

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MICHELE TONDIN

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA CLÍNICA VETERINÁRIA**

**CAXIAS DO SUL
2020**

MICHELE TONDIN

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA CLÍNICA VETERINÁRIA**

Relatório do Diagnóstico Organizacional, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora do TCC I: Prof.^a Ma. Elisandra Martins.

Orientador do TCC II: Prof. Me. Ronald Lopes de Oliveira

CAXIAS DO SUL

2020

MICHELE TONDIN

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA CLÍNICA VETERINÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial.

Aprovado(a) em: _____/_____/2020

Banca Examinadora

Prof. Me. Ronald Lopes de Oliveira - Orientador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Ma. Juliana Raquel de Souza Luchese
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu namorado, Lucas Zanatta, que me ajudou muito servindo de inspiração com o seu conhecimento e principalmente com a sua dedicação e amor aos animais. Também agradeço o carinho e amor por esses anos ao meu lado, me incentivando na busca pelos meus objetivos e sonhos, compreendendo as horas de ausência e estresse em virtude da elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço também aos meus pais, responsáveis por toda construção do meu perfil de ser humano, sendo minha base e principal motivação para realização deste sonho.

Também agradeço aos meus queridos sogros Leni e Paulo Zanatta, por me acolherem de braços abertos sempre, me incentivando nessa longa caminhada da vida.

Agradeço às minhas amigas Luciana, Camila, Stefani, Marjorie e Giovana por me ajudarem quando mais precisei.

Aos meus colegas de faculdade agradeço que, compartilharam comigo suas experiências de vida, pois agregaram para minha jornada como estudante.

Ao meu orientador do TCCII Ronald Lopes de Oliveira pela dedicação e apoio nas orientações que recebi.

Por fim a todos familiares e amigos que de alguma forma estiveram presente e contribuíram para o alcance de mais essa etapa da minha vida.

Obrigada de coração a todos vocês.

RESUMO

O presente trabalho apresenta o diagnóstico de uma clínica veterinária, fundada em 1988 na cidade de Caxias do Sul. Após realizar análise de todas as áreas da organização, foram identificados os pontos fortes e fracos, que possibilitou a elaboração de um planejamento estratégico com sua respectiva proposta de melhoria. O diagnóstico do trabalho ocorreu através de pesquisa qualitativa, em nível exploratório a partir de um estudo de caso, pesquisa documental e bibliográfica. As ações de melhorias propostas foram elaboradas levando-se em consideração a capacidade de investimento da empresa e pretende-se com o planejamento definir uma metodologia estrutural para promover o crescimento da empresa, aproveitando as oportunidades no atual contexto. Entre as indicações para melhorar o desempenho da clínica, a autora indicou a implantação de um software de apoio para gestão, a elaboração da missão, visão, valores e a contratação de um profissional da área administrativa, trazendo ações concretas e viáveis para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Diagnóstico. Planejamento Estratégico. Pesquisa Qualitativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parceria oferecida pela clínica	17
Figura 2 - Evolução de serviços prestados	25
Figura 3 - Quadro de faturamento	25
Figura 4 - <i>Software</i> administrativo da clínica <i>VETWORK</i>	32
Figura 5 - Gráfico de banho e tosa referente ano 2018 e 2019.....	33
Figura 6 - Gráficos desempenho anual da clínica	33
Figura 7 - Gráficos faturamento anual da clínica	34
Figura 8 - Gráficos faturamento anual da clínica	34
Figura 9 - Organograma da clínica	36
Figura 10 - Serviços e produtos que a clínica oferece	40
Figura 11 - Logotipo atual da clínica	41
Figura 12 - Logotipo antigo da clínica até 2017.....	41
Figura 13 - Livro de controle de medicações controlados	48
Figura 14 - Planta baixa Raça Clínica Veterinária.....	51
Figura 15 - Ficha de controle interno da clínica.....	52
Figura 16 - Fluxo de atendimento da clínica.....	53
Figura 17 - Tipos de planejamento	75
Figura 18 - Etapas do planejamento estratégico	76
Figura 19 - Perspectivas do BSC	80
Figura 20 - Ferramenta 5W2H	81
Figura 21 - Matriz de Ansoff	83
Figura 22 - Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group	87
Figura 23 - Funções de um sistema de informação	91
Figura 24 - Etapas macro para elaboração do planejamento estratégico	98
Figura 25 - Missão da clínica veterinária	100
Figura 26 - Definição visão da clínica veterinária	100
Figura 27 - Definição valores da clínica veterinária	100
Figura 28 - Fluxograma para proposta do plano marketing	105
Figura 29 - Matriz Ansoff	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Serviços oferecidos pela clínica	14
Quadro 2 - Quadro de fornecedores	18
Quadro 3 - Quadro de concorrentes.....	20
Quadro 4 - Exemplos de descartes	23
Quadro 5 - Oportunidades e ameaças no ambiente externo.....	27
Quadro 6 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa.....	37
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos na área comercial	45
Quadro 8 - Pontos fortes e pontos fracos na área de materiais	48
Quadro 9 - Pontos fortes e fracos da área de operações.....	54
Quadro 10 - Pontos fortes e pontos fracos na área financeira	59
Quadro 11 - Pontos fortes e pontos fracos na área de recursos humanos	63
Quadro 12 - Exemplo da Matriz FOFA	66
Quadro 13 - Análise SWOT.....	67
Quadro 14 - Elementos do processo do planejamento estratégico.....	77
Quadro 15 - Matriz Swot revisada.....	103
Quadro 16 - Objetivos e indicadores.....	109
Quadro 17 - Questionário Individual.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa de classe social	18
Tabela 2 - Análise dos pontos críticos da SWOT	65
Tabela 3 - Plano de ação e respectivos custos.....	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	13
2.2	HISTÓRICO.....	13
2.3	SERVIÇOS.....	14
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	15
2.4.1	Microambiente	16
2.4.1.1	Sociedade.....	16
2.4.1.2	Clientes.....	17
2.4.1.3	Fornecedores	18
2.4.1.4	Concorrência	19
2.4.2	Macroambiente	20
2.4.2.1	Fatores econômicos	21
2.4.2.2	Fatores tecnológicos	22
2.4.2.3	Fatores políticos e legais.....	22
2.4.2.4	Fatores ambientais	223
2.5	EVOLUÇÃO DE VENDAS	24
2.6	CAPACIDADE PRODUTIVA	26
2.7	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO.....	26
3	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	29
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
3.1.1	Visão, missão e valores da clínica.....	30
3.1.2	Objetivos	31
3.1.3	Planos estratégicos, táticos e operacionais	31
3.1.4	Padrões de controle e indicadores de desempenho.....	32
3.1.5	Reuniões de avaliação	34
3.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	34
3.3	ORGANIZAÇÃO	35
3.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	36
4	ÁREA COMERCIAL.....	38

4.1	PESQUISA DE MERCADO	38
4.2	SERVIÇOS	38
4.2.1	Marca	39
4.3	PREÇO	41
4.4	COMUNICAÇÃO	42
4.5	VENDAS	43
4.6	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	44
4.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA COMERCIAL.....	44
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	46
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	46
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	46
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS.....	47
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS.....	48
6	ÁREA DE OPERAÇÕES.....	50
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES	50
6.2	LAYOUTS DA LOJA	50
6.3	FLUXO DE ATENDIMENTO.....	52
6.4	ESTACIONAMENTO E HORÁRIO DE ATENDIMENTO	53
6.5	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR E GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	54
6.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	54
7	ÁREA FINANCEIRA	56
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	56
7.2	GESTÃO DE CAIXA	56
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	57
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	57
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	58
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	58
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	58
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	60
8.1	ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO	60

8.2	ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO.....	61
8.3	SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	61
8.4	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	61
8.5	MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO.....	62
8.6	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	62
8.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	63
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	64
9.1	ANÁLISE GUT (MATRIZ GUT).....	64
9.2	MATRIZ SWOT	66
9.2.1	Análise da SWOT	67
9.3	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	68
9.4	OBJETIVOS	69
9.4.1	Objetivo geral.....	69
9.4.2	Objetivos específicos.....	69
9.5	JUSTIFICATIVA.....	70
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	71
10.1	ESTRATÉGIA.....	71
10.2	GESTÃO ESTRATÉGIA.....	72
10.2.1	Planejamento Estratégico.....	73
10.2.2	Tipos, Características E Etapas Do Planejamento	75
10.2.3	Ferramenta Da Gestão Estratégica	78
10.2.3.1	Cadeia de valores	78
10.2.4	Balanced Scorecard (BSC)	79
10.2.5	Matriz de Ansoff.....	82
10.2.6	Matriz Swot.....	84
10.2.7	Matriz BCG	86
10.2.8	INDICADORES DE DESEMPENHO	88
10.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	90
10.3.1	Sistemas de Informação para Gestão Estratégica	92
10.4	SOFTWARE PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	94
10.4.1	Scoreplan	94
10.4.2	SCOPI.....	94

10.4.3	Interact	95
11	METODOLOGIA	96
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	96
11.2	PARTICIPAÇÃO DO ESTUDO.....	96
11.3	PREOCUPAÇÃO DE COLETA DOS DADOS	97
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	97
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	98
12.1	ETAPA 1 - CONCEPÇÃO E ALINHAMENTO	98
12.1.1	Workshop de Alinhamento Conceitual.....	99
12.1.2	Definição da Missão, Visão e Valores.....	99
12.1.3	Revisão e Ajustes do Diagnóstico Empresarial.....	101
12.1.3.1	Diagnóstico Estratégico Externo.....	101
12.1.3.2	Análise Interna.....	102
12.1.3.3	Matriz Swot.....	103
12.1.3.4	Formulação Estratégica.....	103
12.2	ETAPA 2 - FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO	104
12.2.1	Definição dos Objetivos	104
12.2.1.1	Objetivo 1: Plano de Marketing	104
12.2.1.2	Objetivo 2: Profissional na Área Administrativa	106
12.2.1.3	Objetivo 3: Fidelização dos Clientes.....	106
12.2.2	Construção da Matriz Ansoff.....	107
12.2.3	Definição do Software de Planejamento Estratégico	108
12.2.4	Definição dos Indicadores Associados aos Objetivos.....	109
12.3	ETAPA 3 - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	110
12.3.1	Definição da metodologia de acompanhamento	110
12.3.2	Utilização do sistema de informação para acompanhar o PE	111
12.3.3	Plano de Ação para a implantação do PE	112
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	113
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS.....	115

1 INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir apresenta o diagnóstico empresarial realizado em uma clínica veterinária de animais de pequeno porte, situada na cidade de Caxias do Sul, conhecida como Clínica Raça. Com atuação há 32 anos na área, seus serviços compreendem: consultas, internações, cirurgias, exames complementares e estética animal.

Foram realizadas análises de todas as áreas da clínica, através de pesquisa qualitativa, em nível exploratório, com pesquisa documental e bibliográfica que possibilitou a identificação dos pontos fortes e fracos. A partir daí, estes pontos foram relacionados com as ameaças e oportunidades do ambiente externo, criando então a Matriz SWOT, que descreve os aspectos a serem corrigidos através de uma proposta de melhoria.

A elaboração do planejamento visa gerar mudanças no ambiente organizacional, servindo como grande alicerce para o crescimento e prosperidade da empresa.

Portanto, esse trabalho tem como objetivo a elaboração do planejamento estratégico para a clínica veterinária Raça, buscando assim soluções para aprimorar o funcionamento da clínica e o seu conseqüente crescimento.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo apresenta-se a clínica veterinária Raça, uma clínica fundada em 1988 que se encontra sob nova direção desde o ano de 2011.

É uma empresa de pequeno porte que atua na área de clínica e cirurgia de pequenos animais no centro de Caxias do Sul. Entre seus serviços estão: consultas, internações, cirurgia, exames complementares e estética animal.

2.1 DADOS CADASTRAIS

- a) Razão Social: Zanatta Saúde Animal Ltda;
- b) Nome Fantasia: Raça Clínica Veterinária;
- c) CNPJ: 14.774.521/0001-00;
- d) Inscrição Estadual: 0290551668;
- e) Ano de inauguração: 1988;
- f) Endereço: Rua Andrade Neves, 600 - Centro - Caxias do Sul / RS;
- g) CEP: 95084-200
- h) Fone: (54) 3028-2728; (54) 9.8412-3543 plantões;
- i) E-mail: contato@clnicaraca.com.br;
- j) Redes Sociais: racaclinicaveterinaria (Instagram/ Facebook);
- k) Número de funcionários: 4.

2.2 HISTÓRICO

A clínica Raça foi fundada em 1988 pelo veterinário João André de Salles que enxergou potencial na atividade, pois nesta época havia poucas clínicas veterinárias na cidade.

No final do ano de 2011, a empresa foi vendida para seu atual proprietário Lucas Stumpf Zanatta, que atua como veterinário principal da clínica. Desde o início do ano de 2018 a Clínica Veterinária Raça passou a atuar em novo endereço agora instalada na Rua: Andrade Neves, nº 600 Bairro: Centro com estrutura própria em instalações modernas para melhor atender a sua demanda.

A partir de então deixou de oferecer produtos de pet shop, focando na parte clínica e permanecendo apenas com o banho e tosa. A clínica pretende duplicar os

atendimentos, agregando e melhorando a oferta de serviços, como: cirurgias, vacinas, internações, especialidades e exames complementares. Entre os diferenciais estão as alas separadas para internações de cães e gatos e isolamento para doenças infectocontagiosas.

Possui atendimento de plantão, o qual garante acessibilidade aos clientes em situações de emergência 24 horas. Especialistas de diversas áreas compõem a equipe de profissionais. Além disso, a clínica oferece serviços de cirurgia e internação em parceria com outras clínicas e/ou veterinários da cidade, mediante encaminhamento formal.

Os serviços de banho e tosa foram oferecidos como atividades secundárias, mas aos poucos foram tornando-se grandes destaques por serem inovadoras, havendo grande procura. Também havia produtos de *pet shop*, com grande variedade de camas, brinquedos, rações e acessórios pets.

Através dos seus 31 anos de história, a clínica Raça pôde acompanhar a evolução da medicina veterinária e o crescente vínculo com os tutores e seus animais de estimação.

Atualmente, a clínica possui uma moderna estrutura com cerca de 350 metros quadrados divididos em três andares, dispondo de diversos recursos para concentrar todo atendimento necessário ao paciente em um único lugar.

2.3 SERVIÇOS

Muitos dos serviços oferecidos pela clínica provêm de especialistas terceirizados. Na representação gráfica do Quadro 1, citam-se os serviços que são oferecidos pela clínica e os contratados.

Quadro 1 – Serviços oferecidos pela clínica

(continua)

Serviços Oferecidos	Serviços Próprios	Serviços Terceirizados
Estética	X	
Nefrologia		X
Oftalmologia		X
Dermatologia		X
Neurologia		X

Ortopedia		X
Endocrinologia		X
Anestesiologia	X	
Serviços Oferecidos	Serviços Próprios	Serviços Terceirizados
Cardiologia		X
Animais Exóticos		X
Raio X Digital	X	
Crioterapia		X
Plantão	X	
Eco cardiograma		X
Isolamento	X	
Internação de cães	X	
Internação de gatos	X	
Cirurgia Geral	X	
Eletrocardiograma	X	
Laboratório		X
Ecografia		X
Acupuntura		X
Farmácia	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A empresa procurou contato com profissionais, de competência comprovada em suas especialidades, para oferecerem seus serviços quando necessário.

A indicação da especialidade a ser solicitada é feita após uma prévia avaliação do principal veterinário.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Para uma empresa ter sucesso é necessário conhecer o ambiente externo e desenvolver o ambiente interno, ou seja, o macro e microambiente.

O microambiente está mais próximo da empresa e é composto, por exemplo, por seus clientes, fornecedores e concorrentes. O macroambiente é composto por várias informações que influenciam o microambiente, como a

tecnologia, a cultura e as ações do governo. Também englobam as forças ambientais distantes da empresa que influenciam todo o ambiente, como informações demográficas, econômicas, naturais, políticas e legais (ALVES, 2018, p. 40).

Sendo assim, ambos se consolidam diante de um diferencial desenvolvido pela empresa para obter aprimoramento nos resultados. Muitos fatores podem fazer a diferença em uma empresa, por isso saber o que é necessário para cada um deles é fundamental em um posicionamento estratégico.

2.4.1 Microambiente

É importante saber analisar e avaliar devidamente esses fatores que são a base para o sucesso de uma organização. Conhecer tanto os concorrentes quanto a sociedade em que a empresa está inserida auxilia no seu desenvolvimento.

Se uma empresa perder um cliente para um concorrente por conta de diferenças de ofertas, isso reflete em uma força micro, ou seja, só atinge o entorno da empresa, esse é o exemplo da ação do microambiente (ALVES, 2018, p. 40).

2.4.1.1 Sociedade

A Clínica Raça está localizada na região central da cidade, com vários centros comerciais, lojas e residências. Como pontos de referência estão uma UBS e a rodoviária municipal, ou seja, em uma via de grande fluxo de pessoas.

Segundo dados do IBGE (2019), o Município de Caxias do Sul, conta com uma população de 510.906 habitantes, com PIB de R\$ 44.007,35 e renda per capita de 3,2 salários mínimos.

Não há número oficial sobre a quantidade de animais no município, porém a Secretaria da Saúde trabalha com base em uma estimativa do IBGE, que apontava 82 mil cães e 41 mil bichanos em 2010.

Nos últimos anos ocorreu um estreitamento na relação entre os tutores e seus animais de estimação. Os animais que antes viviam na parte externa da casa, na maioria das vezes os cães, com a finalidade de cuidar das residências, hoje passam a conviver no mesmo ambiente interno, dividindo sala, cama e com alimentação específica.

Com a crescente humanização dos animais, tratados agora como “filhos”, houve um aumento nas exigências dos tutores aos profissionais ligados à área da saúde veterinária. Sendo assim, o atendimento a estes animais deve ser realizado em um ambiente de estrutura adequada com profissionais atualizados e qualificados.

Figura 1 – Parceria oferecida pela clínica



Fonte: Marketing da clínica (2019).

Muitos dos tratamentos, cirurgias, exames e consultas periódicas podem extrapolar o orçamento das famílias que buscam oferecer todos os cuidados necessários a seu animal. Pensando nisso, foram criados planos de saúde específicos para animais. A clínica Raça firmou parceria com o Nestor Saúde Animal, que tem se tornado referência no ramo.

2.4.1.2 Clientes

Em consequência da boa estrutura, equipamentos de alta qualidade e o custo de manutenção da empresa, não é possível realizar atendimentos de baixo custo aos clientes. A maioria dos clientes está de acordo com o alto custo oferecido pelo atendimento.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as classes sociais são classificadas conforme as faixas salariais e são representadas pela classe A, B, C e D. A classe A se enquadra com o salário entra na renda acima de 20 salários mínimos. Já a classe B se caracteriza a faixa de 10 a 20 salários

mínimos. A classe C define a faixa de 4 a 10 salários mínimos. E a classe D, adapta-se com 2 a 4 salários mínimos.

