

EMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO

Jamerson Viegas Queiroz¹

Monique Gomes de Araújo²

Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz³

Gilberto Alves Maia Neto⁴

Agnaldo Francisco da Silva Queiroz⁵

RESUMO: O artigo objetiva mostrar como as práticas de ensino na disciplina Empreendedorismo possibilitam uma melhoria no processo de aprendizagem. A principal ação consistiu na formulação de um plano de negócios para empresas situadas no Rio Grande do Norte. Serão mostrados os resultados alcançados com a aplicação do projeto em um Hospital Filantrópico. O Plano de Negócios buscou viabilizar a reestruturação e ampliação da instituição a qual pretende se modernizar e aumentar o *mix* de serviços. Após o tratamento das informações coletadas, foi possível propor um modelo de gestão hospitalar que englobou as áreas operacional, financeira e *marketing*. Por fim, a pesquisa aplicada se mostrou uma ferramenta capaz de aperfeiçoar a metodologia de ensino e facilitar a assimilação dos conhecimentos teóricos obtidos na disciplina.

Palavras-chave: Pesquisa aplicada. Plano de negócios. Gestão estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Para acompanhar as constantes transformações no panorama mundial, é necessário que as Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo as públicas, reavaliem constantemente seus currículos e a sua relação com a sociedade no intuito de propiciar aos profissionais,

¹ Doutor em Engenharia de Produção, professor adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – Rio Grande do Norte/Brasil. E-mail: jvqjamerson@yahoo.com.br.

² Graduada em engenharia de produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Funcionária da Petrobras. E-mail: monique.g.araujo@gmail.com.

³ Doutora em Engenharia de Produção, professora adjunta II da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Coordenadora do curso de graduação em Engenharia de Produção, Natal – Rio Grande do Norte/Brasil. E-mail: fernandacbpereira@gmail.com.

⁴ Graduando em engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – Rio Grande do Norte/Brasil. E-mail: gil_alves01@hotmail.com.

⁵ Graduando em engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Estado do Pará, Belém – Pará/Brasil. E-mail: agnaldoqueiroz88@gmail.com.

formados por ela, conhecimentos e habilidades para exercerem atividades e funções nos mais variados tipos de processos e áreas.

Esses profissionais tornar-se-ão capazes de resolver problemas inerentes à sua área de formação e superar situações contingentes de maneira segura.

O objetivo deste artigo é avaliar como a introdução da pesquisa aplicada e das práticas de extensão no ensino melhoram o processo de aprendizado dos acadêmicos no curso de engenharia de produção da UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

A importância deste debate é justificada por aprimorar o processo de ensino e aprendizagem, por meio de um projeto de extensão e pesquisa aplicado na disciplina de Empreendedorismo no curso de Engenharia de Produção da UFRN resultando em um modelo que se mostrou eficiente na capacitação dos futuros profissionais.

A hipótese defendida pelo trabalho consiste: a introdução dos resultados das pesquisas e extensão, quando associadas às práticas de ensino ampliam o processo de aprendizagem, diminuindo o distanciamento entre a fundamentação teórica e a realidade encontrada pelos alunos após sua diplomação?

A metodologia utilizada tem como principais métodos de investigação a introdução de ferramenta por meio de entrevistas com os colaboradores e observação in loco das necessidades do hospital, além do levantamento documental e bibliográfico, tendo como foco atender aos objetivos propostos no projeto.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 traz uma fundamentação teórica dos principais assuntos apresentados; a seção 3 aborda sobre o estudo de caso, ressaltando o objetivo, metas e metodologia; a seção 4 indica os principais pontos abordados pelo Plano de Negócios do Hospital; na seção 5, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresentará os principais conceitos teóricos necessários para a análise e reflexões dos principais assuntos abordados no desenvolvimento deste trabalho. Será dado um suporte teórico para o estudo aplicado ao Hospital Filantrópico.

