. (MOREIRA 1996).

2.3 Funções técnicas

As funções técnicas são aquelas que representam as áreas funcionais das empresas. De um modo geral, as empresas são geridas por quatro áreas funcionais: *marketing*, finanças, recursos humanos e produção.

2.3.1 Marketing

Marketing segundo Costa in SENAI/DN (1999, p.2) “é a arte planejada de conquistar, encantar e manter o cliente”. É arte, porque as ações e as decisões envolvem criatividade, bom senso, intuição e percepção, que muitas vezes não são quantificáveis. É planejamento, porque todas as suas ações são baseadas num conjunto de técnicas e conhecimento organizados que originam de estudos e pesquisas.

Sendo assim, o *marketing*, ainda segundo o autor, é:

- um instrumento gerencial contínuo, portanto não acaba com a efetivação da venda;
- um processo extremamente dinâmico, resultante de ações integradas;
- uma técnica que conjuga uma série de instrumentos capazes de alcançar metas organizacionais e de estimular a demanda;
- uma filosofia que orienta as ações da organização no mercado; e
- uma atividade humana, envolvendo pessoas, a complexidade e a riqueza das relações humanas.

O conceito de *marketing* evoluiu consideravelmente com o passar dos anos. Vários fatores sociais, econômicos e políticos contribuíram para a intensificação e diversificação das atividades do *marketing*.

KOTLER e BLOOM (1988 p.16) descrevem que “o *marketing* tornou-se uma força difundida e influente em todas as profissões. Em poucos anos, despojou-se de sua antiga

imagem de ser algo antiético e desnecessário, e passou a ser visto como um componente essencial na formação e manutenção de uma atividade profissional compensadora e rentável”.

Neste processo evolutivo, o conceito de *marketing* foi trabalhado por diversos autores, sempre buscando aumentar a esfera de ação e as áreas de atuação, enfatizando a melhoria nos padrões de qualidade e a satisfação dos clientes.

O principal objetivo do *marketing* são as trocas orientadas à satisfação dos desejos e necessidades dos clientes (Costa in SENAI 1999).

Atualmente a abrangência do conceito de *marketing* é maior que simplesmente dizer que *marketing* é a ciência que ajuda a identificar e satisfazer as necessidades do consumidor ou que o verdadeiro objetivo de um processo de *marketing* não é apenas o de vender um produto ou serviço.

O *marketing* é extremamente dinâmico e não deve ser restrito à venda de um produto ou serviço, mas ao início de um relacionamento duradouro e que satisfaça o cliente, de maneira a garantir sua fidelidade.

KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.27) definem *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Dos campos da administração, o *marketing* pode ser considerado como o mais vital para a empresa que tem como objetivo o lucro, (KWASNICKA, 1981). A autora também apresenta duas definições do termo *marketing*: “do ponto de vista tradicional, como sendo o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor para o consumidor final; e uma definição considerada mais moderna, mostra que é a fixação de um padrão de vida à sociedade” (p.112).

A idéia é de determinar as necessidades e desejos dos consumidores e produzir produtos ou serviços que satisfaçam estas necessidades.

A definição clássica de conquistar e preservar clientes está entendida de forma diferente atualmente, pois através do *marketing* a empresa terá o diferencial entre o sucesso e

imagem de ser algo antiético e desnecessário, e passou a ser visto como um componente essencial na formação e manutenção de uma atividade profissional compensadora e rentável”.

Neste processo evolutivo, o conceito de *marketing* foi trabalhado por diversos autores, sempre buscando aumentar a esfera de ação e as áreas de atuação, enfatizando a melhoria nos padrões de qualidade e a satisfação dos clientes.

O principal objetivo do *marketing* são as trocas orientadas à satisfação dos desejos e necessidades dos clientes (Costa in SENAI 1999).

Atualmente a abrangência do conceito de *marketing* é maior que simplesmente dizer que *marketing* é a ciência que ajuda a identificar e satisfazer as necessidades do consumidor ou que o verdadeiro objetivo de um processo de *marketing* não é apenas o de vender um produto ou serviço.

O *marketing* é extremamente dinâmico e não deve ser restrito à venda de um produto ou serviço, mas ao início de um relacionamento duradouro e que satisfaça o cliente, de maneira a garantir sua fidelidade.

KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.27) definem *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Dos campos da administração, o *marketing* pode ser considerado como o mais vital para a empresa que tem como objetivo o lucro, (KWASNICKA, 1981). A autora também apresenta duas definições do termo *marketing*: “do ponto de vista tradicional, como sendo o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor para o consumidor final; e uma definição considerada mais moderna, mostra que é a fixação de um padrão de vida à sociedade” (p.112).

A idéia é de determinar as necessidades e desejos dos consumidores e produzir produtos ou serviços que satisfaçam estas necessidades.

A definição clássica de conquistar e preservar clientes está entendida de forma diferente atualmente, pois através do *marketing* a empresa terá o diferencial entre o sucesso e

fracasso, sendo que o *marketing* estará presente desde a concepção do negócio, o desenvolvimento do produto ou serviço, e até a comercialização.

Pode-se dizer que a empresa que pratica o *marketing*, além de estar voltada para o conhecimento daquilo que o cliente deseja, busca atendê-lo da melhor maneira. Esta visão de *marketing* deve ser difundida a todos dentro da empresa, com a intenção de ampliar incessantemente a compreensão da realidade do *marketing*, no sentido de apreendê-lo na sua totalidade, quer pela busca da satisfação do cliente ou sobrevivência da empresa.

Desta forma, COBRA (1987, p.29) ressalta que o *marketing* “é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

A construção da filosofia de *marketing* é o resultado do esforço de entendê-lo em sua totalidade, como princípio. Assim, o *marketing* configurar-se-á como um instrumento que norteará as ações da empresa, desenvolvendo uma relação cada vez mais estável com o mercado.

As principais características da filosofia de *marketing*, na visão de ROSA (1992, p.24), são:

- *“respeito e reconhecimento ao cliente, em suas necessidades racionais, emocionais e sociais;*
- *esforços dirigidos à busca da satisfação do cliente, em relação a todas essas necessidades;*
- *busca de atendimento integral ao cliente – produtos, comunicações e serviços;*
- *ênfase não em valor, em impor produtos, em levar o cliente a aceitar as políticas da empresa, mas em colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar;*
- *aceitação da concorrência legítima e participação nessa, buscando servir melhor o cliente para conquistá-lo e retê-lo;*
- *atenção ao público interno como primeiro destinatário de um esforço de satisfação, para que esse reflita fora uma filosofia mercadológica sólida”.*

Complementando as características apresentadas, KOTLER e ARMSTRONG (1998) colocam que o *marketing* é utilizado para desenvolver trocas, visando lucros ou não, e se

aplica aos mais diversos fins, ou seja, conforme a orientação da empresa, o que cria uma tipologia de *marketing*. No quadro abaixo são apresentados os tipos de *marketing*, para os diferentes fins, e a descrição de cada um.

Figura 4: quadro dos tipos de *marketing*

Tipo	Descrição
Bens	<i>Marketing</i> destinado a criar trocas para produtos tangíveis
Serviço	<i>Marketing</i> destinado a criar trocas para produtos intangíveis
Pessoa	<i>Marketing</i> destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas
Lugar	<i>Marketing</i> destinado a atrair pessoas para lugares
Causa	<i>Marketing</i> destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis
Organização	<i>Marketing</i> destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.

Fonte: adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (1998).

Diante do quadro apresentado, destaca-se o *marketing* de serviço, em função do fim ao qual se destina o trabalho.

O serviço é um produto passível de relação de troca, considerado como um produto intangível. É uma atividade intangível, perfeitamente identificável, dirigida aos clientes para satisfação de seus desejos e necessidades (Costa in SENAI, 1999).

KOTLER e ARMSTRONG (1998) ressaltam que os profissionais precisam dispor de mais conhecimentos de *marketing* para serviços, pois as particularidades apresentadas pelos serviços (intangíveis, simultâneos, variáveis e perecíveis) instituem problemas específicos que requerem estratégias bem definidas. Os profissionais ao fazerem o uso do conceito de *marketing* para serviços, devem descobrir recursos para transformar os serviços em mais tangíveis, maximizar a produtividade de quem os fornece, tornar ótima a qualidade perante a variabilidade à qual está exposta a prestação do serviço, promover flexibilidade para enfrentar as alterações de demanda, objetivando melhorar a oferta e a relação de perecibilidade do serviço.

A semelhança entre *marketing* de serviço e *marketing* de produtos é notória, em vários aspectos, em função de que ambos oferecem valores aos clientes em uma troca. Os produtos ou serviços devem ser oferecidos em locais adequados e com preços compatíveis (CHURCHILL e PETER, 2000).

Outrossim, a impressão que se tem é de que as organizações que prestam serviços estão situadas na retaguarda quanto à adoção e utilização dos conceitos de *marketing*, contudo essa característica está em transformação.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.466),

“as estratégias de marketing de serviços exigem não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar os empregados, e marketing interativo para criar habilidades entre os prestadores de serviços. Para serem bem sucedidas, as empresas de serviços devem criar diferenciações competitivas, oferecer serviços de excelente qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade na prestação do serviço”.

2.3.1.2 Planejamento de *marketing*

Os fatores que norteiam as ações de uma organização são os mesmos das estratégias de *marketing*. KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.28) descrevem que “existe uma superposição entre as estratégias gerais de uma empresa e a estratégia de *marketing*”. Através do *marketing* as necessidades dos consumidores serão observadas e também as habilidades das empresas em satisfazê-los.

O planejamento de *marketing*, segundo COBRA, (1987, p.87), “é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

KOTLER e ARMSTRONG (1998), colocam que o planejamento de *marketing* deve desenvolver um portfólio de negócios que seja coerente com a missão da empresa. Em seguida a esse processo são traçadas as estratégias funcionais e os planos. O processo de planejamento de *marketing* enfatiza o ponto de vista do consumidor, juntamente com os dos gestores, a fim de elaborarem planos que atinjam os objetivos gerais da empresa.

Observa-se que KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.41) descrevem com precisão que:

“o processo de marketing combina as necessidades do consumidor com as capacidades e metas da empresa. Os consumidores são o centro do processo de marketing. A empresa deve analisar o mercado, dividi-lo em grupos lógicos através do processo de segmentação de mercado e selecionar o segmento que ela puder servir melhor. Esses são os consumidores-alvo. A empresa então planeja um mix de marketing para diferenciar seu produto dos produtos concorrentes, criando uma vantagem competitiva através de um posicionamento de mercado eficaz”.

Portifólio é conceituado por KOTLER e ARMSTRONG (1998), como o conjugado de negócios e produtos que compõem a empresa. Esse deve pôr em harmonia as forças e fraquezas da empresa diante das oportunidades ambientais.

CHURCHILL e PETER (2000, p.20) expõem o mix/composto de *marketing* como a “combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. O composto é constituído por quatro ferramentas: produto, preço, ponto de distribuição e promoção. A esse também chama-se de quatro Ps.

Fazendo um apurado entre os autores pode-se definir:

- produto – aquilo que é oferecido pela empresa com intenção de troca;
- preço – o valor, expresso de forma monetária ou em recursos, que é pedido pelo produto oferecido e efetiva a troca;
- ponto de distribuição - percurso estabelecido para distribuição de bens e serviços desde a empresa até o cliente;
- promoção – são atividades que visam a fortalecer a imagem de uma marca, instituição, indivíduo, etc., ou a influenciar pessoas na escolha de determinado produto ou serviços. Nesta acepção estão incluídas as atividades de propaganda, publicidade, relações públicas, produção de eventos, etc., ou ainda, é um conjunto de técnicas e de atividades utilizadas para estimular a venda de bens ou serviços.

Os componentes do *marketing* mix são interdependentes e devem estar em perfeita sintonia entre si e com a estratégia da organização para proporcionar resultados eficazes.

Costa in SENAI/DN (1999) coloca que os elementos do *marketing* são extremamente dinâmicos e têm evoluído para acompanhar o próprio desenvolvimento do *marketing*. Inicialmente eram considerados 4 Ps, em poucos anos foi acrescido mais 5 Ps, que são:

produto, preço, promoção, ponto, pessoal, pós-venda, proteção, provedores e pesquisa mercadológica.

A metodologia utilizada no planejamento de *marketing* tanto para bens e serviços são as mesmas. A principal finalidade é orientar as ações para direcionar a administração, com vistas a alcançar os resultados desejados, com o máximo de eficiência e dentro de um período de tempo determinado.

2.3.2 Finanças

As três principais funções do administrador financeiro são a captação de recursos, administração do ativo permanente e a obtenção de resultados.

SILVA (1977, p.148) define administração financeira como sendo “a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de finanças de uma empresa”.

A administração financeira é claramente apresentada por CHERRY (1975, p.24), como sendo o “fundamento básico que deve orientar a decisão financeira dentro da organização”.

Através da administração financeira, as organizações devem procurar formas de orçamentar os recursos escassos efetivamente e investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre o risco e o retorno.

O autor coloca também que “a decisão financeira é um processo racional e a decisão exige um objetivo ou meta, no qual a decisão deve basear-se” (CHERRY, 1975, p.24).

Para que a empresa conquiste a solidez e conseqüentemente sobreviva, é fundamental que faça o controle e planejamento financeiro (STONER, 1985). Um dos métodos destacado por ele é o demonstrativo financeiro, no qual são documentados os fluxos de bens e serviços para dentro e fora da empresa. Complementa que os demonstrativos são preparados por contadores que compõem os registros contábeis da empresa.

O autor ainda destaca que, através dos demonstrativos financeiros, a empresa tem condições de controlar sua liquidez, sua situação financeira geral e a sua rentabilidade, possibilitando converter itens do ativo em caixa, a fim de atender aquilo que é absolutamente

Outrossim, KWASNICKA (1981, p.103) descreve que “o planejamento financeiro é afetado por todos os planejamentos da empresa: *marketing*, pessoal, produção etc., pois envolve algum recurso financeiro, em menor ou maior grau”.

A autora descreve que o orçamento financeiro deve estar incluído no planejamento, e as empresas que nunca utilizaram o orçamento, devem iniciar o processo através da definição de uma política orçamentária, procedimentos de controle e previsões.

Outro fator importante de ressaltar na obra de KWASNICKA (1981, p.103) é que “a preparação do orçamento é uma tarefa interfuncional, ou seja, uma tarefa que envolve a participação de todas as funções, cabendo à função financeira apenas a consolidação das partes elaboradas”. Através desta consolidação, que o orçamento terá o equilíbrio entre a receita e despesa.

Sintetizando, os controle financeiros básicos para empresas prestadoras de serviços, com ênfase nos consultórios médicos e odontológicos, (CAMPOS, 2000), ressalta que este procedimento deve ser elaborado através dos seguintes procedimentos: livro caixa, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa.

2.3.3 Recursos Humanos

A área de recursos humanos, segundo ROESCH (1996), procura essencialmente partilhar as necessidades de curto prazo das pessoas com os objetivos de longo prazo das empresas.

FLIPPO (1980) define a função de recursos humanos como aquela responsável pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção dos colaboradores corporativos de uma organização, para que esses possam contribuir com o atingimento dos objetivos. Ou seja, é a função responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho das pessoas dentro da organização. Assim, recursos humanos é a função que designa e estuda as atividades organizacionais com os aspectos relacionados ao elemento humano em geral, nas organizações.

