



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**FELIPE VIEIRA PINHEIRO**

**ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO UTILIZADAS POR GRANDES  
HOSPITAIS OFTALMOLÓGICOS**

Brasília  
2013

**FELIPE VIEIRA PINHEIRO**

**ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO UTILIZADAS POR GRANDES  
HOSPITAIS OFTALMOLÓGICOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica Voltada Para Resultado.

Orientador: Prof. Dr. Renato Amador

Brasília  
2013

**FELIPE VIEIRA PINHEIRO**

**ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO UTILIZADAS POR GRANDES  
HOSPITAIS OFTALMOLÓGICOS**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Estratégica Voltada Para Resultado.

Orientador: Prof. Dr. Renato Amador

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

**Dedico esse trabalho para minha família e minha  
esposa que sempre acreditaram em meus esforços e  
competências.**

## **AGRADECIMENTO.**

Sou profundamente grato aos que me ajudaram a tornar possível este trabalho. Agradeço a minha esposa Carine Lemos por colaborar e contribuir para a execução e finalização desse projeto. Agradeço aos meus sobrinhos por sempre me passarem inspiração para continuar aprimorando meus conhecimentos, e agradeço a minha família pela confiança que transmitem por mim.

**Se há algum grande segredo para o sucesso na vida, este consiste na habilidade de se pôr no lugar da outra pessoa e ver as coisas sob a perspectiva dela – assim como sob a sua.**

**Henry Ford**

## RESUMO

As estratégias de expansão utilizadas por grandes hospitais oftalmológicos vem ocasionando em um aumento de clínicas no mercado e melhorando a qualidade nos diagnósticos e nos tratamentos. Esse trabalho tem como objetivo apresentar uma análise de como as organizações estão formulando as suas estratégias para aumentarem o seu faturamento e a sua fatia no mercado. Para cumprir o objetivo, foi escolhida a área da saúde oftalmológica. O estudo de caso foi realizado no Hospital Oftalmológico de Brasília, conhecido como HOB. Foram analisadas várias outras estratégias em hospitais com especialidades distintas. Foi observado que as condições existentes de cada organização e sua forma de pensar e atuar, são determinantes nas tomadas de decisões. Os principais impactos dessas expansões para as organizações são: fortalecimento da marca, maior captação de clientes no mercado, inibir a entrada de novos concorrentes e principalmente aumentar o faturamento da instituição.

**Palavras-chave:** Expansão hospitalar. Captação do mercado. Fortalecimento da marca. Lucratividade.

## **ABSTRACT**

The expansion of strategies used by large ophthalmologic hospital has caused an increase in the clinical market and improving quality in diagnostic and treatments. This work aims to present an analysis of how organizations are formulating their strategies to increase your sales and its market share. To fulfill the objective, was chosen area of ophthalmology health. The case study was conducted in Ophthalmology Hospital of Brasilia, know as HOB. We analyzed several other strategies in hospital with differing specialties. It was observed that the existing conditions of each organization and their way of thinking and acting are crucial in decision making. The main impacts of these expansions for organizations are: strengthening the brand, higher customer acquisition market, inhibiting the entry of new competitors, and especially to increase revenues of the institution.

**Key words:** Expansion hospital. Capture the market. Strengthening. Profitability.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 Estratégia de mercado</b> .....	12
<b>2 Estratégias utilizadas pelos hospitais</b> .....	18
<b>3 HOB: Uma história de sucesso</b> .....	23
<b>CONCLUSÃO</b> .....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização e a alta competitividade do mercado, as organizações precisam buscar vantagens e diferenciais com o intuito de alcançar uma maior fatia do mercado em que atuam. A sociedade vem buscando produtos e serviços com maior qualidade e com preços acessíveis, fazendo com que as organizações adaptem suas estratégias com as reais necessidades dos consumidores.

Com um mercado bastante diversificado e cada vez mais exigente, as organizações precisam definir quais planos estratégicos utilizarão para o seu crescimento. Na área hospitalar não é diferente, sua importância e complexidade fazem com que as estratégias definidas sejam executadas no tempo previsto e com os objetivos alcançados. O mercado hospitalar envolve vários agentes participativos, que vão desde a qualidade nos tratamentos e diagnósticos, na necessidade de um atendimento com excelência, na importância de reduzir os custos, em uma necessidade de excelência operacional, na avaliação constante dos processos internos e externos, no governo que atua através de convênios, taxas, impostos e incentivos, até a sociedade que é o agente principal, atuando praticamente em todas as áreas da organização.