2.1 Gestão de empreendimentos da saúde

Para Weber e Grisci (2010), o hospital tem despertado o interesse como empresa, impulsionando estudos sobre planejamento estratégico, sistemas de informação, redução de

custos. Esta perspectiva está atrelada ao contexto de globalização que apresenta alta exigência por resultados positivos para sobrevivência em um mercado competitivo.

Segundo Hansen e Guimarães (2009), para garantir espaço na competitividade atual do setor da Saúde, os hospitais necessitam relevantes investimentos não só tecnológicos, mas de metodologias e programas que auxiliem na obtenção de diferenciais competitivos. Para isto é necessário formular um planejamento estratégico, o qual se caracteriza como um processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o cumprimento da missão (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Mintzberg (2006) define estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Na área de serviços, a implantação das estratégias podem se tornar um processo difícil de ser conduzido, pois, segundo Ribeiro (2009) os Sistemas de saúde, mais especificamente, são altamente dinâmicos e respondem a demandas sociais e do sistema político (função democrática) e a processos complexos (inovações tecnológicas, custos crescentes). Portanto, um Plano de Negócios deve acompanhar essa dinamicidade e proporcionar meios aos Sistemas de Saúde de se sustentarem.

Para Dolabela (2006) o plano de negócio não é apenas um instrumento que auxilia a avaliar a lucratividade e o sucesso do empresário, mas uma ferramenta que permite analisar de modo profundo o empreendimento, e auxiliar na redução dos riscos e na tomada de decisão.

Um dos principais pontos analisados no Plano de Negócios do Hospital foi a gestão de estoque, a qual apresenta-se bastante deficitária.

Como colocam Santos e Rodrigues (2006), o desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto ressuprir de cada material e quanto devem manter em estoque de segurança. Com o crescente número de itens com diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido à necessidade de controle diferenciado.

Além disso, diante das exigências crescentes de produtividade e de qualidade e um contexto de mercado de trabalho instável e flexível ampliam os requisitos de qualificação dos trabalhadores e tornam cada vez mais generalizada a implantação de modelos de formação e

de gestão baseados em competências profissionais (CASTILHO; RIBEIRO; CHIRELLI, 2010). Por isso, as estratégias traçadas no plano levaram em consideração fator humano, suas limitações e qualificações.

Esse item é bastante relevante, principalmente, quando nos referimos a prestação de serviços. Não se deve mensurar a qualidade dos serviços com base na quantidade de atendimentos. É de extrema necessidade que os gestores saibam “o como” os serviços são prestados para os usuários (NETO; KUWAHARA; GONÇALVES, 2011). Em um Hospital, a qualidade é percebida pela relação médico-paciente.

Para Ferreira e Campos (2009), a compreensão da integralidade está relacionada ao modo de perceber o sujeito no contexto dos serviços de saúde, do seu acesso a este serviço, das ações ofertadas e a maneira na qual é ofertada. Neste contexto, para se obter a integralidade é necessário que haja mudança na relação entre profissional-objeto para profissional-sujeito, baseada no diálogo e na troca de informação.

Com relação a introdução de novas práticas metodológicas no ensino, Tonini (2009) defende a atividade complementar associada à pesquisa aplicada como sendo uma grande ferramenta no processo de ensino e aprendizagem. Almeida (2007) corrobora com esta tese, apontando que a introdução da pesquisa aplicada no ensino é uma grande ferramenta capaz de aproximar o ensino da realidade do setor produtivo.

Tal aproximação pode ser justificada, visto que, a universidade, tendo no tripé ensino, pesquisa e extensão a base de sua missão na sociedade, e na articulação de diferentes campos de conhecimento um de seus pressupostos, configura-se como uma instituição-chave para o desenvolvimento de projetos que resultem na transformação de cenários (FOSSA, 2010).

Com base nisso, a extensão universitária é um trabalho de pesquisa, no qual, saberes são tecidos, configurados e constituídos. Não é apenas uma ponte entre os conhecimentos produzidos pela academia e a sociedade, é uma instância em que novos saberes insurgem (SAYÃO, 2009), além de, proporcionar um envolvimento dos alunos com profissionais de outras áreas do conhecimento (MANTOVANI, 2009). Portanto, a extensão universitária pode ser vista como a oportunidade do saber científico desenvolver-se com sua abertura para a sabedoria criada e posta em prática na dinâmica social (COSTA, 2008).

