

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

**ADELITA CONCATTO ALVES
JAQUELINE APARECIDA AISSA
RAFAELA DA SILVA**

**FATURAMENTO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS**

JOINVILLE

JUNHO DE 2017

**ADELITA CONCATTO ALVES
JAQUELINE APARECIDA AISSA
RAFAELA DA SILVA**

**FATURAMENTO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Hospitalar
do Campus Joinville do Instituto
Federal de Santa Catarina para
obtenção do diploma de
Tecnólogo em Gestão Hospitalar.
Orientador: Jorge Cunha, MSC.**

JOINVILLE

JUNHO DE 2017

Alves, Adelita Concatto; Aissa, Jaqueline Aparecida; Silva, Rafaela da.

Faturamento Hospitalar na Perspectiva de Estratégias Competitivas/ Adelita Concatto Alves, Jaqueline Aparecida Aissa, Rafaela da Silva.; orientação de Jorge Cunha. Joinville, SC, 2017. 51 fl.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Joinville. Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar.

Inclui Referências.

1. Estratégia. 2. Fator estratégico 3. Faturamento hospitalar 4. Vantagem competitiva I. Cunha, Jorge. II. Instituto Federal de Santa Catarina. III. Título.

**FATURAMENTO HOSPITALAR NA PERSPECTIVA DE ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS**

**ADELITA CONCATTO ALVES
JAQUELINE APARECIDA AISSA
RAFAELA DA SILVA**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e **APROVADO** em sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 20 de Junho de 2017.

Prof. Jorge Cunha
Presidente

Fernando Soares da Rocha Júnior
Avaliador

Gastão Schwartz Júnior
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer primeiramente a Deus que nos iluminou e nos fortaleceu durante esta caminhada.

Aos nossos familiares e amigos que nos deram todo o amor, incentivo, apoio, por confiar em nossos potenciais e estarem ao nosso lado nos motivando sempre.

Ao Instituto e a todos os professores que deixaram um pouco dos seus conhecimentos e que nos proporcionaram crescimento pessoal e profissional ao longo do curso.

Ao nosso orientador e professor Jorge Cunha pela paciência durante a orientação e também pelo incentivo tornando possível a conclusão deste trabalho.

Agradecemos também uma à outra, pela parceria, dedicação, força e incentivo ao longo dessa caminhada juntas, só conseguimos concluir esse trabalho pela nossa união.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis." (José de Alencar)

RESUMO

O setor de faturamento hospitalar é considerado um setor chave dentro das instituições de saúde, dada sua importância estratégica e operacional. O objetivo deste trabalho é identificar os fatores estratégicos do setor de faturamento hospitalar, analisá-los, caracterizá-los e avaliar as melhores práticas referente à parte estratégica do processo em organizações hospitalares. Para realização deste trabalho, buscou-se embasamento teórico através da revisão bibliográfica e também de pesquisa do tipo qualitativa onde foi realizada entrevista com os responsáveis pelo setor e suas respectivas chefias. De acordo com informações obtidas, pode-se constatar quais seriam os fatores considerados estratégicos pelo setor de faturamentos tanto em instituições públicas quanto em privadas, sendo os fatores mais citados: a redução de custos, o controle de glosas e o comprometimento da equipe. Um novo assunto surgiu como fator estratégico para uma instituição privada estudada, a redução da sinistralidade. Esse fator merece destaque porque quando não é passível de controle, contribui para o desequilíbrio financeiro da instituição. Todos esses fatores citados devem ser reconhecidos e aperfeiçoados tanto nas organizações de saúde quanto no ambiente acadêmico, pois o mercado de trabalho necessita de profissionais capacitados, com visão e foco para atuarem nestas áreas.

Palavras-chave: Estratégia. Fator estratégico. Faturamento hospitalar. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The hospital billing department is considered one of the most important departments on the health institutions, because of its strategic and operational importance. The goal of this job is to identify the strategic factors of the hospital billing department, analyze and characterize this and evaluate the best practices referring to the strategic part of hospital organizations' process. In order to carry out this work, a theoretical basis was searched through the bibliographical review and also of a qualitative research where an interview was conducted with those responsible for the sector and their respective heads. According to the information obtained, it can be verified which factors are considered strategic ones for the billing department in both public and private institutions, and the most cited factors are: the costs reduction, control of losses and the commitment of the team. A new subject emerged as a strategic factor for one of the private institutions studied, the health insurance's financial disequilibrium rate reduction. This factor deserves attention because when it is not subject to control, it contributes to the financial imbalance of the institution. All of the aforementioned factors must be recognized and improved in health organizations as well as in the academic environment, because the job market requires trained professionals with vision and focus to work in these areas.

Keywords: Strategy. Strategic factor. Hospital billing. Competitive advantage.

LISTA DE SIGLAS

AIH – Autorização de Internação Hospitalar

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

BSC – Balanced Scorecard

CH – Centro Hospitalar

DEPT - Departamento de Ensino, Treinamento e Pesquisa

ONA – Organização Nacional de Acreditação

OPME – Órtese, Prótese e Material Especial

PE – Planejamento Estratégico

SADT – Serviço Auxiliar Diagnóstico Terapia

SAME – Serviço de Arquivo Médico e Estatística

SUS – Sistema Único de Saúde

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para Infância

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Administração	14
2.2 Hospital	15
2.3 Administração hospitalar	15
2.4 Faturamento Hospitalar	16
2.4.1 Contratos	17
2.4.2 Sistema informatizado	18
2.4.3 Parametrização	18
2.4.4 Glosas	19
2.4.5 Sinistralidade	20
2.4.6 Auditoria	20
2.4.7 Recursos humanos	21
2.5. Estratégia	22
2.5.1 Tipos de estratégias	23
2.5.1.1 Estratégia de sobrevivência	23
2.5.1.2 Estratégia de manutenção	24
2.5.1.3 Estratégia de crescimento	24
2.5.1.4 Estratégia de desenvolvimento	25
2.6 Estratégia competitiva	25
2.7 Gestão estratégia e Planejamento estratégico	27
3. METODOLOGIA	29
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 Caracterizações das instituições estudadas	31
4.1.1 Instituição A	31
4.1.2 Instituição B	31

4.1.3 Instituição C.....	32
4.1.4 Instituição D.....	33
4.1.5 Instituição E.....	33
5. RESULTADOS ENCONTRADOS	35
5.1 Quanto a caracterização das estratégias	36
5.2 Quanto aos fatores estratégicos do setor de faturamento.....	36
5.3 Quanto aos objetivos.....	37
5.4 Quanto aos desafios.....	38
5.5 Quanto aos pontos fortes	39
5.6 Quanto aos pontos fracos	40
5.7 Quanto as expectativas estabelecidas pela direção.....	42
5.8 Quanto a inserção do Setor de Faturamento no PE.....	43
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A.....	49
APÊNDICE B.....	50

1 INTRODUÇÃO

O hospital é visto como uma organização complexa, pois além da necessidade de atendimento nos diversos âmbitos, caracterizados como de emergência, urgência ou pronto-atendimento, comporta vários setores cujas responsabilidades variam de acordo com o tipo de assistência prestada aos pacientes.

O setor de faturamento hospitalar é parte fundamental de uma instituição de saúde, pois é responsável pela questão financeira, devendo integrar esta equipe profissionais qualificados e com experiência na área da saúde. A função deste setor é receber a documentação referente aos atendimentos prestados, organizar os gastos pertinentes e realizar a cobrança conforme contratos feitos tanto com parceiros públicos quanto privados.

Na revisão de literatura foram contextualizados vários assuntos pertinentes ao objeto deste estudo. Referente a metodologia foram utilizados dados obtidos através de adequado levantamento bibliográfico sobre as temáticas relacionadas ao trabalho em questão e também utilização de entrevistas estruturadas, caracterizando a pesquisa como sendo do tipo qualitativa.

Já na apresentação dos resultados, foram realizadas a caracterização das cinco instituições de saúde estudadas, sendo três do segmento público e duas do privado, também foram compiladas as respostas obtidas através de entrevistas estruturadas realizadas com os gestores do setor de faturamento e suas respectivas chefias e, por último, feita a caracterização e análise dos fatores citados como estratégicos do setor de faturamento hospitalar.

1.1 Justificativa

No Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar são abordadas várias temáticas relacionadas com o ambiente da saúde, dentre as principais observamos o Faturamento Hospitalar. Esta área de atuação do Gestor Hospitalar merece destaque, dada a sua importância operacional e estratégica.

Vários fatores determinam um produto com vantagens competitivas em custos no segmento da saúde, dentre estes: economia de escala, tecnologia, acesso preferencial às matérias-primas, processos e estrutura de atendimento, controle rigoroso de custos e despesas gerais e outros (PORTER, 2004).

