

METAINFORMAÇÕES PARA REGISTRO DE ARTEFATO NO REPOSITÓRIO UNIMAR

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Título*	Diagnóstico de Maturidade e Competitividade;
Finalidade*	Proporcionar para as organizações um parâmetro sobre o nível de maturidade e competitividade, permitindo assim a adoção de práticas positivas.
Público-alvo*	Diretores e gestores do Hospital Santa Terezinha
Segmentos de negócio*	Hospitais
Pertinência com Inovação e competitividade*	O modelo proporciona para as organizações que aplicarem mecanismos autoconhecimento de maturidade e competitividade, possibilitando a adoção de práticas positivas com vistas ao aumento na escala de avaliação.
Acesso ao artefato*	Na sequência desse arquivo
Instruções de uso aos praticantes*	Na sequência desse arquivo
Desenvolvedor(es)*	Equipe Braziliant Consultoria e RBP Advogados (Gustavo Rabay Guerra; Bruno Bastos de Oliveira e Rômulo Palitot)
Financiamento	Universidade de Marília - UNIMAR
Técnicas científicas constituintes*	Aplicação de matrizes de competitividade. Análise de setores da empresa e computação de resultados.
Divulgação aos praticantes (publicações não-científicas)	
Divulgação à academia científica (publicações científicas)	
Depoimentos de clientes	

* Atributos obrigatórios

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE E COMPETITIVIDADE

SETEMBRO 2017

João Pessoa, Setembro de 2017

SUMÁRIO

1. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE E COMPETITIVIDADE.....	3
1.1 Matriz de Competitividade.....	4
1.2 ANÁLISE GERAL E RECOMENDAÇÃO DE MELHORIAS	5
1.2.1 Subsistema Financeiro.....	5
1.2.2 Subsistema Recursos Humanos.....	5
1.2.3 Subsistema Gestão e Produção.....	6
1.2.4 Subsistema Marketing	7
ANEXO 1 – COMPUTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	9
FICHA TÉCNICA	10

1. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE E COMPETITIVIDADE

A Empresa auferiu o resultado total de 96 pontos (somatório de todos os subsistemas), o que na matriz de competitividade empresarial representa uma posição no nível três da escala de avaliação, pertencendo assim ao **Nível Superior**. Dessa maneira, a empresa necessita implementar algumas mudanças em sua forma de gestão para com isso garantir o controle efetivo de seus processos, e o conseqüente aumento na competitividade.

Como "Pontos Fortes" à empresa podemos destacar a tradição, o respeito, a estrutura, e o valor que a marca tem no mercado. Assim como o excelente corpo clínico, e o empenho dos sócios em estabelecer melhorias a empresa, buscando orientação que possam aumentar os padrões atuais a um nível de excelência. Além disso, a empresa apresenta solidez financeira, baixa rotatividade de funcionários, e qualidade no serviço prestado.

Como pontos críticos ou "Pontos Fracos", destacamos os seguintes aspectos:

- A falta de gestão estratégica;
- A ausência de um sistema de comunicação interno;
- A falta de líderes ou gerentes de unidade;
- A pouca comunicação formal entre os sócios;
- A não existência de um conselho gestor;
- A inexistência de ferramentas de controle gerencial, ou de apoio à tomada de decisão.

Estes e outros pontos são a mola propulsora na geração de outros problemas internos, e mais a frente, destacaremos as principais áreas a serem trabalhadas em um projeto de consultoria externa, e a justificativa para tal.

Apresentamos a seguir o resultado da empresa perante a matriz de competitividade, e como anexo a computação do diagnóstico de competitividade realizado no dia 18 de agosto de 2017 na empresa.