Conforme o sócio proprietário há uma estimativa de que os clientes se enquadrem na classe social conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Estimativa de classe social

A	B	C	D
30%	60%	8%	2%

Fonte: Elaborada pela própria autora (2019)

Classe alta é menos numerosa e com maior nível de renda, de bens, de prestígio e de poder, essa é a classe dominante. Classe média é grupo populacional situado entre a burguesia e o proletariado. Com relativo poder aquisitivo e de bens, mas subordinada à classe alta. Classe média engloba trabalhadores não especializados, com baixo nível de escolaridade, baixa renda e muita miserável classe dominada (LIMA, 2019, p. 56).

2.4.1.3 Fornecedores

Os fornecedores que prestam serviços à clínica no ramo de medicamentos, rações, embelezamento pet (shampoo, condicionadores, hidratantes, laços e fitas), descartáveis (copos, folhas para secagem de mãos, papel higiênico), produtos de limpeza (detergente, sabão, álcool, hipoclorito) e materiais de escritório estão descritos conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Quadro de fornecedores

Fornecedor	Tipo de produto	Localização
Pet Society	Linha estética banho e tosa	Caxias do Sul
Simoquímica	Produtos de higiene e limpeza	Caxias do Sul
Laçolândia	Enfeites, fitas e gravatas Pet.	Caxias do Sul
Vizi Distribuidora	Assessórios pets	Caxias do Sul
Zoetis	Medicamentos e vacinas	São Paulo
União Distribuidora	Materiais hospitalares e ampolados	Porto Alegre

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Além desses, a empresa possui outros fornecedores, principalmente quanto a laboratórios veterinários, pois a gama de medicamentos usados na rotina clínica é muito grande.

A pet Society é hoje uma das marcas mais conhecidas do ramo de estética animal. Possui a maior fábrica de higiene animal da América Latina e exporta seus produtos para mais de 15 países. Com ela a empresa conta com shampoos, condicionadores, hidratantes e perfumes. Todos seus produtos são certificados pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) e seguros para uso em qualquer animal.

A Zoetis é uma das maiores empresas do ramo de vacinas do Brasil, contando com uma gama pequena de medicamentos, mas todos com grande eficácia de uso entre os veterinários.

A Distribuidora União possui sede em Porto Alegre. Com ela são feitos pedidos de materiais hospitalares como gaze, compressas, ataduras, esparadrapos, além de medicamentos e anestésicos.

A Vizi Distribuidora possui sede na mesma cidade, o que facilita a entrega dos produtos que vão desde camas, roupas e brinquedos até coleiras e acessórios pet.

Além dessas empresas, a clínica conta com serviço terceirizado de especialistas em diversas áreas voltadas à medicina veterinária, conforme Quadro 1.

Estes profissionais possuem títulos de especialistas e vivência prática na sua área, o que traz confiança para o clínico e para o cliente ao requisitar seus serviços.

2.4.1.4 Concorrência

Há distinção entre ambulatório, consultório, clínica e hospital veterinário, regida pela resolução 1.275/2019 do Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV)¹ que define os tipos de estabelecimentos, desde os requisitos necessários, aos procedimentos autorizados em cada um.

A concorrência é quando uma empresa proporciona ao cliente, a mesma necessidade de forma semelhante, independente da forma que agem.

Segundo Kotler (2015) os clientes satisfeitos compram novamente e comentam

¹ Informação obtida através de ligação telefônica no dia 13 de outubro de 2019.

com outras pessoas sobre suas boas experiências. Já os clientes

Insatisfeitos geralmente migram para a concorrência e depreciam o produto para os outros.

Segundo o Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV/RS) existem em Caxias do Sul, 33 clínicas veterinárias. Na região central e bairros próximos, seus principais concorrentes da empresa estudada seguem conforme o Quadro 3, abaixo.

Quadro 3 – Quadro de concorrentes

Clínicas veterinárias Concorrentes	Endereço
Empório de Bicho	Rua Carlos Giesen, 66, Exposição.
Pio X	Av. Rossetti, 136, Pio X
São João	Av. São João, 1759, Centro
Luciana Guidolin	Rua 25 de Julho, 1941, Centro
Dogs Life	Rua Dr. Montauray, 578, Madureira
Luluzinha	Rua 20 de Setembro, 996, Centro

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para considerar como concorrência direta da clínica Raça, deve-se levar em conta estabelecimentos que se enquadram como clínica veterinária.

Como vantagem competitiva e aumento da renda mensal, desde janeiro de 2020 a clínica trouxe a oportunidade para outros veterinários de prestarem atendimentos aos seus pacientes usufruindo da estrutura, englobando serviços como consultas, internações e cirurgias.

2.4.2 Macroambiente

O macroambiente impõe às empresas fatores nas quais elas não podem controlar, como fatores econômicos, tecnológicos, políticos e legais. Notamos que “o ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural” (KOTLER; KELLER, 2018, p. 40). Os profissionais de marketing devem prestar muita atenção às tendências e evoluções desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing. Novas oportunidades surgem constantemente à espera do marketing certo em termos

de perspicácia e criatividade.

É importante analisar todos os fatores deste ambiente, para saber as possíveis ações de prevenção, e poder operar na mesma linha do atual mercado.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Segundo dados da Conexão Pet Brasil (2018) existem mais famílias com pet em comparação a filhos. Portanto, o aumento da população pet, aliado ao estreitamento emocional com os animais, ajudam a impulsionar este mercado mesmo em tempos de crise.

Segundo Associação Brasileira de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET) o faturamento do mercado pet brasileiro em 2018 atingiu R\$ 20,3 bilhões, ocupando a segunda posição no mercado mundial, precedida somente pela China.

Fatores econômicos são fatores que giram em torno da economia, como as taxas de juros, que influenciam no custo de compra de equipamento, a inflação, que atua diretamente no preço dos produtos ou serviços a serem vendidos, o sistema tributário, ou seja, impostos a serem cobrados com as vendas dos produtos ou serviços os incentivos ao investimento, consumo e internacionalização, entre outros (NOGUEIRA, 2014, p. 58).

Atualmente, os animais são trazidos à clínica de forma preventiva, realizando consultas e exames periódicos, fato considerado impensável há cerca de 20 anos. A sociedade, de modo geral, encara o seu pet como membro da família, trazendo em muitos casos, a mesma preocupação que um filho traria.

Segundo Associação Nacional dos Distribuidores de Produtos Pet (ANDIPET), as razões das pessoas buscarem a companhia de pets, devem-se ao aumento de casais sem filhos, envelhecimento populacional e às pessoas que moram sozinhas. A necessidade de cuidar e proteger o pet, zelando pelo seu bem-estar, é o grande impulsionador no mercado.

Por conta do envolvimento emocional, as despesas com animais têm tido prioridade no conjunto de gastos das famílias. Por esse motivo não sofre tanto o impacto da crise econômica. Esse é o nicho do mercado que, com certeza, continuará crescendo, sinalizando expansão do segmento.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Por se tratar de medicina e estar intimamente ligada com vidas, a área veterinária se mantém em constante expansão. Laboratórios (muitos deles grandes multinacionais) criam medicações com diferentes apresentações, absorção, metabolismo e excreção com o intuito de aumentar a eficácia e diminuir efeitos colaterais. Monitores anestésicos cada vez mais sensíveis, que garantem maior segurança. Além disso, oferece aparelhos sofisticados como os de raio-x digital, ecografia, tomografia, vídeo-cirurgia etc.

A clínica conta com monitores multiparamétricos, raio-x digital, aparelho eletrocardiográfico e videoscopia.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

No setor da medicina veterinária há alguns fatores legais que influenciam a atividade, principalmente por questões de higiene e segurança pública. As principais fiscalizações são feitas através dos seguintes órgãos:

- a) Vigilância Sanitária Municipal: para fiscalizar o estabelecimento com documentação em dia, todo o gerenciamento de resíduos, atividade que atualmente a clínica exerce;
- b) Bombeiros: com identificação de emergências, programa de prevenção de incêndios;
- c) Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV): instalações e equipamentos obrigatórios;
- d) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA): controle de medicações veterinárias sejam elas controlados ou não;
- e) Ministério do Trabalho: Fiscaliza a jornada e as condições de trabalho dos colaboradores.

Para que as empresas ajam de forma legal, devem obedecer a todos os contratos e à regulamentação político-legal. “O impacto desses fatores na organização é grande, podendo ser positivo caso ela conheça, respeite e monte suas estratégias com esse conhecimento prévio, ou, negativo, caso não esteja seguindo alguma regulamentação” (NOGUEIRA, 2014, p. 69).

Muitos fatores regem o funcionamento ideal de uma clínica veterinária. Taxas

anuais obrigatórias são pagas para os devidos órgãos do setor. Auditorias podem ser realizadas sem qualquer aviso prévio, o que fomenta os responsáveis a manterem todos os requisitos sempre vigentes.

2.4.2.4 Fatores ambientais

O clima é um dos fatores que podem provocar oscilação na estética animal e na clínica. No verão há um aumento do número de banhos e tosas e uma maior casuística de problemas de pele causadas pelo sol, proliferação de pulgas e carrapatos. No inverno o número de banhos diminui, pois há uma ideia errônea de que os animais possam passar frio durante o banho, em compensação aumentam casos de problemas respiratórios na clínica.

Assim como em outras áreas da saúde, deve-se estabelecer o acondicionamento e destinação correta dos resíduos gerados pela clínica, sendo necessário contratar uma empresa para recolha de resíduos hospitalares, tais como agulhas e materiais usados em cirurgia conforme mostra o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Exemplos de descartes

(continua)

Resíduo	Materiais	Armazenamento	Recolhimento
Grupo A	Compressas, gaze, algodão, faixas contaminadas. Órgãos, tecidos resultantes de cirurgias.	Em balde identificado com tampa dentro de saco de plástico expedido pela empresa responsável	Cada 15 dias regularmente
Grupo B	Frascos de medicamentos de vidro Medicações com prazo de validade expirado	Em recipiente exclusivo até atingirem o volume de 20 litros.	Conforme solicitação

Grupo D	Fezes, Pêlos e jornais sujos de urinas de animais.	Armazenados em lixeiras próprias	Encaminhados para lixeira orgânica municipal
Grupo E	Agulhas, lâminas de bisturi, material perfuro-cortante.	Armazenados até atingirem volume do recipiente em <i>descarpack</i>	Conforme solicitação

Fonte: Fornecido pelo proprietário da clínica (2019).

Além disso, outra exigência da vigilância sanitária é que se tenha um contrato vigente com a empresa responsável pelo recolhimento de cadáveres dos animais. Esse serviço é solicitado, conforme necessidade, à empresa Resi Seresa, que conta com funcionários devidamente paramentados e veículos adaptados para este serviço.

2.5 EVOLUÇÃO DE VENDAS

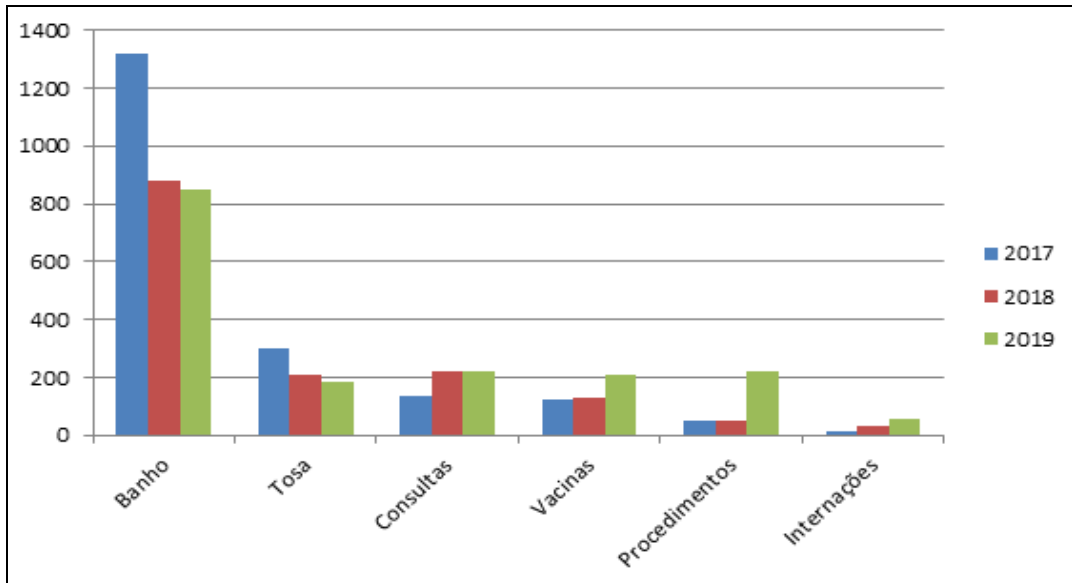
A evolução de vendas ou a prestação de serviços é um dos principais processos de uma clínica veterinária, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Desse modo, juntamente com seu faturamento mensal e anual, são indispensáveis para o bom funcionamento da mesma.

Os auxiliares desenvolvem um papel importante em sua atuação. Caso contrário, danos e prejuízos podem acontecer ao estabelecimento. Tais auxiliares são responsáveis, também, pela organização da clínica através de planilhas mensais que englobam consultas, banhos, tosas, internações, eutanásias, vacinas e procedimentos.

A empresa precisa conhecer o mercado onde está inserida, oferecer seus serviços de maneira diferenciada e atender seus clientes com qualidade, gerando satisfação e fidelidade. A clínica em estudo, desconhece o *share* do mercado.

Conforme a Figura 2, a seguir, pode-se observar o levantamento da clínica nos últimos anos.

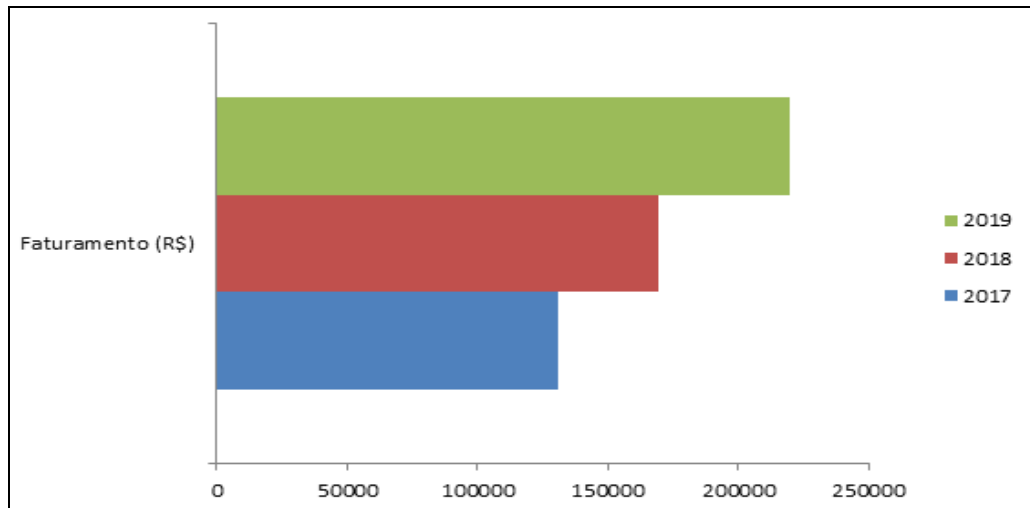
Figura 2 – Levantamento de serviços prestados



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Conforme a Figura 2, apresentada acima, pode-se perceber o levantamento dos serviços prestados, onde um banho ou uma tosa podem durar aproximadamente quarenta minutos o que vai depender se a pelagem do animal é curta ou muito embolada, o que atrasa a produção. Considerando esses fatores, pode ser estabelecida uma média de três banhos por dia e setenta no mês, sem contar as tosas e tosas higiênicas. Conforme a Figura 3, a seguir, pode-se observar o faturamento da clínica.

Figura 3 – Quadro de faturamento



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para manter a estabilidade financeira da empresa, é necessário controlar o fluxo de caixa (entrada e saída) e todo o processo organizacional, para que o resultado final não prejudique a qualidade do serviço e o rendimento da produção.

Ao analisar o gráfico da evolução dos serviços prestados percebe-se que houve uma queda em banhos e tosas, porém outros procedimentos aumentaram: vacinas, consultas e internações.

2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva de uma empresa é a quantidade máxima de serviços que ela pode produzir em um determinado período. Em relação a clínica, a capacidade produtiva representa sua produção em dia ou durante o mês, isso relata a produção de bens ou serviços prestados que a clínica oferece.

Propõe que a capacidade possa ser dividida em quatro categorias, sendo a capacidade instalada, capacidade disponível, capacidade efetiva, capacidade realizada, conhecer a capacidade atual da empresa implica não só conhecer o processo, mas também em se ter a percepção de que os retrabalhos e refugos devem ser calculados, pois os mesmos consomem tempo e recursos dentro da capacidade produtiva (STAUDT; COELHO; GONÇALVES, 2011, p. 634).

Se houver aumento da procura dos serviços de banho e tosa, se torna indispensável a contratação de mais funcionários para suprir e aumentar a capacidade produtiva.

2.7 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Observar todas as oportunidades e ameaças do ambiente externo é fundamental para traçar as metas e poder verificar o mercado em questão. Uma das formas de investigar é colocar todos os pontos ligados à clínica, como concorrentes, clientes, fornecedores, sociedade, fatores econômicos, tecnológicos, ambientais, políticos e legais analisando quais são ou podem vir a serem as principais oportunidades e ameaças.

Conforme mostra Quadro 5, abaixo, conseguimos ver as oportunidades e ameaças no ambiente externo da clínica.

Quadro 5 – Oportunidades e ameaças no ambiente externo

		Oportunidades	Ameaças
Microambiente	Sociedade	Localização (2.4.1.1)	
	Clientes	Atendimento a baixo custo (2.4.1.2)	
	Fornecedores	Serviço terceirizado de especialistas em diversas áreas voltadas à medicina veterinária (2.4.1.3)	
	Concorrência		Forte concorrência (2.4.1.4)
Macroambiente	Fatores Tecnológicos	Mantém em constante expansão e aparelhos sofisticados (2.4.2.2)	
	Fatores Econômicos	Expansão do segmento (2.4.2.1)	
	Fatores Ambientais		Fatores que provocam oscilação na estética animal (2.4.2.4)

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Considerando as oportunidades da sociedade, a localização da clínica é favorável, pois está localizada em um ponto central, próximo a da rodoviária, sendo uma região com bastante movimento que se aproxima de seu público alvo.

Quanto à concorrência, a clínica tem um grande número de concorrentes próximos, sendo assim, uma ameaça à mesma. Relacionado a clientes, a clínica não possui atendimento a baixo custo, devido a uma estrutura e um custo operacional que não viabiliza tais serviços.

Referente aos fornecedores trabalha com produtos conhecidos no mercado seguro para uso de produtos para animais, laboratórios de estrutura completa com profissionais qualificados para análise.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo apresenta-se toda área administrativa da clínica, onde se observa seu planejamento estratégico, inovação, sistemas de informações, organização e, por fim analisa-se seus pontos fracos e pontos fortes.

A clínica possui quatro colaboradores, entre veterinário, esteticista, secretária e auxiliar geral. Quando necessários serviços terceirizados a clínica conta com especialistas.