Avaliar tais fatores do Faturamento Hospitalar torna-se preeminente fonte de conhecimento acadêmico. Para tanto, emerge a seguinte questão: quais os fatores estratégicos adotados pelo setor de faturamento hospitalar, em instituições de saúde públicas e privadas?

A hipótese a ser afirmada para a resposta a esse questionamento é que todos os fatores de vantagens competitivas integrados ao ambiente hospitalar permitem melhores resultados comparados aos resultados obtidos nos procedimentos, sem a integração dos mesmos.

Dedicar-se a melhorar a eficácia operacional é importante em qualquer organização, mas não basta. Toda empresa precisa de uma estratégia norteadora, que defina objetivos e propósitos, o negócio ou negócios em que vai operar, os serviços que oferecerá e de que maneira tentará se distinguir de seus pares (PORTER e TEISBERG, 2007).

Esta proposta de pesquisa procura seus fundamentos teóricos nas concepções das estratégias competitivas e do faturamento hospitalar. Com base na intersecção destes dois temas serão estruturados os conceitos científicos para a exploração da pesquisa de campo na procura das melhores práticas de mercado, no que tange a estratégias competitivas apoiadas pelo processo de faturamento hospitalar.

1.2 Problema

Quais as estratégias competitivas adotadas pelo setor de faturamento hospitalar, em instituições de saúde públicas e privadas de Joinville?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- ✓ Identificar os fatores estratégicos do setor de faturamento hospitalar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar os fatores estratégicos deste setor;
- ✓ Caracterizar estes fatores;
- ✓ Avaliar as melhores práticas referente à parte estratégica do processo em organizações hospitalares.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta proposta de pesquisa procura seus fundamentos teóricos nas concepções das estratégias competitivas, da vantagem competitiva e do faturamento hospitalar como principais elementos de destaques conceituais. Com base na intersecção destes temas serão estruturados os conceitos científicos para a exploração da pesquisa de campo na procura das melhores práticas de mercado, no que tange as estratégias competitivas apoiadas pelo processo de faturamento hospitalar.

2.1 Administração

Administração é a arte de gerenciar práticas que contribuam para o alcance dos objetivos das organizações, independente do ramo de atuação.

De acordo com Chiavenato (2011, p.13) “a palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem”.

Para que a organização seja administrada com eficácia e efetividade, sendo eficácia fazer a coisa certa e efetividade fazer o que tem que ser feito com os recursos disponíveis, são necessários conhecimentos específicos em diversas áreas como: gestão de pessoas, planejamento estratégico, marketing, gestão de custos, contabilidade, entre outras.

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 49), “administrar é planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma organização, diagnosticando deficiências, identificando aspectos positivos e estabelecendo metas e planos”. Também é muito importante que sejam desenvolvidas habilidades técnicas, humanas e conceituais, esta última referindo-se a visão sistêmica, ou seja, capacidade de visualizar a organização como um todo.

2.2 Hospital

Caracteriza-se como hospital, uma instituição de saúde onde o objetivo é proporcionar à população assistência médica integral, tanto curativa quanto preventiva. Também pode proporcionar benefícios à comunidade assistida servindo como hospital-escola, centros de pesquisa em saúde e centro de educação, onde são promovidas capacitações dos diversos profissionais que atuam tanto na própria instituição quanto em outros segmentos da saúde, como clínicas médicas, laboratórios e centros de diagnóstico por imagem.

“Hospital é um conjunto de pessoas, recursos físicos (infraestrutura, tecnologia e insumos), recursos financeiros e normas para o desenvolvimento e a prestação de serviços de saúde”. (BORBA; LISBOA; ULHÔA, 2009)

O hospital também é visto como uma organização complexa, pois além da necessidade de atendimento nos diversos âmbitos, caracterizados como de emergência, urgência ou pronto-atendimento, comporta vários setores cujas responsabilidades variam de acordo com o tipo de assistência prestada aos pacientes.

2.3 Administração hospitalar

No que tange à administração hospitalar, os conhecimentos e habilidades adquiridos diferem-se da administração geral no modo de como serão processados, dadas as peculiaridades das organizações hospitalares, pois como se está administrando uma instituição de saúde, o objeto de geração de receita são os atendimentos prestados às pessoas ali atendidas.

A administração de hospitais constitui-se numa especialidade complexa e peculiar da administração, por envolver a união de recursos e procedimentos muito diversificados. Serviços característicos comparados a outras organizações tais como engenharia, alimentação, lavanderia, hotelaria, suprimentos, convivem com os complexos cuidados da área da saúde, interagindo com eles a fim de dar aos pacientes, condições para sua recuperação. (GONÇALVES, 2006)

O processo de atendimento compara-se ao de uma indústria, onde o cliente entra com determinada necessidade, é atendido, faz exames, cirurgias e o que mais for necessário para restabelecer sua saúde, e retorna para seu ambiente familiar.

Porém a comparação com o processo gerado pela indústria difere em uma particularidade, quando são máquinas ou outros objetos, o cliente leva o produto final com plena capacidade de funcionamento, já este mesmo processo no ambiente hospitalar, gera um resultado final onde pode ocorrer melhora ou estabilização do quadro de saúde do paciente.

Borba e Lisboa (2006), acreditam que a administração hospitalar tem como base um conjunto de princípios e atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle das ações praticadas. Tal posição dos autores, mostra que independente do tipo de organização, as funções estão correlacionadas com os conceitos universais da administração.

Portanto, verifica-se que a administração hospitalar faz parte de um processo complexo que envolve além dos recursos humanos e tecnológicos, também gerenciamento dos sistemas de saúde.

2.4 Faturamento Hospitalar

Faturamento é o resultado do somatório das vendas em determinado período na empresa. Também é visto como um setor onde são realizadas atividades específicas para garantir a entrada de receita na instituição.

Segundo Neto e Reis (2000), faturamento é o setor que emite nota fiscal para o cliente, sendo um documento obrigatório em todo território brasileiro.

O setor de faturamento de uma empresa deve estar ciente de que é um dos responsáveis pela saúde financeira da organização, não devendo fazer parte deste, profissionais sem qualificações, bem como sem experiência nessa área.

Em se tratando de faturamento hospitalar, este setor é responsável por reunir todos os documentos referentes ao atendimento recebido pelo paciente na instituição, conferir, digitar e gerar fatura para envio ao convênio do paciente ou para pagamento particular. Os serviços prestados podem envolver consultas, exames, medicamentos, materiais, internações, prótese, entre outros.

O setor de faturamento em instituições de saúde possui características muito próprias que difere de outros segmentos, há uma sistematização de processos. Processos estes que devem ser permanentemente revistos e padronizados minimizando erros e aumentando a produtividade do setor, tendo em vista que o setor de faturamento é responsável pela previsão de receitas da instituição. (MOREIRA, 2013)

Nota-se que a atividade de faturamento hospitalar engloba vários processos até a finalização da cobrança. Não somente a receita auferida, bem como a conta hospitalar é um documento que expressa as ações da organização hospitalar no custeio, na estrutura de assistência, tecnologia, recursos humanos e outros fatores que envolvem a sistemática de atendimento e é observada no processo final de fechamento de faturas. Reforça-se que esta atividade operacional de faturamento pode vislumbrar ações estratégicas já que contempla um dos processos finais da instituição de saúde e sua eficiência diante do mercado.

2.4.1 Contratos

Contratos são acordos firmados entre as partes, onde constam direitos e obrigações. Os mesmos têm como objetivo estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes.

Contrato é o acordo de vontades entre duas ou mais pessoas que, reciprocamente, se atribuem direitos e obrigações. Os contratos costumam ser escritos e, em alguns casos, a lei prevê uma forma solene para sua celebração, mas podem ser também consensuais ou verbais. (SANDRONI, 2000)

Moreira (2013), salienta que os “contratos devem estar inseridos em sistema informatizado para controle e ciência, desde as tabelas negociadas, datas para envio de faturamento, normas para recurso de glosas, entre outros. Esses dados devem ser atualizados sempre que necessário”.

Por fim, os contratos podem ser de adesão, trabalho, compra e venda, prestação de serviços ou de parceria. Devem basear-se sobre três princípios básicos que são a autonomia da vontade, a supremacia da ordem pública e a obrigatoriedade do contrato.

2.4.2 Sistema informatizado

Um sistema informatizado possui várias funcionalidades, dentre elas está o fornecimento de informações precisas e fidedignas sobre os mais diversos setores de uma instituição.