Com os profissionais da medicina ficando cada vez mais especializados em campos diferentes e específicos da área médica, foram surgindo clínicas e hospitais especializados em diversas áreas da saúde. Uma dessas áreas é a da oftalmologia, que atua em tudo o que está relacionado com os olhos. O mercado oftalmológico cresce a cada dia, sendo que uma grande parte da população não tem condições de realizar os tratamentos necessários.

Os objetivos do presente trabalho são: pesquisar e analisar as estratégias de expansão utilizadas pelos grandes centros oftalmológicos do Distrito Federal para conquistar uma maior fatia no mercado, aumentando conseqüentemente o seu faturamento. Para construirmos uma boa estratégia de expansão será necessário observarmos alguns aspectos extremamente importantes, como, quem são os clientes alvos dessas organizações, quais serviços prestados são realmente necessários e em que localidades estão sendo escolhidas para a abertura de novas clínicas.

Grandes centros oftalmológicos já considerados hospitais especializados na área da oftalmologia, vem criando novas clínicas com o propósito de captar novos clientes, expandindo no mercado, com o objetivo de aumentar seu faturamento. É com esse propósito que o presente estudo acadêmico espera contribuir para o trabalho do gestor administrativo, que enfrenta o desafio de criar estratégias criativas e objetivas, oferecendo um serviço com alto padrão de qualidade, gerando um faturamento positivo para a Organização.

Este trabalho acadêmico está voltado para um melhor esclarecimento sobre o mercado hospitalar, tendo como estudo a área oftalmológica, onde grandes hospitais estão focados na criação de novas clínicas como estratégia de expansão no mercado. Para tanto, torna-se necessário esclarecer alguns pontos sobre as estratégias utilizadas por alguns hospitais, cujo desenvolvimento e aplicação estão voltados para aumentar sua demanda e conseqüentemente seu faturamento.

O presente trabalho foi então estruturado em 3 capítulos.

No primeiro capítulo apresentam-se as estratégias administrativas, as vantagens competitivas e as expansões das organizações analisadas por grandes estudiosos da área, o segundo capítulo proporciona uma análise de como as

organizações estão trabalhando nesse contexto de expansão e no terceiro capítulo mostraremos um estudo de caso do Hospital Oftalmológico de Brasília, HOB.

## 1 ESTRATÉGIAS DO MERCADO

Essa pesquisa tem como objetivo buscar entender as estratégias de gestão utilizadas por grandes centros oftalmológicos, que visam aumentar o faturamento, através da criação de novas clínicas, focando públicos de diversas classes sociais.

Para contextualizar o presente estudo, buscaremos informações e apoio nos artigos e pesquisas de especialistas e profissionais que atuam na área da gestão estratégica oftalmológica. Conforme

Porter (1986, p. 22) acredita que a intensidade da concorrência em uma empresa não se trata de uma coincidência ou má sorte. Pelo contrário, a concorrência numa organização tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos concorrentes atuais. Explica que o grau de concorrência nas empresas é determinado pela influência das cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores. A construção da Vantagem Competitiva é um produto de estratégias desenvolvidas pelas empresas, decorrentes de seu planejamento estratégico, que deve inovar constantemente, oferecendo um serviço de alta qualidade e com um alto grau de confiança entre os envolvidos. O modelo de Porter em sua essência descreve como e porque a estratégia competitiva representa uma situação de posicionamento da empresa diante dos fatores que irão influenciá-la frequentemente, e ainda visa maximizar as capacidades da empresa seja financeira, estrutural ou negocial a fim de diferenciá-la de seus concorrentes (OLIVEIRA, 1991, p. 269). Um princípio muito interessante sobre a competitividade é o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva que acredita que a competitividade existiu muito

antes da estratégia, pois durante muitos anos a seleção natural de Darwin, baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto, já estabelecia a competitividade. Entretanto, existem diferenças básicas entre as competições biológicas e a comercial. Na comercial, os estrategistas de negócio podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, isto é, a imaginação e a lógica tornam possível a estratégia, situação que não está presente na competição biológica. Podemos observar a necessidade de estarmos sempre crescendo e expandindo no mercado, que é altamente competitivo.