Frente ao exposto, o desenvolvimento de um plano de negócios possibilitou a articulação da teoria vista em sala de aula com a prática da instituição analisada.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada associa as práticas de pesquisa aplicada e de extensão às atividades de ensino na disciplina de Empreendedorismo. Ela está ligada à área de Estratégia Organizacional e tem como foco a elaboração de um Plano de Negócio.

O objetivo foi desenvolvido a partir dos conhecimentos teóricos repassados aos alunos. Cada grupo escolheu uma empresa para ser o campo de pesquisa para a aplicação da metodologia.

A proposta metodológica prevê vários momentos de planejamento, implementação e avaliação das mudanças objetivando a constante melhoria no decorrer do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

De acordo com Richardson (1999, p. 22), “método científico é o caminho da ciência para chegar a determinado fim ou objetivo, [...] metodologia são as regras estabelecidas para o método científico”.

Utilizaram-se como principais métodos de investigação a introdução de ferramentas por meio de entrevistas com os colaboradores e observação in loco das necessidades do hospital, além do levantamento documental e bibliográfico, tendo como foco atender aos objetivos propostos no projeto.

A fim de organizar melhor o conjunto de atividades, o projeto foi dividido em seis ações:

- a) Diagnóstico das necessidades financeiras, técnicas e clínicas do Hospital;
- b) Pesquisas por fontes de informação sobre gestão hospitalar.
- c) Formulação das estratégias nas áreas operacional, financeira e de marketing;
- d) Verificação do andamento do projeto, assim como, auxílio aos gestores na execução das estratégias;
- e) Visita e divulgação nos departamentos da UFRN, sobre a possibilidade do envio de projetos de pesquisas voltados a melhorar a gestão e o corpo clínico do Hospital;
- f) Análise dos resultados e geração de informação sobre este tópico de diagnóstico que possa orientar trabalhos futuros.

3.1 Estudo de caso

O Hospital filantrópico onde foi desenvolvido o caso está localizado em um município do interior do Rio Grande do Norte. Por estar distante da capital Natal, esta localização proporciona ao Hospital uma demanda considerável oriunda das cidades circunvizinhas. O

Hospital oferece diversos serviços de atendimento que variam desde serviços ambulatoriais a serviços de internação (AIH).

Buscou-se ampliar o campo de pesquisa e estreitar a relação da Universidade, detentora do conhecimento, e o Hospital, instituição onde o conhecimento será aplicado. Por meio deste projeto, a Universidade está gerando campo de estágio, pesquisa e extensão, além de estreitar sua relação com a sociedade. Dessa forma, os alunos têm um grande ganho acadêmico ao aplicarem seus conhecimentos em situações práticas, gerando resultados capazes de mudar o cenário das empresas estudadas.

4 RESULTADOS

Diante da necessidade de expansão do Hospital em estudo, tornou-se imprescindível a formulação de um planejamento das principais ações a serem tomadas visando viabilizar a reestruturação.

Um plano de negócio é único de cada empreendimento, sendo preciso um estudo minucioso do empreendimento. O plano busca dar respostas às várias perguntas que surgem durante o trabalho. Para isso, devem ser coletadas informações para dar base à geração do conhecimento utilizado na tomada de decisão.

Para o presente artigo, serão abordadas as principais proposições de cada um dos planos operacional, de *marketing* e financeiro.

4.1 Plano Operacional

Foi traçada uma curva ABC com a participação de cada serviço no montante médio mensal faturado, sendo possível levantar os serviços mais representativos em termos de faturamento para o Hospital. Ao final, concluiu-se que apenas 13 serviços (produtos A) equivalem a cerca de 80% do faturamento total mensal.