A área administrativa baseia-se na elaboração, controle e gerenciamento das atividades, bem como a coordenação de todo o processo administrativo.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem como fundamento desenvolver situações de um modo mais eficiente, padronizando a organização e orientação nas atividades diárias exercidas, sempre pensando no futuro e nas melhorias internas da clínica.

O planejamento estratégico é fundamental porque trata do que é considerado importante de modo sistemático e se impõe como modelo para problemas que surgirem ao decorrer (ALMEIDA, 2015).

O planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que busca estabelecer o caminho ao qual a empresa deverá seguir, facilitando o alcance dos seus objetivos em longo prazo. Quando um planejamento é feito corretamente, isso ajuda a organização chegar em um propósito da maneira mais viável.

O planejamento faz parte da história da evolução humana e esteve presente em todas as etapas de desenvolvimento: na caça, na construção de abrigo, na criação de animais, nas buscas por novas terras, em guerras e inovações. Assim, podemos afirmar que sempre foi necessário ao homem planejar, o que faz do planejamento uma ferramenta inerente à sobrevivência (BUSATO, 2017, p. 24).

Por ocasião do presente estudo, a clínica está aprimorando o planejamento estratégico definido pelo proprietário, com o auxílio do trabalho de conclusão do curso de administração de empresas, juntamente com a autora do estudo sempre focado no desenvolvimento e no seu crescimento.

3.1.1 Visão, missão e valores da clínica

Conforme o proprietário da empresa em estudo deseja tornar-se referência na cidade, além de concentrar todos os exames e procedimentos necessários evitando o deslocamento do cliente para outras clínicas.

A ideia central dessa abordagem é o olhar visionário do empreendedor. É dele que partem as ideias inovadoras essenciais para a formulação da estratégia empresarial. Há aqui uma referência clara à imagem do executivo principal da organização utilizando sua criatividade, experiência e talento para conferir uma visão ampla e inovadora para a organização no que se diz respeito aos caminhos que devem ser seguidos (NOGUEIRA, 2014, p. 18).

Para a clínica, visão se caracteriza como identificadora do potencial para o futuro, ou seja, buscando ser referência no tratamento dos pets, profissionalismo oferecido aos responsáveis ou tutores com uma estrutura de tratamento humano e solidário com respeito à vida e amor pelo trabalho desenvolvido.

Conforme, Nogueira (2014) missão organizacional é a razão de ser de uma organização, enquanto os objetivos envolvem suas metas operacionais que visam possibilitar que a missão seja cumprida.

Sua missão tem como foco principal o constante aperfeiçoamento dos profissionais da área, para instituir a tecnologia de qualidade, aliado aos diagnósticos atualizados, consequentemente resultando em um serviço de qualidade e diferenciado ao cliente.

A clínica apresenta como missão seus serviços prestados, buscando atender não só as necessidades dos clientes, mas obtendo a satisfação da qualidade nos serviços e no seu atendimento proporcionando bem estar ao animal. Para Nogueira (2014, p. 42) “a declaração dos valores de uma organização tem outro intuito: apresentar as crenças e condutas de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da missão e da visão.”

Os valores mais importantes para a clínica são:

- a) ética;
- b) valorização da vida;
- c) profissionalismo;
- d) conhecimento;
- e) responsabilidade social e ambiental.

Os valores estabelecidos formam um conjunto dentro da organização pois são de grande importância para seu desempenho e continuidade de suas atividades, sempre mantendo o foco para alcançar os objetivos almejados, além disso, o proprietário está constantemente em busca de inovações e evoluções que a medicina veterinária oferece para cuidar da melhor forma dos pacientes.

A visão da clínica Raça é manter a ética em todos os procedimentos adotados, mantendo a solidariedade com os tutores, seriedade, comprometimento, adquiridos pelos conhecimentos e proporcionando o diferencial pela qualidade dos serviços prestados.

3.1.2 Objetivos

Os objetivos estratégicos da clínica são foco no bem estar do animal prezando sempre pela excelência da medicina veterinária garantindo assim, a confiança e satisfação dos clientes.

Segundo Fischmann (2018), objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. A clínica não deixa de ter um objetivo, quando determina sua visão, o que é importante para nortear todo o plano estratégico. Mas somente com a visão corre-se o risco de criar objetivos irrealizáveis, sendo que quando trabalhamos o diagnóstico pode-se sentir melhor a possibilidade de atingir assim um objetivo.

Sendo assim, proporcionar o bem estar do animal, tendo como foco trabalhar na prevenção de doenças promovendo mais saúde, qualidade de vida e bem estar.

3.1.3 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Os planos da empresa, independente do seu planejamento estratégico é o começo de tudo que são colocados em prática e ajustados juntamente com o proprietário.

A clínica junto com seu planejamento tático e estratégico pretende, a curto e médio prazo, aumentar os números de atendimentos e procedimentos cirúrgicos.

O planejamento é elaborado de maneiras diferentes nos vários níveis organizacionais. Em razão disso, existe uma hierarquia de planos. Há três níveis distintos de planejamentos, são eles: planejamento estratégico,

planejamento tático e o planejamento operacional (CHIAVENATO, 2014, p. 156).

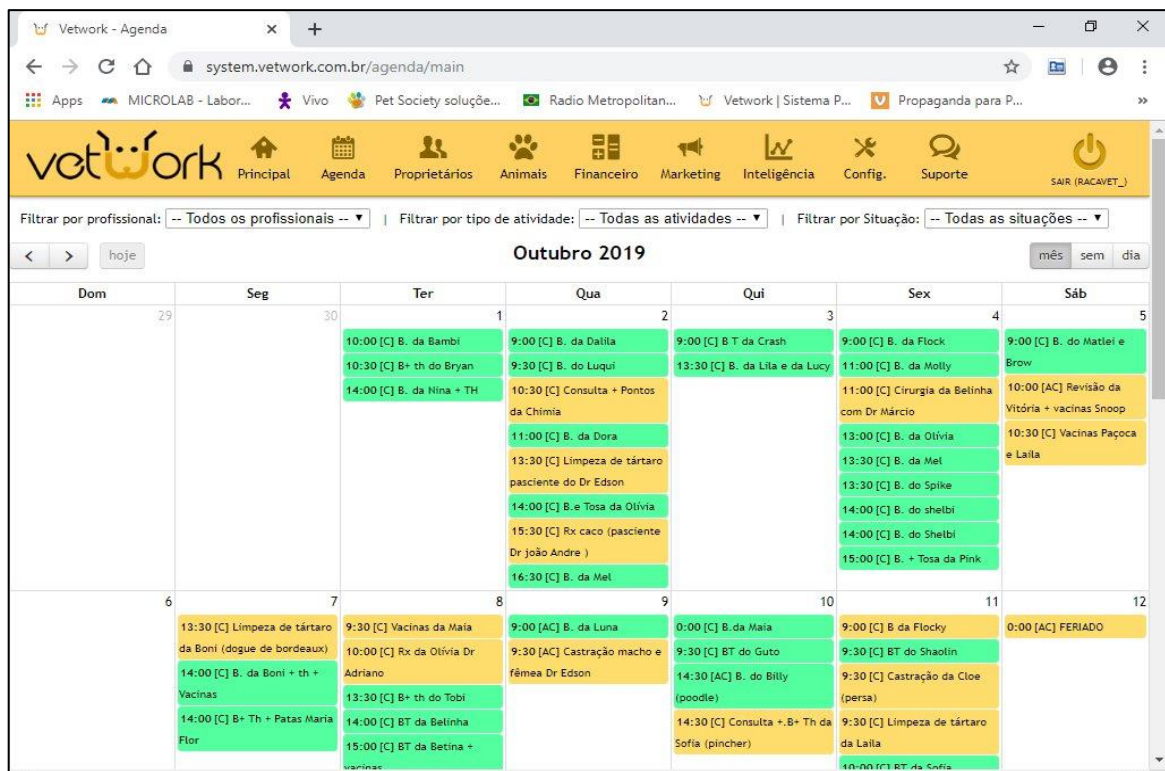
Desta forma, aqui todos os níveis da organização estão envolvidos e acompanham a rotina da clínica, procurando garantir que todas as suas tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, procurando sempre alcançar os resultados e objetivos desejados.

3.1.4 Padrões de controle e indicadores de desempenho

A clínica possui como indicador de desempenho o software administrativo desenvolvido exclusivamente para clínicas veterinárias o nome da plataforma usada é *VETWORK*, que mostra o seu funcionamento. Através deste *software* geram-se planilhas de controle mensal com informações como:

- quantidade de banhos/ tosas;
- quantidade de atendimentos clínicos/ cirúrgicos;
- valores de entrada e saída;
- gráficos comparativos entre meses e ano anterior.

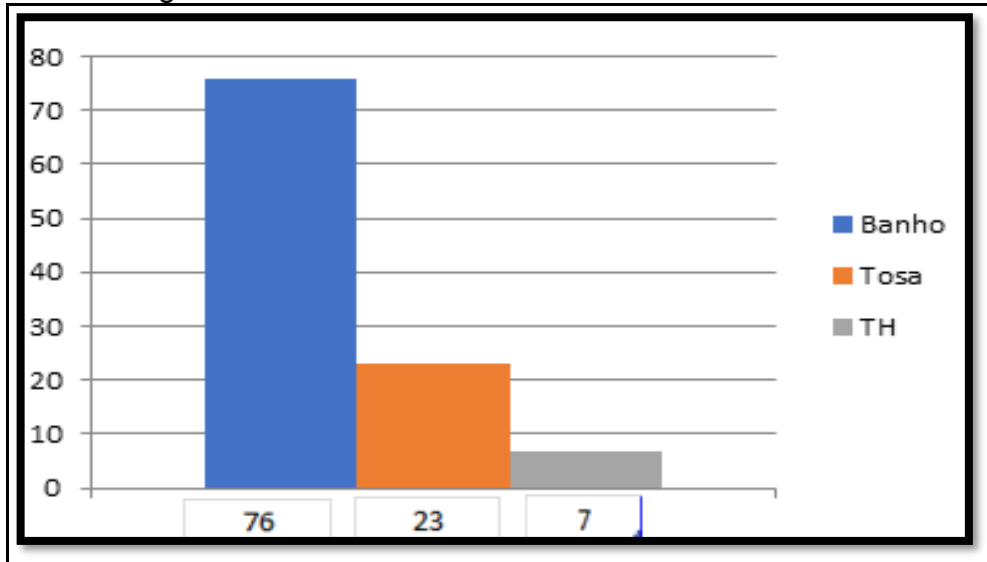
Figura 4 – *VETWORK* programa utilizado pela clínica.



Fonte: Fornecida pelo proprietário da clínica (2019).

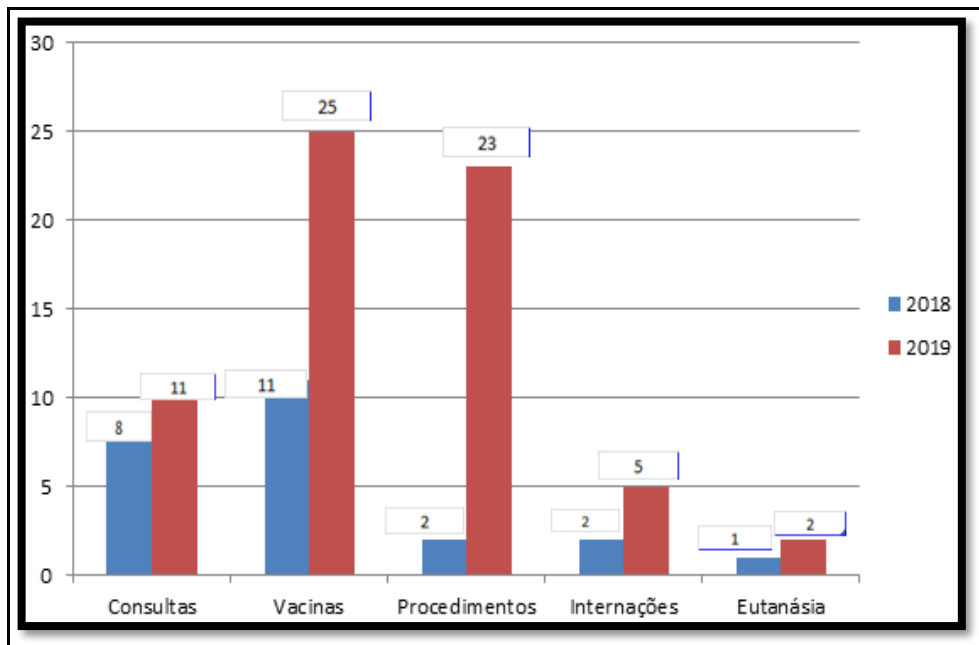
As Figuras 5, 6 e 7 mostram o desempenho mensal dos atendimentos realizados na clínica em detalhes específicos de cada área com dados dos registrados no programa *VETWORK*.

Figura 5 – Gráfico de banho e tosa referente a 2019



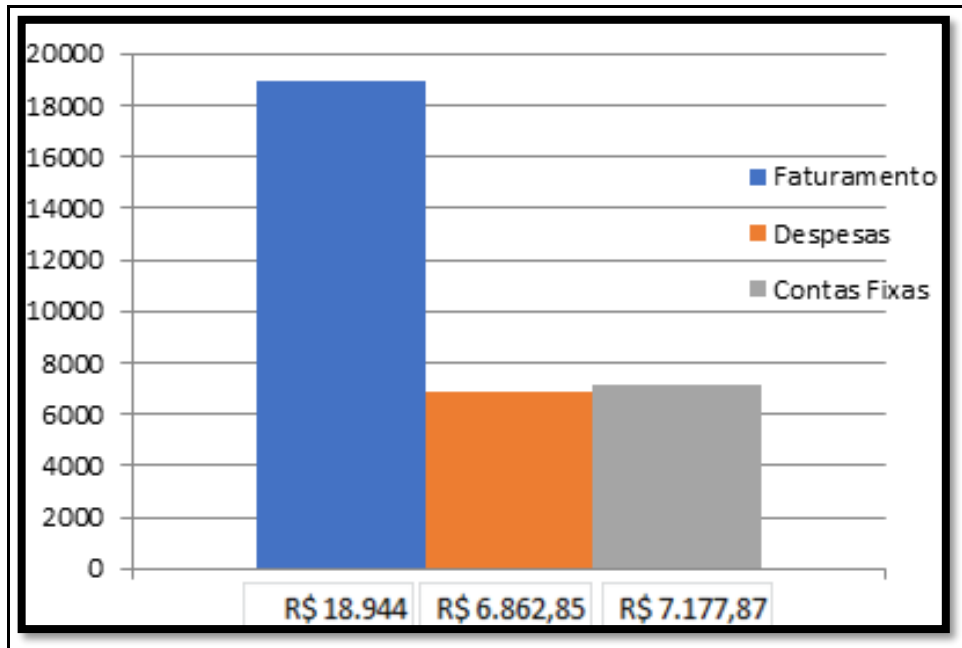
Fonte: Fornecida pelo proprietário da clínica (2019).

Figura 6 – Gráficos desempenho mensal da clínica



Fonte: Fornecida pelo proprietário da clínica (2019).

Figura 7 – Faturamento mensal da clínica



Fonte: Fornecido pelo proprietário da clínica (2019).

A clínica optou pelo processo de aquisição de um sistema simples e, sendo sua funcionalidade organizada com foco na produtividade dos atendimentos.

Os indicadores de desempenho estão relacionados com as metas que a organização precisa alcançar em cada uma das estratégias definidas, quando é realizado um planejamento estratégico contendo as diretrizes de uma empresa, necessita de meios de controle dos resultados, e geralmente isso ocorre por meio de indicadores de desempenho ou da apresentação dos planos de ação para a alta direção (TAJRA, 2014).

3.1.5 Reuniões de avaliação

As reuniões são produtivas dentro de uma organização, pois define toda avaliação do planejamento estratégico e todo o plano de ação da empresa. As reuniões são essenciais para uma boa comunicação e resolução dos seus problemas.

A clínica em estudo desconhece as formas de avaliação, sendo isso um ponto fraco para a mesma, pois não existe uma divulgação do planejamento.

3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

A clínica sempre preza pelos cuidados dos animais por isso, a forma de comunicação é um fator muito importante e deve estar bem estruturada e alinhada com os objetivos gerais.

Com as novas tecnologias na área de informação, gera-se novas oportunidades para a TI (Tecnologia da Informação), pois assim a área atua na melhoria dos processos organizacionais junto à tecnologia, gerando melhoria e competitividade. A empresa possui um sistema desenvolvido exclusivamente para clínicas veterinárias. Nele constam informações como valores, agendamento de consultas e cirurgias.

Toda clínica moderna e preocupada com sua perenidade e competitividade deve focar seus esforços na atuação e organização das atividades de planejamento estratégico, tecnologia da informação e sistema de informação.

A clínica busca manter-se atualizada para melhor atender seus pacientes. Por ser uma área de constantes inovações tanto na parte de tecnologia (aparelhos de ultrassom, raio-x, monitores multiparamétricos, etc.) como laboratorial (novos tratamentos, novas drogas, novas formas de doenças) exige-se uma adaptação rigorosa conforme as exigências do mercado.

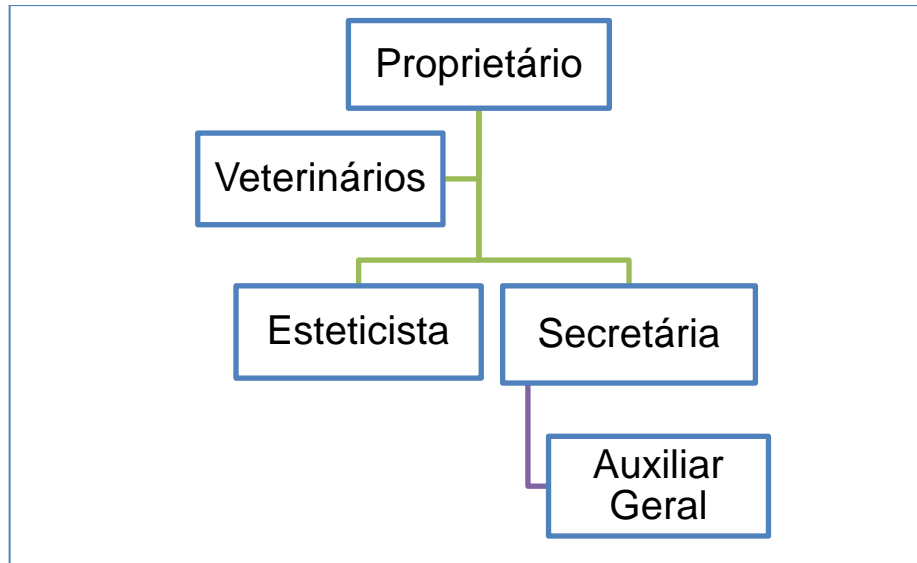
3.3 ORGANIZAÇÃO

As hierarquias nas organizações passaram a ser uma necessidade, pois realçam a importância com a comunicação interna, “deve ir além da adequação de instrumentos formais pela empresa, e ser pensada como estratégia que permite aproximar gerentes e supervisores dos empregados, possibilitando melhor compreensão das expectativas recíprocas” (ANBREU; SILVA, 2006, p. 101).