Segundo a OMS – Organização Mundial de Saúde (apud CHERUBIN, 1997, p.4),

O Hospital é parte integrante de um sistema coordenado de saúde, cuja função é dispensar à comunidade completa assistência à saúde preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família, em seu domicílio e ainda centro de formação para os que trabalham no campo da saúde e para as pesquisas biossociais.

Observando as reais necessidades dos dias atuais, fica difícil acreditar ser possível atendermos toda a sociedade com essa desenvoltura que a OMS define, as exigências da população faz com que as organizações fiquem cada vez mais especializadas em suas áreas de atuação. Nesse contexto, observa-se que para termos estratégias coerentes, é importante mensurarmos indicadores de desempenhos eficientes e capazes de informar aos gestores dados importantes para as tomadas de decisões.

A administração estratégica coloca ênfase na integração do planejamento às demais funções administrativas, na integração da estratégia à operação e na importância do fator humano. A abordagem da Estratégia Emergente, proposta por Mintezberg (1987), defende que não é possível desenvolver a perspectiva do futuro

e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível: ao contrário, é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental a pressões do ambiente. Acredito ser necessário criarmos condições para termos a maior previsibilidade do futuro, para dessa forma podermos criar estratégias condizentes com nossas expectativas sobre o futuro.

Conforme Covey (2008, p. 36) existem riscos em confiar nas outras pessoas, mas existe risco muito maior em não confiar nelas. A habilidade em saber quando e como estender a confiança inteligente o capacitará a tomar decisões inteligentes, criando um incrível empuxo que lhe permitirá conseguir que as coisas sejam feitas com maior velocidade e a custo menor. É necessário criarmos confiança entre nossas relações para obtermos crescimento, na saúde é fundamental que as pessoas confiem nas organizações ao qual estão colocando suas vidas, portanto, a qualidade e a competência dos médicos juntamente com a tecnologia existente no mercado, mais uma relação de transparência entre organização e pacientes são estratégias que irão garantir uma maior eficiência nos tratamentos e diagnósticos e conseqüentemente os pacientes terão confiança na organização. É importante também, que os líderes confiem em seus funcionários criando um ambiente de transparência com velocidade nas execuções das tarefas. Com os processos sendo realizados de forma mais eficiente, os custos diminuem assim como as questões burocráticas, portanto, a confiança é fundamental para o equilíbrio e crescimento da organização.

Para Todescati (1996), a necessidade inerente da organização em aprender continuamente sobre seu próprio ambiente, a fim de produzir reações apropriadas e mobilizar recursos para competir, acenam com a necessidade de administrar uma cultura organizacional global. Isto é, uma visão multidimensional, que implica

mudanças na participação e na comunicação, pois organizações flexíveis e pessoas abertas são fatores primordiais para o sucesso da implementação dessas mudanças. Entende-se, então, que as instituições que buscam aperfeiçoamento não devem estar restritas aos processos, aos produtos e a satisfação do cliente externo, mas contemplar também a qualidade da gerência, a qualidade de vida de sua força de trabalho e na comunidade onde se instala sem perder de vista os ideais do bem comum. O favorecimento da motivação no ambiente profissional é fundamental para que as competências individuais se direcionem para alcançar as metas e os objetivos desejados pelas organizações. Através da motivação, fica mais fácil transmitir para os funcionários as estratégias pretendidas pelas organizações, mostrando uma visão de futuro, deixando bem claro as reais intenções da empresa no mercado.

Kotter (1997) enfatiza o papel estratégico da liderança na definição de como deve ser o futuro no alinhamento dos trabalhadores da organização com essa visão e na inspiração e motivação das pessoas para a superação de obstáculos, para um desempenho superior. Dessa forma, as três principais funções da liderança em uma organização são: estabelecimento da orientação – o líder desenvolve a visão de futuro e as estratégias para a produção da mudança necessária ao alcance da visão; alinhamento de pessoal – o líder comunica a direção a ser seguida, por meio de palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária; e motivação e inspiração – o líder “injeta” ânimo nas pessoas para que elas possam superar as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos existentes nas organizações. O fator motivacional é de extrema importância para uma excelente qualidade dos funcionários em suas funções, e esse papel deverá ser executado



pelo líder da organização, que precisa estar atualizado e bastante focado com os objetivos da instituição.