TOLEDO (1982, p.8) enuncia recursos humanos como um “conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”. A área de recursos

humanos é responsável pelo patrimônio humano da organização, da sua qualificação, aproveitamento, motivação, enfim, estudar e administrar o comportamento organizacional da empresa como um todo.

A relação entre o desenvolvimento da empresa e o crescimento de seus recursos humanos, faz-se necessária para que a empresa alcance o sucesso desejado. Em qualquer tipo de empresa, a administração de pessoal e recursos humanos é fundamental. Estas duas áreas acabam sendo confundidas em função das duas tratarem do trabalhador, mas cada uma desenvolve atividades distintas. Para RODRIGUES (1996, p.9) a administração de pessoal pode ser definida como: “o conjunto de ações relacionadas às leis, aos direitos e deveres do empregado”, e a administração de recursos humanos “deve ser vista como a parte que cuida do profissional, visando à sua integração na empresa”.

A administração de recursos humanos é caracterizada pelo processo de seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, planos de benefícios entre outros fatores que mantenham a motivação das pessoas dentro e fora da empresa.

ROESCH (1996, p.43) afirma que esta área funcional “apresenta caráter de certo modo ambivalente, tendo em vista a sua origem. Nasceu como uma função de bem-estar social nas organizações. Mais tarde, tendo em vista o crescimento e o conseqüente aumento da complexidade das organizações, passou a desempenhar uma função de controle sobre a utilização da mão-de-obra”. Além disso, essa área é responsável pelo acompanhamento e cumprimento do que está estabelecido na legislação.

Entre os vários processos desempenhados pela administração de recursos humanos, o recrutamento e a seleção podem ser considerados como sendo os principais, pois através dele que, a empresa irá dispor de mão-de-obra competente. Para isto, se faz necessário à utilização de técnicas e métodos para a escolha de profissionais, a fim de analisar as habilidades e qualidades necessárias para o cumprimento das responsabilidades do cargo.

Para que haja um intercâmbio nas relações de trabalho, a organização deve oferecer incentivos ou alicientes, enquanto que as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende deste intercâmbio. As empresas que conseguem administrar que forma eficaz está relação, diferenciam-se das demais as tornando mais competitivas.

Para manter-se competitiva, a empresa precisa atender a objetivos operacionais, que estão relacionados com a atividade principal da empresa, e a objetivos sociais, que estão relacionados com todas as pessoas que de alguma forma influenciam direta ou indiretamente a empresa.

2.3.3.1 Planejamento de Recursos Humanos

Para que a empresa atenda suas necessidades de pessoal e atinja eficazmente seus objetivos é fundamental de desenvolva um planejamento dos recursos humanos.

Esta idéia pode ser validada por LUCENA (1995, p.85) quando conceitua planejamento de recursos humanos como sendo:

“o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças”.

Os passos básicos para a elaboração do planejamento de recursos humanos, segundo STONER (1985), são:

- planejamento das necessidades futuras – deve indicar o número de pessoas, juntamente com o perfil profissional necessários para o funcionamento da empresa;
- planejamento para o equilíbrio futuro – deve avaliar o corpo efetivo e o necessário para a execução dos processos;
- planejamento do recrutamento da seleção ou das dispensas – deve apontar os passos para atingir-se o número necessário de pessoas;
- planejamento para o desenvolvimento – deve estabelecer como a organização conduzirá o treinamento e desenvolvimento do corpo funcional.

Na concepção dos passos básicos são utilizados técnicas e métodos para a escolha de profissionais que apresentem qualidades necessárias para o cumprimento das responsabilidades do cargo que irá assumir RODRIGUES (1996).

1. Recrutamento

Compreende as atividades do recrutamento todos os procedimentos necessários para atrair o candidato para preencher a vaga disponível na empresa. Vários métodos são utilizados para recrutar, deve-se levar em consideração o nível do cargo a ser ocupado e a dificuldade de estabelecer o perfil de profissional especializado.

Para recrutar as empresas geralmente recorrem a anúncios, agências de empregos, entre outros, a fim de preencher as vagas solicitadas.

O candidato que desejar participar do processo, normalmente deve apresentar um currículo, com as informações essenciais de sua vida profissional, de forma simples e organizada.

“Currículo – vem do latim *curriculum vitae*, que significa carreira de vida. Trata-se de um tipo de relatório que fornece um conjunto de dados sobre a vida pessoal e profissional de alguém”.(RODRIGUES, 1996, p.21)

Muitas empresas além do currículo solicitam para o candidato, uma carta escrita por ele, fotografias e outros documentos para serem analisados durante o processo.

Outra forma que as empresas estão utilizando para fazer o recrutamento é através de estágios técnicos e universitários, no qual possibilita que o candidato seja treinado antes da contratação, facilitando a adaptação do mesmo na atividade profissional.

2. Seleção

Depois do processo de recrutamento, o candidato tem a possibilidade de passar pelo processo de seleção, que revela se a pessoa é indicada para o cargo solicitado.

Esta atividade é mais complexa, em função da análise das informações referentes ao cargo apresentado, como a capacidade do candidato.

Várias técnicas são adotadas pelas empresas para fazer a seleção, como provas, testes, atividades individuais ou em grupo, entrevistas, entre outras.

A função do treinamento e desenvolvimento é de possibilitar o crescimento das pessoas dentro das empresas, a fim de prepará-las para o conjunto de atividades atuais e futuras.

O profissional deve ter maturidade e vontade de querer crescer dentro da empresa. Ele é o principal interessado no seu próprio crescimento.

3. Treinamento

O objetivo principal do treinamento é possibilitar o trabalhador maiores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que se mantenham atualizados para a realização plena de suas competências e para acompanhar as constantes mudanças que o mundo globalizado vem exigindo cada vez mais.

Existem várias formas de treinamentos, os dentro da organização, os ministrados fora do local de trabalho, e também está sendo utilizado a técnica do ensino a distância, onde os profissionais terão aulas sem a presença física do instrutor.

4. Desenvolvimento

O programa de desenvolvimento baseia-se na preparação do trabalhador para assumir novas competências e responsabilidades, visando à potencialidade plena do trabalhador.

A prática da função do desenvolvimento requer uma mudança na empresa e nos dirigentes.

O desenvolvimento da capacidade do trabalhar deve ser em termos conceitual, técnico e de relacionamento humano.

5. Pesquisa

O objetivo da função de pesquisa é a obtenção de maiores informações sobre a força de trabalho da empresa. Para a administração dos recursos humanos é necessário conhecer as características dos profissionais com quem se trabalha.

As atividades que envolvem a função de pesquisa é a avaliação de desempenho e o banco de dados de pessoal, associado ao sistema de informações sobre os trabalhadores, desde o seu recrutamento até seu eventual desligamento da empresa.

Diante do apresentado, pode-se verificar que o planejamento de recursos humanos é um processo dinâmico de gestão da organização humana, que estão em conformidade com os objetivos da empresa. É algo mais que um conjunto de técnicas e recursos utilizados isoladamente, para que seja efetivo é necessário visualizá-lo sinérgicamente como uma filosofia administrativa.

2.3.4 Produção

Encontram-se, no Novo Dicionário da Língua Portuguesa, FERREIRA (1993, p. 1141), algumas definições para Produção, das quais para os fins dessa fundamentação destaca-se as seguintes:

“Ato, ou efeito de produzir, criar, gerar, elaborar, realizar”. — “Aquilo que é produzido ou fabricado pelo homem, e, especialmente, por seu trabalho associado ao capital e a técnica”. — “Criação de bens e de serviços capazes de suprir necessidades econômicas do homem”.

Segundo ERDMANN (1998, p.11),

“O ato de produzir implica em transformar. O conceito de transformar tem conotação ampla, de mudança de alguma coisa em outra. O estado inicial daquilo que será transformado se constitui nos insumos que, associados aos demais recursos, geram o resultado, o produto. Daí dizer – se que produção é geração de produtos, que podem variar desde ferramentas e maquinaria até a recreação ou informação, isto é desde bens até serviços”.

De acordo com RUSSOMANO, (1995), não se encontram muitas definições diferentes sobre produção. A produção é a ação propositada de produzir alguma coisa conveniente RIGGS (1976), ou, conforme MAYER (1972, p.16), é a “fabricação de um objeto material mediante a utilização de homens, materiais e equipamentos”, ou ainda, comportamento de uma função que tenha determinada utilidade. A produção é então aceita como todas as maneiras pelos quais a empresa desempenha algo, incluindo bens e serviços.

Em síntese a produção é a decorrência prática, mensurável ou não, suscitada de modo intencional por um conjunto organizado de recursos para algum fim. Complementando com STARR (1971), a produção é todo o procedimento ou processo que transforma um aglomerado de entradas em conjunto específico de saídas.

Portanto, a qualquer processo que tem como prioridade transformar, pode-se chamar de produção. Todavia, para transformar algo é necessário “um processo organizado, que

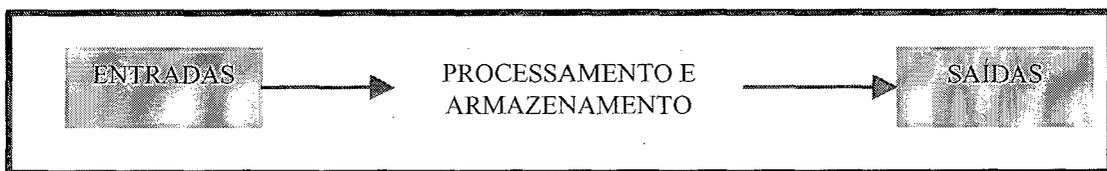
utiliza insumos e os transforma em bens ou executa serviços, ambos devem se apresentar dentro dos padrões de qualidade e preço e ter procura efetiva” (RUSSOMANO, 1995, p.11).

A entrada de insumos e a saída de bens ou serviços forma um sistema de entradas, processos e saídas, e a isto se chama sistema de produção, conforme (Oishi in ERDMANN et al, 1997).

Pode-se citar como exemplo para melhor explicar sistema de produção uma universidade onde entram professores, pessoal, equipamentos, instalações, energia, saber (insumos), a unidade de transformação/processo é a universidade e sai estudantes formados, pesquisa, público (RUSSOMANO, 1995).

MACHLINE et al (1972) utiliza-se da seguinte representação gráfica, para tornar claro o conceito de produção:

Figura 05: representação gráfica do sistema de produção



Fonte: MACHLINE et al (1972 p.529).

2.3.4.1 Planejamento da produção

É oportuna uma definição sobre o significado do termo planejamento para os administradores da produção De acordo com ERDMANN (1998, p.17), o termo corresponde à “atividade preliminar de busca e preparação de informações que permita definir o que deva produzir, em que quantidades, como e com quais recursos”.

O planejamento constitui-se então, do ato ou efeito de planejar, é o trabalho ou planificação de preparo para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados.

Segundo ERDMANN (1998, p.34),

“planejamento é fazer um plano ou projeto ou é um processo através do qual o gerente prevê e estabelece no presente os resultados que ele quer ver realizados no futuro, com a predeterminação de um curso de ação em que ele decide dentro de

limites financeiros estabelecidos, o que, quando, quem e como fazer a direção de um objetivo fixando. Planejamento é uma antevisão do futuro”.

Ainda a esse respeito, MACHLINE et al (1972, p.251) coloca que o planejamento “determina o que vai ser produzido, quem vai produzir e quando vai se produzido”.

Para BURBIDGE (1983, p.27) o planejamento da produção é “o trabalho de decidir quando cada produto deve ser concluído e desenvolver um plano de produção que mostre as entregas dos produtos nas datas necessárias para atender o plano de vendas”.

O plano de vendas antecede e gera o planejamento da produção. Grandes contratemplos surgem quando, sem consultar ou avisar o planejamento, alguém resolve alterar, no meio de sua execução, o plano de produção estabelecido (MACHLINE et al, 1972).

Portanto, o planejamento é responsável por responder algumas questões básicas da produção. ERDMANN (1998, p.35) cita que “o planejamento é responsável pelas respostas de algumas perguntas chave, quais sejam”:

- O que produzir: diversas são as fontes que determinam o que produzir. Clientes, concorrência, determinação da alta administração da empresa, área de *marketing* e outros. Acontece que cada um desses, tem sua ótica, seus argumentos para a produção de determinado produto. Cabe ao planejamento pegar o fluxo de conceitos emergentes, avalia-los quanto a sua viabilidade, aceitabilidade, riscos e etc., contudo, é necessário que se tenha o projeto do produto para através dele definir exatamente o que deverá ser incluindo ou o que é necessário para o desenvolvimento do produto ou serviço (informações técnicas). Das informações técnicas fazem parte às dimensões, tolerância, descrição de cores e acabamento, matéria-prima, desempenho e etc. Aqui é necessário que se tenha domínio do projeto do produto, já que ele é a resposta à pergunta inicial de forma objetiva e técnica. A falta de dados necessários submete a área técnica à elaboração de um projeto com todas as informações técnicas acerca do produto, com desenhos, descrições e eventualmente modelos.
- Quanto produzir: Para esta resposta deve-se preconizar as variáveis, capacidade (financeira, de pessoal, máquinas), mercado e razões estratégicas da administração. A capacidade pode facilmente ser apontada em sistemas produtivos com um só produto, entretanto, quando vários e diferentes produtos fazem parte do processo produtivo é mais

difícil de apontar. Os níveis de produção podem ser apontados além da capacidade com hora extra e subcontratação de pessoal e outros, só que para isso é necessário identificar o serviço que a operação é capaz de prestar. Deste modo, as duas restrições que esse apresenta dizem respeito ao mercado e às condições da empresa para produzir.

Em relação ao mercado, é esse que nos mostra o “conjunto de todos compradores reais e potenciais de um produto ou serviço” (KOTLER e ARMSTRONG 1998, p.514).

- Como e com quais recursos: Como, deve detalhar a produção com sua seqüência necessária de etapas, considerando o elemento humano, equipamentos, tempos de operação e etc. Com quais recursos, considera as necessidades de matérias primas, investimento, pessoas, informações, capacidade e etc.

Entretanto, com ERDMANN (1998), pode-se constatar que as perguntas, o que, quanto, como e com quais recursos produzir, correspondem respectivamente a:

- Projeto do produto: define exata e detalhadamente o produto, através de desenhos, especificação de dimensões, tolerâncias, acabamentos, resistência, consumo, englobando todas as características do produto;
- Definição de quantidades a produzir: estuda a demanda e a capacidade. A demanda deve ser estimada por métodos comprovados e seguros e a capacidade produtiva determinada de acordo com as características da empresa e produção e;
- Projeto de processo: descreve através do roteiro, como o produto será elaborado, descrevendo os passos minuciosamente com os recursos, as pessoas, e os tempos de preparação e operação.

Pode-se extrair das definições e contextualizações apresentadas que o planejamento constitui-se de roteiros/métodos/planificações de longo prazo e antecede a produção propriamente dita. Entretanto, para que o planejamento seja eficiente e eficaz é necessário que ele seja programado e controlado e seus objetivos bem definidos, ou seja, o planejamento é bastante genérico para servir de orientação sobre o que, quanto, como e com quais recursos produzir em um determinado período. É necessário fornecer aos setores produtivos, informações detalhadas sobre os trabalhos a executar, e apurar se os resultados estão conforme o que foi planejado e não apenas sobre os produtos finais desejados.

