



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SERVIÇOS DE SAÚDE ANÁLISE DE DADOS

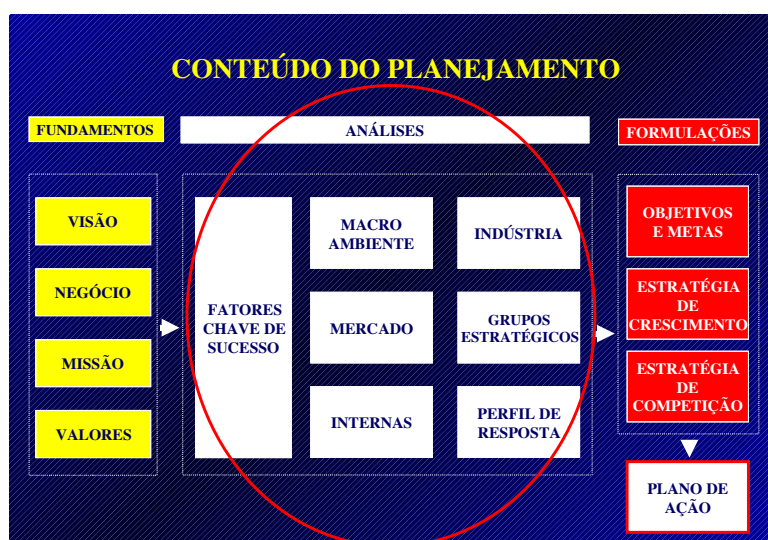
Edith Wagner

Como mencionado em nosso artigo anterior, onde foram analisados os FUNDAMENTOS que orientam o planejamento, neste capítulo serão abrangidas as ANÁLISES necessárias para o entendimento do mercado e dos vários players e a sua influência sobre o seu negócio.

Na próxima edição, quando será apresentada a terceira e última parte deste artigo, serão abrangidas as FORMULAÇÕES, ou seja, a definição de objetivos, de possíveis estratégias e táticas, que permitirão a elaboração dos planos de ação.

2. – ANÁLISE DE DADOS EXTERNOS E INTERNOS À EMPRESA

Essencialmente, a análise de dados poderá ser dividida em dois grandes grupos: em macroambientais ou macroeconômicos e microambientais ou microeconômicos, conforme mencionado no início deste artigo e que chamamos de SIM – Sistema de Informação de Marketing.



Os **macroeconômicos** referem-se a variáveis do grande ambiente nacional e mundial e sobre o qual indivíduos e empresas não têm qualquer tipo de poder ou influência. É o caso de influência do clima, da poluição



do ar, da cotação do dólar ou dos resultados de uma eleição sobre o seu negócio.

Dependendo de o que acontece, nada resta à pessoa ou à empresa a não ser adaptar-se ao novo momento ou cenário.

Estas mudanças de circunstâncias ou cenários podem representar tanto ameaças, como também oportunidades para qualquer pessoa ou empresa. Tudo dependerá de sua capacidade de analisar e interpretar estas mudanças ou fenômenos e para isto é fundamental ter informação organizada e continuamente atualizada. Mais importante do que apenas ter a informação é saber interpretá-la. E sobre esta informação, desenvolver cenários, também denominados de horizontes, criando a consciência de o quê isto poderá significar ou como isto poderá influenciar a sua vida e o seu negócio.

Apenas para efeito de exemplo, uma tempestade ou uma inundação poderá ser catastrófica sob o ponto de vista social e humano, mas certamente poderá representar um grande aumento de demanda no negócio de saúde. Da mesma forma, guerras podem ser vistas como calamidades ou ameaças, e ao mesmo tempo como grande oportunidade econômica para vários outros países exportadores.

Da mesma forma, uma mudança na área tributária, poderá representar a perda de lucratividade do seu negócio. Mas também, poderá representar uma oportunidade de mudança de negócio, de oferta de novos produtos ou serviços, de venda de seu negócio ao concorrente, ou outras oportunidades potenciais.

Os dados **MICROAMBIENTAIS** ou microeconômicos se referem a dados, sobre o mercado e seus segmentos, sobre fornecedores e concorrentes, sobre clientes, ex-clientes e os próprios funcionários, associações de classe, etc.