Para Malagón-Londoño (2010), um sistema de informação é o conjunto de pessoas, recursos físicos, recursos financeiros, normas, processos, procedimentos e dados que funcionam articulados e que procuram facilitar e apoiar o desempenho dos funcionários do hospital para o cumprimento das atividades previstas para operação e desenvolvimento da organização.

Além disso, uma organização sagaz utiliza o sistema de informação como forma de geração de benefícios, tanto na economia de papel utilizado quanto para garantir a precisão de seus processos financeiros e administrativos.

2.4.3 Parametrização

Parametrizar é estabelecer parâmetros de processamento para um determinado sistema. No ambiente de saúde, os sistemas de informação são parametrizados conforme contratos, ou seja, regras e tabelas acordadas entre as partes.

De acordo com Oliveira (2012) parametrizar é o processo de personalização ou customização, que consiste na adaptação do sistema às necessidades específicas da empresa.

Destaca-se a importância de o sistema estar corretamente provido de informações seguras e sendo constantemente atualizado, pois isso evita transtornos principalmente referente a questão financeira da instituição.

Já Peres, Hayama e Velasco (2007), comentam que parametrização é uma ferramenta que auxilia na diminuição dos custos, otimizando o processo e evitando retrabalho.

Com base na citação acima cabe ressaltar que falhas na parte operacional envolvendo a parametrização dos sistemas, podem gerar prejuízos econômicos para instituição como, por exemplo, o surgimento de glosas.

2.4.4 Glosas

A diferença entre o valor faturado pela instituição e o valor pago pelo convênio, denomina-se glosa. Estas podem ser divididas em técnicas e administrativas. Glosas técnicas envolvem diretamente as atividades desenvolvidas pela parte assistencial. A seguir, alguns erros que geram este tipo de glosa: falta de prescrição médica ou de enfermagem, ausência de checagem de medicamentos e procedimentos, descrição incompleta da assistência prestada ao paciente, procedimentos realizados sem a descrição no prontuário, etc.

A glosa administrativa, por sua vez, resulta de falhas oriundas da parte burocrática do atendimento. São elas: preenchimento incompleto de guias tanto para procedimentos, quanto para internação, cobrança feita através de tabelas inadequadas, sem atualização, erros de digitação, entre outros.

Para Copelli (2013), as análises das glosas são divididas em: correta e incorreta, onde a correta refere-se a erros cometidos pelo próprio hospital, sejam estes técnicos ou administrativos e, a glosa incorreta remete a cobrança realizada pelo hospital, mas que, por algum motivo, não foi realizada.

Observar as regras de contratualização constantes dos contratos hospitalares que foram negociados pelas partes também é de vital importância para a veracidade das informações que serão discriminadas no esboço das contas hospitalares. Isso porque sem essas observações corre-se o risco de serem geradas glosas - não pagamento por parte das contratantes dos serviços discriminados nas contas hospitalares - totais ou parciais que com certeza, pode vir a refletir em gastos com retrabalho. (SILVA, 2015)

Portanto, um fator que merece destaque para que as glosas sejam reduzidas, é a constante observação referente aos contratos firmados com os planos de saúde. Nestes deve constar, minuciosamente todos os procedimentos que serão autorizados e quais documentos precisam ser enviados para que isso ocorra.

2.4.5 Sinistralidade

Sinistralidade é a relação entre os custos sobre as receitas de uma operadora, em outras palavras, significa o aumento do número de eventos resultante do uso intensivo dos planos de saúde pelos usuários.

Conforme Silveira (2009), o reajuste por sinistralidade é um aumento na mensalidade em razão do crescimento do número de eventos resultante do uso intensivo dos planos de saúde pelos usuários (cirurgias, doenças e tratamentos), chamados na linguagem técnica de sinistros, durante determinado período.

Na prática esse aumento da sinistralidade eleva os custos para as operadoras, comprometendo sua gestão financeira, fazendo com que os valores para manutenção do convênio se tornem mais marcantes tanto para as operadoras quanto para os beneficiários.

2.4.6 Auditoria

Auditoria é o processo onde são verificadas todas as etapas de determinada atividade, bem como a veracidade dos dados disponibilizados. Este procedimento tem por objetivo identificar situações que não estão em conformidade com a correta execução da tarefa investigada.

Conforme Silva (2015) o setor de auditoria hospitalar é formado por diversos profissionais das mais variadas especialidades cujo objetivo é oferecer suporte adequado para a cobrança correta dos procedimentos executados nos clientes de saúde.

Na dinâmica hospitalar, a existência de um setor de auditoria interna demanda uma auditoria externa, que é aquela que faz a análise final dos dados constantes das contas hospitalares. É esta última que verifica, à luz das regras contratuais e técnicas, a veracidade e consistência das cobranças, bem como, a existência de documentos de autorizações, quando esses se fizerem necessários. (SILVA, 2015)

Em resumo, a auditoria interna auxilia os profissionais do setor de faturamento a processar a conta referente aos gastos do cliente da maneira mais adequada possível, em conformidade com as regras previstas nos contratos dos mais diversos convênios atendidos pelo hospital.

2.4.7 Recursos humanos

As pessoas que trabalham em ambientes de saúde devem possuir habilidades que transcendem as convencionais, pois tratam com clientes, tanto pacientes quanto familiares em momentos delicados o que requer aptidão específica para esse ramo de atuação.

Conforme Malagón-Londoño (2010), considera-se importante analisar o pessoal, não somente como um fator de produção de serviços de saúde, mas também como o componente mais importante de um hospital com o qual deve lidar cuidadosamente.

Para Saade e Guimarães (2006), faz parte da administração estratégica de recursos humanos, a organização tornar pessoas capazes e motivadas para realizar a missão e a estratégia da empresa.

A Gestão de Pessoas, que faz a administração de recursos humanos, segundo Neto e Malik (2012), detém informações sobre a organização como um todo. Idealmente, é quem melhor conhece as características e as capacidades dos profissionais de uma organização, e pode trazer esses dados para o processo de definição da estratégia. Utilizando deste benefício, pode-se alocar os melhores profissionais em setores estratégicos da instituição, fazendo com que o processo seja eficaz tanto na parte operacional quanto na administrativa ou financeira.

Um fator que merece importante destaque é o comprometimento. Para Borba, Lisboa e Ulhôa (2009) o comprometimento deve ser a chave de todo desenvolvimento de pessoas, principalmente em uma instituição de saúde pois a qualidade só se adquire através de pessoas comprometidas com qualidade, ou seja, qualificadas e motivadas.

Por fim, o setor de recursos humanos torna-se parte fundamental de uma organização a partir do momento em que utiliza técnicas adequadas para gestão de pessoas, conseguindo além de potencializar as habilidades dos colaboradores, que a organização alcance seus objetivos.

2.5. Estratégia

A estratégia pode ser definida como um padrão de comportamento que a empresa adota em determinada situação para atingir seus objetivos.

A estratégia possui definições e dimensões variadas. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) observam tais dimensões a partir dos conceitos que seguem:

Quadro 1

DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA				
Planejamento	Modelo	Posicionamento	Perspectiva	Armadilha
Como sendo a definição mais comum.	Como um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.	Como o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.	Como meio fundamental para que uma empresa execute coisas; é o olhar para dentro da empresa e também para o alto, em uma visão ampla.	Como uma manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais a ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006)

Para a formulação de estratégias, devem-se considerar aspectos como: o objetivo da empresa, os seus recursos disponíveis, seus pontos fortes, pontos fracos, e também quais são seus objetivos, metas e desafios.

Para Chandler (1962 apud SOUSA, 2010) a estratégia é a delimitação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma corporação, além da adoção de ações e alocação de recursos indispensáveis ao alcance dos objetivos. Já para Chiavenato (2003, p.600) “é o padrão ou plano que integra os objetivos globais de uma organização e as políticas e ações em um todo coerente”.

Porter (1990 apud BORBA, LISBOA E ULHÔA, 2009), acrescenta ao conceito de estratégia a perspectiva de ambiente turbulento que leva à exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento e sobrevivência da organização:

Em síntese, estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, e que possam ser comunicados e formalizados. A estratégia configura-se como um indicador nos negócios e nos diversos cenários possíveis, auferindo, de alguma maneira, o sentido sinérgico da organização.

Em outras palavras, estratégia é um processo que exige planejamento para identificar o que deve ser feito e quais métodos utilizar para que o resultado seja satisfatório.

2.5.1 Tipos de estratégias

Segundo Oliveira (2010), as estratégias devem ser estabelecidas de acordo com a situação que a empresa se encontra. Estas estratégias podem estar direcionadas para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, sempre observando a postura estratégica da empresa.

2.5.1.1 Estratégia de sobrevivência

Esta estratégia deve ser utilizada quando não houver mais recursos disponíveis, sendo necessário parar com os investimentos e reduzir os custos para evitar assim, o último nível desta tática que é a liquidação do negócio.