MOREIRA (1996, p.392) toma como posição que os principais objetivos do planejamento seriam:

- *“permitir que os produtos tenham a qualidade especificada;*
- *fazer com que as máquinas e pessoas operem com níveis desejados de produtividade;*
- *reduzir estoques e os níveis operacionais;*
- *manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente”.*

O objetivo do planejamento da produção, para HARDING (1981, p.148), “é satisfazer as datas de entrega aos clientes com o mínimo custo total, por meio do planejamento da seqüência de atividades de produção”. Essas atividades são, segundo esse autor:

- *“planejar o fornecimento de materiais, peças e componentes de forma a serem reunidas no tempo e no local de trabalho certos;*
- *usar de maneira mais econômica possível a fábrica e os equipamentos de modo que a produção flua suavemente e melhore a programação para a utilização das máquinas;*
- *combinar com a equipe de marketing o cumprimento do plano de marketing, focalizando o desequilíbrio da produção, as faltas e as necessidades das atividades de vendas;*
- *providenciar a melhor utilização da mão-de-obra no atendimento dos compromissos registrados na carteira de pedidos de venda;*
- *fornecer informações para a gerência de produção sobre procedimentos, instruções de fabricação, rotina e outras informações;*
- *preparar relatórios atualizados do andamento de todos os pedidos por meio da fábrica;*
- *planejar para que existam estoques adequados de produtos acabados de acordo com as necessidades de mercado e;*
- *fornecer informações para controle e distribuição dos produtos”.*

SLACK (1997, p.322) complementa colocando que “o planejamento e processo de uma operação produtiva dependerão tanto da natureza da demanda como do fornecimento nessa operação”.

Portanto, pode-se constatar que o planejamento da produção não é o único instrumento para obtenção de eficiência e eficácia no processo produtivo. Ele necessita de inter-relações, não deve ser utilizado como único sistema, isolado. Institui-se que o sistema de planejamento seja utilizado juntamente com os sistemas de programação e controle, pois desta forma, com todos os sistemas inter-relacionados, esses podem representar um papel decisivo entre as

ações que vêm sendo tomadas para enfrentar os desafios da organização. O planejamento, programação e controle da produção (PCP) “é uma função de apoio de coordenação das várias atividades de acordo com os planos de produção, de modo que os programas preestabelecidos possam ser atendidos com economia e eficiência” (RUSSOMANO, 1995, p.48).

2.4 Funções operacionais

2.4.1 Programação e controle da produção

Para ZACCARELLI (1987, p.1) “a programação e controle da produção consiste essencialmente em um conjunto de funções interrelacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa”.

Ao ser iniciada a produção faz-se necessário gerenciar o conjunto de informações advindas do planejamento para transformá-las em ordens (de fabricação, compras, etc.) e acompanhar o desenvolvimento para apurar os resultados.

A programação inclui a decisão da ordem de execução de todos os produtos em cada máquina, datas e fim de operações, de forma a otimizar a produção. O controle inclui a retroação, a comparação do que deveria ser feito, a emissão destas informações para o planejamento (ERDMANN et al, 1997).

Programação é o que dirige e/ou faz acontecer o programa. De um modo geral, os objetivos/atividades da programação são: buscar o cumprimento de prazos estabelecidos, datas e fim de operações; decidir os insumos necessários para a produção; alocar os recursos buscando o melhor resultado econômico; prever e contornar os pontos críticos na produção; prever a capacidade inaproveitada; otimizar o seqüenciamento da produção e reduzir o capital aplicado nos produtos em processamento. ERDMANN et al (1997), entretanto, afirmam que é difícil priorizar os objetivos. Para RUSSOMANO (1995), a prioridade entre as várias ordens de produção deve buscar uma distribuição o menos prejudicial possível, adotando como critérios: atendimento das datas de entrega, maximização dos lucros e minimização dos custos.

Controle é o que domina, governa e fiscaliza as atividades sobre produtos. Tem como prioridade, controlar a produção para que essa não desvie das normas preestabelecidas. Os objetivos/atividades do controle são: controle do sistema de produção (estoques, qualidade, custos e etc.), (MOREIRA, 1996).

Segundo ERDMANN (1998, p.38), “a programação e o controle, a partir do planejamento, são responsáveis pelo acionamento da produção e o seu acompanhamento. As suas ações alcançam períodos mais curtos e, por isso, com mais precisão. Trata do dia-a-dia da produção”.

De acordo com ERDMANN (1998), pode-se resumir as funções de programação e controle em algumas etapas que, para o melhor entendimento sintetizam-se como segue:

- Definição da necessidade de produtos finais: a programação inicia-se com a quantificação de cada tipo a ser produzido e também quando os mesmos deverão estar disponíveis, dados esse advindos considerando-se as vendas ou previsões destas, capacidade produtiva da fábrica e política administrativa;
- Cálculo das necessidades de material: é o cálculo dos componentes, peças e matérias-primas necessárias e, se há data para disponibilidade dos produtos, haverá também para os materiais.
- Definição de prazos, capacidades e ajustes: o prazo de disponibilidade do produto final impõe prazos para as etapas intermediárias e conseqüentes necessidade de capacidades específicas. Eventuais divergências requerem ajustes.
- Liberação da produção: após todos os procedimentos anteriores deve-se determinar que a produção se inicie, que o produto seja elaborado e isto se faz mediante certos critérios de liberação (ordenamento das tarefas).
- Controle: é um procedimento de acompanhamento em que se verifica o que está acontecendo e se compara ao programado; as divergências ensejarão correções de rota.

RUSSOMANO (1995, p.52) lista as seguintes funções executadas pelo PCP

- *“gestão de estoques: é a função através da qual o PCP mantém a produção abastecida de matéria-prima, peças, componentes, acessórios, material*

auxiliar etc. Precisa estar diretamente em contato com emissão de ordens e não absorver demasiadamente recursos financeiros no estoque;

- *emissão de ordens de produção: prepara o programa de produção e toma providências para se ter todos os itens necessários a esse programa, tais como: matérias-primas, peças, componentes fabricados e produtos acabados;*

- *programação de ordens de fabricação: verifica a viabilidade do atendimento das ordens de fabricação; preestabelece a ocasião em que serão executadas as operações de fabricação e quais peças e componentes;*

- *movimentação das ordens de fabricação: informa tudo o que foi fabricado. Em alguns casos o PCP se encarrega de todas as providências para a fabricação e;*

- *acompanhamento da produção: permite a introdução de correções que garantirão a execução do programa previsto. Consiste basicamente na comparação do que foi programado com o que foi produzido, atuando para corrigir anomalias entre os dois”.*

Todavia, de acordo com ZACCARELLI (1987), raramente encontram-se duas empresas, em que se possa usar o mesmo sistema. As razões pelas quais não se pode usar este são várias, mas pode-se salientar três particularmente importantes: tamanho da empresa (quanto maior a empresa, mais formal e detalhada será a programação e o controle), tipo de indústria (tipos de manufaturas diferentes requerem programações e controles diferentes) e as diferenças entre as estruturas administrativas (as formas de comandar, gerir e coordenar, apresentam diferenças).

Outrossim, o controle exerce um papel fundamental, uma vez que influi diretamente na produção, seja ele de qualidade, estoques ou custos de produção. É através dessa ferramenta que as empresas cortam custos, apresentam qualidade aos clientes e podem tornar todos os processos das empresas ótimos. É com o uso dessa ferramenta que os gestores verificam, analisam e acompanham tudo o que está ocorrendo no processo produtivo e na organização.

ZACCARELLI (1987, p.262) coloca o controle como parte da programação e controle da produção, o qual tem como funções específicas:

- “fazer comparações entre programado e realizado;
- fazer relatórios para a alta administração e;
- informar outras seções e clientes sobre o andamento dos trabalhos da fábrica”.

Esse autor ainda salienta que existem diversos tipos de controle, tais como controle do plano de fabricação; das datas de término; quanto à mão-de-obra, máquinas, material, trabalhos em processo; de qualidade; estoques etc.

De um modo geral o controle é aquele incumbido de coletar, organizar e apresentar dados sobre todos os aspectos do processo produtivo. Deve ser bem utilizado pela empresa, não somente como providência, mas também para auxiliar a empresa a reduzir riscos e custos.

2.4.1.1 Controle da qualidade de serviços

Independente do negócio, a satisfação do consumidor está diretamente relacionada com a qualidade dos serviços oferecidos.

DAVIDOW et al (1991, p.28) ressalta que bom atendimento ao cliente é tudo que aumente sua satisfação. “A satisfação ou insatisfação, é a diferença entre como um cliente espera ser tratado e como acha que está sendo tratado. Tanto as expectativas quanto às opiniões são determinadas por fatores que podem ser difíceis de serem controlados”. No entanto, COBRA et al (1988) enfatizam que, para satisfazer o cliente de forma permanente deve-se conhecer suas necessidades e exigências.

Nesse sentido, BARROS (1996, p.9) conceitua qualidade como “um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atendem e, por vezes, superam as expectativas e anseios do consumidor/cliente”.

A qualidade não é algo definido ou somente uma condição para o produto final. LOBOS (1991, p.14) caracteriza qualidade como sendo aquela que “reside no que se faz – aliás, em tudo que se faz – e não apenas no que se tem em como consequência disso”.

Deming in SEBRAE [s.d.] coloca que é necessário estabelecer-se uma constância de propósito para melhorar o bem e/ou serviço, ou seja, adotar-se primeiramente o conceito de qualidade. Para então passar da adoção a uma consciência de qualidade.

Na conscientização da qualidade como princípio busca-se, além de atender, exceder às expectativas dos clientes, fazendo com que todos na empresa comprometam-se para efetivá-la de forma excelente. A base para criar a filosofia da qualidade, além da conscientização, é fomentar atitudes de aprimoramento contínuo em tudo que se faz.

Outrossim, a qualidade somente será efetivada quando, além de adotada como filosofia, abranger dois aspectos: o do produtor da qualidade, aquele que produzirá os bens ou serviços, e o do consumidor da qualidade, que serão os usuários ou clientes.

Diante do exposto, BARROS (1996) coloca que somente após a interação entre produtor e consumidor a qualidade se efetivará, pois o julgamento só pode acontecer depois de concluído o processo da prestação de serviços por ambas as partes. Segundo ele, a qualidade é a maneira pela qual todos dentro da organização se mobilizam para alcançá-la, a fim de atender as expectativas dos clientes internos e externos.

Nesse sentido, DENTON (1991) complementa que a qualidade para serviços demandará mais do que desenvolver definições adequadas de qualidade implica também em motivar todos os envolvidos, informá-los e mostrar sua importância para com o produto. Para ele, nos serviços, as pessoas são mais importantes que a tecnologia. Se elas não desenvolverem os serviços com qualidade, as máquinas também não o farão.

2.4.1.2 Controle de estoque e compras

Todas as empresas necessitam de matérias-primas ou de mercadorias para a fabricação de seus produtos ou desenvolvimento de seu trabalho. Se os estoques não forem administrados da melhor maneira possível, poderá ocorrer falta ou excesso dos mesmos e, em qualquer situação, ocorrerá prejuízo para a empresa.

Para esclarecer melhor, SLACK et al (1997 p.381), define estoque como sendo: “a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado”.

Para manter o equilíbrio entre o fornecimento e a demanda são utilizados os controles de estoque.

ALCURE (1984) complementa, que a administração de estoque em uma empresa, tem como objetivos básicos à segurança do abastecimento do fluxo de produção e a diminuição das despesas com estoques a um nível compatível com a segurança desejada.

Estabelecer um nível baixo de estoque pode provocar a redução da produção e, conseqüentemente a diminuição no fluxo, prejudicando a programação da empresa. A

situação inversa, também acaba sendo dispendiosa para a empresa, pois manter um nível elevado de estoque, representa imobilização de capital nos produtos estocados, e necessita de investimento em instalações de almoxarifado.

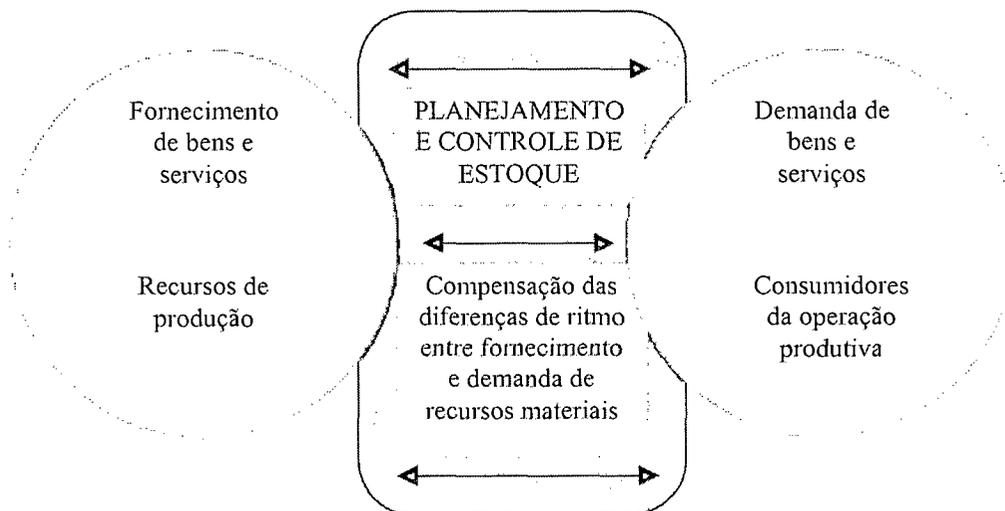
ASSAF NETO (1995, p.350) considera que,

“os estoques costumam manter uma participação significativa no total dos investimentos ativos da maior parte das empresas industriais e comerciais. Na realidade, por demandarem vultosos volumes de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, devem as empresas promover uma rápida rotação em seus estoques como forma de elevar a sua rentabilidade e contribuir para a manutenção de sua liquidez”.

Em qualquer tipo de operação é necessário estocar. Os itens armazenados em divergentes tipos de operações variam em valor. Nas operações como serviços profissionais, o nível de estocagem é mais baixo do que nas de varejo ou armazém (SLACK et al, 1997). O

autor demonstra na figura abaixo o processo de planejamento e controle de estoque.

Figura 5: representação gráfica do planejamento e controle de estoque



Fonte: adaptado de SLACK (1997 p.380).

A administração de materiais está diretamente relacionada com a produtividade de uma empresa, à medida que as necessidades são supridas a tempo e hora.

Seguindo esta premissa, “a administração de materiais visa a abastecer, de modo contínuo, a empresa com material que é necessário para as suas atividades”.(FERREIRA, [s.d.]

A previsão de estoque consiste basicamente na projeção futura, dos dados históricos da demanda, onde a probabilidade da ocorrência é esperada. ANDUJAR (1998, p.19) descreve que “a partir da análise do comportamento da demanda de um item, é possível com relativo grau de confiabilidade, determinar a tendência futura”.

Através da previsão de estoque que poderemos sincronizar as compras com o consumo e dispensar os estoques.

A compra é uma função fundamental, pois se efetuada indevidamente pode causar prejuízos tanto no capital de giro da empresa, como no processo produtivo por falta de material.