Na nossa compreensão, e com base em levantamentos teóricos e pesquisas de estudiosos da área, é que tentamos esclarecer as estratégias utilizadas por grandes Instituições com o objetivo de expansão e aumento do seu faturamento, através da abertura de novas clínicas menores localizadas em lugares diversos estrategicamente escolhidos. Morgan (2007) argumenta que as atividades organizacionais são baseadas em interesses, e que as pessoas precisam colaborar na execução de uma tarefa em comum. Entretanto, muitas vezes são jogadas umas contra as outras, em competição por recursos limitados, status e progresso na carreira, característica marcante na organização moderna. Esse fato, quando mal gerenciado, pode comprometer as estratégias deliberadas e, em maior grau, as estratégias emergentes. Muitas das vezes são essas competições constantes que fazem com que novas ideias sejam criadas, produtos novos cheguem ao mercado, serviços especializados se aprimorem e a tecnologia continue evoluindo constantemente. Por outro lado, se essas competições não forem bem administradas e até mesmo planejadas, podem levar qualquer organização ao fracasso, pois em um ambiente altamente competitivo onde a ética não é respeitada as consequências podem ser devastadoras.

Internamente, criar uma cultura homogenia é muito importante para se criar um ambiente que propicie o compartilhamento dos valores organizacionais. A cultura tem um processo de causa e efeito de sua formação, onde, alinhar as percepções irá significar uma capacidade de gerenciar as diferenças individuais que são constatadas dentro das organizações. É necessário identificar os principais problemas e atuar pontualmente sobre eles, não deixando o problema para ser

resolvido em outro momento. A transparência entre os colaboradores da organização e sua diretoria deve ser constante e honesta, sem rodeios e tentativas de induções nas opiniões das outras pessoas. Esses hábitos são capazes de mudar toda uma forma de pensar de todos os envolvidos na organização, criando uma cultura de confiança entre todos os setores da instituição e seus diretores e acionistas.

O cenário do mercado deve ser sempre analisado, com o propósito de anteciparmos as decisões estratégicas para melhor alcançarmos nossos objetivos. Observa-se, ao longo do tempo, uma multiplicação de diversidades que gera um crescimento das fontes de incertezas aumentando a complexidade das das de decisões.

## 2 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS HOSPITAIS

Cada hospital com o seu próprio segmento busca aumentar seu faturamento através de diversas estratégias. Conforme Ferreira (2007) a estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos das empresas, portanto, para o desempenho da sua missão, é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Uma estratégia muito comum é a parceria entre médicos que atuam na mesma área da medicina, eles começam com um pequeno consultório e conforme a demanda vai crescendo, eles vão aumentando a estrutura e convidando outros colegas para trabalharem em conjunto. O fato desse crescimento acontecer sem qualquer planejamento, faz com que as clínicas não ofereçam o conforto e a qualidade desejada pela sociedade, ocasionando em um grande transtorno para o paciente que muitas das vezes só retorna a clínica devido ao fato de já ter consultado com o médico e não querer trocar por outro. O paciente acaba criando um pequeno vínculo com seu médico acreditando ser arriscado ou até mesmo perigoso trocar de médico. Essa cultura durante muito tempo ajudou muitos consultórios a se transformarem em clínicas e logo depois em hospitais, mas isso vem mudando com o decorrer dos anos, a sociedade que possui boa informação está sempre procurando os melhores centros com as melhores tecnologias e conseqüentemente com os melhores médicos. Os hospitais são organizações que dependem das capacitações e do conhecimento de seus gestores, sendo, altamente complexo devido a relação profissional/usuário.

Outra estratégia muito utilizada é a formação de parcerias com médicos de especialidades diferentes, fazendo possível diagnosticar os pacientes com necessidades diferentes em um mesmo lugar. Tudo começa com um médico

especialista em uma área que depois convida outro colega que atua em outra área que depois visualiza a necessidade de ter outra especialidade até que se consolide uma organização que trata de quase todas as áreas da medicina. Essa junção de especialidade faz com que a demanda seja grande e com necessidades diferentes, onde, será muito difícil essa organização fracassar devido à necessidade da população por tratamentos médicos. Praticamente todos os grandes centros hospitalares iniciaram dessa maneira, e hoje esses hospitais oferecem o que tem de melhor em todas as áreas. Um bom exemplo dessa situação é o hospital “Home” que no início era focado em ortopedia e logo depois começou a atuar nas mais diversas áreas da medicina, sua estratégia foi muito assertiva, pois o hospital está sempre cheio e com consultas vagas somente para depois de três semanas após a solicitação do paciente.