Sobre estas variáveis Você ou sua empresa poderão ter alguma influência. Com todos estes públicos e instituições é possível negociar e influenciá-los, nem que seja parcialmente.

Através da combinação destes dois grandes grupos de dados e informações **EXTERNAS**, juntamente com os dados **INTERNOS** à sua organização ou negócio, é possível construir o que tecnicamente é denominado de ambiente competitivo, que pode ser esquematizado da seguinte maneira:



A seguir tentaremos detalhar e exemplificar estes tipos de dados. Entretanto, é importante, neste momento, alertar o profissional de saúde ou empresário dedicado ao negócio ou à indústria da SAÚDE, que separe as suas atividades e habilidades técnicas e científicas relacionadas à medicina ou à saúde, das atividades de administrar o seu negócio.

Cada vez mais, quaisquer profissionais liberais, deverão encarar a sua atividade, como pessoa física ou jurídica, como um NEGÓCIO. Para tanto, indiferentemente se é médico, nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo ou odontólogo, engenheiro ou advogado, além deste preparo específico, terá que ser também, um administrador e gestor. Cada vez mais, qualquer profissional terá que ser o seu próprio empresário.

2.1 – DADOS EXTERNOS MACROECONÔMICOS

É fundamental acompanhar e analisar dados macroambientais, que no caso de prestação de serviços na área de saúde podem se referir a:

a. – Epidemiologia e Demografia

É fundamental saber o que acontece e como está evoluindo o negócio saúde / doença como um todo. Se analisarmos somente a demografia e constatarmos que a idade média do brasileiro é de 26 anos, já podemos fazer algumas projeções, além do óbvio envelhecimento da população.

O envelhecimento não está ocorrendo apenas por causa do aumento da longevidade, mas também, por causa da diminuição dos índices de natalidade.

Nesta década (2000 a 2010) o índice de crescimento vegetativo deverá permanecer por volta de 1% ao ano.

Podemos afirmar, por exemplo, que de a população brasileira, em média é um adulto jovem de 26 anos, a tendência é a de que a incidência de problemas com obesidade, diabetes, hipertensão e outros, deverão aumentar. Como isto afetará o seu negócio ??

Se a sua especialidade é obstetrícia, como fica o seu negócio, se atende a mulheres de classe média ?



Conforme o censo do IBGE 2000 e revisado em 2005, a mulher classe média urbana está tendo apenas um filho, trabalha fora, se separa após 6 a 8 anos de casamento, é estressada, cuida de mãe ou do pai, faz compras pela Internet, tem seguro saúde, seguro de vida, contribui com a previdência privada, etc.

Já pensou que este público atual é muito diferente da mesma mulher classe média urbana de 25 anos (apenas uma geração) atrás? Como isto influencia o seu negócio atual ?????

b. – Renda e Previdência

A leitura de jornais poderá fornecer este tipo de informações. Se o PIB cresce pouco, a renda per capita crescerá pouco. Portanto, haverá aumento de desemprego e será reduzido o número de conveniados e segurados privados, aumentando a demanda por serviços públicos. Poderá concluir ainda que convênios com cobertura reduzida serão oferecidos, não mais para empresas, mas sim para pessoas físicas. Como isto afetará o seu negócio?

c. – Legislação, ANS e Anvisa

As leis em relação ao atendimento médico e de especialidades na área de saúde estão mudando continuamente. Será que novos medicamentos serão distribuídos gratuitamente, como no caso de oncologia?

Dos 3.600 convênios existentes há 3 anos, especificamente no caso do Brasil, aproximadamente, apenas 2.000 continuam a existir. Os demais faliram ou foram fechados pela ANS (Agência Nacional de Saúde) ou pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), ou venderam a sua base de clientes para outro convênio ou seguradora.

Nos últimos 5 anos, apesar do aumento vegetativo da população em 1,2% ao ano, apenas 40 dos atuais 190 milhões de brasileiros possuem algum convênio ou seguro saúde privado. Estes são os mesmos 40 milhões de 5 anos atrás.