Para STUART e FARRELL (1979), as metas fundamentais de compras são:

- 1- as medidas necessárias para a conservação continua de suprimentos, para dar cobertura aos organogramas de produção;
- 2- proporcionar tal cobertura com um mínimo de investimentos em estoques de materiais;
- 3- evitar a duplicação, desperdício e obsolescência de materiais;
- 4- a manutenção de padrões de qualidade dos materiais, com base na propriedade para o uso;
- 5- a aquisição de materiais aos custos mais baixos desde que satisfaçam as exigências de qualidade e de finalidade;
- 6- a sustentação da posição competitiva da empresa dentro da sua indústria, especificamente no que toca os custos de materiais.

As descrições de metas, sugeridas por STUART e FARRELL (1979), vem de encontro com as necessidades de se levar em consideração quatro itens fundamentais para a compra: preço, prazo, quantidade e qualidade. A obtenção destes itens será possível através de um cadastro de fornecedores, com a especificação de cada produto distribuído por ele.

Para que o processo de compra seja seguro e eficaz, BAILY e FARMER (1979) consideram que é importante desenvolver um trabalho em conjunto com fornecedores, pois assim se poderá eliminar o custo desnecessário, obter vantagens competitivas e garantir um bom fluxo de informações, permitindo assim, a consecução dos objetivos empresariais.

2.4.1.3 Custos de produção

Segundo MATTOS (1998), a partir da Iª Guerra Mundial, com o incremento do processo produtivo, e conseqüente aumento da concorrência entre empresas e a escassez de recursos, surgiu à necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de planejamento e controle das empresas. Neste sentido, as informações de custos, desde que devidamente apresentadas em relatórios, seriam um grande subsídio para o controle e planejamento empresarial. Diante de tal fato, a contabilidade de custos tornou-se, devido à grande gama de informações que a compõem, um grande sistema de informações gerenciais.

Aliado ao desenvolvimento experimentado pela contabilidade de custos nas empresas nas quais teve origem, ou seja, nas empresas de setor secundário, foi possível criar sistemas perfeitamente adaptáveis ao setor terciário (escolas, bancos, hospitais, empresas de ônibus etc).

Os sistemas de custos podem ser eficientes instrumentos de administração desde que, de acordo com MARTINS (1998), sejam não só um conjunto de normas, fluxos, papéis e rotinas, mas um conjunto de homens. O mesmo autor ressalta que os sistemas de custos não se constituem em salvação das empresas, e observa que sua construção exige um completo entendimento da estrutura organizacional da empresa, dos procedimentos ou processos de manufatura, e do tipo de informação de custo desejada e exigida pela administração.

Ainda segundo MARTINS (1998, p.25), custo é o “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” e custeio significa a forma de apropriação de custos o que pode ser feito por diversos métodos.

Para MATZ (1973, p.48), “custo é a antecipação, medida em termos monetários, incorridos, ou potencialmente a incorrer, para atingir um objetivo específico”.

Sendo assim, para atingir o objetivo de custeamento da produção, os custos devem ser tratados de modo a fornecer a administração dados concretos para servir como instrumento para a tomada de decisão, inventariar os produtos fabricados e vendidos, planejar e controlar as atividades empresariais e para o cálculo da viabilidade econômico financeira do produto e/ou processo.

O custo de produção, afirma MATZ (1973, p.18), “é a soma de todos os custos incorridos na fabricação de um produto (matéria-prima, mão-de-obra indireta, custos indiretos de fabricação), até a transformação em produto acabado”.

MARTINS (1998, p.46) afirma que

“são custos de produção os gastos incorridos no processo de obtenção de bens e serviços destinados à venda, e somente eles. Não se incluem nesse grupo as despesas financeiras, as de administração e as de vendas; e é bastante difícil em algumas situações à perfeita distinção entre elas. Não estão incluídos também os fatores de produção eventualmente utilizados para outras finalidades que não a de fabricação de bens (serviços) destinados à venda”.

Conforme MATTOS (1998), não existe um conceito universalmente aceito para a palavra custo. Existe, por sua vez, uma infinidade de discordâncias sobre o assunto. Porém, mesmo existindo estas divergências, é necessário citar alguns conceitos para o melhor entendimento do que é custo e que outros itens compõem o custeamento total de um produto:

- a) Custo: é o valor de bens e serviços consumidos na produção de outros bens ou serviços.
- b) Despesa: é o valor dos bens ou serviços não relacionados diretamente com a produção de outros bens ou serviços consumidos em um determinado período.
- c) Gasto: é o valor dos bens ou serviços adquiridos pela empresa.
- d) Desembolso: é o pagamento resultante das aquisições dos bens e serviços pela empresa.
- e) Perda: é o valor dos bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

- f) Desperdício: é o consumo intencional, que por alguma razão não foi direcionado à produção de um bem ou serviço.

É importante ressaltar ainda, que um determinado bem em certo instante pode perfeitamente ser classificado em um determinado conceito e com o desenvolver do processo produtivo poderá mudar de categoria, ou mesmo estar incluído em mais de uma categoria.

Não se tratará aqui, de discutir a importância ou a eficiência de cada classificação, mas sim que pode-se considerar que os custos são todos os valores incorridos diretamente na fabricação de um produto.

Assim como existe variabilidade nos conceitos, de acordo com algumas características os custos podem ser classificados de maneiras diferentes. MARTINS (1998), expõe os custos classificados em diretos e indiretos, fixos e variáveis e, primários e transformação.

- Custos Diretos: objetiva e diretamente apropriáveis ao produto feito, mediante uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas, quantidade de força consumida etc.).
- Custos Indiretos: precisa de esquemas especiais para alocação pelos diferentes produtos, tais como bases de rateio, estimativa, índices e etc. São indiretos em relação aos produtos fabricados, pois não são apropriados diretamente ao produto e não oferecem alocação por uma medida objetiva.
- Custos Fixos: são os que num período (unidade de tempo como mês) têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, ou seja, têm sempre o mesmo valor. É independente de variabilidades do volume elaborado de produtos, um bom exemplo desse tipo de custo é o aluguel da fábrica. Existem algumas formas de alterá-lo com o tempo. A depreciação é um exemplo disto.
- Custos Variáveis: têm seu valor fixado conforme a variabilidade do volume de atividade. Seu valor oscila de acordo com o volume de produção, como por exemplo, materiais diretos.
- Custos Primários: é composto pela soma de dois itens, matéria-prima e mão-de-obra. Difere-se do custo direto, pois engloba somente esses dois.

- Custos de Transformação: é o custo composto pela soma de todos os custos de produção, afora os referentes à matéria-prima e outros eventuais custos adquiridos e empregados sem nenhuma modificação pela empresa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

De acordo com GIL (1995, p.192), os dados obtidos em uma pesquisa “não são indiferentes à forma de obtenção”. Sendo assim, o relatório precisa indicar minuciosamente os procedimentos adotados na investigação.

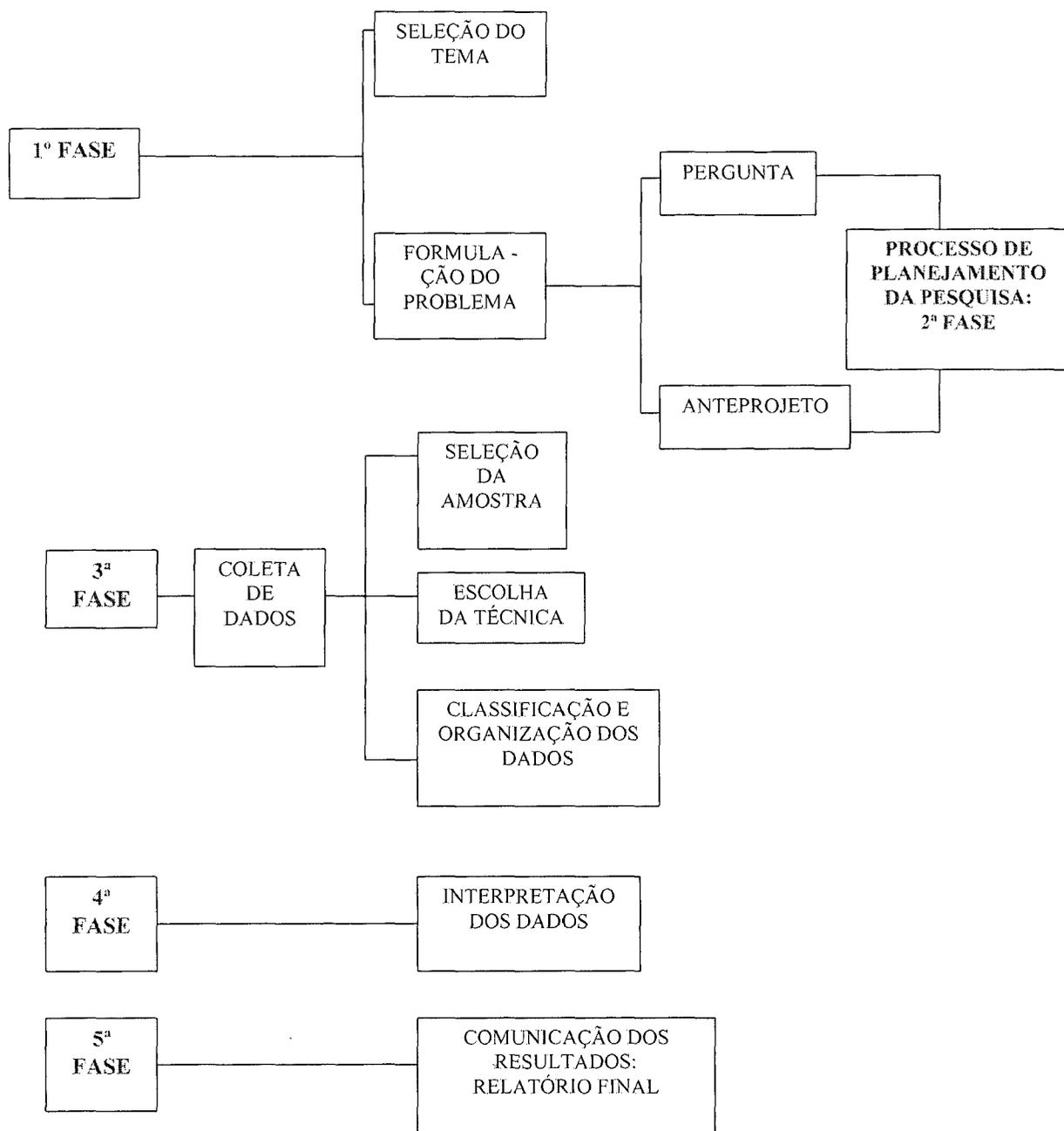
Para esse autor, o relatório deve informar acerca da natureza da pesquisa, do delineamento, das técnicas de coleta de dados, da amostra, de como foram operacionalizadas as variáveis e, conter informações das técnicas utilizadas para a análise dos dados. SEVERINO (1986, p.204) defende que métodos são os “(...) procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados”. Desta forma, indicar os procedimentos, metodológicos e técnicos são importantes para o relatório do trabalho de pesquisa.

Deste modo, a partir das considerações contidas na fundamentação teórica, tratar-se-á de explicitar neste capítulo a metodologia, os métodos e as técnicas que viabilizaram a elaboração de um modelo gerencial administrativo para consultórios médicos e odontológicos.

3.1 Fases do método de pesquisa

O processo de investigação desse trabalho seguiu um caminho fixado de antemão, de modo deliberado, e refletido através da utilização de um programa que regulou previamente uma série de operações que foram realizadas, em vista do resultado a ser atingido. Diante disso, são representadas graficamente as fases do método de pesquisa, para o melhor entendimento do modo que se executou o trabalho e das explicações posteriores.

Figura 6: representação gráfica das fases do método de pesquisa



Fonte: adaptado BARROS e LEHFELD (1986 p.99).

3.2 Delimitação da pesquisa

De acordo com LAKATOS e MARCONI (1991), delimitar a pesquisa é estabelecer limites que impuseram-se à investigação. Dos limites que se impuseram no transcorrer deste trabalho, esse restringiu-se a propor um modelo administrativo gerencial para consultórios médicos e odontológicos abordando as funções administrativas, técnicas e operacionais da literatura pertinente de administração.

3.3 Delineamento e abordagem da pesquisa

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de cunho descritivo. A pesquisa descritiva pode ser entendida como aquela onde o pesquisador procura conhecer e interpretar o âmbito de estudo, sem nele interferir para modificá-lo, ou seja, descrever e narrar o que acontece (BARROS e LEHFELD, 1986; RUDIO, 1978). Assim, a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. É exploratória, para GIL (1995), aquela em que a finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. De acordo com esse autor, este nível de pesquisa caracteriza-se por menor rigidez no planejamento; envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso e é realizado principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado. A pesquisa exploratória constitui normalmente a primeira etapa de uma investigação mais ampla, visando levantar fatos para futuros estudos, por meio de dados qualitativos (ROESCH, 1999).

De acordo com RUDIO (1978), a pesquisa descritiva pode ter caráter qualitativo ou quantitativo. Será qualitativa quando, utiliza-se de palavras para descrever o fenômeno e quantitativa quando é expressa mediante símbolos numéricos.

A abordagem deste estudo é predominantemente qualitativa. ROESCH (1996), acrescenta que a pesquisa qualitativa é adequada para avaliação formativa, quanto se trata de melhorar ou propor a efetividade de um programa, plano ou modelo, ou seja, quando seleciona-se as metas ou funções de uma área para a construir uma intervenção.

Como a pesquisa não se caracterizou somente por informações advindas de material bibliográfico, definir-se-á o trabalho de campo para o maior entendimento do modo como se desenvolveu esta pesquisa. Para VERGARA (1990), pesquisa de campo é uma investigação realizada no local de ocorrência de fenômenos. Conforme BARROS e LEHFELD (1986,

p.93), “o trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo”, o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos.

3.4 Delimitação do universo pesquisado

LAKATOS E MARCONI (1991) colocam a amostra como a parcela convenientemente selecionada da população de estudo, ou seja, é na definição da amostra a ser estudada que se definirá que pessoas ou coisas serão pesquisadas.

A amostra escolhida foi não-probabilística por julgamento, entendida por KOTLER e ARMSTRONG (1998, p.84) como aquela em que “o pesquisador usa seu julgamento para selecionar os membros da população (...) entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias”. Desta forma, a amostra é composta por vinte profissionais, sendo dez médicos e dez dentistas com consultórios na região da grande Florianópolis.

3.5 Tipos e técnicas de coleta de dados

Os dados coletados podem ser classificados em primários e secundários. Entendeu-se como fontes primárias os dados coletados diretamente na unidade pesquisada. As fontes secundárias são constituídas por informações contidas na literatura existente, relatórios de pesquisas anteriores, documentos organizacionais.

Na coleta das fontes primárias utilizou-se a técnica de observação direta intensiva. Segundo LAKATOS e MARCONI (1991, p.190), “a observação direta intensiva é realizada através de duas técnicas: observação e entrevista”. Para esses autores, a observação é uma técnica de coleta de dados, onde o investigador para conseguir as informações se insere no local de estudo e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos do fenômeno, examinando os fatos que deseja estudar; podendo ser de diversos tipos. O tipo de observação que se utilizou na pesquisa foi a sistemática, que de acordo com LAKATOS e MARCONI (1991) é aquela estruturada, planejada, realizada em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos.