Uma forma de expandir no mercado é a estratégia utilizada por grandes instituições hospitalares que criam novos hospitais, mas com nomes distintos, onde eles se transformam em concorrentes, mas com objetivos iguais. Isso é feito a partir do momento em que a organização já se encontra em uma situação segura financeiramente, com os conhecimentos necessários exigidos nesse mercado tão competitivo e com um corpo clínico que garanta a qualidade nos tratamentos. Um exemplo dessa estratégia é o Hospital Santa Helena, que depois de alguns anos criou o Hospital Santa Luzia, e logo após criou o Hospital Prontonorte, a decisão tomada em todas as criações foram um sucesso, todos os hospitais funcionam desde muito tempo no mercado. Essas criações de instituições com diferentes nomes a princípio podem parecer um pouco estranha, mas o objetivo do acionista sempre será o de aumentar o seu faturamento, mesmo que para isso ele se torne um concorrente dele mesmo, isto é, para ele isso não é concorrência, e sim

organizações com objetivos de gerar faturamento próprio. Outra estratégia utilizada é quando grandes centros abrem seu espaço dentro da própria estrutura para outras organizações menores, com o propósito de movimentar e atrair a sociedade para realizarem seus tratamentos em um único lugar. Um bom exemplo dessa estratégia é o Hospital Anchieta que oferece vários espaços dentro da sua organização para outras instituições menores, sendo, que ele é considerado o maior Hospital de Brasília e está localizado em Taguatinga que é uma cidade satélite, onde, possui uma população de baixa e média renda, com algumas pessoas de alta renda. Observa-se que a localização do Hospital Anchieta não é a mais privilegiada, eles não possuem estacionamento, estão no meio das casas urbanas e mesmo assim é um hospital de sucesso, que atua nos seus pontos fortes através da sua estrutura, do seu corpo clínico e até mesmo das outras instituições que funcionam em seu estabelecimento. De acordo com Mirshawka (1994, p. 22): “De todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital”.

Gonçalves (1983, p. 20) define hospital como: uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais dessa tecnologia representados pelas instalações e ambientes complexos, no qual as políticas de saúde, a forma de interação e a prestação do serviço tornam alguns fatores mais relevantes para a melhoria da qualidade de atendimento. Nesse sentido, é importante que haja equidade e otimização dos recursos, bem como a interação entre cliente e fornecedor do serviço, no modelo de assistência à saúde. Niedzwiedzka (2003) apresenta um estudo realizado no sistema de saúde da Polônia, no qual foram pesquisados profissionais da área de saúde com diferentes perfis (diretores de hospitais, diretores médicos, enfermeiras em cargos de chefia e diretores de instituições

governamentais responsáveis pelo planejamento dos serviços de saúde). Esse estudo obteve um bom percentual de retorno (57%), contando com 815 questionários para análise. Também foram observadas algumas barreiras referentes ao processo de gestão baseada em evidências na área de saúde. Uma das questões identificadas é o baixo percentual de profissionais que consideram que os resultados das pesquisas possuem significativa influência na prática da saúde apenas 15%. Além disso, apenas 3,2% percebem o desenvolvimento de conhecimento científico como causa de forte impacto no apoio à tomada de decisão em sua área.

Varias organizações na área de saúde necessitam de excelentes gestores bem preparados e treinados. A quantidade de especialistas realmente preparados para administrarem instituições que atuem na área da saúde é muito inferior à quantidade de instituições existentes no mercado, ocasionando em grandes perdas, custos elevados, falta de planejamento, e falta de perspectiva sobre o futuro. Segundo Cunha (2002), o panorama do setor hospitalar não difere de alguns setores da economia brasileira, sendo uns dos seus principais problemas a redução de investimentos na área e o seu mau gerenciamento. Desse modo, a qualidade dos serviços de saúde tem estado à mercê dos interesses específicos das instituições. As alternativas que surgem estão relacionadas à opção por um dos modelos de acreditação hospitalar ou pelo modelo de avaliação da gestão orientado pelos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). O cliente é outro fator determinante na gestão estratégica das instituições modernas. Existem vários tipos de clientes e as organizações precisam definir quem serão seus clientes-alvo, precisam buscar clientes potenciais, identificar maneiras de alcançar outros tipos de clientes, saber

conquistar e fidelizar seus clientes existentes e principalmente definir as reais necessidades que os clientes buscam. Então, deve-se sempre aumentar o conhecimento sobre quem são os clientes-alvo, quem e o que os influencia, e como criar experiências altamente satisfatórias com clientes, com o propósito de melhorarmos como prestadores de serviços de alta qualidade.