Foi feita uma análise do fluxo de materiais e de pessoas desses serviços em um mapofluxograma. Percebeu-se que algumas áreas, como a recepção, possuíam um grande fluxo e geravam um gargalo no processo. Logo, como o Hospital passará por uma reestruturação, sugeriu-se que essa parte seja repensada no novo layout.

Para a inserção dos novos serviços, é imprescindível que haja uma melhoria nos procedimentos gerenciais. Por isso, as sugestões operacionais foram focadas nos principais problemas encontrados no Hospital.

- Gestão de Estoque

Um dos principais problemas encontrados no Hospital foi a precária gestão de estoque, sendo esta um fator primordial para redução de custos e o gerenciamento das operações. Por isso, foi proposto um controle dos medicamentos e materiais que são estocados nas farmácias e nos estoques intermediários, visto que, atualmente não há nenhum gerenciamento. É de extrema importância saber quando e quanto abastecer o estoque para que não haja perda nem falta de medicamentos e materiais.

A seguir serão descritos alguns itens propostos para melhorar a gestão de estoque.

- **Padronização:** criar uma classificação dos medicamentos e materiais segundo algum critério (tamanho, giro de estoque, pela indicação, aplicação, etc.) para catalogar e codificar os produtos, facilitando o seu fluxo e sua localização.
- **Fichas de Controle e Estoque:** criar fichas de registro do fluxo de produtos em estoque seja de saída ou entrada. Por meio desses documentos, será possível ter um maior controle das datas de validade e formar um banco de dados com o histórico da movimentação do estoque.
- **O Gerenciamento do Estoque:** com a estimativa do consumo médio de cada produto, o tempo de reposição de estoque, estoque de segurança e estoque mínimo, pôde-se construir um modelo de gestão com base no ponto de pedido. Ou seja, o momento em que um produto atinge uma quantidade fixa no estoque indicando que se deve realizar o pedido de abastecimento do estoque das farmácias. Já os estoques intermediários, haverá uma reposição em horários fixos e por pessoas pré-definidas. Frequentemente serão feitos inventários, para reduzir e tornar o controle mais eficiente.
- **Outros Procedimentos Gerenciais**
 - **Identificação Pessoal:** Percebeu-se que os funcionários do Hospital não usavam nenhuma identificação, o que compromete a segurança dos pacientes e dos próprios funcionários. Por isso, serão confeccionados crachás e outras formas de identificação para os colaboradores do Hospital.
 - **Tempo de Espera:** Certas cirurgias são feitas apenas algumas vezes por mês e atraem pessoas de diversos municípios circunvizinhos. Os dias são marcados, mas não há agendamento de horários e, portanto, muitas pessoas acabam esperando bastante pelo serviço. Para resolver esse problema, sugere-se que as cirurgias sejam planejadas com os municípios, fixando horários para cada um

de acordo com uma estimativa do número de pacientes previstos para realizar a cirurgia.

- Treinamento: De maneira geral, o treinamento será baseado em duas vertentes:
 - a) Capacitação dos funcionários: por meio de cursos de enfermagem e outras especialidades, com a finalidade de melhorar a parte técnica e aperfeiçoar os conhecimentos dos funcionários. Além disso, podem-se focar em temas como liderança, planejamento, etc.
 - b) Gestão de Pessoas: esses cursos são essenciais para melhorar as relações interpessoais, torná-los mais integrados e motivados no ambiente de trabalho, e passarão a valorizar mais o emprego.

4.2 Plano de *Marketing*

Foi feita uma análise do ambiente interno e externo do Hospital, ressaltando seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. As estratégias de marketing visam colocar o Hospital em uma posição capaz de que cumprir a missão eficientemente e eficazmente. Faz-se necessário pensar nos 5P's do marketing: Produto, Preço, Praça, Promoção e Pessoas. Cada um será descrito abaixo.