Para Oliveira (2010), a estratégia voltada à sobrevivência engloba processos referentes a redução de custos que consiste na diminuição do maior número possível de custos e, desinvestimento onde é necessária análise de mercado para identificar a real necessidade dos clientes perante os produtos oferecidos.

Mintzberg et.al. (2006) comenta que inovações e melhorias de processo podem ser uma fonte importante de redução de custos, especialmente em setores que exigem muitos recursos financeiros.

Saber formular estratégias de sobrevivência tem se tornado um diferencial em épocas de crise, pois o profissional que se especializa nessa técnica, além de ajudar a empresa a conseguir manter o seu negócio, destaca-se em sua carreira.

2.5.1.2 Estratégia de manutenção

Esta técnica é utilizada quando a empresa quer além da sobrevivência, ou seja, manter a posição conquistada no mercado.

Conforme Oliveira (2010), num primeiro momento é necessário o conhecimento do ambiente da sua área de atuação, ou seja, suas ameaças e seus pontos fortes para assim, traçar a estratégia mais adequada. Esta estratégia pode apresentar-se como de estabilidade, onde é necessário manter um estado de equilíbrio ou ainda, o retorno em caso de perda e, como de especialização, em que a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado, concentrando esforços em processos considerados mais estratégicos.

Já para Tavares (2000 apud Sotti 2008), a estratégia de manutenção é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos. Isso ocorre quando a empresa já atingiu altíssima participação de mercado e os investimentos adicionais não conseguem produzir o retorno compensatório.

Manter um padrão ou uma posição conquistada, é fator relevante para que as organizações se adequem ao dinamismo do mercado.

2.5.1.3 Estratégia de crescimento

O crescimento em qualquer instituição é considerado requisito básico. As instituições podem valer-se desta estratégia inovando e expandindo seus serviços.

De acordo com Oliveira (2010), a estratégia de crescimento é utilizada quando, embora haja pontos fracos o ambiente é favorável, aspirando oportunidades promissoras. Estas estratégias dividem-se em: de inovação, onde a empresa ao fazer uso dessa técnica deverá sempre antecipar-se a concorrência, investindo em alta tecnologia tanto em produtos quanto em serviços e, de expansão onde é

necessário estar atento ao momento certo, onde o mercado apresenta-se aquecido e com demanda alta por seus produtos e serviços.

Para Sotti (2008), a estratégia de crescimento procura por meio de ações bem-sucedidas, alcançar o crescimento através da diversificação de negócios, integração vertical, horizontal, fusões e parcerias estratégicas.

Portanto, utilizar esta estratégia fará com que as instituições prosperem em novos mercados oferecendo serviços diferenciados.

2.5.1.4 Estratégia de desenvolvimento

Nesta estratégia o foco está em unir forças com parceiros que possuam recursos com grande diferencial, diversificando e ampliando os serviços para conseguir atingir uma área maior de atuação.

Oliveira (2010), cita que na estratégia de desenvolvimento, em específico o que predomina são os pontos fortes internos (um novo produto ou um serviço inovador) e as oportunidades externas (expansão para novas áreas de atuação). Existe também a capacidade de diversificação de serviços e produtos oferecidos, considerada a estratégia mais forte do desenvolvimento.

Já para Mintzberg et.al. (2009), a estratégia de desenvolvimento consiste em oferecer o mesmo produto em novos mercados ou novos produtos ao mesmo mercado.

Dessa forma, a estratégia de desenvolvimento pode ser utilizada através de parcerias com determinadas instituições afins, para assim construir novos negócios no mercado.

2.6 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva é vista como um conjunto de ações planejadas e com posicionamento definido, que criam uma vantajosa posição para se estabelecer no mercado em que atua, em relação à concorrência.

Para Luna (2016) a estratégia competitiva refere-se a um conjunto de planos,

políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa para ampliar ou manter, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

A estratégia de uma instituição de saúde tem que ser traçada com os olhos voltados para o futuro, ou seja, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja ir, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar lá. E que, uma estratégia somente será competitiva se tiver sustentabilidade frente a seus concorrentes durante longo período de tempo. (LUNA, 2016)

Porter (1990 apud BORBA, LISBOA E ULHÔA, 2009), evoluindo nos seus conceitos de competitividade das estratégias, afirma que cada organização empresarial que compete em um mercado empresarial possui uma estratégia competitiva.

Segundo Barney e Hesterly (2007) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

Para Prahalad e Hamel (1995), a vantagem competitiva advém das capacidades essenciais da organização, que compreendem o aprendizado coletivo desenvolvido para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias. As capacidades essenciais estão associadas à organização, à entrega de valor, à comunicação e ao envolvimento e comprometimento das pessoas. Isto permite à empresa acesso ao mercado, desenvolvimento de produtos cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes. Além disto, estas competências essenciais devem ser difíceis de ser imitadas.

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração. (OLIVEIRA, 2010)

Pela abordagem de Porter (2004), existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar a concorrência, como seguem: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Tratando mais especificamente da liderança no custo total, segundo o autor, esta estratégia exige a construção de

instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido de custo e das despesas gerais, e não permissão da formação de contas marginais dos clientes e outras ações que por enfim, intentam a atenção administrativa ao controle dos custos para atingir metas.

A chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser. (OLIVEIRA,2010)

Portanto, pode-se dizer que uma empresa possui vantagem competitiva quando executa uma estratégia que a concorrência não consegue reproduzir. Vale ressaltar que, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) as empresas precisam entender que nenhuma vantagem competitiva é infinita, pois a velocidade com que os concorrentes conseguem até mesmo aumentar os benefícios de uma estratégia, determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar.

Com isso, a estratégia competitiva tem como finalidade buscar uma posição favorável no mercado, elaborando planos de ação para estabelecer uma situação lucrativa e sustentável contra os pilares que determinam a concorrência.

2.7 Gestão estratégica e Planejamento estratégico

O desenvolvimento da gestão estratégica é composto pelas seguintes etapas: análise do ambiente, formulação estratégica, execução da estratégia e gerenciamento da estratégia.

Conforme Neto e Malik (2012), as técnicas e ferramentas disponíveis no campo da gestão têm sido amplamente adotadas como forma de melhoria dos processos, redução dos custos, aumento da produtividade e consequente melhoria da sua competitividade no setor. Os processos relacionados com a gestão estratégica incluem-se nesse movimento e podem contribuir para um melhor posicionamento da organização e assim viabilizar os meios para alcançar o novo patamar de desempenho desejado.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000 apud Borba, Lisboa e Ulhôa, 2009) a administração estratégica consiste num processo contínuo de determinação da missão, dos objetivos, dos pontos fortes e pontos fracos, necessários para formulação de estratégias apropriadas. Com base nesses dados, as estratégias são implementadas e também é feito o controle para monitorar o alcance dos objetivos.

De acordo com Borba, Lisboa e Ulhôa (2009), o hospital por tratar-se de organização de alta responsabilidade social e, também em virtude da sua complexidade organizacional e comportamental, encaixa-se como organização com potencial ao planejamento estratégico, com notável probabilidade de desenvolvimento.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que consiste no processo de mobilização da organização, sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, para formular estratégias que servirão como base para construção do futuro da instituição, devendo estar correlacionado com a visão de longo prazo e com a organização como um todo.

Já Oliveira (2010), acredita que o planejamento estratégico é um processo administrativo onde se estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, interagindo com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Assim, o planejamento estratégico é definido como um processo que analisa o cenário como um todo, com o intuito de formular programas de ações, para direcionar os rumos e explorar condições favoráveis para alcançar os objetivos e metas da organização.

3. METODOLOGIA

A metodologia de desenvolvimento deste trabalho passa por etapas consideradas primordiais como segue:

1) Pesquisa Bibliográfica: necessária para subsidiar cientificamente as demais fases do projeto. Um adequado levantamento bibliográfico alicerça as ações para desenvolvimento da pesquisa em questão. Temáticas consideradas pertinentes devem ser levantadas como seguem: estratégias competitivas, faturamento hospitalar e seus elementos essenciais.

A pesquisa bibliográfica é comumente desenvolvida com base em livros e artigos científicos que permitem a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que o pesquisador poderia cobrir (GIL, 2002).

Já Vergara (1998) diz que pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

2) Pesquisa de campo: Foram elaboradas duas entrevistas estruturadas, contendo dez perguntas cada. A primeira entrevista era composta por perguntas sobre a parte operacional e a segunda, tinha um enfoque na visão estratégica do setor de faturamento hospitalar. Estas perguntas foram respondidas pelos coordenadores do setor estudado e por seus superiores.