1.1 Matriz de Competitividade

<p>Nível extremo superior - Parabéns!</p> <p>A empresa conquistou e mantém níveis de excelência em todos os seus aspectos enfrentando os problemas de modo planejado, com inteligência corporativa, baixo custo e alto valor agregado em suas operações. É uma empresa apta ao crescimento podendo optar por fazer por conta própria ou franqueando seus ativos (marca e produtos, sistema de produção, distribuição).</p>	<p>175 a 136</p>
<p>Nível superior - Prossiga!</p> <p>A empresa conquistou um bom padrão de excelência, tem fortes valores organizacionais e busca superar suas metas constantemente. Tem uma boa equipe, marca reconhecida, enfrentando os problemas com negociação e planejamento. Deve prosseguir em busca de melhorias. Se a opção for a expansão deve em primeiro lugar superar fraquezas internas, pois de modo geral o crescimento potencializa defeitos reduzindo a capacidade da empresa de reação adequada ao meio, bem como de aproveitar oportunidades.</p>	<p>135 a 91</p>
<p>Nível médio - Salte!</p> <p>A empresa é competitiva em alguns aspectos, tem bom potencial, porém não tem aproveitado devidamente. Precisa melhorar em seu desempenho geral. Avaliação e planejamento adequados poderão dar novos rumos à empresa. Fazer isso em tempo hábil é fundamental. A opção mais sensata é segurar o crescimento, fazer os ajustes internos e crescer de modo organizado. Pode mesmo reduzir estrategicamente de tamanho para competir com base em estratégia de foco.</p>	<p>90 a 46</p>
<p>Nível inferior - Sinal de alerta. Cautela e prontidão!</p> <p>A empresa precisa de ajuda especializada para sair deste nível. Muito provavelmente tem perdido mercado, talentos humanos, possui processos obsoletos e altos custos operacionais. Precisa de ajuda urgente! Não existem recomendações genéricas confiáveis para esse nível, sendo provavelmente a opção de enxugamento e atuação focada aquela que poderá minimizar riscos.</p>	<p>45 a 01</p>
<p>Nível extremo inferior - Perigo!</p> <p>Os sinais de alerta foram desprezados. É preciso uma avaliação especializada que aponte a possibilidade de socorro ou encerramento das atividades. Neste nível é preciso escolher entre as opções onde os acionistas, empregados e clientes percam o mínimo possível.</p>	<p>0 a -33</p>

1.2 ANÁLISE GERAL E RECOMENDAÇÃO DE MELHORIAS

Abaixo segue o detalhamento de cada ponto do diagnóstico de acordo com o subsistema correspondente.

1.2.1 Subsistema Financeiro

A empresa apresenta uma boa saúde financeira com evolução progressiva do faturamento nos últimos três anos e existe transparência contábil, com relatórios financeiros mensais segmentados por unidade. Possui uma inadimplência baixa. A empresa utiliza em suas rotinas: software gerencial, balanço patrimonial e relatórios financeiros como instrumentos de controle.

Abaixo estão listadas as características do subsistema financeiro, levantadas através do diagnóstico de Competitividade, e que são passivas de correções e ajustes:

- Utilização de relatórios financeiros e contábeis;
- Inexistência de Conselho Gestor ou Fiscal;
- Inexistência de ferramentas de controle gerencial ou de apoio à tomada de decisão.

A utilização de relatórios financeiros, ferramentas de gestão e a criação de um conselho gestor, administrativo ou fiscal tornará perfeitamente clara as tomadas de decisões necessárias ao bom andamento diário da empresa, fazendo com que seus gerentes, diretores e sócios conheçam a realidade administrativa.

A criação de um Organograma com suas funções bem definidas para a alta administração da empresa, é de fundamental importância para o bom desempenho, servindo de diferencial competitivo no setor de atuação.

1.2.2 Subsistema Recursos Humanos

A empresa possui uma taxa de rotatividade de funcionários baixa, já que entre 50 e 75% dos empregados estão a mais de 3 anos na empresa.

Não existe investimento em treinamento interno; os treinamentos realizados são apenas externos e atingem menos de 25% dos colaboradores.

Além dos direitos básicos garantidos por lei, a empresa oferece empréstimo facilitado e plano de saúde.

Dentre os pontos a melhorar identificados pelo diagnóstico, estão:

- Quantidade de funcionários com formação superior;
- Qualificação dos funcionários em relação à função exercida;
- Treinamentos realizados para a equipe.