Uma empresa estruturada com poucos níveis organizacionais possibilita respostas rápidas e alinhadas à alta direção implicando em aumento de competitividade e um ambiente criativo realçando a importância com a comunicação interna.

Representado de maneira gráfica, a Figura 8 apresenta o organograma com os níveis hierárquicos da clínica, exibindo a disposição de cargos e departamentos da clínica de maneira mais clara e objetiva.

Figura 8 – Organograma da clínica



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O organograma descreve os diferentes setores da empresa com suas respectivas atribuições. O proprietário supervisiona todas as atividades da clínica. Os veterinários são responsáveis pela execução de consultas, cirurgias, internação e exames complementares. A secretaria é responsável por toda parte financeira, compras, orçamentos, estoque e recepção. Esteticista cuida do banho, tosa, tosa higiênica, produtos de higiene para pets e acessórios. A diarista é responsável pela limpeza geral da clínica e lavanderia.

Instituindo os referentes responsabilidades para cada funcionário a empresa se torna mais organizada.

3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Com o objetivo de sempre alcançar o melhor resultado nas demandas gerais de uma empresa, é necessário desenvolver os pontos fortes e fracos. Saber identificar para sempre analisar seus pontos fracos e fortes permite que planos de melhoria adequados à situação atual sejam elaborados.

Baseado sempre no planejamento como ferramenta inerente à sobrevivência, a clínica busca acompanhar as crescentes exigências dos clientes quanto ao atendimento, cada vez mais equiparado à medicina além da estrutura que os serviços oferecem.

Conforme o Quadro 6, a seguir, pode-se identificar a evolução dos pontos fortes e o desenvolvimento dos pontos fracos.

Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa

Pontos fortes	Pontos fracos
Equipe qualificada e estrutura ampla e moderna (3.1.1)	A clínica não possui planejamento estratégico formalizado e divulgado entre os funcionários (3.1)
Adequação às inovações do mercado, tecnologia (3.3)	Não existe reunião de avaliação (3.1.8)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Um dos pontos fortes da clínica é ter uma qualificada equipe, estrutura ampla e moderna além de buscar frequentemente novos conhecimentos através de cursos e palestras mantendo-se assim atualizada. Outro ponto forte que a clínica preza pelos cuidados dos animais por isso, a forma de comunicação é um fator importante a adequação às inovações do mercado deve estar bem estruturada e alinhada com os objetivos gerais. Em estudo deseja tornar-se referência na cidade, além de concentrar todos os exames e procedimentos necessários evitando o deslocamento do cliente para outras clínicas.

A clínica não possui um planejamento estratégico, sendo assim deixa desejar em alguns pontos na área administrativa, como a falta de reuniões que são importantes para avaliar e discutir o funcionamento de cada setor em que o funcionário é responsável, como pelo procedimento de banho e tosa, o relacionamento com os clientes, em específico, que é imprescindível para haver uma troca de informações onde ambos possam colaborar e interagir de maneira adequada com melhor desenvolvimento de atuação.

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo apresenta-se o funcionamento da área comercial da clínica analisando o trabalho da empresa em relação às vendas, pós-vendas, comunicação, preços, pesquisa de mercado e o relacionamento com seus clientes.

A área comercial de uma empresa, aliado com equipe organizada e um bom atendimento são muito importantes, pois formam o alicerce para transmitir a boa imagem de uma empresa e buscar a fidelização do cliente. A área comercial é responsável pela venda do produto ou serviço oferecido.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado é uma ferramenta muito importante, pois auxilia os gestores e profissionais a tomar decisões com maior segurança. A partir de um problema específico define a melhor metodologia para a coleta de dados necessários. Dependendo da pesquisa e dos seus objetivos, pode-se fazer uma pesquisa quantitativa ou qualitativa.

O mercado pode ser definido como uma relação de vendedores e consumidores que realizam transações em torno de um produto específico ou setor. Existem vários tipos de mercado e cliente, global, organizacional, consumidor e sem fins lucrativos (RIBEIRO, 2015, p. 10).

A clínica até o momento não realizou uma pesquisa de mercado, sendo este um ponto negativo para a empresa.

4.2 SERVIÇOS

A clínica veterinária presta atendimento a animais de pequeno porte, oferecendo mais de vinte especialidades da medicina veterinária, conforme já apresentado no Quadro 1 do Capítulo 2.

A demanda do serviço deve ser compreendida como as características desejadas pelo cliente em relação aos serviços que demandam a sua disposição e possibilidade de pagar por tais características. Por isso, a organização precisa analisar aquilo que o cliente deseja receber como serviço e verificar se ele está disposto a pagar por ele (RAZZOLINI FILHO, 2012, p. 42).

Ao verificar o Quadro 1, pode-se observar as diversas especialidades oferecidas pela clínica. Dentre elas destaca-se a acupuntura e endocrinologia que são especialidades relativamente recentes dentro da medicina veterinária, mas que vem ocupando um espaço cada vez maior no tratamento e recuperação dos animais. A acupuntura é uma técnica que utiliza a inserção de agulhas em regiões específicas no corpo do animal, promovendo o efeito desejado como analgesia, recuperação muscular, entre outros. A endocrinologia é responsável pelo diagnóstico e tratamento das doenças hormonais como o hipotireoidismo, hiperadrenocorticismos, hipertireoidismo, diabetes mellitus e obesidade. A Figura 9 apresenta os serviços oferecidos pela clínica.

Figura 9 – Serviços e produtos que a clínica oferece

RAÇA
CLÍNICA VETERINÁRIA

- CLÍNICA
- CIRURGIA
- VACINAS
- MICROCHIPAGEM
- INTERNAÇÃO DE CÃES
- INTERNAÇÃO DE GATOS
- ESPECIALIDADES
- ESTÉTICA ANIMAL
- PLANTÃO
- EXAMES COMPLEMENTARES
- ISOLAMENTO DE DOENÇAS
- INFECTO CONTAGIOSAS

3028-2728 98412-3543 (PLANTÃO)

RUA ANDRADE NEVES, 600 - CENTRO - CAXIAS DO SUL/RS - ENTRE A PINHEIRO E A BENTO - CONTATO@CLINICARACA.COM.BR

Fonte: Fornecido pelo proprietário da clínica (2019).

Para maior satisfação e comodidade do cliente a clínica Raça tem buscado oferecer o maior número de serviços em um único lugar, dispensando o deslocamento dos pacientes para outros lugares.

4.2.1 Marca

O logotipo, como apresentação da empresa, é a assinatura da clínica, traduz visualmente a personalidade da marca. A marca bem definida faz destaque aos negócios, transmitindo a ideia principal de profissionalismo e credibilidade.

Marca é o nome do produto, do qual fazem parte o seu símbolo e a sua grafia.

As marcas podem ser por produto ou linha de produtos. Podem ainda ser a razão social da empresa. Há marcas por produto e marcas podem ser individuais ou marcas guarda-chuva de uma linha de produtos (COBRA; URDAN, 2017, p. 7).

Quando o atual proprietário da clínica, assumiu a empresa optou em manter o nome, porém o símbolo foi substituído por uma linha direcionada para área da saúde. O logotipo possui a imagem de um cachorro e um gato mostrando que são as duas espécies mais trabalhadas na clínica. Ao fundo foi inserido o símbolo da cruz vermelha, mundialmente conhecido como referencial de atendimento médico. A cor do nome da clínica acompanha a mesma cor da cruz ao fundo do logotipo, optou-se por deixar com poucas cores e imagem, como pode-se verificar na Figura 10 e Figura 11 abaixo.

Figura 10 – Logotipo atual da clínica



Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

Figura 11 – Logotipo antigo da clínica até 2017



Fonte: Fornecido pela empresa (2019).

O logotipo da Figura 11 permaneceu na clínica durante sete anos, até o ano de 2017 período em que houve a mudança de endereço e a ampliação dos serviços prestados. A mudança do logotipo foi julgada necessária substituindo uma imagem infantil por uma que remetesse mais à área da saúde.

4.3PREÇO

Com base no referencial teórico e pesquisa realizada na clínica, os serviços prestados têm relação com preços conforme atendimento, podendo assim atender clientes específico desde o poder aquisitivo alto, quanto o médio, mas a maioria do público atendido está interessada na qualidade e não no preço.

O preço é chave para as vendas e afeta diretamente a receita e o lucro da empresa. Inclui análise de custos de produção, descontos praticados e lucro objetivado. A estratégia de preço pode ser baixa para conquistar mercado, média ou ainda alta para justificar uma qualidade maior. Importa ainda as condições de pagamento. Em essência, o preço é ferramenta para o incremento de vendas e superar a concorrência (COBRA; URDAN, 2017, p. 7).

O que pode ser divulgado e oferecido como valor promocional são os produtos de farmácia, pet shop e serviços da área de banho e tosa. O exemplo de valor promocional e fidelização do cliente, a área de banho e tosa oferece ao cliente fixo (contrata banhos semanais) a tosa higiênica e a hidratação sem custo adicional.

Segundo Art. 15 do código de ética profissional do médico veterinário “é vedado

ao médico veterinário divulgar os seus serviços como gratuitos ou com valores promocionais”.

Apesar de haver um valor sugerido para cada tipo de procedimento, o preço a ser cobrado pode variar consideravelmente dependendo do paciente. O exemplo das internações, um paciente que exija uma monitoração básica terá um valor diferente do paciente que necessita de intervenções intensivas e exames complementares frequentes.

Os exemplos de cirurgias o mesmo procedimento pode variar de valor dependendo do paciente. O animal que na avaliação pré-anestésica foi considerado como paciente de risco, necessitando de um monitoramento trans e pós-operatório mais minucioso terá um valor final mais elevado em comparação ao animal considerado de baixo risco anestésico.

Todo instrumental utilizado é esterilizado em autoclave, os envolvidos paramentam-se com aventais apropriados, o bloco é equipado com todos os aparatos de emergências, a anestesia é feita através de equipamentos específicos e modernos. Estes fatores, ao mesmo tempo em que tornam a cirurgia mais segura, também a torna mais cara. Sendo assim a oferta de procedimentos a baixo custo não é viável para a empresa.

Não existe valor estabelecido pela hora do profissional, mas sim pelo procedimento a ser realizado, visto que o objetivo é que o animal permaneça o menor tempo possível em plano anestésico diminuindo o risco e melhorando a recuperação.

No setor de banho e tosa existe uma tabela de valores pré-estabelecida conforme a raça e o peso do animal, porém tais valores variam conforme a condição em que a pelagem se encontra. Animais com o pelo mais grosso e/ou com presença de nós terão valor diferenciado devido ao maior tempo disposto a ele.

4.4 COMUNICAÇÃO

A clínica divulga seus serviços através de mídia impressa e principalmente por redes sociais como Facebook e Instagram. As mídias impressas são distribuídas tanto aos novos clientes que visitam a clínica pela primeira vez como também são distribuídos nas ruas e deixados nas correspondências das residências centrais através de empresas terceirizadas.

A estratégia de comunicação é o elemento-chave para tornar o produto conhecido e desejado pelo consumidor. A comunicação não se limita a informar o mercado acerca de um produto ou serviço por meio da propaganda e estimular a compra por meio da promoção. Hoje, as redes sociais fazem parte da estratégia de tornar o produto conhecido e desejado, a fim de levar o consumidor a realmente adquirir o produto, satisfazendo a sua necessidade e maximizando o lucro da empresa (COBRA; URDAN, 2017, p. 8).

Notamos que “é vedado ao médico veterinário veicular em meios de comunicação de massa e em redes sociais os preços e as formas de pagamento de seus serviços, bem como divulgar como gratuitos ou com valores promocionais” (RESOLUÇÃO Nº 1138, CAP. VIII, ART. 14 E 15 – CFMV, 2016).

Nas redes sociais são feitas publicações semanais que instruem os tutores a manterem os cuidados necessários aos seus pets. Essas publicações trazem um breve resumo de um determinado assunto focando a importância da avaliação médica periódica que é oferecida na clínica.

A falta de participação em mídias nas redes sociais e em um site específico direcionado a demanda da clínica, também é um ponto fraco onde está sendo analisado como parte importante e que ainda não está disponível.

4.5 VENDAS

O planejamento de vendas da clínica consiste diretamente na prestação de serviços oferecidos, sendo proporcionada através do atendimento clínico veterinário em avaliar situações internas de prevenção e cura para determinado quadro clínico.

Para a administração de vendas, entender o comportamento do consumidor é especialmente importante porque lida diretamente com o consumidor e necessita entender muito detalhadamente quais as etapas do processo de compra e quais as características de cada uma delas para que seja possível modelar eficazmente o processo de vendas (CASTRO, 2018, p. 13).

A venda está interligada diretamente com a recepção que recebe treinamento para oferecer serviços como atualização de carteira vacinal, vermifugação, hidratação e tosa higiênica, conforme interesse do cliente e sua necessidade.

Outras formas de oferecer atendimento veterinário são realizadas pela esteticista, através deste auxílio que pode ser avaliado a necessidade de consulta com especialista.

É necessário que a esteticista realize treinamento técnico para identificar possíveis lesões que serão analisadas pelo veterinário como dermatites, otites, presença de tártaro entre outros.

4.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Aos novos clientes é realizado um contato posterior ao atendimento que analisa se o serviço oferecido está de acordo com sua necessidade, auxiliando assim possíveis melhoras no desenvolvimento do atendimento.

Após cinco a sete dias após o atendimento veterinário ou procedimento cirúrgico, o tutor é contatado pelo próprio veterinário que se certifica sobre o andamento do tratamento e pós-operatório, quando necessário.

Para ter um bom relacionamento com seu cliente, após concluir uma cirurgia, caberá ao veterinário prescrever o pós-operatório levando em conta o objetivo de cura definida do seu paciente, e sua satisfação será de tal forma que não somente passe a confiar no veterinário, mas também o recomende a futuros clientes (BIAGIO, 2012, p. 136).

Também é efetuado contato com o tutor próximo a data marcada para atualização da carteira de vacinação do pet. A secretária entra em contato com o tutor para lembrá-lo, deixando o cliente mais satisfeito e seguro com o atendimento.

4.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA COMERCIAL

O objetivo é proporcionar o melhor resultado possível promovendo uma linha de serviços qualificados que atendam toda a demanda.

Conforme o Quadro 7, a seguir, podem-se identificar os pontos fortes e os pontos fracos dentro da área comercial.

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos na área comercial

Pontos fortes	Pontos fracos
Diversas especialidades médicas (4.2)	Nunca realizou pesquisa de mercado (4.1)

Marca antiga no mercado (4.2.1)	Pouca participação em mídias sociais (4.4)
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É uma empresa relativamente antiga na cidade conhecida por um número expressivo de pessoas. Por haver parcerias com profissionais de diversas especialidades dá ao cliente maior conforto.

Seu ponto fraco foi nunca ter realizado uma pesquisa de mercado, impossibilitando ao cliente dar um retorno de um serviço de forma direta, dificultando a correção de erros e a melhoria dos serviços. Falta de participação nas mídias sociais é um ponto fraco da empresa, por ser hoje o meio mais utilizado pelas pessoas na divulgação de seus interesses, tanto pessoais quanto comerciais, facilitando assim o contato com novos clientes e melhorando a comunicação de seus atendimentos.

5 ÁREA DE MATERIAIS

O Capítulo a seguir está relacionado com o funcionamento da área de materiais da clínica, considerando a necessidade de obter materiais específicos com a aprovação dos clientes para um bom desempenho na utilização dos mesmos, os quais possibilitam agilidade nos procedimentos desenvolvidos conforme quadro clínico determinado.

Segundo Dias (2019), compreende que o agrupamento dos materiais de várias origens, e a administração dessa atividade com a demanda de serviços ou produtos de uma empresa. Desta maneira, soma os esforços de vários setores, que, naturalmente apresentam visões diferentes.

A clínica busca sempre trabalhar com os melhores materiais oferecidos no mercado da área pet, e reconhece a importância de se trabalhar com serviços de qualidade para assim obter excelência nos atendimentos oferecidos.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Para o planejamento de aquisição de materiais é observado o custo dos produtos necessários para a compra, os pedidos feitos na clínica, tanto por e-mail e via web quanto pessoalmente através de representantes.

Conforme, Chiavenato (2014) a requisição de materiais é a comunicação que solicita material do almoxarifado, para ser destinada a alguma seção produtiva.

A clínica não possui planejamento qualitativo para a aquisição de materiais, as compras são realizadas esporadicamente em que a previsão é conforme necessidade do serviço.

Avalia-se o estoque mínimo de medicamentos e produtos pet que são necessários para os processos dentro da clínica. Por não se tratar de um ponto de venda de medicamentos, mantêm-se poucos itens para as vendas, sendo seu estoque voltado para uso aos animais internados.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

A clínica tem um responsável pelas compras que são realizadas conforme necessidades da clínica, mas não possui uma política estabelecida, sendo assim

quando há necessidade de compra é realizada solicitação para um fornecedor específico.

Voltada para o lado do fornecimento, a função de compras e suprimentos é responsável pelo relacionamento com fornecedores, conduzindo negociações e contratações importantes para a aquisição dos materiais e serviços necessários ao desempenho da atividade produtiva (LOZADA, 2016, p. 218).

A escolha dos fornecedores depende do laboratório que eles representam. Tratando-se de medicamentos, o veterinário opta por produtos de eficácia comprovada e divulgados em congressos e seminários.

Não há normas formalizadas para a compra de materiais. Os critérios utilizados para a seleção dependem da preferência do cliente.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

O controle de materiais da clínica é depositado no almoxarifado, onde os materiais são armazenados, através desse controle é possível organizá-los como, sacolas, equipamentos, uniformes entre outros.

Quando material chega na clínica é realizada a conferência dos pedidos através da nota fiscal, onde são observados volumes, modelos e códigos. O controle de estoque é feito através do sistema PEPS (Primeiro que entra primeiro que sai) observando sempre a validade.

A avaliação do método PEPS é feita pela ordem cronológica das entradas. Sai do armazém/depósito o material que primeiro entrou no estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, devendo seu custo real ser aplicado (DIAS, 2015, p. 133).

Os medicamentos de uso controlado são armazenados em armário fechado com chave onde somente o veterinário tem acesso, estes medicamentos são registrados conforme entrada e uso em livro específico. Conforme Figura 12 a seguir, pode-se observar o livro de controle de medicações controlados.

Figura 12 – Livro de controle de medicações controlados

O formulário é intitulado "LIVRO DE REGISTRO ESPECÍFICO" e possui o número "002" no canto superior direito. O cabeçalho está dividido em seções para "DATA" (com sub-colunas para Dia, Mês e Ano), "HISTÓRICO", "MOVIMENTO" (com sub-colunas para Entrada, Saída e Faltas), "RECEBOS", "ASSINATURA DO FARMACÊUTICO" e "OBSERVAÇÕES". O corpo do formulário é composto por uma grade de linhas e colunas para o registro de dados.

Fonte: Fornecida pelo proprietário da clínica (2019).