- Composto de *marketing*

- Produto (Serviço): Para a Instituição em estudo, trata-se do serviço prestado. O Hospital oferece serviço que nenhum outro na região oferece, portanto, para esses serviços, a tarefa não é tão difícil. O contrário se percebe nos serviços que são prestados pelos hospitais concorrentes. Logo, é imprescindível aumentar as formas de divulgação desses serviços e garantir a qualidade dos mesmos. Esse último critério já é bastante elogiado pelos pacientes, mas pode ser melhorado. Por se tratar de serviço, então a relação pessoal é muito forte. Logo, um médico bem treinado, motivado e contente pode aumentar a sensação de conforto e respeito do cliente. Em todas as estratégias de marketing, deve ser ressaltada a questão da humanização, que é um diferencial do hospital em relação aos concorrentes.
- Preço: não é um critério usado para atrair pacientes, visto que, 100% dos serviços são gratuitos e financiados pelo SUS. O preço pago pelo SUS é um fator importante para o Hospital, pois está relacionado ao faturamento recebido na prestação daquele serviço.

- Praça: a localização do Hospital é um fator decisivo para a escolha do paciente. Este busca aquele que esteja o mais próximo possível para que suas necessidades sejam rapidamente atendidas. O Hospital em estudo encontra-se em uma região, relativamente, privilegiando os novos serviços, pois, muitos deles são oferecidos apenas na capital, Natal. Portanto, a proporção de pacientes potenciais é muito grande.
 - Promoção: esse é o ponto forte do plano de marketing: estimular a demanda, atraindo novos pacientes e fidelizando os atuais. A propaganda se mostra uma poderosa ferramenta para consolidar a imagem do hospital como uma instituição competente e de referência na prestação de serviços hospitalares com qualidade. Os pacientes, antes de tudo, devem se sentir atraídos à irem ao Hospital conhecê-lo. Isso pode ser viabilizado por meio de campanhas de saúde e conscientização com a população, utilizando o auditório que o Hospital tem. Demais pontos serão abordados mais adiante.
 - Pessoas: a participação e comprometimento dos colaboradores internos do Hospital é peça essencial para o seu sucesso, principalmente por se tratar de uma instituição prestadora de serviços. Os funcionários têm contato direto com os pacientes, sendo, portanto, grandes referências da qualidade do serviço. Faz-se necessário que todos os funcionários do Hospital tenham conhecimento do posicionamento do Hospital, seus objetivos, metas, etc. e estejam motivados com o trabalho e o ambiente em que estão inseridos. Sugeriu-se que treinamentos, confraternizações e políticas de reconhecimento sejam feitas frequentemente. Isso melhorará o atendimento e a qualidade dos serviços. Essas políticas podem ser feitas em conjunto com universidades.
- As Estratégias
 - Para o caso dos novos serviços que serão oferecidos, é necessária a intensificação da divulgação em diversos municípios próximos, tanto na zona urbana como rural, realizando visitas para estreitar os laços de contato. Além disso, devem-se promover ações para conscientizar a população da necessidade de cuidados com a saúde. Nesses eventos, o Hospital poderá divulgar e mostrar aos participantes o seu padrão de qualidade, recebendo-os com carinho e atenção, deixando clara a preocupação com a humanização no atendimento

totalmente filantrópico.

- Pessoas ou equipe responsável pela visita presencial às secretarias e postos de saúde dos municípios circunvizinhos, para estreitar os laços, realizar parcerias, distribuindo material publicitário (cartazes, cartilhas, panfletos, banners).
- Também é interessante a participação do Hospital em encontros e eventos que colaborem para atrair parceiros e, conseqüentemente, clientes. Buscar realizar programas que aproximem os pacientes do hospital, aproveitar o auditório para desenvolver palestras com crianças e adultos, de educação e conscientização, realizando um serviço de utilidade pública, podendo ser captada uma parceria com prefeitura e universidades.
- Incentivar programas de rádio, que dissemine informações sobre a necessidade e importância do cuidado com a saúde, pois seria um serviço de utilidade pública, que atinge um grande número de pessoas, inclusive na zona rural, sendo um meio de grande abrangência, a baixo custo. Ao final, o nome do hospital seria citado como uma instituição de referência, fazendo uma rápida propaganda do mesmo.
- Disponibilizar visualmente missão, visão e valores, como uma maneira de transparecer o diferencial do Hospital: qualidade, atendimento e confiabilidade. Implantar um sistema de informação eficiente que integre todas as informações da empresa. Dessa forma, proporcionará ao Hospital saber, em tempo real, diversos indicadores, os quais poderão ser usados para traçar novos objetivos e metas e tomar as devidas decisões.
- Seria interessante, também, disponibilizar uma caixa de sugestões para que os pacientes possam dar suas opiniões e fazer suas críticas.
- Em todas as estratégias de *marketing*, o Hospital deve focar no seu diferencial: a humanização do atendimento. A relação do médico-paciente é considerada ganhadora de clientes e, no Hospital em estudo, ela é bastante valorizada e elogiada pelos pacientes.