Todas as perguntas referentes ao questionário sobre a parte estratégica do setor de faturamento foram subsidiadas através de leitura em obras dos autores Porter (2004) e Oliveira (2010) e também na análise de diversos temas como: a importância da estratégia, tipos de estratégias, fator estratégico e formulação da estratégia.

A pesquisa de campo se configura em uma etapa desafiadora por tratar-se de ambiente hospitalar de pesquisa que requer cuidados com a tratativa dos temas em questão dada a natureza do negócio saúde. A pesquisa utilizada foi do tipo qualitativa, com entrevistas estruturadas, onde o objetivo de sua aplicação foi a absorção de respostas dadas pelos profissionais da área de faturamento e suas

chefias referentes a temas que necessitavam ser compreendidos para que os objetivos do estudo fossem atingidos.

Público alvo: gestores de hospitais públicos e privados, do setor de Faturamento Hospitalar/Contas médicas e seus superiores. A necessidade de entrevista com a direção da instituição se fez necessária para que houvesse a possibilidade de obter respostas com visão mais estratégica. O período de entrevistas foi de Setembro de 2016 a Março de 2017.

3) Estruturação dos Dados da Pesquisa de Campo: com as informações advindas da pesquisa de campo torna-se necessária a etapa de compilação, organização e análise das informações.

Após reunir todos os dados, foi realizada a transcrição deste material para um quadro criado especificamente para este fim.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterizações das instituições estudadas

4.1.1 Instituição A

Este hospital está situado na cidade de Joinville e oferece atendimento para crianças e adolescentes, sendo referência para 25 municípios das regiões norte e nordeste de Santa Catarina e servindo como apoio em diversas especialidades para todo o Estado. É caracterizado como hospital público, especializado, ou seja, destinado a atender determinada especialidade médica e de porte médio.

A instituição está credenciada para procedimentos de alta complexidade, como cirurgia cardiovascular pediátrica e procedimentos de traumatologia, ortopedia e tumor ósseo. Possui três Unidades de Terapia Intensiva, a UTI Pediátrica, a UTI Cirúrgica e a UTI Neonatal. A maior demanda de pacientes é do pronto-socorro, que mensalmente oferece aproximadamente 6 mil atendimentos. Na área ambulatorial, especialistas em mais de 25 áreas realizam cerca de 5 mil consultas por mês.

Esta instituição faz parte da rede de hospitais públicos da Secretaria de Estado da Saúde e realiza atendimentos custeados pelo Sistema Único de Saúde, sem gerar nenhum custo direto à população. Desde o início das atividades e a implantação dos serviços assistenciais, a gestão da unidade está sob a responsabilidade de uma organização social, que é uma entidade privada sem fins lucrativos.

4.1.2 Instituição B

Este hospital atua na assistência pública à saúde, é caracterizado como hospital geral pois atende portadores de doenças das várias especialidades médicas, e também como de grande porte. Presta atendimento ambulatorial, internação, serviço auxiliar diagnóstico (SADT) e urgência e emergência em especialidades clínicas e cirúrgicas. Possui unidades de internação clínica, cirúrgica, isolamento, psiquiatria, cardiologia, pediatria, hospital dia, UTI geral e cardíaco.

O hospital é referência na macrorregião norte/nordeste para tratamento da AIDS e de outras doenças infecto-contagiosas. Também é considerado modelo em cirurgia cardiovascular e bariátrica, de deformidades craniofaciais, infectologia, pneumologia, gastroenterologia e nefrologia.

No ano de 2002, a instituição foi credenciada pelo Ministério da Saúde para realizar procedimentos de Alta Complexidade em Cardiologia – cirurgia cardíaca e recentemente foi habilitado como Unidade de Assistência em Alta Complexidade em Cirurgia Cardiovascular e em Procedimentos da Cardiologia Intervencionista.

4.1.3 Instituição C

Fundada em 16 de abril de 1947, essa instituição foi inicialmente administrada por médicos e pelas irmãs Franciscanas. Em 1989 passou para o regime estatutário, agrupando suas atividades junto a Secretaria de Saúde do Estado. Em 1991, veio o processo de municipalização, onde a prefeitura de Joinville passou a gerenciar o serviço da unidade. É considerado hospital público e especializado de médio porte.

Esta instituição já recebeu vários títulos em virtude da filosofia de atendimento humanizado prestado, que envolve desde o acolhimento à família, até os cuidados com o recém-nascido. A partir de 01 de novembro de 2006 passou a ter os atendimentos 100% pelo SUS (Sistema Único de Saúde).

Em 65 anos de serviços prestados à população de Joinville, ainda presta atendimento emergencial em ginecologia e obstetrícia; acompanhamento pré-natal para gestantes de alto risco de Joinville e região, acompanhamento ambulatorial de alto risco neonatal, assistência de alta complexidade aos recém-nascidos prematuros e de baixo peso na UTI neonatal, curso de gestantes e o serviço especializado de banco de leite, que foi criado em 1980 para atender crianças que não podem receber o leite de suas próprias mães. Este serviço promove o incentivo ao aleitamento materno, sendo responsável também pelo processamento e controle da qualidade e distribuição de leite humano que é doado. Este serviço é Referência Estadual desde 1999.

4.1.4 Instituição D

De um Pronto-Atendimento, a instituição construiu um centro hospitalar, fruto de um sistema cooperativista semeado por 22 médicos que, na década de 90, decidiram se unir e dedicar parte dos seus honorários à construção do primeiro Hospital Catarinense da cooperativa. O Centro Hospitalar foi inaugurado no dia 5 de março de 2001, é caracterizado como hospital geral, privado e de grande porte.

Possui reconhecimento nacional e internacional por realizar procedimentos cirúrgicos de alta complexidade e também por ter profissionais especializados e equipamentos com tecnologia de ponta. Possui leitos de internação clínica e cirúrgica, bem como leitos para UTI Geral, para UTI Pediátrica, para UTI Cardiovascular e UTI Neonatal.

Exemplo em inovação e infraestrutura, o centro hospitalar foi o primeiro hospital do Estado de Santa Catarina a obter um heliponto 24 horas com uso noturno e também o primeiro a utilizar o gás natural, com foco na sustentabilidade.

Um diferencial é sistema de ar-condicionado independente, com barreiras para a proliferação de bactérias, que contribui para o controle de infecção hospitalar. Além disso, possui sistemas modernos e eficientes para a coleta e o tratamento do lixo. Também possui certificação nacional ONA Nível 3 e certificação internacional ACI Nível Diamante.

4.1.5 Instituição E

Fundado em 1942, este hospital presta assistência privada a população, é caracterizado como especializado e também como hospital-dia, modalidade de atendimento na qual o paciente utiliza os serviços apenas durante o dia. Atua nas seguintes especialidades: catarata, ceratocorne, córnea, transplante de córnea, cirurgia a laser, estrabismo, glaucoma, lentes de contato, oftalmopediatria, plástica ocular, retina, ambliopia, calázio, doenças da esclera, presbiopia e pterígio.

Na década de 1990, com a implantação do Centro de Diagnóstico e do Centro Cirúrgico, nasceu esta instituição. A partir daí todos os tipos de tratamento e cirurgia que não necessitavam de anestesia geral passaram a ser realizados no próprio

hospital. Desta forma, evitava-se que pacientes e profissionais tivessem de se deslocar a um hospital geral, proporcionando mais segurança e comodidade.

Atualmente, é considerado como centro de referência na oftalmologia brasileira. Isto se deve à contínua atualização em conhecimento científico, ao constante investimento em tecnologia e ao bom relacionamento com os pacientes. Uma conquista baseada em seus principais objetivos: prestar o mais qualificado atendimento oftalmológico, prevenir a cegueira e melhorar a saúde ocular da população.