A clínica possui um giro de estoque onde o medicamento pode aumentar ou diminuir anualmente, pois depende dos procedimentos que são realizados.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS

Mantendo o objetivo de alcançar o melhor resultado nas demandas gerais da clínica, o desenvolvimento dos pontos fortes e fracos referente a área de materiais está baseado nos pedidos, compra e estoque.

Conforme Quadro 8, a seguir, pode-se observar a evolução dos pontos fortes e dos pontos fracos.

Quadro 8 – Pontos fortes e pontos fracos na área de materiais

Pontos fortes	Pontos fracos
----------------------	----------------------

Produtos de eficácia comprovada, produtos de primeira linha (5.2)	Não há controle de estoque (5.1)
Manutenção de estoque mínimo (5.1)	Não há controle do uso de material (5.2)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em análise aos pontos fortes apresentados, um dos fatores importantes são os produtos de primeira linha, pois tratando-se de medicamentos, o veterinário opta por produtos de eficácia comprovada e produtos de primeira linha.

Avalia-se outro ponto forte o estoque mínimo de medicamentos e produtos pet que são necessários para os processos dentro da clínica.

Referente a não possuir um planejamento nunca foi destinada uma pesquisa para verificar a real necessidade do mesmo, dessa forma foi elencado como ponto fraco, pois poderia ser de grande importância, um planejamento de aquisição de materiais.

6 ÁREA DE OPERAÇÕES

Neste capítulo será mencionado o funcionamento da área de operações na clínica, observando o planejamento, programação, controle das operações, layout, fluxo de atendimento, estacionamento e horário de atendimento, informações ao consumidor e gerência de reclamações, os pontos fortes e fracos.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Planejar as operações da organização é uma forma de facilitar o trabalho dos funcionários resultando no sucesso dos objetivos e planejamentos. Ter um ambiente de trabalho bem distribuído e organizado é importante para o cliente sobre a organização, e principalmente para o bem-estar do colaborador.

A organização das atividades do dia e da semana é controlada através de *software* específico (apresentado no Capítulo 3), distribuindo o trabalho na área e horário pré-determinado. Todavia não há meta de produção, visto que o trabalho é realizado conforme demanda.

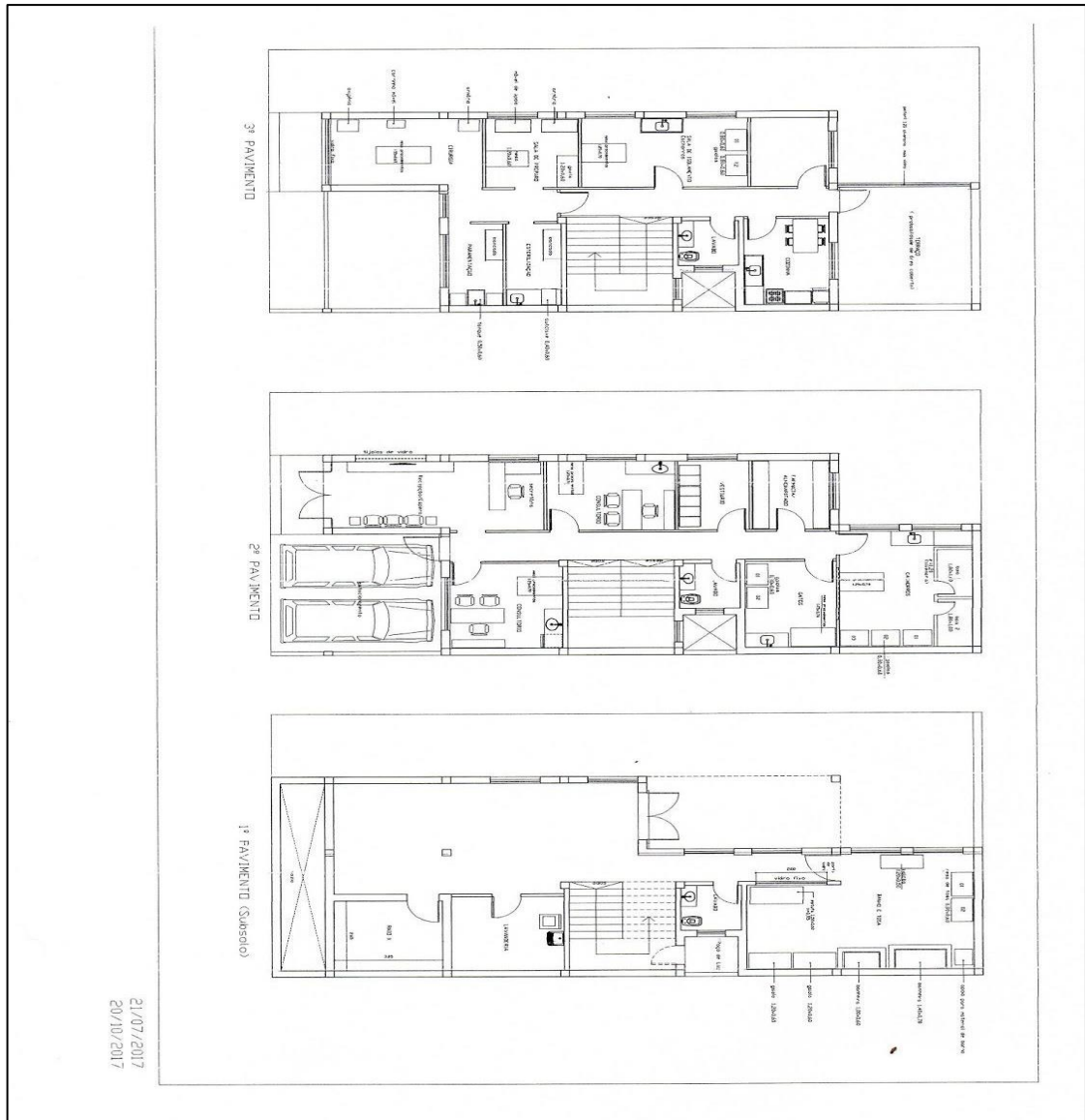
6.2 LAYOUT DA LOJA

A clínica possui uma estrutura que permite a execução de tarefas com agilidade e facilidade. A estrutura da Raça é dividida em três andares, conforme será explicado nas imagens seguintes.

A primeira necessidade referente ao *layout* ocorre quando da implantação de um depósito. Está presente desde a fase inicial do projeto até a etapa da operacionalização, influenciando na seleção do local, projeto de construção, localização de equipamentos e estações de trabalho, seleção do equipamento de transporte e movimentação, estocagem, expedição e dezenas de detalhes que vão desde a topografia do terreno até a presença ou não de janelas (DIAS, 2019, p.135).

Na ilustração da Figura 13 pode-se observar a planta baixa de toda clínica.

Figura 13 – Planta baixa Raça Clínica Veterinária



Fonte: Fornecido pelo proprietário da clínica (2019).

No subsolo encontra-se o RX digital, o banho e tosa com vitrine para que o cliente consiga acompanhar o banho do seu pet. Também nesta área encontrasse a lavanderia.

No andar térreo está localizado o estacionamento, a recepção e a área de espera, consultório um, consultório dois, almoxarifado, banheiro social, farmácia, internação de cães e internação de gatos.

Já piso superior encontra-se a área cirúrgica, onde estão: a sala de esterilização de materiais, a sala de preparo e recuperação pós-operatória, sala de paramentação e bloco cirúrgico. Além disso, encontra-se a cozinha, dormitório de plantão e solário para os animais.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

O fluxo de atendimento da clínica precisa ser ágil e cauteloso, devido a demanda da procura para banho e tosa, consultas especializadas conforme necessidade do animal.

Para atendimento clínico, a secretária preenche uma ficha com os dados básicos do cliente e paciente em seguida é feita a pesagem do animal para ser então encaminhado ao consultório veterinário. Esta mesma ficha é entregue à secretária ao término da consulta contendo os procedimentos realizados (consultas, medicações, exames e vacinas) para ser realizada a cobrança. Segue abaixo, na Figura 14, a ficha de controle interno utilizado pela clínica conforme mencionado.

Figura 14 – Ficha de controle interno da clínica

RAÇA
CLÍNICA VETERINÁRIA

FICHA DE CONTROLE INTERNO

Animal: _____ Peso: _____
 Tutor: _____
 Motivo: _____

<input type="checkbox"/> Consulta	<input type="checkbox"/> Ex. Sangue
<input type="checkbox"/> Revisão	<input type="checkbox"/> Ecografia
<input type="checkbox"/> Octopla	<input type="checkbox"/> RX
<input type="checkbox"/> Quádrupla	<input type="checkbox"/> Eletro
<input type="checkbox"/> Antirrábica	<input type="checkbox"/> Internação
<input type="checkbox"/> Gripe	<input type="checkbox"/> Soroterapia
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> Cirurgia
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Vermífugo

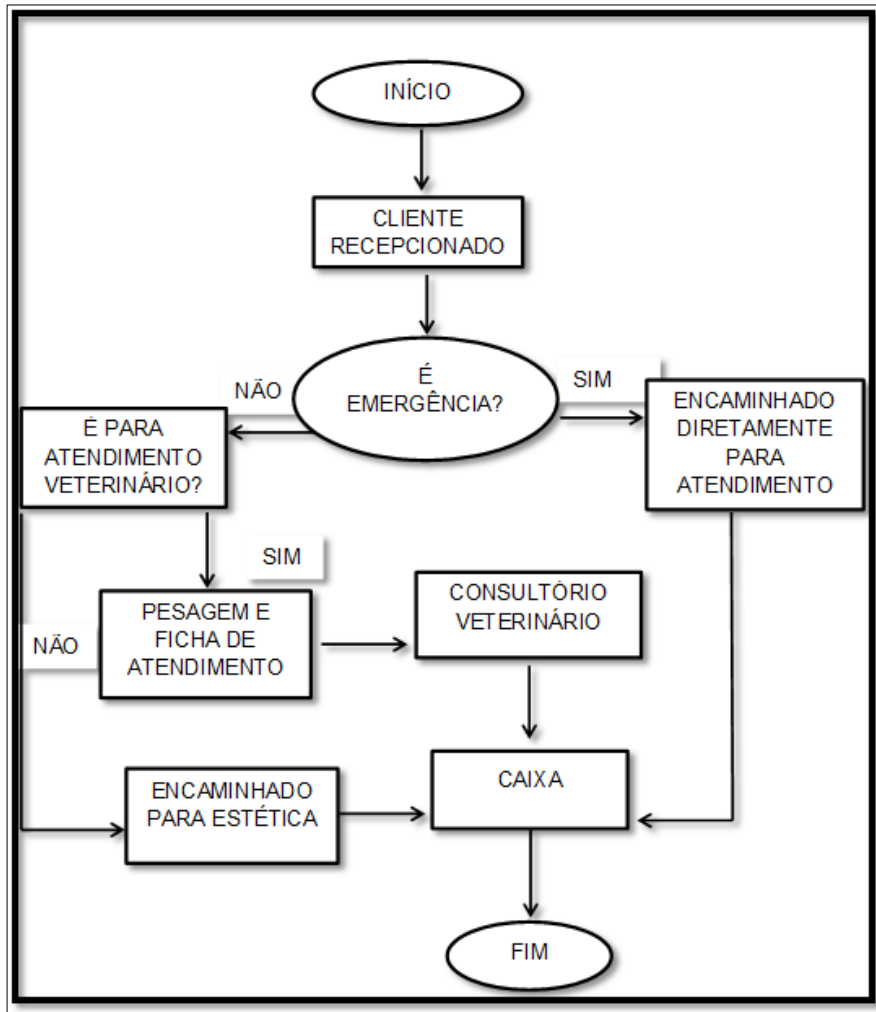
Medicações:

Fonte: Fornecida pelo proprietário da clínica (2019).

Para atendimento estético os animais são recebidos pela secretária que confirma o serviço a ser realizado (banho, tosa, tosa higiênica, hidratação, corte de unhas) e encaminha o mesmo ao setor responsável.

A Figura 15 apresenta o fluxograma de atendimento da clínica.

Figura 15 – Fluxo de atendimento da clínica



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O fluxograma apresenta de forma sucinta os passos que são seguidos conforme a necessidade de cada paciente. Após o tutor informar o que deseja, ele é direcionado ao setor e local corretamente, ou sujeito a aguardar o atendimento.

6.4 ESTACIONAMENTO E HORÁRIO DE ATENDIMENTO

A Clínica está localizada no centro de Caxias do Sul, em uma via de intenso fluxo de carros e pessoas. Possui estacionamento próprio para seus clientes, com duas vagas ao lado do portão de entrada, sem custo extra aos clientes.

O horário de funcionamento é de segunda a sexta das 09:00h às 12:00h e das 13:15h às 18:15h. Nos sábados das 09:00h às 12:00h. Além destes horários a clínica

conta com plantão 24 horas inclusive aos finais de semana e feriados.

6.5 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR E GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

A clínica não possui uma gerência específica. Livro de código de defesa do consumidor está de forma exposta na recepção de fácil acesso ao cliente conforme Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Existem duas formas de análise de atendimento:

- a) diretamente do cliente ao proprietário;
- b) página virtual.

É importante para o contínuo melhoramento do atendimento da clínica e consequente retorno do cliente que haja um feedback por parte do tutor, sendo este bom ou ruim para que os pontos positivos sejam mantidos e intensificado e os pontos negativos sejam analisados e corrigidos.

6.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Os pontos fortes e pontos fracos devem ser analisados, pois eles auxiliam na tomada de decisões na organização. Conforme Quadro 9, observa-se os pontos fortes e fracos da área de operações.

Quadro 9 – Pontos fortes e fracos da área de operações

Pontos fortes	Pontos fracos
Fluxo de atendimento (6.3)	Horário de atendimento (6.4)
Estacionamento próprio e de fácil acesso (6.4)	Não possui informações ao consumidor e não há registro e análise de reclamações (6.5)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao analisar os pontos fortes apresentados, um dos fatores importantes é a questão do estacionamento evitando que o cliente precise arcar com custos de

estacionamento municipal e tendo a comodidade da proximidade da recepção.

A clínica possui um fluxo de atendimento prático, que otimiza seu atendimento por possuir uma boa organização, com *layout* fácil.

Foi elencado como ponto fraco o horário de atendimento, pois em outras clínicas veterinárias, conforme pesquisa realizada na concorrência abre uma hora antes o expediente e encerra uma hora depois.

Referente ao setor de informações ao consumidor e gerência de reclamações a clínica não possui pesquisa destinada para verificar a real necessidade do mesmo, dessa forma foi elencado como ponto fraco, pois poderia ser de grande importância tanto para o cliente como para a clínica uma caixa de reclamações e sugestões do atendimento.

7 ÁREA FINANCEIRA

O capítulo seguinte refere-se à área financeira da clínica identificando a gestão de caixa, custos e formação do preço de venda, contabilidade, indicadores financeiros, análise de investimento, planejamento financeiro e orçamentário, pontos fortes e pontos fracos. A área financeira é o setor que deve ser analisado minuciosamente, pois o não entendimento pode fazer com que as tomadas de decisões sejam feitas de maneira indevida, como por exemplo, pagamentos em datas erradas e ou valores não correspondentes.

A área financeira da empresa é composta pela secretária juntamente com uma empresa de contabilidade terceirizada.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A clínica não possui uma estrutura física independente para o setor financeiro.

Segundo Megliorini e Vallim (2018) quem põe em prática as funções financeiras de uma empresa pequena geralmente é o próprio dono.

O controle financeiro é feito pela secretaria através de planilhas onde é realizado ao final de cada mês um levantamento dos valores pagos e recebidos.

A clínica possui um sistema informatizado conhecido como *Vetwork*. É um sistema de gestão desenvolvido exclusivamente para clínicas veterinárias que centraliza as informações gerando automaticamente indicadores e gráficos relacionados à área financeira do negócio.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

O estudo do fluxo de caixa possibilita melhor controle gerencial das atividades financeiras da empresa.

A cobrança de todo serviço prestado ou medicamento vendido é feita diretamente no caixa ao final do atendimento. Os valores referentes aos serviços de estética podem ser pagos no crédito à vista, já os valores mais consideráveis geralmente associados a cirurgias e internações podem ser feitos em até cinco vezes no cartão de crédito. Não são aceitos pagamentos perante cheques.

Os valores a serem pagos são impressos na forma de boletos e separados em

pasta específica onde são entregues ao proprietário nas respectivas datas de vencimento.

Não é realizado inventário e não há no momento financiamento. O gerenciamento do fluxo de caixa da clínica, devido a ser de pequeno porte, é controlado pelo proprietário que se preocupa em trabalhar o mínimo possível com períodos de fluxo de caixa negativo.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Os custos fixos compreendem os seguintes itens: água, luz, telefone, materiais de higiene, colaboradores, sistema de informática, taxas de órgãos fiscalizadores e mensalidades das empresas terceirizadas de segurança, contabilidade, recolhimento de resíduos.

Os custos variáveis dependem da rotina clínica e do número de animais atendidos no setor de estética. Compreendem vacinas, medicamentos, produtos de embelezamento pet e acessórios.

A empresa não possui uma estratégia de precificação, baseando os valores dos seus serviços na média de preços de clínicas de porte semelhante.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A clínica tem o auxílio de uma consultoria terceirizada para fazer análise dos resultados. Essa análise é realizada para ajudar na tomada de decisão. A empresa que é contratada para fazer a parte de contabilidade faz todos os cálculos dos demonstrativos financeiros.

Segundo Marcousé *et al.* (2016) em um departamento de contabilidade, mesmo que o gestor tenha pouca ou nenhuma habilidade na gestão de pessoas, apesar disso o mesmo pode tomar todas as decisões mais importantes.

A clínica realiza a contabilidade por um escritório contábil externo, que administra o seu sistema com agilidade no suporte contábil interligado ao faturamento, a folha de pagamento, as contas a pagar, contas a receber e a contabilidade fiscal.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

A clínica não disponibiliza deste investimento, pois não realiza financiamentos em longo prazo devido a não ter necessidade de aquisições para máquinas e investimentos maiores.

Os investimentos podem ser temporários, caso a organização não tenha interesse em preservá-los como parte das suas atividades. O outro tipo de investimento reflete a participação societária, como empresa coligada ou controladora. Nos dois tipos de investimento existe a submissão do planejamento estratégico da empresa (ALVES, 2016, p. 36).

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O Planejamento financeiro e orçamentário é uma ferramenta necessária para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica devendo ser planejado mensalmente, pois o desempenho de um mês influencia no resultado dos meses seguintes.

No momento não está sendo planejado nenhum orçamento, seja ele a longo ou em curto prazo. A clínica não possui um modelo de sistema orçamentário, contudo, a necessidade de investir é analisada diretamente com o proprietário conforme necessidade.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Mantendo o objetivo para alcançar o melhor resultado sempre que necessário, facilitando um atendimento qualificado na área financeira da clínica, apresenta-se os pontos fortes e fracos.

Conforme o Quadro 10, a seguir, pode-se observar os pontos fortes e os pontos fracos da área financeira.

Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos na área financeira

Pontos fortes	Pontos fracos
Sistema que integra a clínica (7.1)	Ausência cargo específico na área financeira (7.1)
Não possui financiamento (7.2)	Não possui um modelo de sistema orçamentário (7.6)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Um dos pontos fortes da clínica é ter um sistema que integra a empresa centralizando todas as informações gerando automaticamente indicadores e gráficos relacionados à área financeira.