### 3 HOB: UMA HISTÓRIA DE SUCESSO

O presente trabalho teve como estudo de caso o Hospital Oftalmológico de Brasília conhecido como HOB. O seu fundador é o Dr. Canrobert Oliveira que iniciou tudo no ano de 1970 em uma pequena clínica com apenas 58m<sup>2</sup> e com uma funcionária somente. Sua estratégia inicial era a de sobrevivência em um mercado totalmente fechado e protecionista, existiam na época somente três grandes instituições na área oftalmológica, sendo, que uma delas era a que o próprio Dr. Canrobert Oliveira. Com a passar dos anos o organização criou corpo e começou a potencializar clientes, através da competência e da forma como o Dr. Canrobert tratava as pessoas. Em 1975 foi criada a Fundação do Instituto Canrobert Oliveira localizada na avenida L2 Sul, sua estrutura arquitetônica era muito melhor e com uma maior capacidade de atendimento. A estratégia de expansão já estava presente nesse momento, às gestões exercidas pelo fundador sempre foram de crescimento.

No ano de 1994 aconteceu a grande “sacada” do seu fundador, que após 19 (dezenove) anos decidiu mudar o nome da instituição com o objetivo de agregar força, inovação e valor para uma organização que tinha muito potencial, mas sem um nome forte no mercado, portanto, foi criado o nome Hospital Oftalmológico de Brasília que vinha acompanhado da sigla HOB, onde, o fundador acreditava ser uma sigla pequena, fácil de memorizar e que representava a cidade que ele acolheu para morar. A partir desse momento, o crescimento no mercado foi acelerado e contínuo, e a estratégia de gestão sempre estava voltada para uma expansão de qualidade e eficiência, portanto, foram criados mais consultórios, algumas salas de esperas, ampliação do centro cirúrgico, criação de novas salas de exames e grandes investimentos em tecnologia. No ano de 2000 foi inaugurada a primeira filial do



grupo HOB com 700m<sup>2</sup> de estrutura, sua estratégia era criar uma unidade capaz de realizar consultas e exames e de captar cirurgias que seriam executadas no HOB da L2 Sul, a localização foi muito estudada para que o objetivo fosse alcançado, portanto, Taguatinga foi à cidade escolhida para a nova clínica do grupo HOB. Taguatinga foi eleita, pois na época ela possuía o maior número de habitantes do Distrito Federal, sua população possuía uma renda mediana, onde, boa parte da população tinha condições financeiras para serem pacientes do HOB, mas devido à comodidade os pacientes não queriam se deslocar para o Plano Piloto para realizarem consultas e por achar que o HOB era extremamente caro devido ao fato de estar localizado no Plano Piloto, elas acabavam não buscando tratamento na clínica do Plano Piloto.

A estratégia foi um sucesso, em apenas 1 ano todo capital investido foi recuperado, a demanda era tão grande que estava sendo marcada consultas com quase um mês de espera, começou-se então o pensamento em expandir para outros estados, algum lugar onde tudo estivesse começando, uma cidade nova e com grande potencial. Novamente foi realizada uma pesquisa de mercado para descobrir que cidade seria essa, e após a pesquisa concluiu-se que Palmas no Tocantins seria a ideal, portanto, em 2001 foi inaugurada a segunda filial do grupo com 440m<sup>2</sup> de estrutura na cidade de Palmas Tocantins. Tudo foi devidamente planejado para ser um grande sucesso, mas algumas coisas começaram a atrapalhar o desempenho da instituição. Devido a grande distância, o custo para transporte dos médicos ficou muito elevado, então foi necessário contratar médicos que moravam na região, mas os mesmos não possuíam as mesmas competências que os médicos do HOB e a qualidade nos diagnósticos e nos tratamentos não estavam muito satisfatórios para os padrões exigidos pela organização. Estava

muito difícil também de encontrar profissionais que atuavam na área hospitalar ou até mesmo na área administrativa com o perfil que o grupo exigia. Vários problemas foram surgindo e a organização criava soluções para fortalecer a instituição. Com o passar dos anos o grupo começou a buscar parcerias locais com o objetivo de minimizar os problemas e dividir a responsabilidade da instituição, que se encontrava em uma situação delicada financeiramente. Com essa estratégia, a empresa começou a criar um perfil mais apropriado para a localidade, de uma maneira mais informal, com menos rigor e com mais tranquilidade, os novos sócios não estavam preocupados em atingir metas e resultados financeiros, eles queriam apenas poder trabalhar e garantir a sobrevivência da instituição e deles próprios.