Conjuntamente utilizou-se uma entrevista estruturada para a obtenção das informações. Segundo os autores acima citados, “é aquela em que o entrevistador segue um

roteiro previamente estabelecido” (ibdem, p.197). Para GIL (1995, p.113), entrevista “é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

Cabe esclarecer que utilizou-se o mesmo roteiro de entrevista para os profissionais da medicina e da odontologia de forma a obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo comparações, reflexões, acerca da utilização dos instrumentos de gestão utilizados e necessários.

Outrossim, o roteiro de entrevista consta do anexo.

3.6 Análise e interpretação dos dados

Para LAKATOS e MARCONI (1991), a análise e interpretação de dados, constituem-se no núcleo central da pesquisa. A análise de dados foi descritiva, correlacionada com a teoria, portanto, basear-se-á na fundamentação teórica e nos autores referenciados. Na análise deste trabalho, evidenciaram as relações existentes entre os conceitos bibliográficos da teoria de administração com enfoque nas funções administrativas e técnicas.

De acordo com os autores acima citados, a interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado às respostas, vinculando os fatos observados ao conhecimento. Na interpretação desta pesquisa fez-se a ligação dos fatos observados com a teoria.

Na análise deste trabalho, procurou-se interpretar as entrevistas de modo a responder a pergunta de pesquisa. Para a interpretação das questões, utilizou-se dois critérios: leitura vertical e horizontal.

THIOLLENT (1980, p.206) dedica sua atenção na análise interpretação de dados quanto “a singularidade de cada entrevista e concomitante a um relacionamento das diversas entrevistas entre si. Isto conduz a alterar as leituras verticais das entrevistas (guardando a lógica própria a cada uma) e as leituras horizontais, para estabelecer a relação com as outras entrevistas”.

O referido autor ainda coloca que, a maior importância deste método é encontrar diferentes raciocínios as mesmas perguntas, e juntá-los para a complementaridade da resposta.

Observou-se primeiramente as entrevistas conjuntamente entre os médicos e dentistas, de maneira vertical, onde leu-se cada uma delas e fixou-se os conteúdos importantes. Após, leu-se horizontalmente as entrevistas, colocando-se as respostas a cada pergunta lado a lado, para determinar-se suas feições essenciais quanto às funções administrativas e técnicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada com um total de vinte profissionais, 50% (10) médicos e 50% (10) cirurgiões-dentistas. Destes, 70% são do sexo masculino e 30% feminino. Quanto ao tempo de atividade profissional, 60% estão em atividade há mais de seis anos, e 40% estão no mercado de trabalho, em média, de três a seis anos.

Na análise dos processos administrativos e de gestão, foram considerados os aspectos relacionados às atividades de planejamento, organização, direção e controle. Para uma melhor compreensão dos dados obtidos através das entrevistas, apresentaremos individualmente cada aspecto e, posteriormente, os mesmos serão analisados em conjunto.

Em relação ao processo de planejamento, foram feitos questionamentos quanto aos procedimentos das tarefas diárias, estabelecimento dos objetivos, programação financeira, entre outras. Como resultado, as entrevistas apontaram que somente a etapa referente ao agendamento é realizada de forma planejada. Verificou-se ainda que, de um modo geral, há uma certa contradição em relação a este aspecto; embora haja clareza da importância do planejamento para o êxito dos processos administrativos e de gestão, os profissionais de saúde, especificamente médica e odontológica, não estruturam o seu planejamento de maneira explícita, principalmente porque desconhecem a sua forma de elaboração. Na concepção desses profissionais, planejamento restringe-se a programar para adquirir determinados itens tais como, novos equipamentos.

Em relação ao processo de organização das atividades, levantou-se questões como a disposição dos móveis, equipamentos, materiais impressos e estoques. Observou-se que essas atividades são executadas de forma empírica, sem ter base no planejamento. Isso ocorre em função do desconhecimento da organização como a função administrativa necessária para a realização do que foi anteriormente planejado.

Quando questionou-se acerca do modo como são atribuídas as tarefas, se percebeu que a direção não é vista como uma atividade administrativa. Desta forma, à medida que, surgem as tarefas, essas são designadas verbalmente e de maneira informal.

Em relação ao processo de controle, essencial no acompanhamento da efetivação dos demais processos, pode-se constatar que o mesmo não é um procedimento utilizado na gestão dos consultórios, seja controle de estoque ou de entradas e saídas financeiras.

Alguns profissionais entrevistados possuem softwares de acompanhamento assistencial ao paciente, que agregam instrumentos de controle e outros instrumentos administrativos. Contudo, na média não utilizam 10% de suas potencialidades, principalmente pela falta de indicadores de controle previamente estabelecidos para a mensuração dos resultados.

Outro aspecto pesquisado referiu-se ao produto, ou seja, o resultado da intervenção profissional. As colocações, quase em sua totalidade, apontaram para prevenção, tratamento, diagnóstico e promoção de saúde, evidenciando um entendimento genérico a respeito.

Quanto ao percurso estabelecido para distribuição de bens e serviços desde a empresa até o cliente, ou seja, o ponto de distribuição, todos referendaram aspectos relacionados à localização e acesso. Porém, ao mesmo tempo, ressaltaram que não foram estes os motivos que definiram a atual localização de seus consultórios.

Em relação ao último componente do composto de marketing, a promoção, verificou-se que os profissionais consideram muito importante, mas não possuem uma atuação efetiva por desconhecerem como proceder, sem ferir as normas éticas profissionais para este aspecto. É praticada de forma básica através de cartões de visitas, correspondência enviada para pacientes em datas comemorativas. Poucos elaboram folder, para esclarecer os cuidados em relação às prevenções das doenças.

Quando indagados acerca da área de finanças, foi colocado que tudo o que se faz tem foco nas obrigações relativas ao imposto de renda. Do mesmo modo, estas tarefas são delegadas a terceiros, os quais ficam responsáveis por controlar entradas e saídas financeiras. Constatou-se que consideram o controle financeiro como muito importante, mas não têm noção de como fazê-lo, por desconhecerem a base conceitual dessa função administrativa.

A função administrativa de recursos humanos é tão pouco conhecida como a de finanças. O recrutamento é feito por indicação ou anúncio, quando da necessidade de compor quadro funcional; a seleção baseia-se em princípios pessoais, o que pode comprometer o resultado final.

Quanto aos procedimentos de treinamento e pesquisa, não são enfocados. Por outro lado, os profissionais também o consideram de extrema valia.

Contudo, pode-se observar que a função menos conhecida pelos profissionais pesquisados é a de produção. Os prazos de atendimento são fixados conforme o tipo de atendimento e, duram em média, meia hora. O custo do atendimento não é conhecido e, por conseqüência, não há como se mensurar a relação custo-benefício. O quê, quando e quanto comprar de insumos funciona pela exigüidade, ou seja, quando falta inicia-se o processo de compra.

Com base nos dados apresentados, podemos concluir que as principais dificuldades relacionadas à gestão de consultórios estão diretamente relacionadas à ausência de conhecimentos dos princípios de administração e gerência. Evidentemente, esta não é uma atividade específica dos profissionais entrevistados, ou seja, sua preparação refere-se a atuação na esfera da saúde. Porém o que ressaltamos é o desconhecimento da importância da adoção de processos administrativos, via trabalho de profissionais da área competente.

Assim, um outro aspecto pesquisado foi quanto ao interesse em um curso administrativo gerencial específico para consultórios médicos e odontológicos. A totalidade dos entrevistados mostrou-se interessada, confirmando a necessidade da assessoria de um profissional de administração habilitado no gerenciamento de seus consultórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio para os profissionais recém lançados no mercado de trabalho é a aplicabilidade da teoria vista durante a graduação, com a prática das organizações.

Este trabalho proporcionou além da revisão da literatura de administração, adequar as práticas administrativas gerenciais à realidade de um determinado tipo de organização, os consultórios.

Com o despertar para um nicho de mercado pouco explorado, o de cursos e treinamentos administrativos gerenciais desenvolvidos especificamente para consultórios médicos e odontológicos, buscou-se na base conceitual juntamente com as entrevistas, elaborar um modelo de treinamento administrativo gerencial, passível de atender as necessidades dos médicos e cirurgiões-dentistas.

O que pode-se observar ao longo da redação deste trabalho é a íntima ligação entre os problemas enfrentados pelos consultórios com a falta de uma gestão adequada.

De um modo geral, os consultórios médicos e odontológicos norteiam suas ações para a operacionalização de atividades técnicas, como prevenção, tratamento, diagnóstico e promoção de saúde. Contudo, com o aumento da competitividade e a exigência cada vez maior por parte dos clientes em obter um serviço eficiente, este cenário vem sofrendo alterações e, está provocando a atenção dos profissionais da área médica e odontológica em adquirirem conhecimentos administrativos gerenciais.

Pode-se verificar ainda que, em um número significativo de casos a administração dos consultórios ocorre sem o auxílio de um profissional de administração habilitado.

Assim, apresentou-se as funções administrativas como o planejamento, organização, direção e controle, bem como as funções técnicas - marketing, finanças, recursos humanos e produção e as operacionais, para que pudéssemos elaborar um modelo de treinamento administrativo gerencial para consultórios médicos e odontológicos.

Cabe ressaltar que, a oportunidade de poder implementar esta idéia é um fato motivador, pois, as idéias, mesmo as mais brilhantes, só começam a dar resultados quando são transformadas em ação.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- ALCURE, Sérgio. Controle e Previsão de Estoque. Rio de Janeiro: CNI/SESI/DN, 1984.
- ANDUJAR, Alcides J. F. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Santa Catarina: UNIVALI – Campus IV – 1998.
- ASSAF NETO, Alexandre. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
- BAILY, Peter; FARMER, David. Compras: princípios e técnicas. São Paulo: Saraiva, 1979.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. de.. Qualidade e participação: o caminho para o êxito. São Paulo: Nobel, 1991.
- BURBIDGE, John L. Planejamento e controle da produção. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- CAMPOS, Silvio Florêncio. "Reformando a contabilidade". In: Conselho Regional de Contabilidade, São Paulo, 2000. Anais do III Encontro Estadual de Contabilidade. CD-ROM.
- Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE - Dicionário das Profissões: estudos ocupacionais referentes a profissões de curso de formação e 2º grau e em nível superior. 3. ed. CIEE/MEC/SEPS, 1991.
- CHERRY, Richard T. Introdução à administração financeira. São Paulo: Atlas, 1975.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.
- _____. Teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Classificação Brasileira de Ocupações. 2. ed. – Brasília: SPES, 1994.
- COBRA, Marcos. Marketing Essencial: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1988.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. Marketing de Serviços: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CORRÊA, Henrique Luís; GIANESI, Irineu G. N. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

- DAVIDOW, William H. Serviço total ao cliente: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DENTON, Keith. Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: MAKRON Books, 1991.
- ERDMANN, Rolf H.; GOMES, Andréa G.; KOLLER, Alexandre A; MUNDIM, Rodrigo S. A. Gerenciamento da Produção e as Contingências. Florianópolis: 1997. Relatório de Pesquisa de Projeto Integrado – CNPq – Centro Sócio Econômico, UFSC.
- ERDMANN, Rolf Hermann. Organização de sistemas de produção. Florianópolis: Insular, 1998.
- FERREIRA, Aurélio de Buarque Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FERREIRA, Fernando Augusto. Administração de Materiais. Rio de Janeiro: CNI [s.d.].
- FLIPPO, Edwim B. Princípios de administração de pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos César. Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- HARDING, Hamish Alan. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1981.
- JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, Wilian E. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. Marketing para serviços profissionais. São Paulo: Atlas, 1988.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITÃO, Dorodame Moura. Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro, SENAI/DN, Petrobrás, 1996.
- LOBOS, Julio. Qualidade! Através das Pessoas. São Paulo: Hamburg, 1991.
- LUCENA, Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACHLINE, Claude et al. Manual de administração da produção. v.1 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

- MARCONDES, Reynaldo C. "A dinâmica do ambiente interno do hospital". Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v 15. n 2. p. 28-55, abr/jun 1980.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTOS, José Geraldo. Sistema de apropriação de custos do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina: um diagnóstico da situação atual. Florianópolis, 1998. Trabalho de Conclusão de Curso de especialização – Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde – Gerência de Projetos Especiais, UFSC.
- MATZ, Adolph. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1973, v.3.
- MAYER, Raymond R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1972.
- MEGGINSON, Jr. Leon; MOSLEY, C. Donald; PIETRI, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: HABRA, 1986.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOREIRA, Daniel. Administração da produção e operações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ONATE, Alberto Marcos. Manual de administração. Curitiba: Universidade do Paraná, 1982.
- PETERS, Tom. Prosperando no caos. São Paulo: HARBRA, 1989.
- RIGGS, James L. Administração da produção: planejamento, análise e controle. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- RODRIGUES, Francisco F. de A. Administração de pessoal e recursos humanos. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
-
- Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSA, José Antônio. Práticas de marketing para a pequena empresa. São Paulo: Editora STS, 1992.
- RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.
- RUSSOMANO, Victor Henrique. Planejamento e Controle da Produção. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- SCHMENNER, Roger W. Administração de operações em serviços. São Paulo: Futura, 1999.

- SCHOLZ, Oswaldir Ehlkr. "Administração Contemporânea". In: Instituto Superior de Administração e Informática, Curitiba, v.1, n.9, p.04-25, 1976.
- SENAI/DN. Marketing: conceitos básicos. Versão preliminar. Brasília, 1999.
- SEBRAE/SC. Administração de pequenos negócios. Florianópolis, [s.d.].
- SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. Administração e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- SLACK, Nigel et. al. Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
- STARR, Kenneth Martin. Administração da produção: sistemas e sínteses. São Paulo: Edgard Blucher, 1971.
- STONER, James A. F. Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- STUART, Heinritz; FARREL, Paul. Compras: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1979.
- THIOLLENT, Michel. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. São Paulo: Livraria e Editora Polis, 1980.
- TOLEDO, Flávio. O que são recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense S.A., 1982.
- VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: FGV, n. 52, junho, 1990.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Programação e controle da produção. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

7 ANEXOS

7.1 Estrutura da entrevista

Esta entrevista é destinada à coleta de dados para um trabalho de conclusão de curso. Com ela pretende-se conhecer os processos administrativos gerências utilizados em consultórios médicos/odontológicos, visando identificar as necessidades existentes e, as ferramentas adequadas à melhoria.

I – Identificação

- a. Consultório Médico Odontológico
- b. Sexo Masculino Feminino
- c. Tempo de atividades do consultório Menos de 1 ano De 1 a 3 anos
 De 3 a 6 anos Mais de 6 anos

II – Processos Administrativos

Considerando que a administração de uma organização, independente do porte ou atividade apresenta uma série de processos administrativos e de gestão, identifique:

a. Como são realizados os processos relacionados à:

a.1) Planejamento das atividades (agendamento, estabelecimento dos objetivos para o consultório, planejamento financeiro, etc.).

a.2) Organização das atividades (referente à disposição dos móveis e equipamentos; materiais impressos, de estoque).

a.3) Direção das atividades (como repassa as tarefas para as pessoas envolvidas no processo).

a.4) Controle das atividades (material, custos, qualidade, entradas e saídas financeiras).

III – Processos Funcionais

a.1) *Marketing*: produto, preço, ponto de distribuição e promoção.

a.2) *Finanças*: livro caixa, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa.

a.3) *Recursos humanos*: recrutamento, seleção, treinamento e pesquisa.

a.4) *Produção*: prazos para os atendimentos; reduzir custos; o que, quando e quanto comprar insumos.