4.3 Plano Financeiro

O plano financeiro é uma das principais fontes de informação sobre a saúde financeira de um empreendimento. Ele é usado como parâmetro norteador dos planejamentos,

investimentos e atividades de uma empresa. Antes de qualquer investimento, é necessário fazer projeções financeiras de possíveis cenários com os quais o investidor possa se deparar.

Por isso, para o hospital em estudo, o plano foi composto pela análise das condições atuais (sem a reestruturação) e uma projeção dos próximos anos, assim como, a simulação de três cenários que poderão acontecer após a reestruturação do Hospital.

Em relação ao cenário atual, vê-se que a tendência é que o crescimento das despesas seja superior ao crescimento das receitas. Isso é devido ao pouco investimento em marketing, resultando em baixa perspectiva de crescimento da demanda. Além disso, o valor pago pelo SUS aos serviços prestados pelo Hospital é fixo.

Logo, a reestruturação é tida como uma solução para reverter essa situação, visto que, é uma maneira de aumentar a demanda e o faturamento. Para essa análise futura, foram projetados 3 cenários, como descritos mais abaixo. Em todos eles, já foi considerado um maior investimento em *marketing*.

- Cenário A: Para esse cenário, utilizou-se uma previsão de baixa demanda para os novos serviços, sendo que, a taxa de crescimento dessa demanda se mantém constante ao longo dos períodos.
- Cenário B: Para esse cenário, previu-se que a demanda terá uma taxa de aumento crescente, como sendo resultado da publicidade e da importância que os novos serviços representam para a sociedade. Com esse cenário, já se pôde encontrar uma taxa de lucratividade crescente, tornando o Hospital sustentável e, possibilitando até, novos investimentos.
- Cenário C: É o melhor cenário previsto. Nele há uma maior taxa de crescimento da demanda e maiores investimentos em publicidade. A lucratividade é mais evidente.
- A projeção do lucro líquido acumulado para os 3 cenários é mostrado na Figura 1.