Em 2010 o HOB inaugurou sua nova estrutura arquitetônica realizada na própria matriz da organização, ficando com 8.481 m<sup>2</sup> de área distribuído em três prédios. Agora a instituição possuía 36 consultórios mais duas salas para lentes de contato, dois centro cirúrgicos divididos em seis salas equipadas com os mais modernos equipamentos, quatro apartamentos para utilização de casos especiais, três elevadores, auditório para realizações de cursos e palestras com 100 lugares e estacionamento para mais de 60 veículos. Nesse mesmo ano aconteceu à entrada de mais dois sócios extremamente competentes em suas áreas de atuação oftalmológica, dessa forma, o hospital começou a aumentar o número de trabalhos científicos e conseqüentemente aumentou a quantidade de palestrantes representando o HOB nos congressos nacionais e internacionais, isso ocasionou em um fortalecimento da marca para os fornecedores, colaboradores, colegas de profissão e principalmente para a sociedade.

Em uma pesquisa feita internamente através dos indicadores da organização, detectou-se que houve um crescimento significativo no ano de 2011

com relação ao ano de 2010, uma dos principais pontos observado foi o fato de ter aumentado o índice de cirurgia no ano de 2011 em 1% com relação ao ano de 2010, o que significa muito para o faturamento da instituição, pois as cirurgias representam 60% do faturamento do hospital. Seu faturamento subiu de R\$ 36.700.000,00 no ano de 2009 para R\$ 42.200.000,00 ano de 2011, com isso o hospital começou a investir em seus pontos fortes, aproveitando o bom momento no mercado, portanto, ele adquiriu um market share de 40% do mercado do Distrito Federal, um alto volume de pacientes por dia, corpo clínico altamente qualificado e referenciado no Brasil e no exterior, infraestrutura predial e equipamentos atualizados com o que há de mais modernos no mundo, produção científica volumosa e reconhecida e credibilidade do corpo clínico junto aos profissionais da imprensa no Distrito Federal e no País.

Hoje o mercado de Brasília apresenta um grande potencial, a estatística mundial mostra que o astigmatismo e a miopia ocorrem em 30% dos indivíduos com menos de 40 anos e Brasília possui 542 mil pessoas, os problemas de refração são os mais frequentes entre adultos com mais de 40 anos apresentando um quadro de 761 mil pessoas, sendo, que início do tratamento da presbiopia (vista cansada) ocorre entre 40 a 55 anos proporcionando uma população de 467 mil pessoas que já estão incluídas no percentual anterior, a catarata relacionada com a idade inicia-se mais frequentemente em adultos com mais de 60 anos apresentando um índice de 197 mil pessoas, portanto, Brasília possui um potencial de 1,5 milhões de pessoas que precisam de algum tipo de tratamento oftalmológico, essa fonte foi retirada do (IBGE, 2010).

Recentemente, foi inaugurada a mais nova Instituição do grupo HOB, localizada no Setor Comercial Sul que fica bem no centro da cidade, sendo possível passar diariamente cerca de 100 mil pessoas por dia. A estratégia para essa última

inauguração foi um pouco diferente, pois o nome da organização não foi o mesmo do HOB, foi criado um novo nome com característica própria e voltado para um público mais popular que vem buscando espaço no mercado e exigindo um serviço de maior qualidade e confiança. A organização chamada Multifoccus possui todo o Know How, a tecnologia e o mesmo corpo clínico do grupo HOB, seus funcionários foram treinados na sede do grupo, os equipamentos são os mesmos, pois foram transferidos do HOB para a Multifoccus, e somente médicos que atuam no HOB podem atender na Multifoccus. O grande diferencial está nos valores cobrados pela nova Instituição que consegue reduzir os preços em até 70% dos preços cobrados na sede, portanto, temos uma clínica novíssima com um corpo clínico de alta qualidade, com equipamentos de última geração, localizada no centro da cidade e com um preço muito acessível para a população. O grupo HOB acredita que essa estratégia aumentará sua capacidade de captar pacientes aumentando consequentemente seu faturamento.