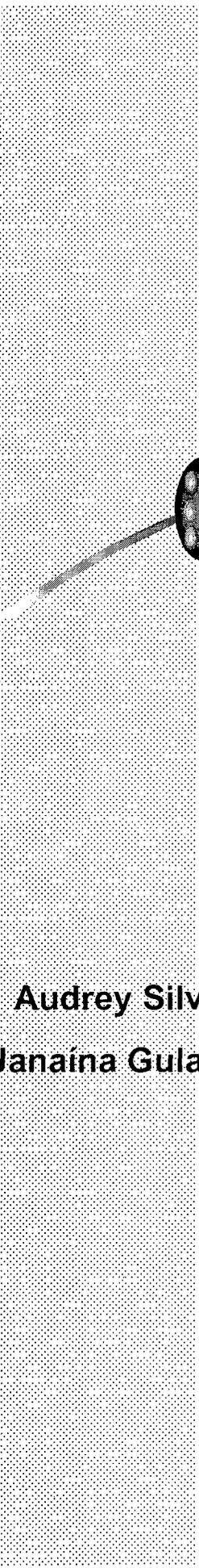
IV - Quais as principais dificuldades relacionadas à gestão dos consultórios.

V - Você teria interesse em um curso administrativo gerencial específico para consultórios médicos/odontológicos? Porque?

7.2 Modelo de treinamento

O modelo de treinamento a seguir é fruto do trabalho de pesquisas bibliográficas e com profissionais da área. Intenciona auxiliá-los na gestão dos seus negócios e destina-se a atender as necessidades de gestão dos profissionais da área de saúde, especificamente médica e odontológica, que conduzem as atividades administrativas, técnicas e operacionais de seus consultórios, sem o auxílio de um profissional de administração habilitado.

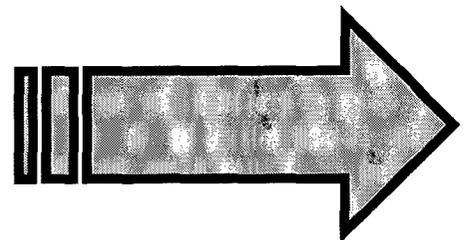
Preparado sob a forma de modelo é apresentado abaixo na mesma estrutura e forma com a qual se ministrará o treinamento.



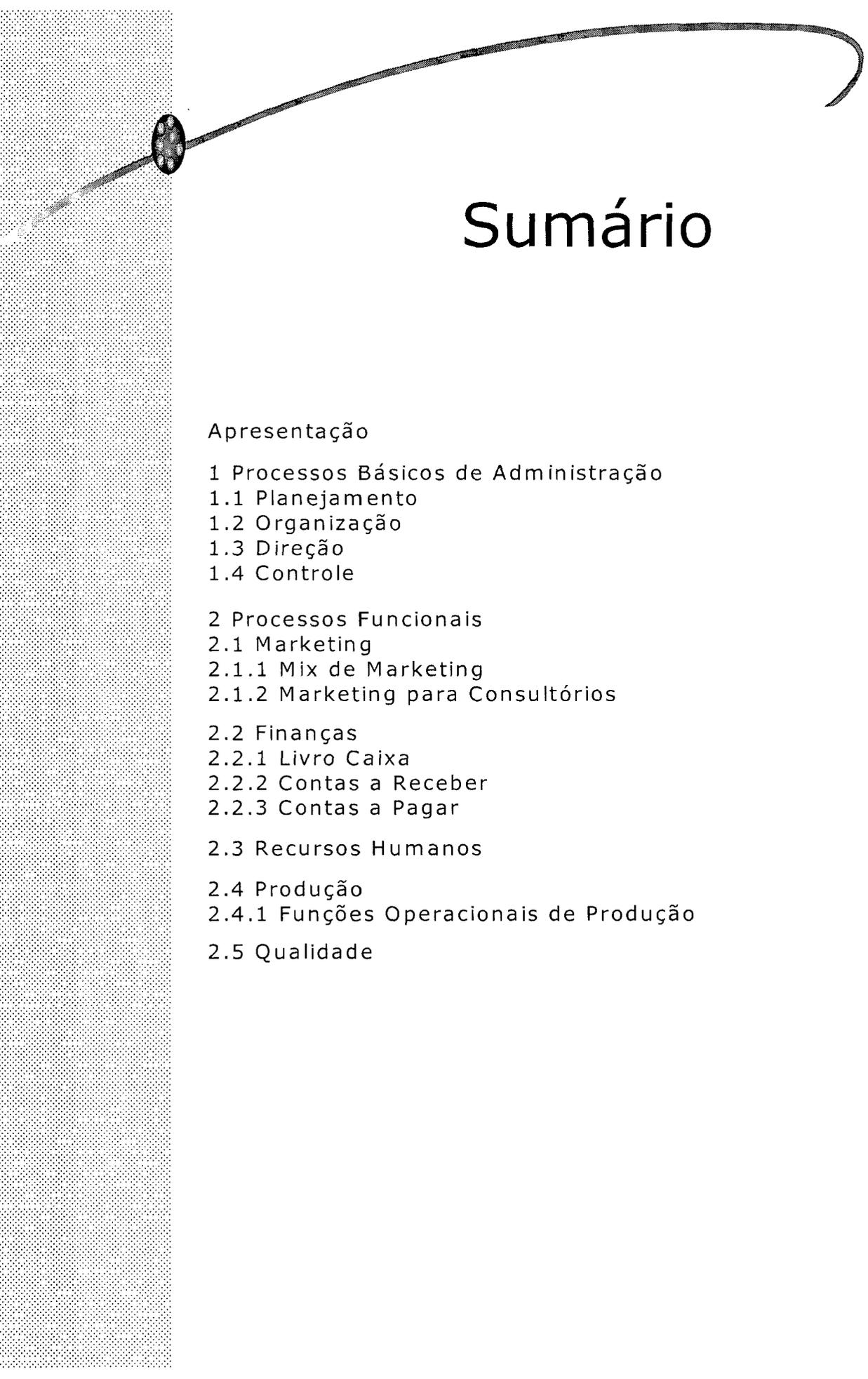
ADCON

Administração de Consultórios

Audrey Silva
Janaina Gularte



DEZ/2000



Sumário

Apresentação	3
1 Processos Básicos de Administração	4
1.1 Planejamento	4
1.2 Organização	6
1.3 Direção	7
1.4 Controle	8
2 Processos Funcionais	9
2.1 Marketing	9
2.1.1 Mix de Marketing	10
2.1.2 Marketing para Consultórios	11
2.2 Finanças	17
2.2.1 Livro Caixa	18
2.2.2 Contas a Receber	19
2.2.3 Contas a Pagar	20
2.3 Recursos Humanos	21
2.4 Produção	22
2.4.1 Funções Operacionais de Produção	23
2.5 Qualidade	25



Apresentação

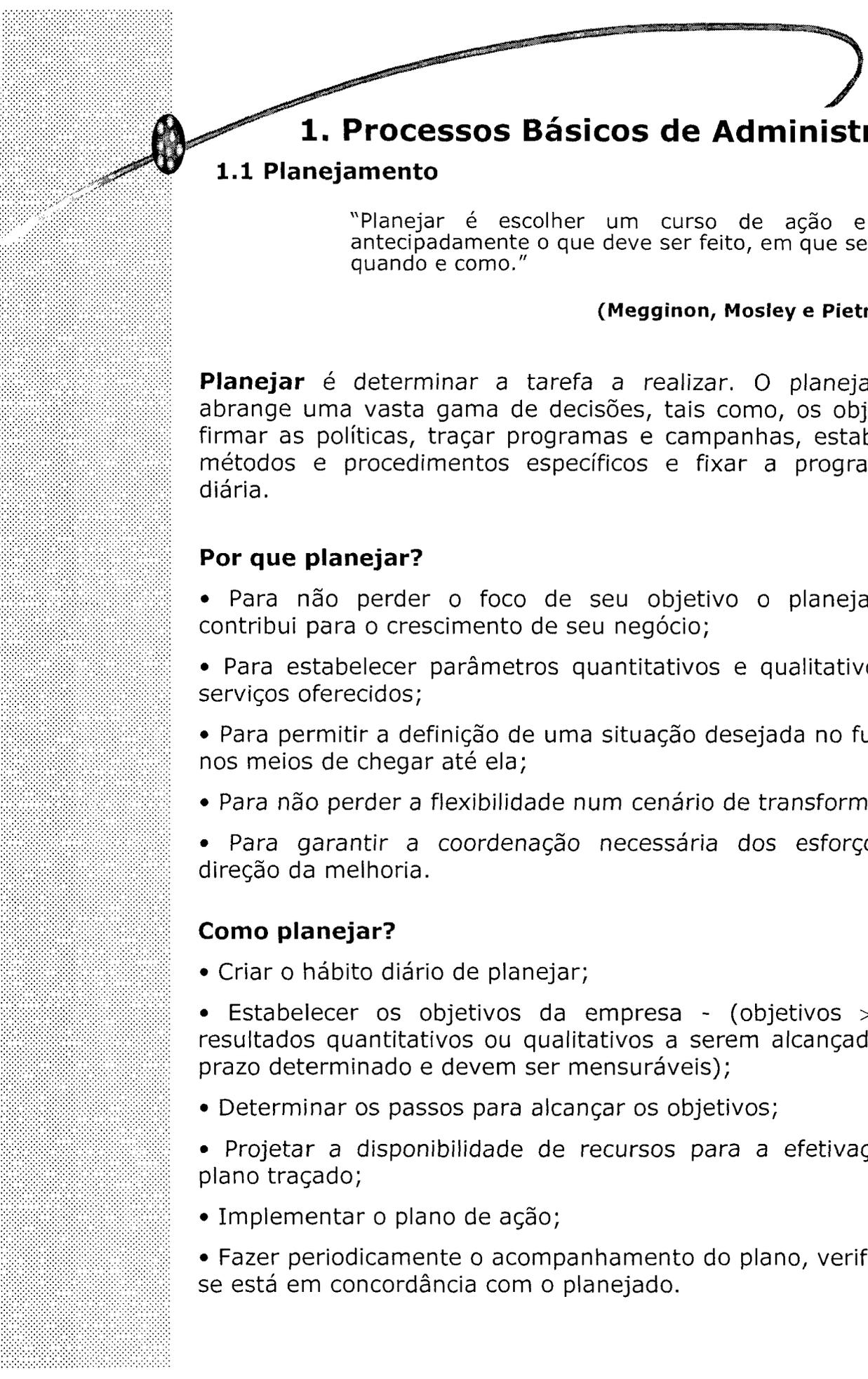
Este curso destina-se a atender as necessidades de gestão dos profissionais da área de saúde, especificamente médicos e cirurgiões-dentistas, que conduzem as atividades administrativas, técnicas e operacionais de seus consultórios, sem o auxílio de um profissional de administração habilitado.

Preparado sob a forma de modelo, possibilita de uma forma estruturada e organizada, nortear as ações destes profissionais no exercício das práticas administrativas.

Assim, neste modelo, é possível encontrar conceitos básicos, desmistificando e bem aplicando o tema *Administração*, por meio de definições simples.

Esta publicação é fruto do trabalho de pesquisas bibliográficas e com profissionais da área, e intenciona auxiliá-los na gestão dos seus negócios.

ADCON é, pois, uma ferramenta importante e estratégica para os profissionais que visualizam a importância das ações voltadas para o cliente e, sobretudo, identificam nessa manobra de foco, não só a sobrevivência de seus consultórios, mas a diferenciação dos serviços que prestam perante a acirrada concorrência.



1. Processos Básicos de Administração

1.1 Planejamento

“Planejar é escolher um curso de ação e decidir antecipadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como.”

(Megginon, Mosley e Pietri, 1986)

Planejar é determinar a tarefa a realizar. O planejamento abrange uma vasta gama de decisões, tais como, os objetivos, firmar as políticas, traçar programas e campanhas, estabelecer métodos e procedimentos específicos e fixar a programação diária.

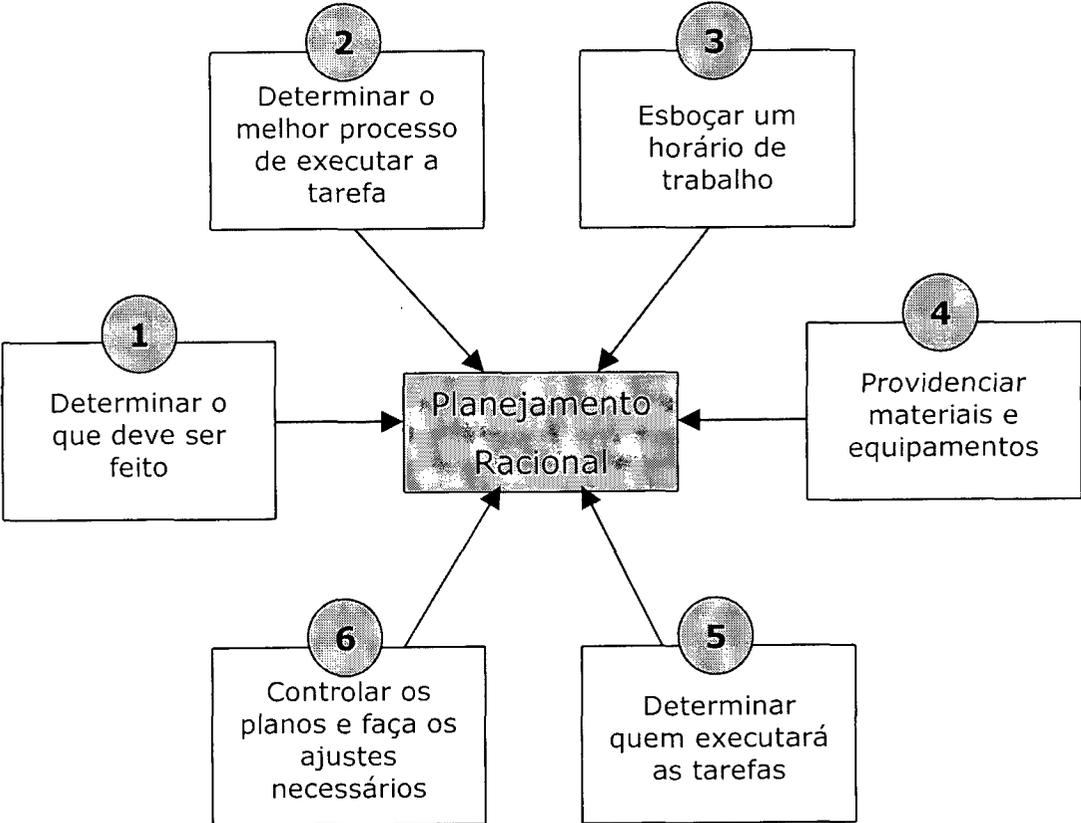
Por que planejar?

- Para não perder o foco de seu objetivo o planejamento contribui para o crescimento de seu negócio;
- Para estabelecer parâmetros quantitativos e qualitativos dos serviços oferecidos;
- Para permitir a definição de uma situação desejada no futuro e nos meios de chegar até ela;
- Para não perder a flexibilidade num cenário de transformação;
- Para garantir a coordenação necessária dos esforços em direção da melhoria.

Como planejar?