5. Resultados encontrados

A partir da análise das respostas, identificou-se quais seriam os fatores estratégicos que influenciam o setor de faturamento hospitalar em instituições públicas e privadas da cidade de Joinville/SC, conforme quadro a seguir:

Quadro 2:

Fatores avaliados	Instituição A	Instituição B	Instituição C	Instituição D	Instituição E
Caracterização das estratégias	Estratégias variadas.	Redução de custos para crescimento e expansão.	Sobrevivência – recursos limitados e criatividade; almejam manutenção e crescimento.	Redução de custos e sinistralidade; estratégia de crescimento por meio de inovação e tecnologia.	Adotar a estratégia de crescimento com investimento em tecnologia.
Fatores estratégicos do setor de Faturamento	Informatização – diminuição de papel, assinatura digital e prontuário com certificação digital.	Avaliação adequada do prontuário, comprometimento para lançamentos precisos.	Redução de glosas.	Sistema informatizado diminuindo recursos humanos.	Capacitação para parametrização e redução de glosas.
Objetivos	Aumentar o faturamento com habilitação para alta complexidade e novas especialidades.	Aumentar o faturamento dentro da competência.	Ampliação do setor.	Manter a margem operacional; diminuir a sinistralidade; manter a ocupação.	Redução de glosas.
Desafios	Gerar subsídios para negociação.	Reduzir glosas.	Alcançar meta de faturamento.	Oferecer serviços para outros planos.	Capacitação das equipes; ter boa parceria entre as operadoras.
Pontos fortes	Comprometimento; análise criteriosa de cobrança.	Comprometimento da equipe; gestor do setor com experiência.	Comprometimento e o trabalho em equipe.	Sistema informatizado excelente.	Faturamento no prazo estabelecido.
Pontos fracos	Trabalho rotineiro, cansativo e limitado.	Falta de recursos humanos.	Falta de estrutura e de recursos humanos.	Restrições da ANS; fragilidade com a judicialização.	Dificuldade de negociação e reajustes de OPME.
Expectativas estabelecidas pela Direção	Melhorias contínuas para aumento da eficiência na cobrança das contas.	Atingir a meta mensal.	Alta produtividade e qualidade na cobrança.	Buscar o faturamento pelo hospital, aumento os usuários de intercâmbio.	Manter o equilíbrio financeiro da instituição.
Inserção do setor de Faturamento no PE	Setor crucial dentro do hospital; manter a auditoria plena; comparação de quanto a instituição custa x faturamento; refinamento dos custos.	Acompanhamento de metas e indicadores.	Setor importante; receitas auferidas pelo faturamento das contas.	O custo e o orçamento são itens primordiais para uma instituição; disciplina na gestão financeira.	Presente no equilíbrio financeiro; melhoria contínua dos processos; melhoria do relacionamento com o público de interesse.

Fonte: Autoras, 2017

5.1 Quanto a caracterização das estratégias

As estratégias utilizadas pelas instituições de saúde são as mais variadas, desde a redução de custos mais conhecida como técnica de sobrevivência e que engloba também a contenção da sinistralidade até o plano de desenvolvimento que está ligado diretamente à expansão com investimentos em novas tecnologias.

Tais estratégias são fundamentais tanto para manutenção das organizações de saúde quanto para seu crescimento visto que, utilizar-se de certas técnicas auxiliam na estruturação de planos e objetivos traçados para que a organização atinja seus resultados de maneira satisfatória.

A contenção da sinistralidade se dá através de mecanismos para utilização dos serviços oferecidos pelos planos de saúde de maneira racional, pois o uso desenfreado destes recursos eleva os custos das operadoras, comprometendo sua gestão financeira, fazendo com que os custos para manutenção do convênio elevem-se tanto para as operadoras quanto para os beneficiários.

Investir em novas tecnologias se faz necessário visto que a exigência dos clientes está impondo novos padrões de excelência em prestação de serviços, onde suas necessidades deverão ser atendidas com maior rapidez, qualidade e menor custo.

5.2 Quanto aos fatores estratégicos do setor de faturamento

Os fatores considerados pelos entrevistados como sendo estratégicos e que devem ser reconhecidos e aperfeiçoados são caracterizados a seguir.

A informatização, que tem papel fundamental para a otimização do processo, pois é considerada item imprescindível visto que desde a entrada do paciente na recepção da instituição até o faturamento da conta já se observa os sistemas de gerenciamento. Atualmente, as grandes mudanças e evoluções tecnológicas visam a melhora dos processos devido a integração de informações constantes no sistema. Quando se tem um controle unificado, controlar as finanças e diminuir prejuízos torna-se uma tarefa menos trabalhosa.

A redução de glosas é um dos fatores mais citados quando se discute faturamento hospitalar. Muitos esforços são feitos para que essa taxa seja a mais baixa possível, iniciando com o processo de análise criteriosa da equipe para que seja realizada a cobrança correta dos gastos evitando assim a ocorrência de perdas financeiras. O comprometimento da equipe fazendo com que a análise dos prontuários seja eficiente, o que resulta em otimização de cobrança e lançamentos dos gastos feitos com precisão.

A parametrização do sistema, onde cada convênio terá suas peculiaridades de cobertura e cobrança, parte importante do processo de faturamento que, se realizada corretamente, evita glosas e retrabalho.

5.3 Quanto aos objetivos

As instituições pesquisadas estabelecem como objetivos os seguintes fatores abordados a seguir.

O aumento do faturamento com habilitação para alta complexidade e também credenciamento para novas especialidades, deve gerar um maior reconhecimento da organização e também melhor repasse financeiro, visto que o valor recebido poderá ser utilizado para aprimoramento dos serviços prestados.

A ampliação da estrutura física do setor com o objetivo de oferecer um ambiente propício, adequado, que auxilie na eficiência do serviço prestado resultando em maior produtividade. Outro ponto relevante que merece atenção e pode ser evitado através da implementação de medidas para combater ou minimizar os malefícios é o custo com afastamento e ações trabalhistas, pois investir em prevenção é seguramente mais vantajoso.

A manutenção da margem operacional dentro de um padrão pré-determinado, pois esta indica a eficiência operacional da empresa, ou seja, quanto das receitas obtidas foram provenientes de suas atividades operacionais, esta margem quando criteriosamente observada tende a apresentar melhores resultados e custos operacionais mais reduzidos.

A diminuição da sinistralidade, evento este que ocorre quando há um excesso de consultas, exames e procedimentos pelos beneficiários, elevando os custos das

operadoras, comprometendo sua gestão financeira, fazendo com que os custos para manutenção do convênio aumentem tanto para as operadoras, quanto para os beneficiários.

A manutenção da taxa de ocupação em conformidade com percentual pré-estabelecido visa otimizar os recursos disponíveis, pois oferecer serviços de qualidade requer investimento alto o que gera necessidade de retorno financeiro para que a instituição de saúde possa sustentar-se ao longo de sua existência.

A redução do volume de glosas, situação essa que acontece quando há diferença entre o valor faturado e o valor pago. Deve-se acompanhar esse fator com muita cautela, pois além de gerar retrabalho fazendo com que seja realizada uma nova conferência na conta bem como nova análise do setor de auditoria, faz com que os valores devidos demorem ainda mais a serem pagos para instituição.

5.4 Quanto aos desafios

Referentes aos fatores que as instituições desejam conquistar, seguem os mais relevantes.

Gerar subsídios para negociação, onde é necessário ter sempre informações sobre a produtividade do hospital, bem como uma série histórica que demonstre todos os serviços realizados incluindo custos e despesas dos mesmos, série esta que deverá ser sempre criteriosamente atualizada. Cercar-se de dados relevantes, certamente contribui para o resultado positivo em um contrato de prestação de serviços, pois o processo de tomada de decisão pode ser considerado um risco quando não se tem informações fidedignas sobre o que está sendo negociado.

Reduzir glosas para evitar o comprometimento da gestão financeira da instituição, pois o setor de faturamento hospitalar está entre um dos mais importantes dentro do ambiente de saúde. Ele depende de diversos setores da instituição, por isso, deve receber atenção redobrada para que não ocorram erros ou não conformidades nas informações que são recebidas ou geradas pelo setor. Para que possa executar plenamente suas funções, é necessário que os outros setores cumpram uma sequência de atividades de maneira eficiente até chegar no faturamento, uma das grandes dificuldades na redução das glosas está relacionada a essa dependência com os outros setores.

O alcance da meta de faturamento, fator este obtido também através do comprometimento da equipe envolvida no processo. Algumas instituições de saúde dependem totalmente do valor faturado referente as contas dos pacientes, por isso manter uma equipe motivada, empenhada em faturar sempre o maior número de contas possíveis certamente influencia positivamente no cumprimento desta missão.

Oferecer serviços para outros planos, evitando ociosidade nos equipamentos e serviços de alta tecnologia disponíveis no hospital. Firmar parcerias com outras instituições de saúde têm-se tornado uma maneira inteligente de disponibilizar serviços para um público antes considerado restrito, pois expandindo os recursos acessíveis, a organização de saúde mantém seu fluxo financeiro constante.

A capacitação da equipe é de suma importância quando se quer conseguir sucesso, independente do setor trabalhado, pois quando a equipe trabalha em conjunto, os resultados tendem a surgir mais rápido e com maior qualidade. Para essa capacitação, um dos itens primordiais é o treinamento, não somente dos funcionários novos, mas também para os funcionários com mais tempo de serviço porque essa dinâmica mantém o grupo sempre atualizado a respeito de novas técnicas e disposto a desenvolver um trabalho de qualidade contribuindo para o crescimento da instituição.