Outro ponto forte é a clínica não possui financiamento.

A clínica não tem uma área financeira estruturada, sendo assim, um ponto fraco o proprietário que realiza todos os pagamentos das contas e faz a parte bancária.

Seus pontos fracos são que a clínica não possui uma estratégia de precificação, por ser menos conhecida, ela deveria ser mais utilizada para a clínica pensar em suas decisões estratégicas, que vão afetar também seu modelo de negócio e sem esta atividade não é possível colocar sua estratégia em andamento.

O planejamento orçamentário é essencial, pois define os mecanismos de controle, que fazem parte da gestão orçamentária, sem gestão adequada à empresa não analisa os resultados obtidos, sendo este também é um ponto fraco.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos refere-se às práticas que a clínica conduz relacionadas aos funcionários no ambiente de trabalho, o estilo de administração utilizado, a rotatividade e absenteísmo, recrutamento e seleção, plano de carreira, remuneração e benefícios, motivação e treinamento, higiene e segurança do trabalho, indicadores de recursos humanos e por fim, pontos fortes e os pontos fracos.

A administração de recursos humanos é um sistema constituído de várias especialidades devido às características de sua principal entrada (input): o ser humano. Em uma organização, podemos encontrar como especialidades de recursos humanos: planejamento, recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde e segurança etc. Cada uma dessas especialidades é composta por um conjunto de processos, que visam a atender aos interesses das pessoas em uma organização e da própria organização. Embora essas especialidades tenham as suas particularidades e, em certos casos, disponham de alguma autonomia para resolver, isoladamente, seus problemas (MARQUES, 2016, p. 87).

O sucesso de uma empresa tem por base colaboradores engajados com os objetivos, satisfeitos com a forma em que são tratados e animados com seu ambiente de trabalho. De forma geral, funcionários insatisfeitos com seus empregos não irão desempenhar suas funções de maneira completa, podendo impactar no relacionamento e satisfação dos clientes e conseqüentemente na imagem da empresa.

8.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

A clínica tem uma área de administração de recursos humanos na qual o proprietário fica encarregado da seleção e contratação dos funcionários.

Para Chiavenato (2009) estilo de administração é a cultura organizacional, com teorias e utilizando vários princípios e pressuposições que descrevem as maneiras pelas quais a organização e seus recursos são administrados.

Há uma forma de relacionamento informal entre o proprietário e seus colaboradores, onde os mesmos podem expressar seus pontos de vista e sugestões, para uma determinada decisão.

8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Absenteísmo raramente acontece na empresa. O funcionário somente se ausenta se por motivos de saúde ou se caso surgir imprevistos.

A rotatividade relaciona-se ao movimento de saída de funcionários de uma organização. Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de funcionários diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização (BOHLANDER; SNELL, 2015).

A rotatividade da clínica se dá de forma mais expressiva no cargo de secretária. A funcionária responsável pelo setor de estética animal possui 7 anos de vínculo com a empresa é a responsável pela limpeza geral possui 4 anos.

A empresa não possui indicadores de recursos humanos.

8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção de funcionários raramente foram necessários, visto que há pouca rotatividade.

O processo de recrutamento e seleção de talentos deve começar com a compreensão e definição do trabalho a ser feito ou da tarefa a ser executada. A partir daí são definidas as especificações do trabalho (qualificações que o trabalho exige) e que servirão de referência para todo o processo (CHIAVENATO, 2015, p. 128).

No processo seletivo, o candidato é avaliado através de entrevista pessoal realizada pelo proprietário após prévia análise curricular. A entrevista permite uma avaliação completa do candidato e, por isso, é decisiva. Permite ainda a avaliar a apresentação pessoal e o desembaraço do candidato, além de conhecer melhor as suas pretensões. Não são realizados outros tipos de testes no processo seletivo.

A empresa não possui até o momento um plano de carreira estabelecido.

8.4 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Para a clínica remunerar um funcionário de forma adequada à sua função estimula o desempenho das atividades e promove a valorização do mesmo.

Benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado. O salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando aquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, por exemplo: componentes de remuneração variável (MARRAS, 2016, p. 73).

A clínica está ligada ao sindicato da saúde. Sendo assim, a remuneração dos cargos está submetida ao que está previsto no mesmo. O valor pago para cada funcionário é considerado acima da média do mercado.

Não são oferecidos benefícios extras.

8.5 MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

Para cada cargo é realizado um treinamento interno antes de iniciar as atividades. No cargo de estética, o próprio fornecedor dos materiais de higiene possui uma equipe de capacitação que instrui continuamente os funcionários das empresas. Este treinamento consiste em apresentar os produtos, explicando a forma de conduzi-los. Para o cargo de secretária, o treinamento é feito pelo próprio administrador da clínica que fornece um treinamento abrangente quanto às principais dúvidas dos clientes como protocolo vacinal, vermifugação e formas de tosas.

Segundo Bergamini (2013) o conceito de motivação parece ter sido simplificado ao extremo, o que levou à aceitação de um pressuposto simples: Quanto mais se trabalha mais se produz e quanto mais se produz mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação.

8.6 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

O uso de EPIs na área de banho e tosa é obrigatório. O funcionário responsável deve utilizar touca, avental impermeável e protetores auriculares. A entrega dos EPIs é devidamente registrada e assinada pelo funcionário que garante o recebimento dos mesmos.

Segundo Marras (2016), EPI é um equipamento de proteção individual com o objetivo de evitar acidentes de trabalho. A legislação obriga o empregador a fornecer gratuitamente os EPIs necessários a seus empregados.

Os veterinários utilizam jalecos brancos e são recomendados a utilizarem luvas para atendimentos de rotina. Para cirurgias os envolvidos paramentam-se com aventais estéreis, luvas estéreis, gorro, máscaras e propés garantindo a higiene e assepsia nos procedimentos.

A recepcionista utiliza avental padrão que deve estar devidamente limpo e em bom estado.

Para a realização de Raio-x os responsáveis devem utilizar avental, protetor de tireoide e luvas. Todos estes compostos por uma camada de chumbo de 0,50mm que garante a proteção contra a radiação emitida pelo aparelho.

8.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Em uma área de gestão de pessoas pode-se definir os pontos fortes e pontos fracos e a análise das falhas e acertos, sendo possível planejar as melhorias que possibilitam um ambiente de trabalho produtivo, saudável e o bom desempenho de seus colaboradores.

Conforme o Quadro 11, a seguir, é possível identificar os mesmos.

Quadro 11 – Pontos fortes e pontos fracos na área de recursos humanos

Pontos fortes	Pontos fracos
Baixa rotatividade e absenteísmo (8.2)	Não fornece benefícios (8.4)
Controle de higiene e EPIs (8.6)	Ausência de programa de motivação (8.5)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A baixa rotatividade e o absenteísmo, permite que a clínica mantenha vínculo com os colaboradores e a confiança de seus clientes.

O controle de higiene e EPIs utilizados na clínica garantem a segurança de seus colaboradores e a qualidade dos serviços prestados.

Como ponto fraco, elenco que a clínica não fornece benefícios a seus funcionários e não possui programa de motivação.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Este capítulo traz uma síntese da situação atual da Raça Clínica Veterinária e propostas de melhorias (organizacionais) através da matriz fofa e após propor melhoria para a empresa. Atualmente, a clínica situa-se em uma região central da cidade, com estrutura mais ampla, fácil acesso, moderna e com novos equipamentos, o que ocasionou a qualidade dos serviços prestados e o aumento do número de atendimentos. Outro fator relevante para o aumento de atendimentos se deu devido à permanência dos clientes antigos e a adesão de novos.

A clínica funciona semanalmente das 9h às 12h e das 13h15 às 18h15 e plantão, em casos de emergência. Atende animais de pequeno porte e conta com 01 veterinário que realiza cirurgias, exames, vacinas, consultas periódicas e 01 profissional responsável pela estética dos animais de banho e tosa, 01 recepcionista e parceria com prestadores de serviços terceirizados. Devido o aumento da demanda, há necessidade da contratação de 01 funcionário que auxilia o veterinário em suas funções.

No momento, a clínica não realiza reuniões de avaliação com a equipe e nem planejamento estratégico formalizado. O ideal seria a realização de reunião mensal ou quando houver necessidade, a fim de ouvir as demandas dos funcionários, tanto aspectos positivos, quanto negativos e elaborar um planejamento formal traçando objetivos e resultados.

Com relação a propaganda da empresa utiliza-se somente *Facebook* e *Instagram* como instrumento de divulgação, os quais são gerenciados pelo proprietário da clínica. Tendo em vista que o proprietário ocupa cargo principal na clínica e não é profissional da área, faz-se necessário contratar uma empresa que divulgue as ações e realize pesquisa de mercado.

9.1 ANÁLISE GUT (MATRIZ GUT)

Este capítulo apresenta uma síntese dos pontos e fracos, decorrentes do diagnóstico realizado na clínica, constante nos capítulos 3 ao capítulo 8 deste estudo.

A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta de gestão utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisões e soluções de problemas de organizações e projetos.

A Gravidade é tudo aquilo que afeta, profundamente a essência, o objetivo ou resultado da empresa, da unidade organizacional ou da pessoa. Urgência é o resultado da pressão do tempo que a empresa sofre ou sente. Sua avaliação decorre do tempo que se dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado. Tendência é o padrão de desenvolvimento da situação, sendo que sua avaliação está correlacionada ao estado que a situação apresentará, caso você não aloque esforços e recursos extras (OLIVEIRA, 2018, p. 141).

A seguir, apresenta-se a Tabela 2 com a GUT da clínica Raça, identificando os pontos fracos e seus respectivos pontos de gravidade, urgência e tendência.

Tabela 2 – Análise dos pontos críticos da SWOT

Pontos Fracos	G	U	T
A clínica não possui planejamento estratégico formalizado (3.1)	3	4	3
Não existe reunião de avaliação (3.1.8)	4	3	4
Nunca realizou pesquisa de mercado (4.1)	4	4	3
Pouca participação em mídias sociais (4.4)	5	4	4
Não possui planejamento para a aquisição de materiais (5.1)	2	2	2
Ausência de normas formalizadas de compras (5.2)	3	2	2
Horário de atendimento (6.4)	2	1	2
Não possui informações ao consumidor e não há registro e análise de reclamações (6.5)	4	4	4
Proprietário que realiza o pagamento das contas (7.1)	1	1	1
Não possuir um modelo de sistema orçamentário (7.6)	3	3	3
Não fornece benefícios para funcionários (8.4)	2	2	3
Ausência de programa de motivação (8.5)	2	1	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme Matriz GUT apresentada pode-se identificar que os principais pontos que necessitam de intervenção são, sobretudo, a pouca participação em mídias sociais, seguidos respectivamente pela não existência de reunião de avaliação e por

	áreas voltadas à medicina veterinária (2.4.1.3)								
	Oportunidade de modernização em tecnologia (2.4.2.2)								
	Expansão do número de animais adquiridos na população (2.4.2.1)								
LEGENDA									

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo a ligação feita entre cada ponto fraco e forte com as ameaças e as oportunidades podem-se identificar os pontos que merecem maior atenção.

9.2.1 Análise da SWOT

Quadro 13 – Análise SWOT

(continua)

Cor	Ponto fraco	Ameaça	Análise
	Pouca participação em mídias sociais (4.4)	Forte concorrência (2.4.1.4)	Com um número cada vez maior de clínicas veterinárias, aliado ao crescente engajamento das pessoas com as mídias sociais, tornam a empresa que não investe em marketing digital de difícil reconhecimento.

	Não possui informações ao consumidor e não há registro e análise de reclamações (6.5)	Fatores que provocam oscilação na estética animal (2.4.2.4)	Não retorno da opinião dos clientes aliado a fatores que interferem diretamente nas atividades da empresa pode provocar grande queda financeira.
Cor	Ponto fraco	Oportunidade	Análise
	Nunca realizou pesquisa de mercado (4.1)	Expansão do segmento (2.4.2.1)	Com um mercado em constante evolução é imprescindível a utilização da pesquisa de mercado como uma ferramenta para elevar o desempenho da empresa e a satisfação dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O ponto que merece destaque e correção em curto prazo é um maior investimento da empresa em marketing digital. Visto que o segmento pet está em constante expansão e a concorrência cada vez maior, caso a empresa não encare as mídias sociais como uma importante ferramenta de comunicação, pode não receber o reconhecimento desejado mesmo que haja investimento em outras áreas.

Outro dado importante para correção é instituir uma pesquisa de mercado, pois através dela pode-se identificar os principais fatores que afetam os interesses da empresa. Sem a pesquisa de mercado, o desempenho e a satisfação dos clientes podem ser comprometidos.

9.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O tema escolhido é marketing, mais especificamente participação em mídias sociais. Ao analisar as áreas da empresa, percebem-se algumas dificuldades pelo fato de não ter um planejamento de comunicação de marketing formalizado. A falta deste

planejamento implica em falhas que são percebidas de fora para dentro da empresa, identificadas nos pontos fracos.

Como a empresa deve investir em marketing para aumentar a demanda de clientes?

9.4 OBJETIVOS

A pesquisa pode ser classificada em pesquisa teórica, metodologia empírica e prática. Pode-se definir o objetivo principal da pesquisa, bem como os seus objetivos.

O objetivo geral reflete uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.

Os objetivos específicos possuem um caráter mais específico e concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo em situações particulares. Os objetivos específicos, num sentido amplo, podem ser entendidos como os capítulos mais relevantes da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 82).

A proposta de melhoria tem objetivos gerais e específicos, visando adquirir conhecimentos para pôr em prática correções necessárias de um determinado ponto fraco.

9.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral reflete uma visão global e abrangente do tema. O objetivo geral deste trabalho é estruturar e implantar o planejamento estratégico para a Raça Clínica Veterinária.

9.4.2 Objetivos específicos

São os objetivos específicos do presente estudo:

- a) elaborar o modelo conceitual do PE;
- b) apresentar o modelo de análise do ambiente (interno e externo);
- c) expor o modelo de estratégias para a empresa alcançar seus objetivos;
- d) elaborar a divulgação do planejamento estratégico;

- e) apresentar a sistemática de acompanhamento do planejamento estratégico;
- f) elaborar o plano de ação da implantação do planejamento estratégico.

9.5 JUSTIFICATIVA

A partir deste estudo pode-se identificar os itens que merecem correção da empresa. Para o autor do trabalho o presente estudo instiga de forma prática a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o ensino superior.

No diagnóstico realizado na Raça Clínica Veterinária, foi possível analisar aspectos de uma empresa que ainda está em constantes modificações e em fase de crescimento, apesar de ser uma clínica conhecida e antiga no mercado.

Sua maior necessidade segundo o diagnóstico estudado, foi que a empresa carece de um planejamento estratégico definido, para ser uma empresa com direcionamento de suas atividades e estratégias bem definidas.

A fundamentação teórica acima exemplifica o processo em que a empresa necessita que seria um planejamento a fim de orientar as ações de setores que estão em segundo plano e traçar metas, para estes setores.

Em síntese, um planejamento estratégico com um plano de ações bem delineado e especificado é a forma mais correta para que a empresa busque um crescimento no sentido empresarial, corrija eventuais defeitos em seus processos e assim siga no caminho certo buscando sempre o sucesso.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

10.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é utilizada por empreendedores, como método utilizado para alcançar um objetivo traçado, comportamento adotado perante uma negociação, fechamento de parcerias e de como entrar em um novo mercado. A estratégia, vem cada vez mais, conquistado um lugar em destaque nas discussões acerca de temas empresariais, ao passo que já são muitos os autores renomados que focam seus estudos e pesquisas na tentativa de compreender a importância dessa ferramenta gerencial (DRUCKER, 1998).

De acordo com Paletta (2020), a estratégia, de forma simples e objetiva, como o elemento primordial para orientar ações empregadas pelas empresas em suas relações com o ambiente, sendo indispensável para qualquer tipo de organização, independente do porte ou setor de atuação. E é essa estratégia adotada que será percebida pelos clientes como o diferencial que a empresa possui em relação aos seus concorrentes.

A essência da estratégia como as atividades com as quais uma organização opta por se distinguir, todas as diferenças entre as empresas em custo ou preço derivam de centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e distribuir produtos². A diferenciação surge da escolha das atividades e de como são executadas. A essência da estratégia reside na escolha de executar atividades de forma diferente dos concorrentes para fornecer uma proposta de valor única (PORTER, 1990, p. 58, 77).

Mintzberg et al. (1991), define estratégia como um padrão do fluxo de decisões que ocorrem ao longo do tempo. Em sua metáfora, o gerente cria a estratégia como o artesão ao executar ações, é inspirado e improvisado com o pensamento estratégico em um processo de adaptação constante.

Segundo Mintzberg et al. (1991), estratégia pode ser entendida como o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e

novas alianças ou parcerias.

No que se refere à estratégia empresarial é vista como o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Ansoff (1977), define estratégia como as formas de crescimento que uma organização possui em termos do escopo da relação produto-mercado. A descrição de como obter vantagens competitivas, vista como algo exclusivo para clientes, e desenvolver sinergia entre entidades internas e externas da organização servirá para desenvolver melhores produtos para os clientes.

Para Lacombe (2009, p. 71), “a estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização”. Cada empresa ou organização precisa definir a forma como regerá seu plano de trabalho, estabelecendo uma comunicação clara e direta com seus funcionários para atingir os objetivos desejados. Uma das formas de atingir esses objetivos é por meio das estratégias, que são ferramentas utilizadas pelos gestores para estimular seus colaboradores no crescimento de sua organização, cuja forma de aplicação é diferente para cada empresa.

10.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Santos (2008), define a gestão estratégica organizacional como a ferramenta essencial para a análise e avaliação da situação atual da empresa, pois permite que a alta administração desenvolva atividades de caracterização, formulação e avaliação de alternativas estratégicas satisfatórias, no contexto complexo da empresa, gerando como resultado a otimização dos recursos disponíveis em sua unidade de produção. No final das contas, o gestor deve ser capaz de interpretar as informações e, assim, ser capaz de tomar as decisões mais convenientes, para permanecer e avançar em um mercado altamente competitivo e agressivo.

A gestão estratégica é, portanto, a verificação dos rumos definidos, através da revisão das estratégias em função das constantes mudanças nos cenários externos e internos. Todas as decisões tomadas após a análise crítica devem ser comunicadas a todos os níveis da organização. A análise crítica deve ser realizada nos níveis tático e operacional para os indicadores de tendência (o desdobramento das estratégias) e pelo nível estratégico os indicadores de resultados (metas estratégicas) (PALADINI,

2008).

Lana (2008), garante que, para o sucesso do processo de gestão estratégica, cinco etapas devem ser desenvolvidas. O primeiro consiste na análise interna da empresa e de seu ambiente; a segunda define os cursos de ação determinados pelos objetivos de curto, médio e longo prazo; na terceira, são formuladas estratégias, tanto corporativas, empresariais e funcionais; contar com as diferentes ferramentas de gestão estratégica de que a empresa dispõe; a quarta examina a forma como serão implementadas as ações estratégicas geradas nas etapas anteriores; e na quinta etapa, são determinados os mecanismos de controle e monitoramento.