- Criar o hábito diário de planejar;
- Estabelecer os objetivos da empresa - (objetivos >> são resultados quantitativos ou qualitativos a serem alcançados em prazo determinado e devem ser mensuráveis);
- Determinar os passos para alcançar os objetivos;
- Projetar a disponibilidade de recursos para a efetivação do plano traçado;
- Implementar o plano de ação;
- Fazer periodicamente o acompanhamento do plano, verificando se está em concordância com o planejado.

Regras para o Planejamento



Apontamentos:



1. Processos Básicos de Administração

1.2 Organização

“É a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.”

(Chiavenato, 1992)

Por que organizar?

- Para reunir e coordenar os elementos físicos, técnicos e humanos;
- Para proporcionar a utilização ótima dos recursos;
- Para sistematizar a estruturação da empresa.

Como organizar?

- Estabelecer uma previsão dos recursos necessários para a efetivação do planejamento.
- Descrever os passos de como as tarefas devem ser realizadas para a prestação dos serviços;
- Sistematizar os recursos (humanos, materiais e equipamentos) e os tempos de preparação e operação para execução das tarefas.



1. Processos Básicos de Administração

1.3 Direção

“É a função que norteia e aponta a conduta dos indivíduos na direção dos objetivos a serem alcançados.”

(Chiavenato, 1993)

Por que dirigir?

- Para orientar todas as pessoas envolvidas no processo, a executarem suas tarefas ou serviços;
- Para instituir nas pessoas envolvidas no processo, o desejo de executar eficazmente as funções que lhes cabem;
- Para facilitar as relações interpessoais.

Como dirigir?

- Passar as ordens ou instruções de forma moderada, clara e completa, podendo ser escrita ou verbal;
- Guiar e motivar o comportamento em função das tarefas a serem executadas;
- Buscar o autocontrole, compreensão e atitude de respeito humano;
- Recompensar os esforços que efetivam o plano traçado em ações concretas.



1. Processos Básicos de Administração

1.4 Controle

“É a função administrativa que visa garantir se o que foi planejado, organizado e dirigido está em conformidade com os objetivos a serem alcançados.”

(Chiavenato, 1993)

Por que controlar?

- Para acusar rapidamente as falhas e erros do processo;
- Para permitir a reparação dos problemas do processo, evitando que sejam repetidos;
- Para possibilitar ajustes nos planos e ordens traçados.

Como controlar?

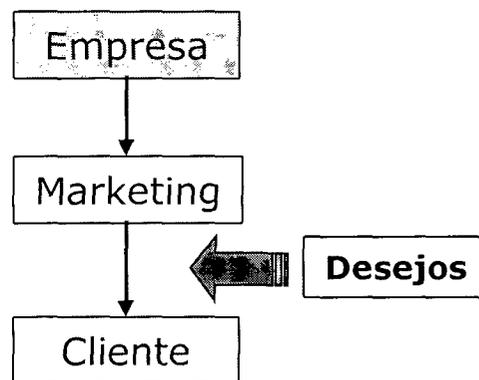
- Instituir padrões ou critérios de controle;
- Observar o desempenho das etapas e recursos do processo;
- Aplicar ações corretivas quando necessário.

2. Processos funcionais

2.1 Marketing

"É a arte planejada de conquistar, encantar e manter o cliente."

(Costa, 1998)



Por que utilizar o Marketing?

- Para orientar as ações da empresa para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes;
- Para comprometer as ações da empresa com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas;
- Para colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar;
- Para proporcionar respeito e reconhecimento ao cliente, em suas necessidades racionais, emocionais e sociais;
- Para gerar demanda.

Como fazer?

- Construir um relacionamento com o cliente/paciente através de satisfação, valor e qualidade;
- Planejar um mix de marketing para diferenciar seu serviço dos serviços dos concorrentes;
- Identificar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes;
- Caracterizar e gerar demanda;
- Considerar sempre a concorrência e o mercado;

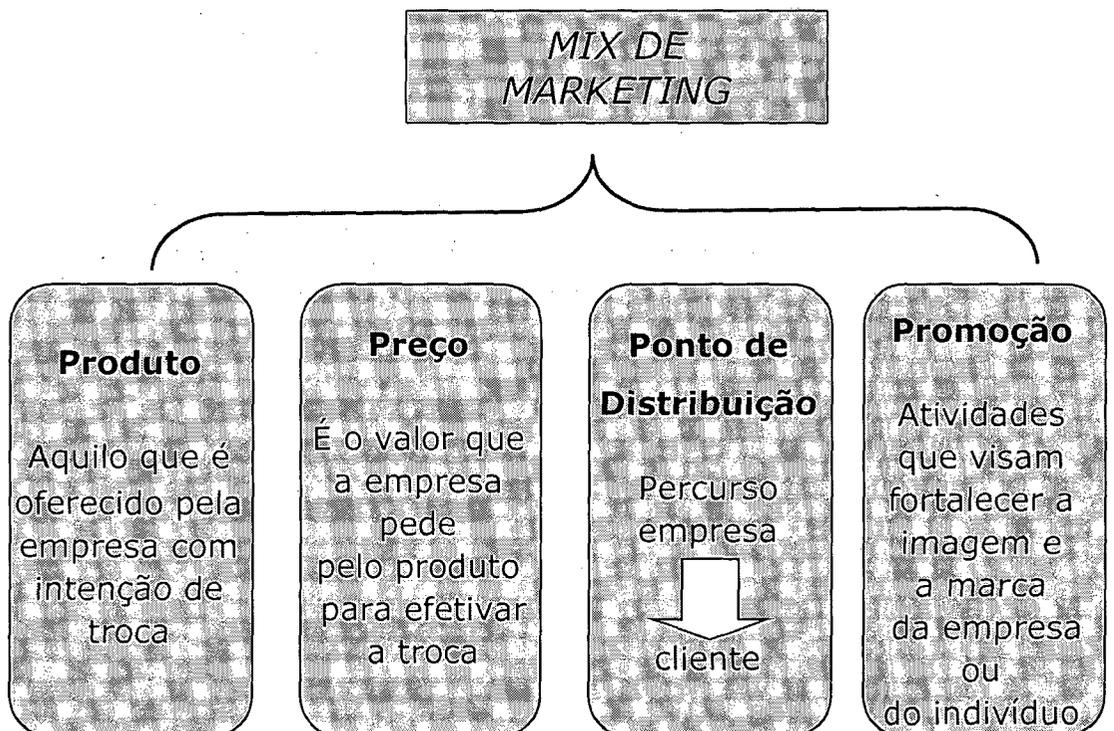
2. Processos funcionais

2.1.1 Mix de Marketing

"É a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os cliente e alcançar os objetivos da empresa."

(Churchill e Peter, 2000)

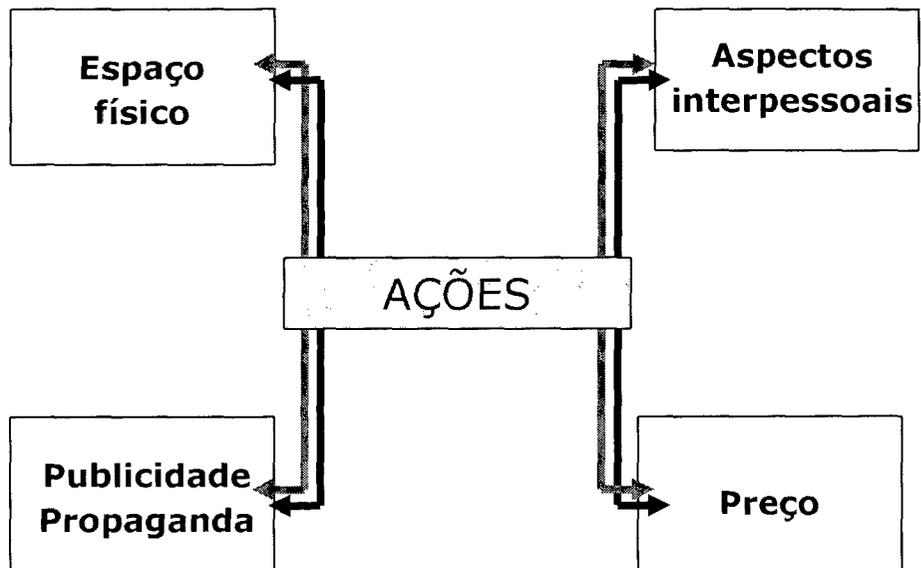
Na elaboração do planejamento de marketing o profissional deverá levar em consideração as quatro variáveis do Mix de Marketing



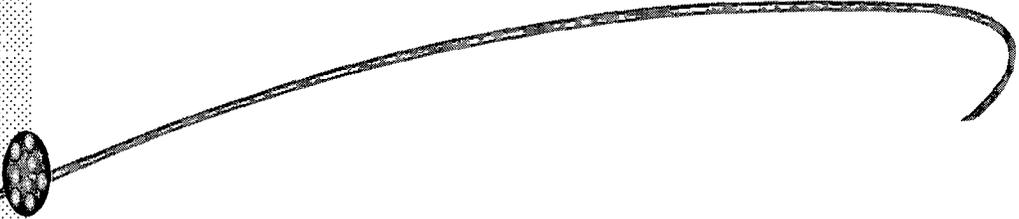
Apontamentos:

2. Processos funcionais

2.1.2 Marketing para consultórios



Apontamentos:



ESPAÇO FÍSICO

- ✓ Tamanho;
- ✓ Cor;
- ✓ Sonorização;
- ✓ Localização do consultório;
- ✓ Limpeza;
- ✓ Móvel;
- ✓ Telefone;
- ✓ Fachada;
- ✓ Itens complementares da sala de espera;
- ✓ Iluminação.

Apontamentos:



ASPECTOS INTERPESSOAIS

- ✓ Cordialidade;
- ✓ Simpatia;
- ✓ Relacionamento com o cliente;
- ✓ Relacionamento com o quadro funcional;
- ✓ Relacionamento com os colegas de profissão e entidades;
- ✓ Atividades comunitárias e sociais;
- ✓ Respeito;
- ✓ Ética.

Apontamentos:



PUBLICIDADE E PROPAGANDA

- ✓ Cartões de visitas e retorno;
- ✓ *Folders*;
- ✓ Imã promocional (geladeira);
- ✓ Cartões comemorativos;
- ✓ Flores;
- ✓ *Disk* mensagem;
- ✓ *Home Page*;
- ✓ Brindes;
- ✓ Assessoria de imprensa;
- ✓ Promoções por fidelidade e assiduidade;
- ✓ Palestras.

Apontamentos:



APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

- ✓ Cursos;
- ✓ Seminários;
- ✓ Congressos;
- ✓ Jornadas;
- ✓ *Meeting*;
- ✓ Especialização.

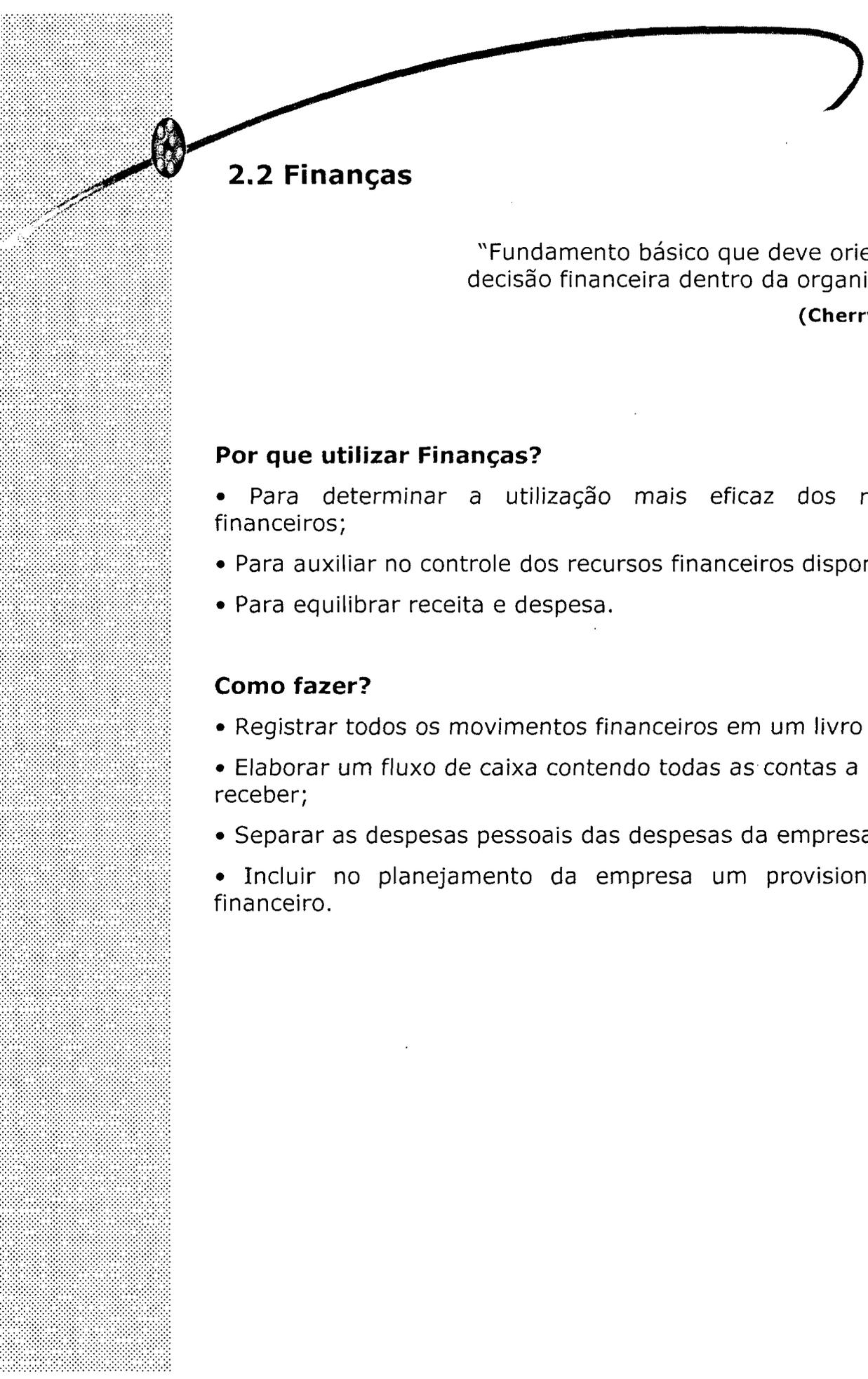
Apontamentos:



PREÇO

- ✓ De ocasião;
- ✓ Redução em relação aos concorrentes;
- ✓ Manter média de mercado;
- ✓ Diferenciado.

Apontamentos:



2.2 Finanças

“Fundamento básico que deve orientar a decisão financeira dentro da organização.”