Boa parceria entre as operadoras, com o propósito de tornar as negociações vantajosas tanto para o hospital quanto para operadoras de planos de saúde. Estabelecer contratos que fixem tanto obrigações quanto direitos dos contratantes, bem como o ajuste de tabelas de valores e procedimentos é fator essencial para que os interesses de ambos sejam regulamentados evitando assim transtornos e perda de credibilidade. Tanto operadora quanto hospital têm como objetivo principal o cliente, devendo prezar pela qualidade dos serviços, preço competitivo, fidelização e satisfação do cliente.

5.5 Quanto aos pontos fortes

A seguir tratamos dos pontos fortes mais citados pelas instituições de saúde, tanto no âmbito público quanto no privado.

O comprometimento da equipe é fator chave para o sucesso do setor, pois esse comportamento aliado a uma criteriosa análise de cobrança, onde todos os

gastos do paciente devem ser revisados da maneira mais eficiente, tornam possível o faturamento ocorrer dentro dos prazos estabelecidos entre o hospital e os planos de saúde ou SUS. Essa rotina contribui com que o fluxo de caixa da instituição esteja sempre em constante movimentação, ou seja, tão logo o serviço é prestado, já se envia os gastos para o convênio do paciente ou para o próprio cliente quando se tratar de atendimento particular.

Outro fator citado como ponto forte pelas organizações estudadas foi o sistema informatizado, pois este possui várias funcionalidades, dentre elas está o fornecimento de informações precisas e fidedignas sobre os mais diversos setores da instituição. Além disso, uma organização competitiva utiliza-se do sistema de informação como forma de geração de benefícios, que varia tanto na economia de papel quanto no auxílio na tomada de decisão.

O gestor do setor de faturamento com experiência na área também foi um dos pontos mencionados pelos entrevistados, visto que no âmbito da saúde devido as suas peculiaridades, é exigido deste profissional competências que transcendem as convencionais de um cargo de gestão na área da indústria por exemplo. O gestor da área da saúde deve ter preparação específica para o desempenho de sua função, pois além de todos os atributos referentes ao cargo, é necessário conhecimento de legislações próprias e também capacidade de gerar resultados que satisfaçam tanto a organização quanto o cliente.

5.6 Quanto aos pontos fracos

As fraquezas consideradas pelos entrevistados como pontos que merecem atenção são discutidas a seguir.

O trabalho rotineiro, cansativo, limitado bem como a falta de recursos humanos e de estrutura adequada são fatores que atrapalham o processo de faturamento das contas dos pacientes. Proporcionar ambiente agradável aos colaboradores através de espaços confortáveis, ergonomicamente corretos, número de funcionários que comportem a demanda de serviços, faz com que o trabalho da equipe evolua e atinja o resultado esperado pela organização, pois em todas as áreas o bem mais valioso são os recursos humanos.

As restrições e constantes cobranças da ANS para que os planos de saúde façam as adequações vigentes são fatores considerados delicados pelos

profissionais entrevistados. A Agência Nacional de Saúde Suplementar tem a obrigação de garantir o acesso do consumidor/beneficiário aos serviços por ele contratados por isso sua relação com operadoras de planos de saúde é tão delicada. Se, por um lado a ANS é considerada uma ótima parceira do consumidor por outro, em virtude de fiscalizações e cobranças torna a comunicação com os convênios um tanto crítica.

Já a fragilidade com a judicialização também é um fator preocupante, visto que o número de casos aumentou consideravelmente nos últimos anos. A judicialização nada mais é do que a tentativa de conseguir através de meios jurídicos, medicamentos, exames, tratamentos e cirurgias, quando da negativa por parte do Sistema Único de Saúde ou dos planos privados. Como os pedidos normalmente são feitos com base no direito fundamental de todo brasileiro à saúde, os processos praticamente em sua totalidade, são favoráveis aos pacientes, que conseguem o que solicitaram independente de autorização do plano de saúde, das mensalidades estarem em dia e de sua parcela de contribuição para o aumento da sinistralidade.

Referente a dificuldade de negociação, os entrevistados comentam que como trabalham com inúmeros planos de saúde, as negociações são complexas e com muitas particularidades. Para que os acordos sejam satisfatórios para contratante e contratado, faz-se necessária elaboração de um contrato com cláusulas bem definidas sobre direitos e deveres das partes.

Como os reajustes de órtese, prótese e material especial (OPME) envolvem valores considerados relativamente altos, exigem maior empenho para negociação com fornecedores. De acordo com Brito (2017), as órteses são utilizadas para auxiliar as funções de um membro, órgão ou tecido, já as próteses são dispositivos permanentes ou transitórios que substituem total ou parcialmente um membro, órgão ou tecido. Os materiais especiais são materiais e dispositivos utilizados em procedimentos que não se enquadram nas especificações como órtese ou prótese.

As negociações que envolvam OPME necessitam de normas claras, protocolos de utilização e profissionais capacitados pois além de envolverem valores elevados, impactam diretamente na saúde do paciente, pois é importante avaliar sempre o que a tecnologia traz de mais moderno e quais benefício proporcionará.

5.7 Quanto as expectativas estabelecidas pela direção

A direção das instituições visitadas considera os elementos discutidos a seguir, como sendo requisitos fundamentais para a organização.

O investimento em capacitação contínua dos profissionais do setor de faturamento é considerado uma maneira de aumentar a eficiência na cobrança das contas, pois em instituições públicas por exemplo, só é possível cobrar um diagnóstico em cada fatura, então faz-se necessário profissionais habilitados e treinados para que consigam identificar a melhor opção de cobrança. Esclarecendo sobre a cobrança baseada em diagnósticos, podemos citar a AIH (autorização de internação hospitalar) que é um instrumento de registro utilizado por gestores e prestadores de saúde do SUS, que apresenta como proposta de pagamento por valores fixos os procedimentos médicos hospitalares, envolvendo todos os gastos com materiais, técnicas realizadas, serviços de hotelaria e honorários médicos.

Em instituições privadas a qualidade na cobrança das contas bem como a alta produtividade devem estar em conformidade, pois o recebimento dos valores faturados através das contas dos pacientes é fundamental para sobrevivência destas organizações.

Para atingir a meta mensal de faturamento é necessário empenho e comprometimento não só da equipe deste setor, mas de todos os outros setores e profissionais envolvidos no processo de atendimento ao paciente.

Na busca de um faturamento eficiente pelo hospital em certa instituição privada, as expectativas giram em torno de ampliar a geração de receitas prestando atendimento a outros usuários que não os de seus planos de origem. Estes usuários são denominados clientes de intercâmbio, ou seja, são clientes do mesmo sistema de cooperativas, porém com outra área de abrangência contratada. Esta forma de arrecadação, além de aumentar os recursos financeiros da organização faz com que a mesma tenha a possibilidade de tornar-se referência em determinados serviços, ampliando seu mercado de atuação.

5.8 Quanto a inserção do Setor de Faturamento no Planejamento Estratégico

O Setor de Faturamento é integrado ao planejamento estratégico nas organizações estudadas, com relativo grau de importância conforme descrito pelas abordagens a seguir.

O setor de faturamento é considerado muito importante dentro da organização de saúde, pois o mesmo tem como responsabilidade manter o equilíbrio financeiro através das receitas auferidas. Isso faz com que se destaque a importância de manter uma auditoria plena, perfeita e completa, mantendo controle comparativo atualizado sobre o quanto a instituição custa e quanto ela produz, bem como a confrontação de gastos médico versus procedimentos. Estes comparativos têm como objetivo identificar possíveis gargalos no setor que devem ser corrigidos o mais rápido possível para não comprometer a disciplina na gestão financeira da organização.

O acompanhamento de metas e indicadores do setor através de diretrizes formuladas ao longo do planejamento estratégico, é considerado primordial para obtenção de dados que possam auxiliar na tomada de decisão a processos referentes a prestação de serviço.

Para manter o equilíbrio financeiro de uma instituição, os custos e o orçamento são itens de relevada importância pois atuam como instrumentos de planejamento permitindo que o gestor mantenha os gastos ajustados com os objetivos da organização de saúde.

Proporcionar a melhoria contínua dos processos e também do relacionamento com o público de interesse, como clientes e planos de saúde, faz com que o setor de faturamento atenda as expectativas perante a organização. Perspectivas essas dos clientes em agilidade no faturamento de contas particulares e dos planos de saúde no envio correto e no prazo, das cobranças pelos atendimentos prestados.