A valorização dos colaboradores é primordial para o desenvolvimento da organização e ao investir nesta valorização estará agregando valor à própria empresa.

A realização de treinamentos in loco, ou um programa de incentivos para capacitação representa a preocupação que a empresa tem com seus colaboradores na evolução de suas competências e habilidades.

Deve haver uma organização geral do setor, criando funcionogramas que detalharão as atividades e minimizarão as dúvidas, elaborando um plano de carreira que esteja intimamente ligado a avaliações periódicas de desempenho e que permitam ao colaborador saber quais são os requisitos básicos para progredir de cargo.

Além disso, apresentar de forma clara a cultura da empresa e seu ponto de vista, através do Manual de Ética e Conduta, irá contribuir para um melhor relacionamento entre empresa e colaborador.

Devem-se estudar ainda a necessidade de recrutamento e seleção, analisando se os funcionários estão sobrecarregados em suas atribuições.

1.2.3 Subsistema Gestão e Produção

Atualmente, a empresa não faz uso de ferramentas de planejamento e gestão comumente utilizadas nas organizações e que garantem à empresa a solução de problemas, antecipação de cenários e a correta tomada de decisões. Porém, os sócios entendem a importância do planejamento e da utilização de ferramentas para melhorar a eficiência dos processos.

A empresa realiza 100% dos atendimentos no prazo prometido. Dessa forma, pode ser considerada eficiente no ambiente em que atua, já que o cumprimento dos

prazos traz como um dos maiores benefícios a conquista de novos clientes e a manutenção dos antigos.

Em relação à segurança de trabalho, existe na empresa a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e os EPI's (Equipamentos de proteção individual) são utilizados sempre que necessário.

A empresa utiliza de serviços externos – terceirizados, tais como assistência jurídica, segurança, manutenção, propaganda, que reduz custos e permite que a empresa mantenha o foco em seu carro-chefe no mercado.

Na gestão dos seus processos, a empresa apresenta os seguintes pontos críticos de melhoria:

- Comunicação interna ineficiente;
- Os programas de qualidade são inexistentes;
- Utilização de sua capacidade instalada no limite.

Melhoria da comunicação entre os sócios.

Estabelecimento de um conselho gestor com funções definidas para sócios com funções gerenciais.

Estabelecer reuniões formais periódicas.

Ter a clara definição dos processos da empresa contribui para um melhor fluxo das informações, agilidade e veracidade das mesmas.

Uma melhor organização e a plena utilização de um software gerencial contribuirão consideravelmente para a eficiência dos processos e a eficácia das metas pretendidas.

Além disso, a otimização de tempo e da utilização de mão-de-obra poderão tornar-se fatores competitivos para a empresa.

1.2.4 Subsistema Marketing

A empresa possui, segundo seus gestores, uma imagem positiva perante seus clientes. Contudo, tal imagem nunca foi medida de forma efetiva. De acordo com o levantamento realizado, alguns dos atributos positivos da empresa, segundo a percepção dos clientes externos são: localização, estar aberto todos os dias do ano, médicos especializados, atendimento rápido, confiabilidade. Na percepção dos clientes internos, os pontos positivos são: benefícios, donos participativos, liberdade, acesso fácil aos sócios. Dos atributos negativos foram citados que, na percepção do cliente

externo, são: poucas vagas para estacionamento, pontualidade do médico. O Subsistema de Marketing da empresa possui as seguintes características:

- Existência de uma identidade visual;
- Atuação responsável sócio-ambientalmente;
- Ausência de um plano de comunicação;
- Ausência de mecanismo de captação de sugestões/reclamações de clientes;
- Empresa não realiza pesquisa sobre a necessidades dos clientes;
- Tratamento de reclamações é feito de maneira informal,

Deve-se estabelecer um plano anual de marketing estratégico, além de marketing institucional.