Os certificados de estudantes brasileiros de medicina, que estudam na Bolívia, em Cuba ou outro país qualquer, estão sendo aprovados pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) e pelo Governo Brasileiro. O que o CRM (Conselho Regional de Medicina) e mesmo as Associações Nacionais de



Especialidades estão fazendo em relação a isto???? Isto é uma ameaça ou uma oportunidade para o seu negócio ??

Além destes tipos de influências jurídicas, o médico, dono de clínica, hospital ou farmácia de manipulação, assim como o fisioterapeuta, o dentista, o psiquiatra, o patologista clínico ou qualquer outro especialista, também terá que conhecer a legislação trabalhista e tributária, uma vez que estas afetam diretamente o seu trabalho ou negócio.

Não deverá esquecer de suas declarações de Imposto de Renda, bem como de sua previdência, principalmente privada, uma vez que este profissional e os seus colaboradores, certamente envelhecerão e necessitam pensar também a médio e longo prazo, quando se aposentarão ou quando não mais terão a energia atual.

d. – Tendências Mundiais

Se aumenta a incidência de cânceres em pessoas com menos de 18 anos, indiferentemente do tipo de problema, ou se por causa das mudanças climáticas aumenta a incidência de câncer de pele, até que ponto isto influenciará o seu negócio no futuro ???

Especificamente no caso brasileiro, conforme o INCA (Instituto Nacional do Câncer), os dados são estimados de ano a ano. Não conhecemos a incidência real, eventualmente por falta de levantamentos específicos sobre óbitos causados por problemas oncológicos.

e – Tecnologia e biotecnologia

Quais as últimas novidades descobertas ou soluções encontradas para curar ou amenizar os sofrimento de seus pacientes ? Você está atualizado ?

Até que ponto o seu negócio continuará a existir com a nova tecnologia? Talvez seja uma grande oportunidade para Você ampliar o seu negócio? É só analisar as grandes mudanças da oftalmologia. Catarata, hipermetropia, miopia. Ao invés de óculos ou lentes, agora são operações.

Os equipamentos de diagnóstico de visão periférica, por exemplo, permitem soluções muito diferentes das de 5 anos atrás.



O progresso na área de diagnóstico e o tratamento em oncologia é aceleradíssimo, reduzindo em muito os efeitos colaterais dos tratamentos de 3 ou 5 anos atrás, e assim reduzindo não apenas o grau de sofrimento, mas principalmente, melhorando a qualidade de vida e da sobrevivência dos pacientes, além de, evidentemente, alcançando índices de cura cada vez mais elevados.

Estes são apenas alguns dos aspectos que cada clínica, consultório, hospital, convênio, seguradora ou qualquer outra empresa ou atividade relacionada à saúde deveria acompanhar, analisar e entender profundamente.

Além das mencionadas até aqui, obviamente existe um número imenso de variáveis macroeconômicas adicionais que deverão ser acompanhadas e atualizadas continuamente, de maneira organizada (criação de base de dados). Todos estes dados influenciam profunda e continuamente o seu negócio. Portanto, o seu planejamento deveria ser revisto, no mínimo a cada três meses, abrangendo todas estas mudanças constantes de cenários.

2.2 – DADOS MICROECONÔMICOS OU MICROAMBIENTAIS

(mercado e grupos estratégicos)

Conforme mencionado anteriormente, fazem parte deste grupo de dados, informações relacionadas a fornecedores, clientes, ex-clientes, prospects, intermediários, concorrentes, funcionários e outros públicos próximos ao seu negócio, como por exemplo seguradoras e convênios, laboratórios, hospitais, instituições públicas de saúde, associações, etc.

Assim, é fundamental dispor de instrumentos e bases organizadas que permitam o rastreamento destes diferentes públicos. É isto que significa administrar e gerir a sua empresa. É fundamental entender e atender ao mercado, que continuamente se modifica.

Em Marketing existem instrumentos denominados de Sistema de Informação de Marketing, Inteligência Competitiva ou outro nome charmoso como B2C (Business to Customer) ou B2B (Business to Business).