O desenvolvimento adequado dessas etapas permite que a alta administração entenda melhor sua realidade e saiba que caminho seguir para alcançar sua visão. Da mesma forma, facilita a identificação das mudanças produzidas no ambiente. Essa ação é altamente dependente das habilidades e habilidades do gerente. Assim, a análise estratégica utiliza métodos e ferramentas que permitem uma avaliação precisa da situação estratégica (LANA, 2008).

Nesse sentido, a gestão deve pensar nas oportunidades e ameaças presentes em um contexto de alta volatilidade, definindo os objetivos estratégicos e operacionais, seus indicadores e valores planejados, visando a definição de estratégias, sua implementação, controle e monitoramento, com vistas à realização do curso corporativo (LANA, 2008).

A gestão estratégica consiste em três fases: i) formulação da estratégia, ii) implementação da estratégia e iii) avaliação da estratégia. Durante a fase de formulação da estratégia, são criadas uma visão e uma missão, que orientam e dão coesão à organização, a partir da identificação de oportunidades e ameaças externas, bem como de pontos fortes e fracos internos. Da mesma forma, a formulação contempla a definição de objetivos de longo prazo, acompanhada de o desenvolvimento de estratégias alternativas. Em geral, as decisões são tomadas sobre os negócios em que a organização entrará, os negócios que terá de abandonar e a forma como alocar recursos (SOBRAL, PECCI, 2013).

10.2.1 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2007, p. 337), o planejamento estratégico consiste na busca objetiva das metas e a realização dos objetivos a serem cumpridos. Assim, pode-se

perceber que o planejamento estratégico é conjunto de metas, objetivos, finalidades, demonstrando o que a empresa é, e qual seu alvo, isto é onde almeja chegar. O planejamento é, portanto, a direção da empresa e a gestão estratégica faz parte deste conjunto.

Distingue-se de gestão estratégica (...) O planejamento estratégico pode ser assim entendido, nesse sentido, como o fio condutor, ou como o elemento catalisador e estruturante do próprio processo de gestão estratégica, através da ligação que assegura, entre os principais componentes ou atividades que os asseguram (reflexão, análise, formulação, implementação, controle e *feedback*) (SANTOS, 2008, p. 331).

Segundo Steiner (1999), para o planejamento estratégico considera-se quatro pontos de vista diferentes: i) futuro das decisões atuais – o planejamento estratégico está relacionado ao futuro das decisões atuais; ii) processo – o planejamento estratégico é um processo que se inicia com o estabelecimento de metas organizacionais, define estratégias e políticas e desenvolve planos detalhados para garantir a implementação das estratégias e, assim, obter os fins desejados; iii) filosofia – o planejamento estratégico é uma atitude, um modo de vida, que representa um processo mental, um exercício intelectual, em vez de uma série de procedimentos, estruturas ou técnicas proibidas; e iv) estrutura – um sistema formal de planejamento estratégico reúne quatro tipos de planos fundamentais: planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.

De acordo com, Michael (2011) o planejamento faz com que as organizações sigam por um caminho que as levem a conquistar seus objetivos, a buscar alternativas para se precaver das possíveis mudanças do mercado. Outrossim, através do planejamento estratégico podemos determinar a melhor maneira de integrar os recursos disponíveis com a necessidade da empresa podendo pôr em prática as mudanças que levam à produtividade e a qualidade nos serviços prestados.

Em resumo, o planejamento estratégico é o esforço sistemático e formal de uma empresa para estabelecer seus propósitos, objetivos, políticas e estratégias básicas, e desenvolver planos detalhados a fim de implementar as políticas e estratégias para atingir esses propósitos (SANTOS, 2008, p. 333).

10.2.2 Tipos, Características e Etapas do Planejamento

Segundo Oliveira (2007), devido ao planejamento estratégico ser algo abrangente, que envolve todos os setores da empresa, ele é dividido em três partes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, visualizados na Figura 16. Além disso, ele pode ser de curto ou de longo prazo.

Figura 16 - Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007).

O planejamento estratégico é um conjunto de decisões que afeta toda a organização e precisa de um período maior para se obterem resultados. Segundo Montana et al. (2010, p. 119), “o planejamento estratégico exige um longo período entre o início e os resultados e considera o futuro em termos da missão da organização”.

O planejamento tático visa analisar qual alternativa poderá ser mais adequada aos recursos que a organização tem a seu dispor e em um prazo menor.

O planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão (Montana et al. 2010, p. 121).

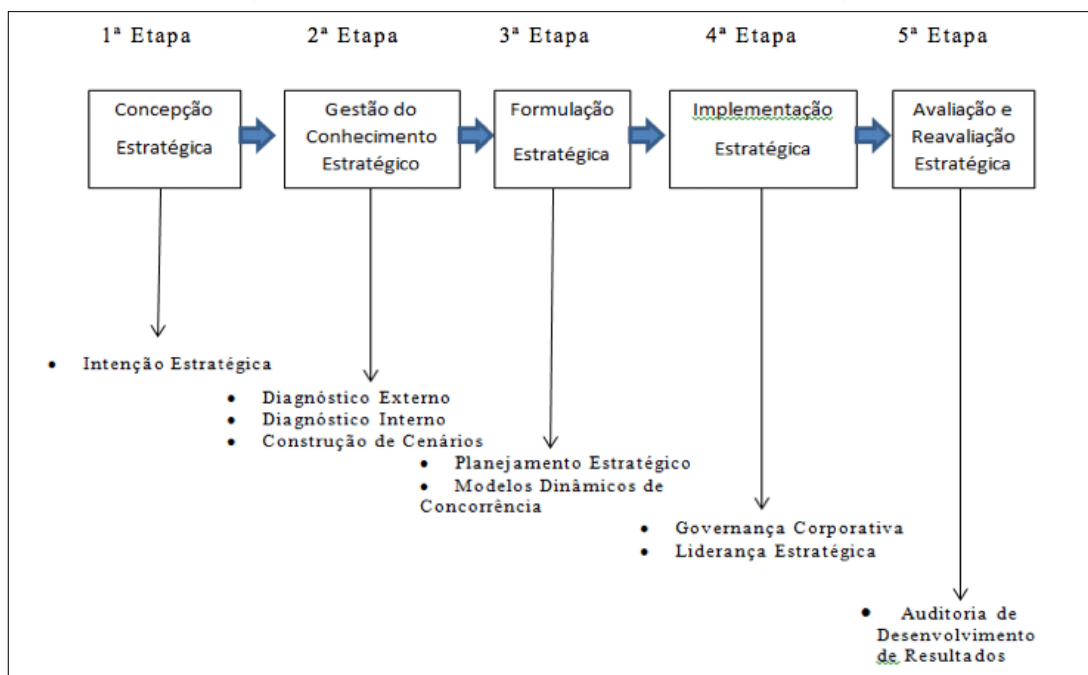
O planejamento operacional é efetuado diariamente, com ele, o gestor organiza tarefas específicas, cronogramas e envolve todos os gerentes dos setores da empresa cujo o planejamento está sendo realizado. Para Chiavenato (2004, p. 184), o planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer”. Refere-se especificamente às tarefas e as operações realizadas no nível operacional.

Com a finalidade de alcançar um melhor resultado através do planejamento estratégico, várias etapas devem ser cumpridas. Diferentes autores apresentam métodos distintos de se chegar ao sucesso do planejamento estratégico, no entanto, frequentemente essas técnicas possuem características semelhantes. Por Chiavenato devido a sua clareza e facilidade de didática. Seu modelo é estruturado da seguinte forma em:

- a) concepção estratégica;
- b) gestão de conhecimento estratégico;
- c) formulação estratégica;
- d) implementação da estratégia;
- e) avaliação estratégica.

A Figura 17 resume as etapas do planejamento estratégico segundo Chiavenato (2003).

Figura 17 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2003).

Ainda que as etapas não possuam a nomenclaturas que se popularizaram, o modelo selecionado contempla os mesmos resultados conforme explicado na Tabela

1. Sendo assim, os conceitos e modelos desenvolvidos por outros autores servem de apoio conforme apresentado na seção a seguir conforme visto no Quadro 14.

Quadro 14 – Elementos do processo de planejamento estratégico

1	Declaração de Missão	Tradução das responsabilidades e pretensões da organização. É a representação da sua razão de ser.
2	Visão de Negócio	É uma inspiração para estimular e motivar o sucesso da missão.
3	Diagnóstico Estratégico Externo	É a antecipação de ameaças e oportunidades analisando do ambiente que influencia as organizações. Baseia-se no modelo de Porter.
4	Diagnóstico Estratégico Interno	Relaciona forças e fraquezas criando condições para formulação de estratégias.
5	Fatores-Chave de Sucesso	Evidencia questões críticas das organizações emergindo dos elementos do modelo SWOT.
6	Sistema de Planejamento Estratégico	Formulação e implementação de estratégias através de ações buscando a consecução da visão, missão e dos objetivos.
7	Definição dos Objetivos	Objetivos a serem perseguidos em hierarquia de importância, de prioridade ou de urgência.
8	Análise dos Públicos de Interesse	Identifica grupos e seus interesses e poderes de influência com respeito à missão.
9	Formalização do Plano	O plano de ação implementado por programas e projetos, requer esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos.
10	Auditoria de Desempenho e Resultados	Reavaliação das estratégias mantendo as bem-sucedidas e revendo as más estratégias.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Se bem aplicado, o planejamento estratégico pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações. (FERREIRA et al., 2005).

10.2.3 Ferramentas da Gestão Estratégica

Este tópico conceitua e analisa as principais ferramentas encontradas na literatura sobre a gestão estratégica e os fatores necessários para o entendimento dos mesmos.

10.2.3.1 Cadeia de Valores

Conforme, Porter, (1998, p. 50) uma das repercussões mais significativas do acirramento da concorrência nas empresas têm sido a necessidade contínua de ajuste dos preços dos produtos, à medida que são impostos pelo mercado. Agora, a redução de preços implica uma otimização de custos, de forma que essa redução seja transferida para as margens, sendo necessário, para isso, o conhecimento e gestão de todos os custos incorridos.

Atualmente, as estratégias de crescimento ou manutenção da empresa no mercado são, porém, baseadas em recursos e capacidades internas, e para isso é necessário orientar suas ações mais para o conceito de valor do que para o custo (BESCOS, 1997, p. 520).

A perspectiva de criação de valor é ampla e possui várias manifestações. Não deve ser levado em consideração apenas o valor gerado para os acionistas, medido por meio de técnicas voltadas para o desempenho financeiro. Além disso, para que a competitividade da empresa seja duradoura, é necessário facilitar a criação e o desenvolvimento de vantagens competitivas através da gestão eficaz dos processos de forma a criar o referido maior valor. Mas isso exige que os gestores entendam e conheçam as atividades desenvolvidas pela empresa que contribuem para a criação desse valor e a interdependência entre elas (MAGRETTA, 2012).

Neste contexto, a cadeia de valor de Porter (1998, p. 52) definida como “um conjunto de atividades realizadas para projetar, produzir, colocar no mercado, entregar e apoiar seus produtos” constitui uma ferramenta básica para analisar, identificar e promover as atividades da empresa estrategicamente relevantes.

No entanto, a cadeia de valor de cada empresa constitui apenas uma parte da cadeia total de atividades que criam valor para o consumidor. Ou seja, a cadeia de valor da empresa é apenas um elo do conjunto de cadeias de valor que, sequencialmente, existem em um setor industrial. Portanto, as atividades da

organização estão enquadradas em um conjunto mais amplo de atividades denominado sistema de valores. Inclui todas as atividades inter-relacionadas que criam valor para o produto, desde o processo de fornecimento dos materiais utilizados pelos fornecedores da organização até a entrega da mercadoria ao consumidor final (SHANK; GOVINDARAJAN, 1992, p. 305).

10.2.4 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta administrativa que foi criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990, a qual é bastante utilizada no mundo empresarial devido sua fácil aplicação e alta eficácia em sua execução.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), os americanos Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram o BSC. Após questionamentos próprios sobre a validade da utilização na gestão das empresas de apenas indicadores financeiros, sentiram a necessidade de existirem instrumentos gerenciais que fossem relacionados ao futuro estratégico das empresas.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* surgiu dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, no qual David Norton atuava como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico. (SHMIDT; SANTOS, 2006, p. 215).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a principal razão para os estudos que deram origem ao BSC, foi o fato de que os métodos existentes para avaliar desempenhos empresariais estavam se tornando insuficientes, por estarem apoiados, exclusivamente, em indicadores contábeis e financeiros. Tais pesquisadores acreditavam que a dependência dos gestores por medidas de desempenho baseado em dados financeiros estava prejudicando a capacidade de criar valor econômico futuro para as empresas.

Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves. Cada pessoa da organização deve atender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno (PRADO, 2002, p.15).

As quatro perspectivas que caracterizam o BSC podem ser vistas na Figura 18.

Figura 18 - Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

As perspectivas conforme defendidas por Kaplan e Norton (1997), tem-se:

- a) Perspectiva financeira: representa a meta de longo prazo da empresa, gerando retornos acima do capital investido na unidade de negócios, tendo por objetivos financeiros o aumento da receita, incremento de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco;
- b) Perspectiva clientes/mercado: permite o ordenamento das medidas essenciais de resultados aos clientes como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade;
- c) Perspectiva processos internos: identificação dos processos críticos em que se busca a excelência, no intuito de alcançar os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes;
- d) Perspectiva aprendizado e crescimento: possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas, citando como vetores as fontes como funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

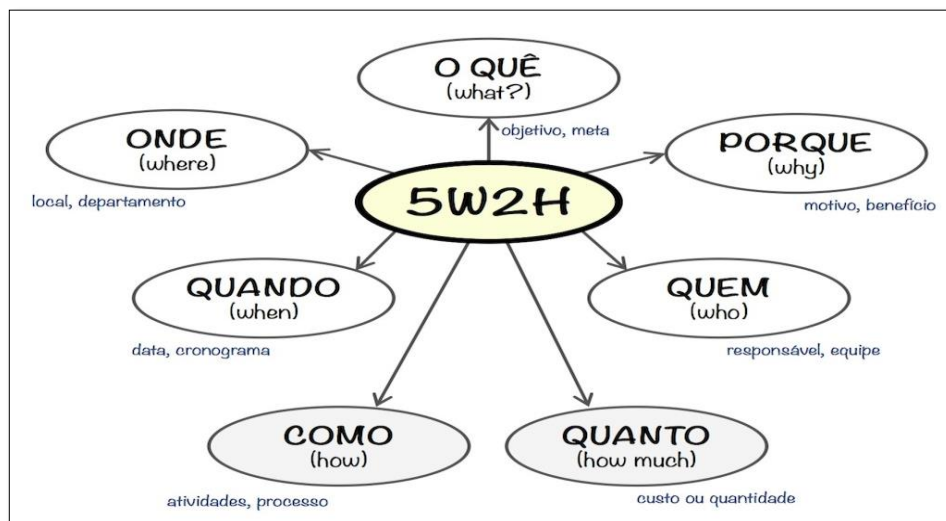
Para um bom desenvolvimento de um planejamento estratégico, torna-se essencial o desenvolvimento do mapa estratégico, no intuito de sintetizar os 30 objetivos referentes às quatro perspectivas defendidas pelo BSC.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos (KAPLAN ; NORTON 2004, p. 57).

Existe a possibilidade de ser exposto como diagrama, descrevendo a estratégia de acordo com as causalidades e os devidos efeitos dos objetivos incluídos nas quatro perspectivas do BSC, mostrando as medidas necessárias para a finalização de cada objetivo e os indicadores no acompanhamento da execução destas medidas, e quais deverão ser as iniciativas tomadas por cada setor envolvido (PASSOS, 2004).

Luzio (2010, p. 55) exalta a importância de o mapa estratégico mostrar-se mais eficaz no processo de comunicação da estratégia, ressaltando que o autor não referêcia sobre o BSC na explanação da devida ferramenta, assegurando que hoje infringe-se que o mapa estratégico é independente do BSC, entretanto, utiliza-se das mesmas perspectivas, conforme Figura 19 a seguir.

Figura 19 - Ferramenta 5w2h



Fonte: Sebrae, 2020.

Dentro de cada uma dessas perguntas, inúmeros outros questionamentos podem ser feitos para melhor entendimento da função do 5W2H:

- a) O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
- b) Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
- c) Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade

será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

- d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
- e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
- f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
- g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Através dessas perguntas é possível direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações.

Ainda segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

Em uma empresa que deseja crescer e fazer bons planejamentos, a planilha 5W2H é extremamente útil. O melhor é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica 25 especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso.

10.2.5 Matriz de Ansoff

Ansoff (1979), desenvolveu um esquema pioneiro, conhecido como matriz de Ansoff, que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: penetração

no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Essa classificação pode ser melhor visualizada na Figura 20.

Figura 20 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1979).

Apesar de ser uma ação comum, ainda existem algumas dúvidas. Esta estratégia mercadológica, ou se preferir de crescimento de mercado, ou Matriz Ansoff, nada mais é do que aumentar as suas vendas por meio do mesmo produto sendo comercializado no mesmo mercado, ou o aumento do consumo por parte de clientes atuais. De acordo com Ansoff (1979), isso pode ser conseguido, por exemplo, ao aumentar a frequência no uso do produto ou da quantidade consumida, ou ao encontrar novas aplicações do produto para os atuais usuários.

Conforme, Ansoff (1979) sua segunda estratégia se baseia na exploração de um mercado novo com produtos tradicionais, ou seja, indica uma nova busca de mercados para os atuais produtos da empresa. Isso pode ser conseguido, segundo Aaker (2001), por meio de expansão geográfica ou pela busca de novos segmentos.

O progresso de um produto “é a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos” (MAXIMIANO, 2004, p.8). Consequentemente a empresa cria novos produtos ou gera aperfeiçoamentos que alterem a percepção nos produtos atuais, que venham a substituir os produtos existentes nos mercados de atuação da empresa. Essa estratégia é conquistada por meio do desenvolvimento de produtos de nova geração, ou pelo refinamento do produto.

Sua última estratégia Ansoff (1979), mais conhecida como diversificação, consiste em explorar novos mercados com novos produtos, e pode ser relacionada ou

não relacionada. Na diversificação relacionada, pode-se promover o intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências - marca, habilidades de marketing, 38 capacidades de vendas, habilidades de fabricação, ou ainda buscar economias de escala. Na diversificação não-relacionada, busca-se a integração vertical, benefícios tributários, ou obter um alto retorno sobre os investimentos (AAKER, 2001).

Entretanto, sua importância e reconhecimento mundial no âmbito corporativo, a matriz de Ansoff peca por não ser muito abrangente. Sendo assim, Miles e Snow (2003) propõem uma classificação mais ampla, em que as estratégias são divididas em quatro tipos.

10.2.6 Matriz SWOT

De acordo com Chiavenato (2000), a sigla SWOT, deriva da língua inglesa e traduz-se: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo. Nesta etapa do plano, o gestor deve filtrar todas as informações das análises anteriormente realizadas e apresentá-las em um quadro, dividindo cada uma.