Além da captação de sugestões para clientes internos e externos, é necessário estabelecer uma periodicidade de análise e um mecanismo de resposta, a mensuração da satisfação do cliente é de suma importância para que a empresa possa medir sua eficiência e saber quais gargalos devem ser corrigidos para que a empresa evolua e cresça no mercado em que está inserida.

Recomenda-se que a empresa estabeleça um mecanismo de monitoramento do ambiente externo, realizando pesquisas periódicas de mercado e marketing, para que a empresa se mantenha atenta às mudanças passíveis de acontecer.

As considerações finais aqui listadas refletem grande parte do projeto de consultoria já contratado e demonstram que os sócios tem um bom entendimento de sua empresa.

O fato de que a empresa atingiu o resultado de 96 pontos no somatório dos subsistemas, o que a coloca no nível superior de competitividade, demonstra que a empresa é competitiva e tem potencial. Avaliação e planejamento adequados poderão dar novos rumos à empresa.

O sucesso da empresa não dependerá apenas do investimento (intelectual, financeiro, e humano) a ser despendido, mas da atitude proativa dos seus gestores na busca pela excelência e competitividade. O destaque e reconhecimento da empresa virão após o empreendimento e acompanhamento das ações necessárias ao seu crescimento.

ANEXO 1 – COMPUTAÇÃO DOS RESULTADOS

SUBSISTEMAS		PONTUAÇÃO
FINANCEIRO		
1	Gestão Independente finanças empresa finanças pessoais	2
2	Transparência Contábil	2
3	Instrumentos de controle Gerencial	8
4	Evolução progressiva do faturamento	2
5	Faturamento anual por pessoa ocupada	3
6	Lucro Líquido	3
7	Dependência de capital externo para investimentos	4
8	Taxa de inadimplência	2
9	Controle de materiais	2
10	Operação em função do Ponto de Equilíbrio	3
11	Remuneração normatizada	1
Somatório		32
RECURSOS HUMANOS		
12	Proporção de Empregados Carteira Assinada - PECA	3
13	Proporção de Empregados Formação Superior - PEFS	0
14	Qualificação compatível com o negócio	2
15	Média de permanência do empregado na empresa	2
16	Realização de Treinamentos	1
17	Proporção de Empregados Treinados - PET	0
18	Proporção de Empregados com Domínio de TIC - PEDI	1
19	Benefícios e incentivos aos empregados	3
20	Clima Organizacional Expresso	2
Somatório		14
GESTÃO E PRODUÇÃO		
21	Planejamento do Negócio	1
22	Uso de TI nos Processos	2
23	Uso de Ferramentas para Tomada de Decisão e Solução de Problemas	3
24	Utilização de Serviços Externos	5
25	Utilização de Serviços Institucionais	3
26	Sistema de Comunicação Interna	3
27	Cumprimento de Cronograma de Serviços	2
28	Aquisição de Equipamentos/Mobiliário	3
29	Manual de Padrões	1
30	Treinamento de novos empregados em processos	3
31	Programa de Qualidade	0
32	Eficiência dos Processos	2
33	Mecanismo de FeedBack	0
34	Ergonomia	1
35	Segurança do Trabalho	1
36	Localização	7
37	Capacidade de Produção dos Serviços	3
Somatório		40
MARKETING		
38	Percepção da Empresa	4
39	Identidade Visual ou Projeto Visual	2
40	Plano de Comunicação	1
41	Atuação Responsável Sócio-Ambiental	1
42	Mecanismos de Captação de Sugestões	1
43	Aproveitamento de Sugestões	1
44	Pesquisas sobre necessidades dos consumidores	0
45	Realização de Estudos de Mercado (menos consumidores)	0
46	Taxa de Conversibilidade - TC	0
Somatório		10
SOMATÓRIO GERAL		96

FICHA TÉCNICA

DOCUMENTO PRODUZIDO PELA:

**brazilliant**
consultoria

Brazilliant Ltda.
João Pessoa, PB
Fones: (83) 3578.1868
www.brazilliant.com.br

Equipe:

Consultores Seniores:

Gareth L. Butcher

Jamil Ribeiro Rabay

Luciana Rabay