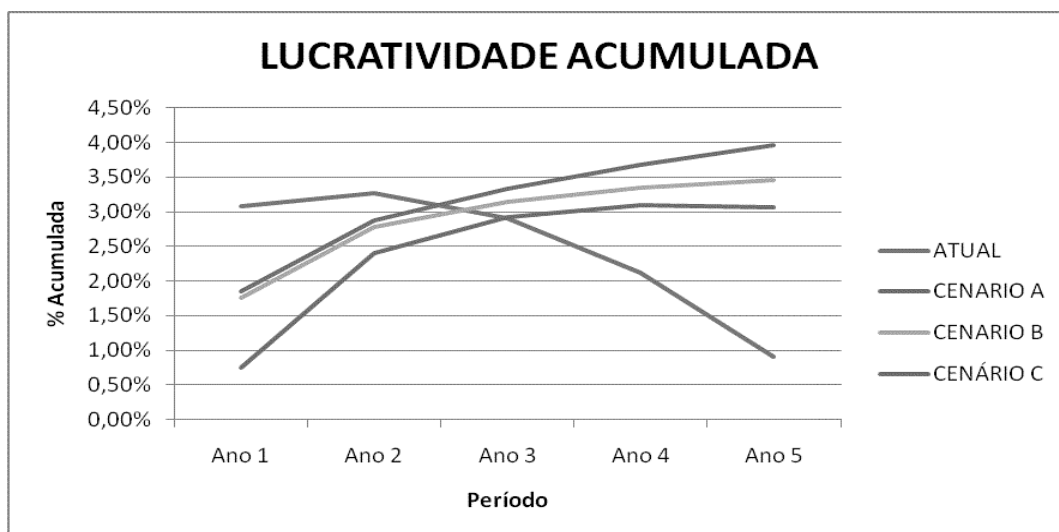


Figura 1 – Evolução da Lucratividade Acumulada segundo os 3 cenários simulados
 Fonte: Elaboração pelos autores

Por meio da análise financeira, vê-se que o negócio precisa passar por uma mudança, caso contrário, ele tornar-se-á inviável.

Os três cenários projetam possibilidades futuras, dando uma maior margem de segurança para tomar decisões. Em cada um deles, foram estimados gastos com base nos atuais e nos novos custos e despesas que a reestruturação acarretará.

Para cada cenário, foi obtido um lucro líquido que proporcionará ao Hospital novos investimentos como: contratação de funcionários, renovação de móveis, conforto do paciente, mais investimento em *marketing*, etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O elo entre a teoria e a prática se mostrou uma forte ferramenta metodológica para melhorar e facilitar o ensino nas Universidades. Por meio do projeto aplicado na disciplina de Empreendedorismo do curso de Engenharia de Produção da UFRN, os alunos tiveram um grande crescimento acadêmico e profissional por meio da oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos em uma atividade de pesquisa e extensão.

Os objetivos foram alcançados, na medida em que, os resultados esperados foram demonstrados nos Planos de Negócios realizados pelos alunos. A possibilidade de aplicar seus conhecimentos de ensino em uma pesquisa aplicada resultou em um melhor processo de aprendizagem, confirmando a hipótese de que, essa metodologia diminui o distanciamento entre a fundamentação teórica e a realidade encontrada pelos alunos após sua diplomação.

Com essa metodologia, os alunos são postos diante de uma realidade de mercado e acabam desenvolvendo diversas habilidades como a de conversação, envolvimento em grupo, formação de opiniões próprias, etc.

Tal indicador ressalva a importância da pesquisa aplicada e da extensão nos cursos de Engenharia de Produção, principalmente por formar profissionais que devem ser capazes de resolver os mais diversos problemas, vencer obstáculos e tomar decisões de maneira sistêmica.

Este artigo apresentou algum dos principais resultados alcançados por um dos grupos de alunos, os quais formularam um Plano de Negócios para um Hospital situado no interior do Rio Grande do Norte. A principal proposição foi viabilizar a reestruturação e modernização do Hospital.

O plano de negócios desenvolvido foi essencial para nortear as futuras decisões do Hospital, principalmente, no que concerne à correção dos problemas atuais para, em seguida, implantar uma nova estrutura na instituição, com novas máquinas e maior mix de serviços. Mas sem abandonar um dos maiores princípios do Hospital: a humanização no atendimento ao paciente. As estratégias sugeridas englobaram de maneira sistêmica as áreas operacional, financeira e de *marketing*.

Em trabalhos futuros, será realizado o acompanhamento da execução do Plano de Negócios. Durante essa fase, é imprescindível que haja comunicação interna entre os funcionários e o comprometimento de todos.

No caso do Hospital, o ganho foi bastante significativo, principalmente, em função do momento delicado pelo qual está passando a saúde pública no Brasil, sobretudo na região de abrangência do Hospital em questão. Mesmo sendo um município com poucos habitantes, não se pode desprezar o cuidado com a saúde, devendo esta ser tratada como algo primordial para a sustentabilidade da região. Um dos primeiros passos é a estruturação dos Hospitais disponíveis à população. Estas unidades de saúde devem ser bem administradas e estar bem equipadas para poder prestar seus serviços com qualidade às pessoas.