CONCLUSÃO

O setor de faturamento hospitalar é considerado parte essencial de uma instituição de saúde, pois ele é o responsável por todo o fluxo financeiro. Por isso, é de suma importância que a equipe que trabalha neste setor seja de profissionais qualificados e com experiência na área da saúde. Fica clara também a necessidade de um sistema informatizado eficiente, para que se otimize os processos devido a integração de informações, possibilitando um controle unificado, diminuindo os prejuízos financeiros e tornando as tarefas menos trabalhosas.

Através da análise das respostas, pode-se perceber que cada instituição tem suas peculiaridades referentes ao setor, seja ela pública ou privada. Para ambos, o estudo realizado mostra o quanto é importante ter uma equipe comprometida com o processo de faturamento, pois apesar de toda dificuldade que principalmente as instituições públicas possuem, quando há envolvimento da equipe de trabalho, o resultado é satisfatório e, também utilizado como fator estratégico.

Outro fator estratégico bastante referenciado pelos entrevistados foi à redução de glosas. As glosas ocorrem quando há divergência entre o valor faturado pelo hospital e o valor pago pelo convênio ou pelo SUS. Reduzir o número de ocorrências desse evento contribui para que o fluxo financeiro da instituição seja constante, pois ao deparar-se com este cancelamento por parte do convênio, a instituição tem além de retrabalho, necessitando analisar novamente a conta, fazer ajustes necessários e enviar para cobrança, prejuízo financeiro com a demora do recebimento do valor cobrado.

A redução de custos, utilizada como estratégia de sobrevivência também é referenciada pelos entrevistados. Tanto no segmento público quanto no privado, saber otimizar recursos, diminuindo desperdícios é considerado como um fator que contribui tanto para manutenção da instituição quanto para seu crescimento.

Um fator novo mencionado por uma instituição privada foi a redução da sinistralidade. Esse evento ocorre quando o beneficiário utiliza seu plano de saúde de maneira exagerada. A sinistralidade eleva os custos para as operadoras, comprometendo sua gestão financeira, fazendo com que os valores para

manutenção do convênio se tornem mais onerosos tanto para as operadoras quanto para os beneficiários.

Por fim entende-se que os fatores avaliados e considerados estratégicos pelos entrevistados contribuem para o crescimento das instituições de saúde, uma vez que, após identificados, devem ser analisados e aprimorados.

Tendo em vista a importância do tema estudado, sugere-se a realização de estudos futuros ampliando o número de organizações pesquisadas e também com uma certa periodicidade pois, dado o dinamismo do mercado de saúde, faz-se necessário constante apuração e análise dos fatores estratégicos relacionados com o setor de faturamento hospitalar.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BORBA, V. R.; LISBOA T. C. **Teoria geral de administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BORBA, Valdir Ribeiro; LISBOA, Teresinha Covas; ULHÔA, Wander M. M. **Gestão administrativa e financeira de organizações de saúde**. - São Paulo: Atlas, 2009

BRITO, José Carlos. **Definição de órtese e prótese**. Disponível em: <<http://abraid.com.br/servicos/informacoes-uteis/definicao-de-ortese-e-protese.html>> . Acesso em 22 Mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. - 2.ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

COPELLI, Jaqueline Passos Seiler. **Análise do processo de faturamento das contas hospitalares dos pacientes cirúrgicos originários do setor de emergência em um hospital privado de Joinville - SC**. Copelli, Jaqueline Passos Seiler: Joinville – Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. 85 fl.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, E. L. **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. - 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. - 2.ed. Rev. - São Paulo: Saraiva, 2008.

LUNA, Edgar. **Estratégia competitiva nas organizações de saúde. Disponível em:** <<http://www.hmdoctors.com/index.php/2012/10/estrategia-competitiva-nas-organizacoes-de-saude/>>. Acesso em 12 Abr. 2016.

MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo. **Administração hospitalar** - Gustavo Malagón-Londoño, Ricardo Galán Morera, Gabriel Pontón Laverde; tradução Antônio Francisco Dieb Paulo; revisão técnica Maria de Fátima Azevedo. - 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 2010.

MINTZBERG, Henry...[et al]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 4.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2006. 496 p.; 28 cm.

MOREIRA, Graziela R. **O processo de faturamento em uma clínica médica de Joinville – SC.** Moreira, Graziela R. – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. 63 fl.

NETO, Gonzalo Vecina; MALIK, Ana Maria. **Gestão em Saúde.** Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 2012

NETO, José Vittorato; REIS, Carlos Donato. **Manual da gestão e programação financeira de pagamentos.** 1 ed. São Paulo: Edicta, 2000, 403 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27. ed. - São Paulo : Atlas, 2010

OLIVEIRA, Lindomar Subtil de. **UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP.** Publicado em 04 de Junho de 2012.

Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/39/Dissertacao.pdf>> . Acesso em 25 Mai.17.

PERES, Mauro Pedro; HAYAMA, Alexandra Oliveira França; VELASCO, Angela Dias. **A PARAMETRIZAÇÃO E A ENGENHARIA** . Disponível em:

<http://www.exatas.ufpr.br/portal/docs_degraf/artigos_graphica/APARAMETRIZACA_OEAENGENHARIA.pdf>. Acesso em 25 Mai.17.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Editora Campus, 1995.

SAADE, Alessandro; GUIMARÃES, Thelma. **Dominando Estratégias de Negócios**. Editora Prentice Hall, 2006.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 2000, 580 p.

SILVA, Pedro Luiz da. **Faturamento hospitalar: produtos e serviços**. Brasília: Senac DF, 2015. 236 p.

SILVEIRA, Karyna Rocha Mendes da. **Tudo o que você precisa saber sobre planos de saúde** - São Paulo : Saraiva, 2009

SOTTI, Carolina de. **Tipos de Estratégias: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento**. Universidade Estadual de Londrina. Publicado em 11.05.08. Disponível em: <
<http://planejamentoemrpp.blogspot.com.br/2008/05/estratgias-de-sobrvivncia-manuteno.html>>. Acesso em 15 Mai.17.

SOUSA, Milena Nunes Alves de. **Gestão hospitalar: da origem dos hospitais aos aportes teóricos da ciência gerencial e sua aplicabilidade no âmbito hospitalar**. - 1.ed. - Curitiba: Editora CRV, 2010

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A**SUGESTÃO DE QUESTIONÁRIO PARA VISITA TÉCNICA****QUESTÕES OPERACIONAIS****Instituição:** _____**Entrevistado:** _____**Data da Entrevista:** ___ / ___ / 201__ . **Horário:** _____**Questões:**

- 1) Quais os critérios exigidos para contratação de funcionários para o Setor de Faturamento? (formação, idade, experiência...)
- 2) A equipe recebe treinamento periodicamente, por meio de um POP – Procedimento Operacional Padrão?
- 3) Qual percentual de rotatividade de funcionários?
- 4) Os recursos disponíveis (tecnológicos e humanos) são suficientes para suprir a demanda?
- 5) A situação financeira da instituição depende do valor recebido através do faturamento das contas?
- 6) Existe meta (mensal/anual) de valores a serem faturados?
- 7) Existe alguma estratégia para que esta meta seja alcançada?
- 8) Em relação aos contratos feitos entre a instituição e os planos de saúde, existe algum diferencial em termos financeiros (pacote, negociação específica)?
- 9) Como o processo de faturamento é visto (entendido) pela equipe (importância para a organização, motivação, comprometimento)?
- 10) Há comunicação direta e clara com todos os setores envolvidos no atendimento ao cliente, para que sejam evitadas falhas no processo de faturamento das contas?

APÊNDICE B**SUGESTÃO DE QUESTIONÁRIO PARA VISITA TÉCNICA
QUESTÕES ESTRATÉGICAS****Instituição:** _____**Entrevistado:** _____**Data da Entrevista:** ___ / ___ / 201___. **Horário:** _____**Questões:**

- 1) Qual a importância da estratégia para a instituição (a instituição tem Planejamento Estratégico)?
- 2) Como você caracteriza a estratégia adotada pela instituição? (sobrevivência: redução de custos – desinvestimento, manutenção: estabilidade – especialização, crescimento: inovação – expansão, desenvolvimento: diversificação – de capacidades)
- 3) Quais os fatores estratégicos (fatores de limitação) do setor de faturamento, que devem ser reconhecidos e aperfeiçoados – quais os fatores estratégicos do sucesso?
- 4) Quais os objetivos e desafios, bem como pontos fortes e fracos do setor de faturamento?
- 5) Quais as expectativas estabelecidas pela direção da instituição para o setor de faturamento?
- 6) O setor está tendo dificuldade na execução da atual estratégia?
- 7) A atual estratégia exige maior competência e/ou maiores recursos do que a instituição possui?

8) Falta-lhes vantagem competitiva suficiente? **(PRIVADO)**

9) É necessário uma nova estratégia?

10) Como o setor de faturamento esta inserido no P. E. da instituição?