O grupo HOB já está visualizando a abertura de novas clínicas menores em diversos lugares do Distrito Federal. As cidades satélites serão as novas áreas destinadas para a criação de novos centros oftalmológicos. Devido ao aumento da sociedade nessas áreas e a falta de serviços especializados em oftalmologia, observou-se a real necessidade desse serviço em particular. Os investimentos não são tão altos devido aos preços dos terrenos serem menores que nos grandes centros, e também pelo fato dos alugueis possuírem custos mais baixos. Mesmo sendo uma classe da sociedade que se apresenta bastante exigente, os custos dos materiais como cadeiras, mesas, poltronas, luminárias, quadros e tudo que se relaciona com a aparência da clínica não são tão altos quanto os padrões exigidos pela classe que possui um padrão de renda maior. Portanto, fica muito mais atraente

investir em negócios que possuem custos menores com possibilidade de retorno e faturamento mais rápidos, do que, investir em negócios onde os custos são muito elevados e os riscos também, pois sempre irão existir concorrentes fortes que são capazes de levar uma organização a falência.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que existem várias estratégias possíveis a serem adotadas pelas organizações hospitalares. Na verdade, cada instituição se encontra em situações em que exigem estratégias distintas, que dependem dos vários fatores existentes, tanto os internos, quanto os externos. Observamos que as diferentes decisões tomadas sempre têm como objetivo principal aumentar o faturamento e expandir no mercado. Foram pesquisadas e analisadas algumas organizações e suas estratégias. Observamos que cada instituição adota a estratégia mais apropriada à situação em que ela se encontra no momento.

O mercado deve ser um ponto sempre analisado pelos gestores antes das tomadas das decisões no sentido de expansão. É necessário que as organizações descubram quem são seus clientes alvo e o motivo de serem eles. Os investimentos em uma nova organização precisam ser amparados por uma pesquisa de mercado, que informem onde se localizam os clientes em potencial. Dessa forma, fica mais fácil para a organização escolher os locais onde serão inauguradas as novas clínicas. A localização é um fator de extrema importância para o sucesso ou o fracasso da empresa, um lugar bem localizado facilita o acesso, ajuda na logística interna e externa, cria maior visibilidade e conforto, portanto, a localização transforma-se em uma grande vantagem competitiva. É de grande importância analisar os serviços que serão oferecidos, não adianta levarmos para uma sociedade de baixa renda cirurgias e exames com custos elevados.

Em todas as organizações existentes aparecem várias possibilidades de tomadas de decisões. O importante é que os gestores juntamente com os acionistas

analisem como o mercado se encontra no momento, como o mercado estará no futuro, a real situação financeira da instituição, o desejo e as necessidades dos clientes e principalmente a coragem juntamente com um excelente planejamento. Com esse presente trabalho, tentamos mostrar algumas estratégias de expansão utilizadas por grandes centros, particularmente os Hospitais Oftalmológicos, que estão em grande crescimento devido a necessidade da população e também aos avanços tecnológicos dessa especialidade médica, proporcionando melhores diagnósticos e conseqüentemente melhores tratamentos.

## REFERÊNCIAS

CHERUBIN, Niversindo Antônio; SANTOS, Nairio Augusto dos. **Administração Hospitalar: fundamentos**. São Paulo: CEDAS, 1997.

COVEY, Stephen M. R. **A Velocidade da Confiança**. Ed. Elsever, 2008, p. 36.

CUNHA, A. **Conhecimento organizacional e o processo estratégico dos hospitais**. 2002. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2002.

FERREIRA, Adenir Antônio. **Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONÇALVES, E. L. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 82 - 88.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, 1987.

MIRSHAWKA, V. **Hospital fui bem atendido: a hora e a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NIEDZWIEDZKA, B. M. **Barriers to evidence-based decision making among polish healthcare managers**. *Health Services Management Research*, London, v. 16, n. 2, p. 106-115, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 269 – 286.

PORTER, Michael E.; **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986, p. 22 – 48.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 59 – 70.

TODESCATI, E. R. **Mudanças nas organizações**. Florianópolis: UFCS, 1996.