Logo, espera-se que este trabalho contribua na melhoria do processo de ensino e aprendizagem do curso de Engenharia de Produção e permita a consolidação de um grupo de pesquisadores que desenvolva pesquisas relacionadas à melhoria da qualidade e eficiência do Hospital foco deste projeto.

ENTREPRENEURSHIP IN HOSPITAL ENVIRONMENT: A CASE STUDY IN A CHARITY HOSPITAL

ABSTRACT: This article aims to show how teaching practices in the discipline Entrepreneurship enable an improvement in the learning process. The main action consisted in formulating a business plan for companies located in Rio Grande do Norte. This will show the results achieved with the implementation of the project in a Charitable Hospital. The Business Plan sought to facilitate the restructuring and expansion of the institution, which aims to modernize and increase the mix of services. After processing the information collected, it was possible to propose a model of hospital management that encompassed areas operational, financial and marketing. Finally, applied research proved a useful tool to improve the methodology of teaching and facilitate the assimilation of theoretical knowledge obtained in the course.

Keywords: Applied research. Business plan. Strategic management.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tabajara Lucas de. Uma experiência alternativa em avaliação. **Revista de Ensino de Engenharia**, Abenge, Brasília: v. 26, n. 2, p. 35-39, jul./dez., 2007.

CASTILHO, Nadia Cecilia; RIBEIRO, Pamela Cristine; CHIRELLI, Mara Quaglio. A implementação da sistematização da assistência de enfermagem no serviço de saúde hospitalar do Brasil. **Texto & contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 18, n. 2, Jun. 2009.

COSTA, Alexandre Bernardino. As origens do núcleo de prática jurídica da UNB. **Revista Extensão em Foco**, n. 1, p.15-24, 2008, jan./jun. 2008. Editora UFPR.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Editora de cultura, 2006.

FERREIRA, T. S.; CAMPOS, L. F.. O conhecimento veiculado em literatura nacional sobre integralidade em saúde. **Revista Cogitare Enfermagem**, Curitiba v. 14, n. 2, p. 368-373, 2009.

FOSSA, Maria Ivete Trevisan et al. A extensão universitária e a promoção da responsabilidade socioambiental: relato do PISC em Santa Maria (RS). **Revista Extensão Em Foco**, n. 5, p. 25-33, jan./jun. 2010.

HANSEN, P. B.; GUIMARAES, F.M. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, Dez.2009.

MANTOVANI, Maria de Fátima et al. Articulação interinstitucional na área da saúde: UFPR e secretaria municipal da saúde de Colombo. **Revista Extensão em Foco**, n. 3, p. 33-40, jan./jun. 2009.

MINTZBERG, Henry et al (Orgs.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 4ª ed., 2006.

NETO, T. M.; Barreiros, N. R.; KUWAHARA, N.; GONÇALVES, M. B. A tecnologia de informação como ferramenta para otimização da qualidade nos serviços de saúde em Manaus-AM. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, v. 3, p. 34-47, 2011.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.. Gestão estratégica e financeira das Instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, v. 3, n. 1, p. 98-117, 2011.

RIBEIRO, José Mendes. Desenvolvimento do SUS e racionamento de serviços hospitalares. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, Jun. 200.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A.M.; RODRIGUES, I.A. Controle de estoque de materiais com diferentes padrões de demanda: estudo de caso em uma indústria química. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p.223-231, 2006.

SAYÃO, Sandro Cozza. Sobre o sentido da educação ambiental: questões e reflexões. **Revista Extensão em Foco**, n. 3, p. 109-119, jan./jun. 2009.

TONINI, Adriana Maria; LIMA, Maria de Lourdes Rocha de. Atividades complementares: uma abordagem pedagógica para mudar o ensino de engenharia. **Revista de Ensino de Engenharia**, Abenge, Brasília, v. 28, n. 1, p. 36-44, 2009.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias Intermediárias em contexto hospitalar. **Cadernos EBAPE.Br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, Mar. 2010.

Originais recebidos em: 04/01/2012

Aceito para publicação em: 11/02/2013