Felizmente, ou infelizmente, a tecnologia da informação (TI) permite o acesso, a organização e a análise de um volume impressionante de dados e informações. Para qualquer empresário ou profissional liberal, isto significa a necessidade de realocar ou replanejar o seu tempo, dividindo-o entre atividades técnicas e atividades administrativas, além de atividades educacionais de atualização, atividades sociais e participação na vida familiar e pessoal.

Além de administrador de recursos, também terá que ser um excelente administrador do tempo, tanto seu, como o de outras pessoas.

2.3 – DADOS INTERNOS

Os dados internos são todos os disponíveis em seu sistema. As bases de dados sobre seus clientes, sobre os seus custos, ganhos e resultados, necessitam ser profundamente analisados e explicados.

O vício normal de empresas é o de fazer projeções, como se os anos vindouros fossem a repetição de anos passados.

Isto é um engano e pode levar a ações e comportamentos fatais, ou seja, ao óbito de sua empresa.

Em função das mudanças velozes do ambiente externo à sua empresa, os seus dados internos deixarão de ter qualquer significado, se forem baseados em simples projeções sobre o passado.

Atualmente já existem inúmeros sistemas de gestão, perfeitamente customizáveis ao seu tamanho e tipo de negócio. Estes sistemas de gestão abrangem desde a confecção, controle e atualização de prontuários, como controles de estoques, contabilidade e finanças, folha de pagamento, registros patrimoniais, simulações de fluxos de caixa e até mesmo arquivos e controles específicos sobre resultados de tratamentos ou de análises clínicas e de patologia.

Estes mesmos softwares permitem a separação de dados do paciente dos da administração, bem como acessos restritos, além de geração de relatórios analíticos sobre o seu negócio.



Para tanto, não é necessário ser profundo entendedor de tecnologia da informação. Para um administrador ou gestor é importante apenas que saiba **qual o tipo de dados ou relatórios que gostaria de extrair do sistema**, e quais os tipos de dados e informações que necessita para tomar suas decisões de maneira bem fundamentada. Os técnicos em TI cuidarão desta formatação.

O acompanhamento de dados relativos à evolução de seus pacientes, além do cadastramento atualizado de seus dados e de seu prontuário, permitirão, se bem organizados e analisados, oferecer serviços e atenção diferenciada a seus clientes e pacientes. Assim, o médico poderá gerenciar não apenas os aspectos técnicos do tratamento, mas também o próprio relacionamento com o cliente / paciente. Para isto já existem vários software complementares, também denominados CRM, mas que significam Customer Relationship Management, ou seja o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

Como descrito em outro artigo – Gestão de Marketing – este instrumento permitirá a criação de muitos diferenciais no relacionamento com os clientes / pacientes ou prospects (futuros clientes), de maneira sistemática e individualizada.

Sobre os dados quantitativos internos, principalmente relacionados aos registros contábeis e financeiros, será possível ter clareza sobre os recursos já alocados, os disponíveis ou os necessários para os próximos meses, dependendo de seus objetivos e planos.

Sem dúvida alguma a clareza sobre os seus custos diretos e indiretos, suas margens de contribuição (rentabilidade), o volume de tributos comprometidos, investimentos e despesas realizadas, são básicos para a otimização dos seus recursos (financeiros e humanos), bem como para fundamentar qualquer plano em relação ao futuro.

Na análise deste tipo de dados internos também é muito importante que se separem custos e despesas “pessoais” das “empresariais”, o que é muito difícil para qualquer profissional liberal e principalmente se a empresa for pequena e depender essencialmente de um único médico ou profissional de saúde (Você mesmo).



No próximo capítulo abordaremos as formulações necessárias para a definição de objetivos, metas, estratégias, táticas e planos de ação.

REFERÊNCIAS E FONTES:

- ◆ Richers, Raimar - O que é Marketing
- ◆ Porter, Michael – Vantagem Competitiva
- ◆ Kotler, Philip – Administração Mercadológica – 13. Edição
- ◆ Scarpi, Marinho Jorge – organizador de vários autores – Gestão de Clínicas Médicas
- ◆ Pró-Marketing – promarke@uol.com.br – (55) (11) 3259-9988 e 3255-3839