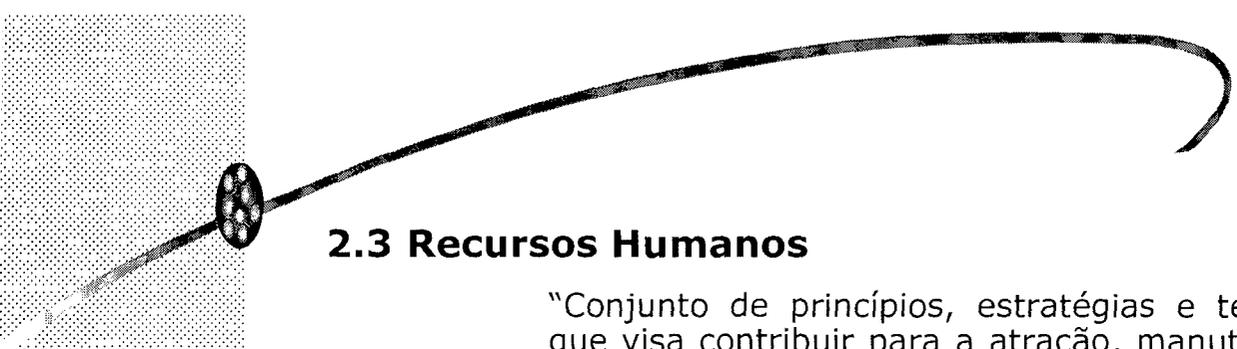
(Cherry, 1995)

Por que utilizar Finanças?

- Para determinar a utilização mais eficaz dos recursos financeiros;
- Para auxiliar no controle dos recursos financeiros disponíveis;
- Para equilibrar receita e despesa.

Como fazer?

- Registrar todos os movimentos financeiros em um livro caixa;
- Elaborar um fluxo de caixa contendo todas as contas a pagar e receber;
- Separar as despesas pessoais das despesas da empresa;
- Incluir no planejamento da empresa um provisionamento financeiro.



2.3 Recursos Humanos

“Conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio de qualquer grupo organizado.”

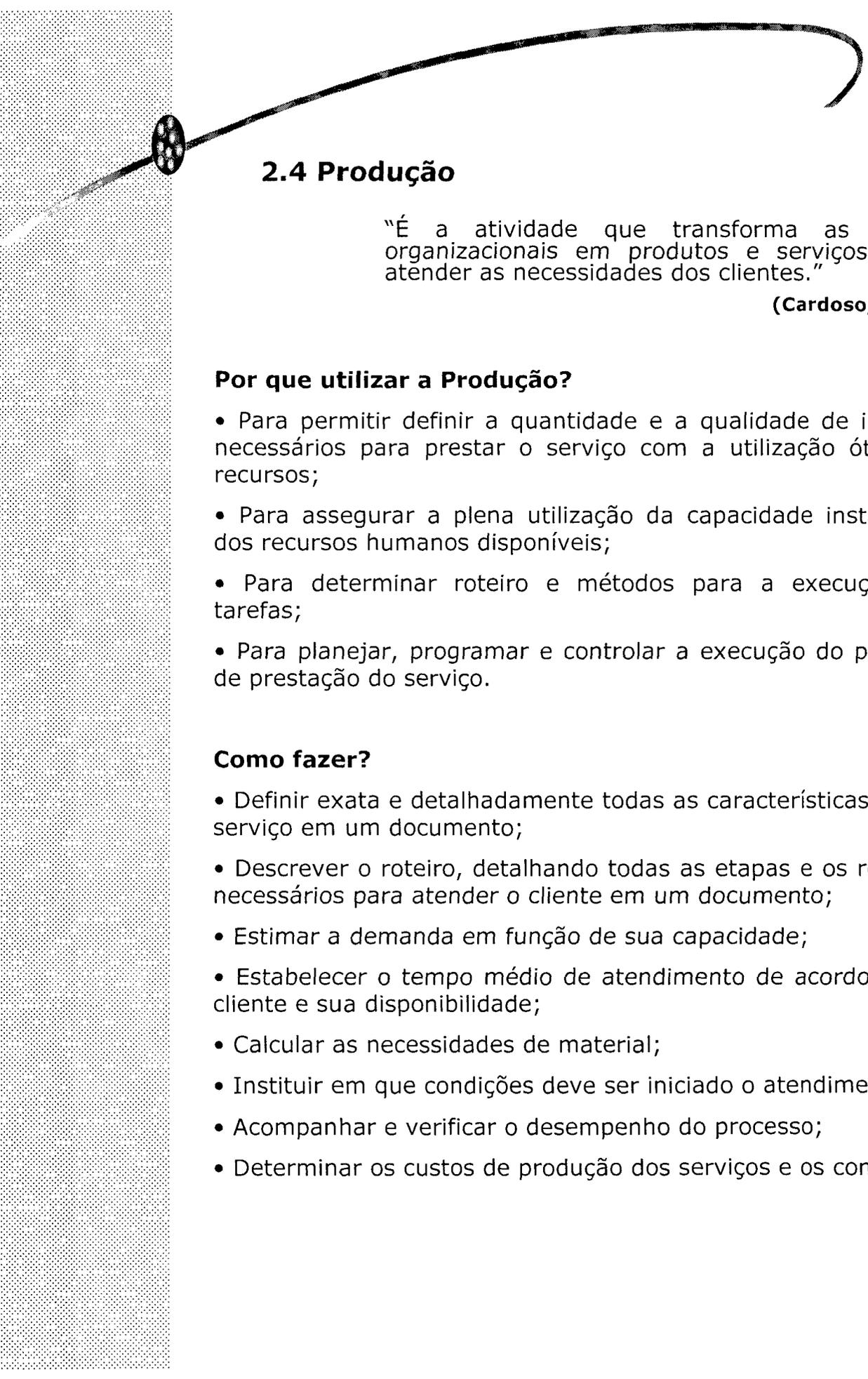
(Toledo, 1982)

Por que utilizar Recursos Humanos?

- Para identificar as necessidades de Recursos Humanos para a empresa;
- Para prover a empresa de pessoas com as habilidades necessárias para a prestação do serviço;
- Para mostrar como deve ser feito o processo de seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento com dispêndios ótimos de tempo e gastos.

Como fazer?

- Construir um perfil do profissional que a empresa necessita;
- Pesquisar a média salarial do cargo, no mercado;
- Sistematizar os métodos para atrair os possíveis candidatos à vaga disponível;
- Selecionar conforme o perfil traçado;
- Possibilitar ao profissional contratado maiores conhecimentos, habilidades e atitudes para melhor desenvolvimento de suas atribuições;
- Propiciar um ambiente motivador para a execução das tarefas de forma eficaz;
- Adotar instrumento de recompensa.



2.4 Produção

“É a atividade que transforma as forças organizacionais em produtos e serviços, para atender as necessidades dos clientes.”

(Cardoso, 2000)

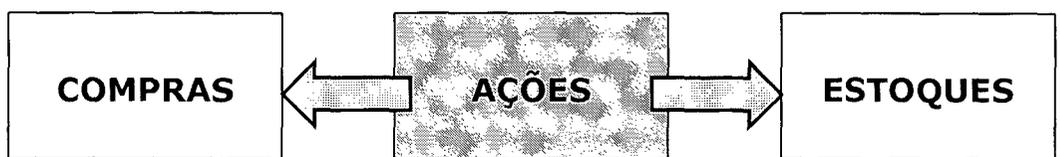
Por que utilizar a Produção?

- Para permitir definir a quantidade e a qualidade de insumos necessários para prestar o serviço com a utilização ótima de recursos;
- Para assegurar a plena utilização da capacidade instalada e dos recursos humanos disponíveis;
- Para determinar roteiro e métodos para a execução das tarefas;
- Para planejar, programar e controlar a execução do processo de prestação do serviço.

Como fazer?

- Definir exata e detalhadamente todas as características de seu serviço em um documento;
- Descrever o roteiro, detalhando todas as etapas e os recursos necessários para atender o cliente em um documento;
- Estimar a demanda em função de sua capacidade;
- Estabelecer o tempo médio de atendimento de acordo com o cliente e sua disponibilidade;
- Calcular as necessidades de material;
- Instituir em que condições deve ser iniciado o atendimento;
- Acompanhar e verificar o desempenho do processo;
- Determinar os custos de produção dos serviços e os controle.

2.4.1 Funções Operacionais de Produção

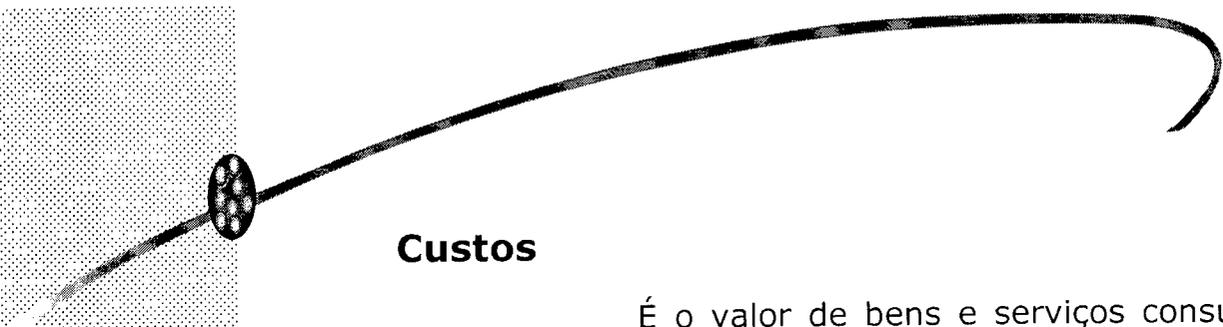


ESTOQUES

- ✓ Projetar as necessidades de materiais de acordo com sua demanda;
- ✓ Fazer a orçamentação e a pesquisa de preços;
- ✓ Comprar de acordo com o projetado;
- ✓ Controlar as *Entradas* e *Saídas* de materiais em um formulário;
- ✓ Manter um nível adequado de estoque.

COMPRAS

- ✓ Manter um fluxo de suprimento capaz de suprir as necessidades da empresa;
- ✓ Adquirir somente a quantidade necessária de materiais;
- ✓ Prezar sempre o menor investimento possível;
- ✓ Evitar a duplicação, o desperdício e obsolescência de materiais;
- ✓ Comprar, respeitando padrões de qualidade.



Custos

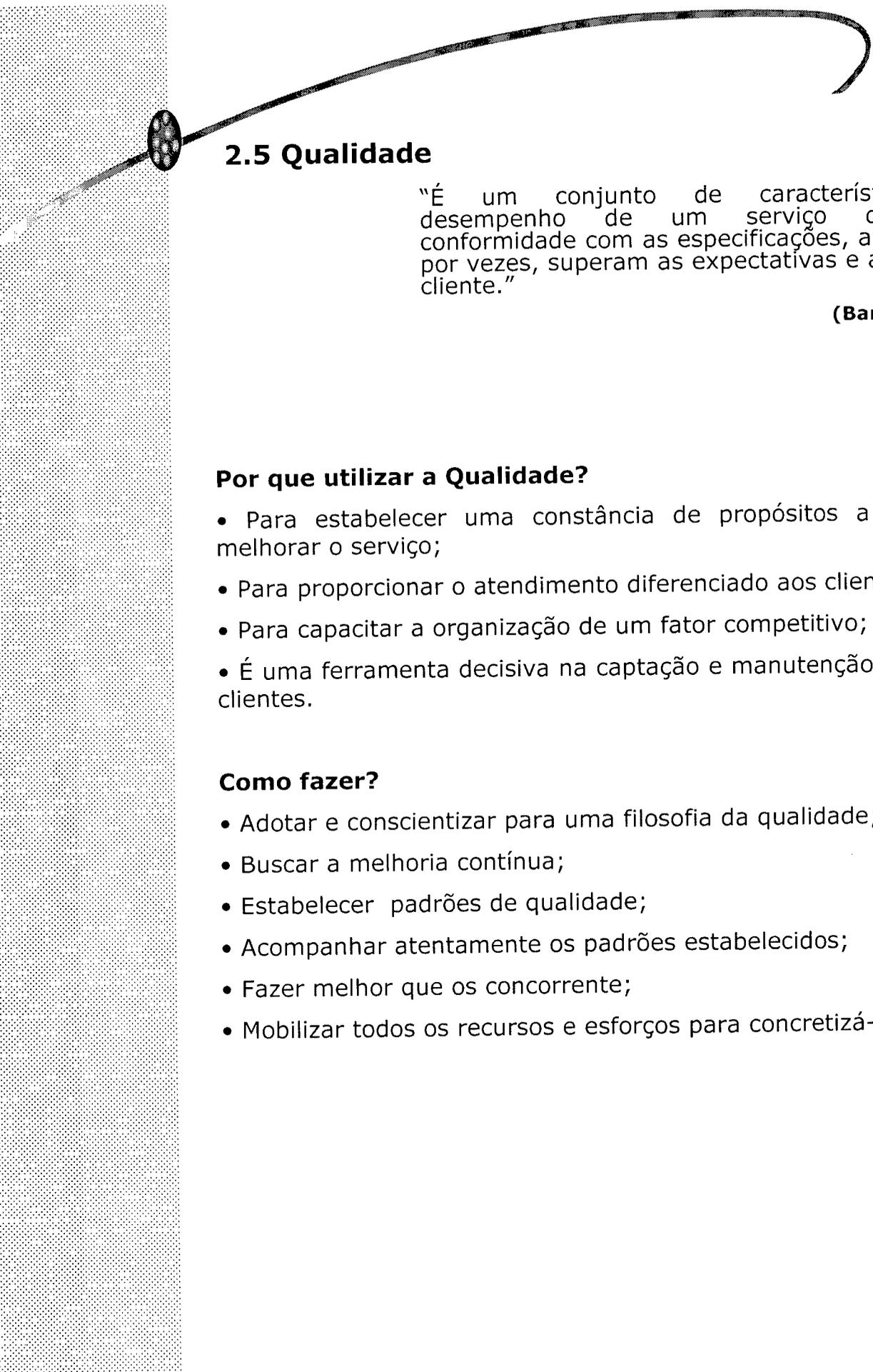
É o valor de bens e serviços consumidos na produção de bens e serviços. Representa todos os dispêndios incorridos no processo de prestação de serviço.

Classificação:

Variabilidade	Fixos - são aqueles cujo total, num período de tempo, têm o mesmo valor. (ex.: aluguel) Variáveis - têm o seu valor fixado conforme a variabilidade do volume da atividade. (ex.: materiais diretos)
Alocação	Diretos - objetiva e diretamente apropriáveis ao produto feito, mediante uma medida de consumo. (ex.: horas de mão-de-obra) Indiretos - não são apropriados diretamente ao produto e não oferecem alocação por uma medida objetiva. (ex.: energia)

Objetivos/Utilidades

- ✓ Permitem conhecer a rentabilidade de sua empresa;
- ✓ Determinam o volume mínimo de venda para que a empresa não tenha prejuízo;
- ✓ Fornecem dados para a tomada de decisão;
- ✓ Possibilitam saber quanto custa manter a sua empresa.



2.5 Qualidade

“É um conjunto de características de desempenho de um serviço que, em conformidade com as especificações, atendem e, por vezes, superam as expectativas e anseios do cliente.”

(Barros, 1996)

Por que utilizar a Qualidade?

- Para estabelecer uma constância de propósitos a fim de melhorar o serviço;
- Para proporcionar o atendimento diferenciado aos clientes;
- Para capacitar a organização de um fator competitivo;
- É uma ferramenta decisiva na captação e manutenção de seus clientes.

Como fazer?

- Adotar e conscientizar para uma filosofia da qualidade;
- Buscar a melhoria contínua;
- Estabelecer padrões de qualidade;
- Acompanhar atentamente os padrões estabelecidos;
- Fazer melhor que os concorrente;
- Mobilizar todos os recursos e esforços para concretizá-la;