O objetivo dessa ferramenta “é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes, e capazes de lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente empresarial”. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.13).

A matriz SWOT é uma ferramenta muito importante dentro da tomada de decisões, a mesma tem o objetivo de identificar e analisar os pontos fortes e fracos de uma organização. No ponto de vista de Stoner e Freeman (1999), Kotler (2000), Las Casas (2006), Crocco et al. (2006) e Ferrell e Hartline (2008), o primeiro passo para realizar a análise SWOT é olhar para o ambiente externo e interno de dentro da organização, ou seja, verificar a situação atual da mesma. Logo após deve-se analisá-los cuidadosamente. Com relação ao ambiente interno, segundo Ferrell e Hartline (2008), esta análise é derivada da etapa anterior, que proporcionam à empresas certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades dos mercados-alvos. Forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise. Oportunidades e ameaças são questões externas que existem

independentemente da empresa em análise. As duas em conjunto formam a matriz SWOT.

Iniciando a análise comparativa das forças e fraquezas Luecke (2008) sugere aos gerentes conseguirem comparar suas organizações com os outros competidores, ele propõe a utilização da ferramenta benchmarking.

Benchmarking é a técnica por meio do qual a organização compara o seu desempenho com a de outra. Por meio de benchmarking, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita (MAXIMIANO, 2004, p.174).

O autor sugere para a análise a identificação das competências primárias, secundárias e os ativos críticos da organização. Para classificar as notas, é utilizado notas de 1 a 5 que podem ser adquiridas por meio de brainstorming entre o staff da empresa. Problemas com a classificação podem ocorrer devido à insuficiência de conhecimento do setor, falta de dados e entre outros fatores. A organização deve fazer um esforço máximo para obter uma análise sem enfeites e que mostre realmente os pontos fortes e fracos frente aos principais concorrentes. Esta técnica é semelhante a proposta por Kotler (2000) anteriormente, porém Lucke (2008) acrescenta em sua análise a trajetória da competência marcada por uma seta, o que nada mais é a percepção da equipe da análise que um fator está se tornando mais forte ou mais fraco.

Porém, Yanaze (2007) critica o processo tradicional de análise e propõe um método baseado na verificação de itens dos inputs, *throughputs* e *outputs*, seguindo logo após, a análise do ambiente de marketing como complemento. Salieta ainda que estudiosos consagrados de marketing entendem que à análise interna e externa devem ser abordadas como processos separados em que “a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa”. (YANAZE, 2007, p.231). Este acrescenta que a utilização de pesos para as variáveis utilizadas no processo comparativo das empresas. Desde modo, o gestor pode constatar qual a variável é mais importante na situação atual e se concentrar nas FOFA que a empresa julga mais importante.

Quanto relativamente à aplicação desta ferramenta dentro do diagnóstico, nota-se que por ser simples e objetiva, a Matriz SWOT consegue identificar os pontos cruciais necessários para a efetividade da análise, criando assim uma linha de ação estruturada e capaz de solucionar diversos problemas dentro da organização. Como forma comprovante Andion e Fava (2003, p. 43) afirmam que “através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

O objetivo da realização da matriz SWOT é deixar claro para a organização suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Diante destas informações a empresa pode e deve utilizá-las para transformar suas fraquezas em forças e ameaças em oportunidades procurando assim obter uma vantagem competitiva.

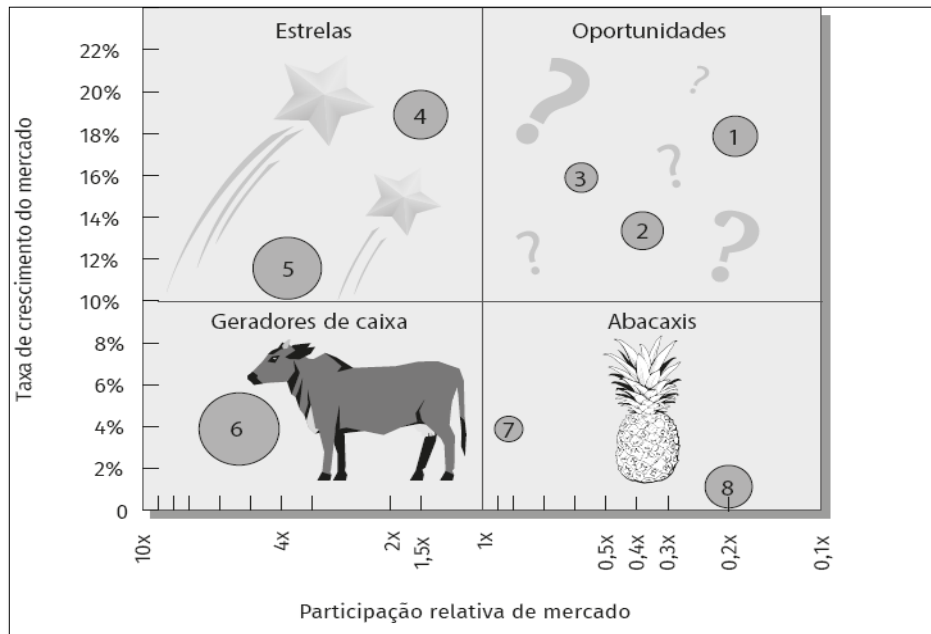
10.2.7 Matriz BCG

De acordo com, Las Casa (2019) a matriz BCG foi desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson por uma empresa de consultoria americana, a Boston Consulting Group, como uma forma de analisar o fluxo de caixa gerado por produtos. Dois fatores são analisados na matriz: o crescimento do mercado que a empresa tem em relação aos seus principais concorrentes, ou seja, a participação relativa de mercado.

De acordo com Kotler (2000), a matriz BCG é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de mercado com vistas a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio. Para Araújo (2009), o método permite uma priorização de competências, produtos e serviços, sendo muito útil para o planejamento estratégico.

Segundo Boone e Kurtz (1998 apud APPIO; VIEIRA 2006, p.121), “a matriz BCG é representada por uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado. Cada um indicando um tipo diferente de negócio”. O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera (KOTLER, 2000). A Figura 21 exemplifica como funciona a diagramação da Matriz BCG.

Figura 21 - Matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG



Fonte: Kotler (1998).

- Ainda Kotler (2000), a matriz BCG é composta pelos quadrantes, que são eles:
- Pontos de interrogação:** são negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas tem baixas participações relativas, ou seja, a concorrência está em melhores condições do que a empresa. A maioria dos negócios inicia com o ponto de interrogação. Nesse caso a empresa deve decidir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais dinheiro do que geram. Torna-se uma decisão de risco, pois exige muito investimento para aumentar ou manter a participação no mercado. No setor educacional, um produto ponto de interrogação pode ser caracterizado como um curso novo. Neste caso as vacinas, que têm o custo de compra, entretanto representam faturamento pela aplicação.
 - Estrelas:** Se o negócio do tipo ponto de interrogação for bem sucedido, ele se torna uma estrela. Um produto estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo. A empresa deve gastar recursos substanciais para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir os ataques dos concorrentes. As estrelas são as cirurgias, que têm uma ótima rentabilidade, porém não são tão frequentes

no dia a dia dos atendimentos, já que dependem de outros fatores como, viabilidade, exames e custo.

- c) Vaca Leiteira: o produto é líder em mercados consolidados, pois já se estabilizaram no mercado; são produtos com alta participação em mercado de baixo crescimento, ou melhor, com altos lucros e geram caixa para investir, pagar as contas e apoiar outros negócios. Vaca leiteira seria consultas, que não são tão rentáveis quanto às cirurgias, porém são frequentes, pois há uma demanda maior para este serviço.
- d) Abacaxis: são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos. Nesse caso, a empresa deve avaliar se está mantendo esses negócios por boas razões (espera de uma reviravolta na taxa de crescimento do mercado ou uma nova chance para conseguir a liderança) ou por razões sentimentais. Nesse quadrante estão alocados os cursos de pequena participação em mercado de baixo crescimento. Por conta dos internamentos, que apresentam custos em manter o local com todos os cuidados que os animais precisam, além da presença quase que constante do proprietário para acompanhar a resposta do animal ao tratamento.

A fase de introdução de um produto no mercado (início do ciclo de vida do produto) tende a ser ponto interrogação, passando pelo estágio de estrela, após sua consolidação no mercado passa para a fase de vaca leiteira e quando estiver em declínio torna-se um abacaxi (DIAS, 2003).

A Matriz BCG facilita a elaboração e análise de estratégias para investimentos em produtos (AMBRÓSIO; AMBRÓSIO, 2005).

Levando em consideração essas definições apresentadas, conclui-se que as consultas e as vacinações são os dois serviços que podem gerar maior rentabilidade para a clínica.

10.2.8 Indicadores de Desempenho

Avaliar ou medir o desempenho de uma organização é evidenciar pontos que possam gerar maiores possibilidades de mercado ou detectar possíveis desajustes organizacionais. Segundo Chiavenato (1992):

[...] A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia. Com a qualidade e com a produtividade. (CHIAVENATO 1992, p. 179).

Nesse sentido, considera-se que a qualidade de uma informação determinará a qualidade da decisão tomada. Se todos dentro da organização estiverem conscientes disto, e a empresa trabalhar no sentido de buscar informações que realmente interessam e proporcionem recursos adequados para execução, os resultados deverão ser alcançados (CHIAVENATO, 1992).

Segundo Kaydos (1991, apud KIYAN, 2001, p. 25), um “sistema de avaliação de desempenho empresarial deve conter objetivos e metas a serem alcançados pela empresa, visando ao seu aperfeiçoamento constante e à determinação de fatores que elevem o seu grau de desenvolvimento no mercado.” Também os indicadores de desempenho utilizados devem ser calculados e apresentados de forma a demonstrar os progressos alcançados ao longo do tempo.

De forma geral, os indicadores são elaborados para cumprir com as seguintes funções: simplificar, quantificar, analisar e comunicar. Os indicadores devem, portanto, permitir compreender fenômenos complexos, os tornando quantificáveis de maneira tal que, possam ser analisados em um dado contexto e assimilados por diferentes níveis da organização. Os indicadores são classificados na maioria das literaturas em três níveis, estratégicos, gerencial e operacional (ROCKENBACH; SOUZA; LOPES, 2012).

- a) estratégico: São usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas destes efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico;
- b) gerencial: É usado para verificar a contribuição dos setores e/ou macroprocessos organizacional à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macroprocessos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.
- c) operacional: Servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e a busca da excelência.

Após a criação de um indicador, atribui-se uma meta, a qual consiste na determinação de um valor pretendido ao indicador em determinadas condições. Esta meta deve estar correlacionada diretamente as estratégias da organização. Para o

sucesso na geração dos indicadores, faz-se necessário o desdobramento até o nível da estação de trabalho, visando proporcionar o maior controle de acompanhamento de meta (TAKASHIMA, 1999).

Segundo DRUCKER (2009), os indicadores de desempenho são determinantes para o sucesso de muitas organizações, e a maximização do desempenho, conduz a competitividade. Para manter a competitividade, as organizações necessitam avaliar seu desempenho. Esta avaliação é fundamental para identificar e assegurar o alto desempenho em uma concorrência globalizada.

Em suma, um bom sistema de avaliação empresarial deve ser composto de indicadores de todas as áreas operacionais; financeiros e não-financeiros. Devem revelar o desempenho passado e prever com razoável nível de precisão o desempenho futuro (KIYAN, 2001).

10.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo O'Brien (2004 p.6), "sistemas de informação é um conjunto organizado de pessoas, *software*, hardware, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". O sistema recebe recursos de dados como entrada e os processa em produtos, como saída.

Diferentemente Oliveira (1999, p. 23), "sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, coincidentemente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". E, por isso O'Brien (2004) investir em tecnologia da informação é inerente a qualquer empresa que queira ter um excelente atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de marketing de distribuição. Cada vez mais as empresas necessitam de controles de suas atividades, com informações ágeis, completas e precisas. Um sistema de informação pode ser a solução ideal para estas necessidades.

Hoje, todos admitem que conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar". Com os sistemas, as empresas podem aumentar o seu grau e alcance de participação no mercado, oferecer novos produtos, adequar-se internamente e, muitas vezes, transformar radicalmente o modo como conduzem seus negócios (LAUDON; LAUDON 2004, p. 4).

Em outras palavras Rezende (2016), afirma que todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação.

Desta forma também Rezende (2016), afirma que sistemas de informações podem ser classificados de diversas formas. Essas classificações visam contribuir para as atividades de planejamento, desenvolvimento ou aquisição de soluções para as organizações. Segundo o critério de suporte a decisões, a classificação dos sistemas de informação pode ser: operacional, gerencial e estratégico. Observa-se a seguir as funções de um sistema de informação na Figura 22.

Figura 22 – Funções de um sistema de informação



Fonte Laudon e Laudon (2007).

Entretanto, para Laudon e Laudon (2007), um sistema de informação que representa um sistema aberto de uma organização e o ambiente que a cerca. As atividades de entrada, processamento e saída geram as informações necessárias à organização, o *feedback* é resultado da saída, que retomam para a organização e são destinadas à determinadas pessoas para análise. Fatores ambientais como fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, fornecedores e agências reguladoras, interagem com a organização e seus sistemas de informação.

Beal (2004) considera que os sistemas de informação são capazes de fornecer dados sobre o ambiente externo e interno e com esses a alta cúpula organizacional pode tomar decisões que possibilitem realizar alterações nos processos da empresa, e buscar um alinhamento com o ambiente.

10.3.1 Sistemas de Informação para Gestão Estratégica

Conforme Rezende (2001, p.3), "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada". Conclui-se que, quanto melhor for a gestão estratégica da informação, maior será a chance de a empresa manter-se competitiva.

As estratégias corporativas requerem informações taticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia sempre será subsidiada por informações. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.66) apontam alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

- a) os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- b) os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
- c) as estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças;
- d) as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui uma linearidade; o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios externo e interno, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda estabelecida. Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo do seu negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejando, visando direcionando e coordenando esforços, sendo assim definindo sua estrutura e sobrevivência ao ambiente competitivo. Santos afirma que "o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitará" (SANTOS 2000, p.1).

O reconhecimento e compreensão desses fatores contribuem para o desenvolvimento das estratégias de informação consistentes, que apoiem o processo de tomada de decisão reduzindo a insegurança. As organizações que melhor gerenciarem as informações do ambiente externo e interno, certamente terão potencializadas suas condições de análise e identificando as ameaças e oportunidades do mercado.

Apesar de toda a relevância do processo de gestão da informação, as pequenas empresas têm dificuldades em obter informações estratégicas tanto do ambiente interno quanto externo, informações essas necessárias à tomada de decisões. Além disso, possuem grande dificuldade em trabalhar com a informação como recurso estratégico (VASCONCELOS FILHO, 1985).

O sistema de gestão estratégica, é tradicionalmente utilizado para gerir a informação e assistir no processo de decisão estratégica. Ele representa a evolução natural dos sistemas de informação de gestão, face às necessidades das empresas, tirando partido das informações processadas e recolhidas, visando uma vantagem competitiva e redefinição dos objetivos da empresa, ajustando-se às alterações ambientais.

As tarefas que norteiam o processo de gestão estratégica da informação são: a identificação das necessidades e requisitos de informação; a coleta/entrada de informação; a classificação e armazenamento da informação; o desenvolvimento de produtos e serviços de informação; a distribuição e disseminação de informação; e pôr fim a análise e uso da informação.(BEUREN 1998, p. 68).

As especificidades tecnológicas estão relacionadas, principalmente, às características das tecnologias de processamento, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação (ALBUQUERQUE, 2004).

A finalidade do software de planejamento estratégico é permitir que o empresário defina o modelo de negócios (Canvas) que pretende executar através de um formato visual e simples. Seu objetivo é a ação é tomada como base no diagnóstico estratégico, a organização consegue se antecipar às mudanças do mercado e se preparar para atuar ativamente nos ambientes internos e externos. Seu propósito com o mapa estratégico, o administrador pode definir as variáveis de controle no planejamento, melhor dizendo, os indicadores, e as perspectivas (metas) para que sua empresa obtenha os resultados esperados ao longo de um tempo determinado. Resumidamente, nada melhor do que um plano de ação (projetos) no planejamento estratégico, uma das melhores formas de separar as etapas de execução de um determinado processo, obtendo conhecimento mais detalhado de todas as atividades exigidas para atingir determinado objetivo.

10.4 SOFTWARES PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente diversos softwares estão disponíveis no mercado para apoio a gestão estratégica das organizações, bem como, o planejamento estratégico. A seguir serão apresentados alguns sistemas que possuem como objetivo de mostrar como a gestão estratégica da informação, é aplicada nas organizações e influências das suas competitividades organizacionais neste processo.

10.4.1 Scoreplan

O software Scoreplan, que leva o mesmo nome da empresa, consiste em uma plataforma web que ajuda empresas a atingirem seus objetivos e melhorar resultados através de uma gestão visual e ágil de todo planejamento estratégico e orçamentário.

O Scoreplan é um sistema de otimização e integração do processo de elaboração, execução e acompanhamento de objetivos, indicadores e planos de ação. Uma solução que incorpora metodologias globalmente difundidas lecionadas nas aulas da pós-graduação em gestão empresarial (SCOREPLAN, 2020).

Lançada no mercado em 2018 por uma empresa de Caxias do Sul - RS, atua em diversos estados brasileiros e conta com clientes renomados como Soprano, CDL, Keko, Roseflor, entre outros. Já foi destaque em diversos meios de comunicação, entre eles: Correio do Povo, Pioneiro, Terra e Gaúcha ZH.

10.4.2 Scopi

O Scopi é um software nacional que oferece a possibilidade de integração com outros sistemas, permitindo tanto consultar seus dados, quanto inserir e atualizar dados automaticamente. Muitas empresas de todos os tamanhos e segmentos fazem deste software a sua ferramenta de gestão. É um software online de planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, processos e indicadores que descomplica o planejamento e agiliza o gerenciamento, indispensável para a conquista das metas.

Sistema que se tornou um excelente aliado ao gerenciar projetos e indicadores estratégicos em tempo real, além de ser abrangente e completo ao observar todo o ciclo dos processos de gestão estratégica. O software permite analisar o desempenho de cada objetivo e avaliar a produtividade geral da equipe de trabalho (SCOPI, 2020).

O Scopi é referência na área de planejamento estratégico, o software permite analisar a produtividade geral da equipe de trabalho. Ele também acompanha status e prazos de suas tarefas, para uma visão completa das ações necessárias. Com ele, é possível verificar se as principais metas do mês foram alcançadas e comparar os resultados do momento com os anteriores por meio de seu histórico, seu escritório está localizado na cidade de Taquara - RS.

10.4.3 Interact

Interact é uma empresa brasileira de pesquisa e desenvolvimento de software que atua no mercado desde 1999. Com atuação em oito países, ocupa uma posição de liderança no mercado brasileiro e latino-americano, no setor da saúde, oito dos maiores hospitais brasileiros usam o software da Interact, sua sede fica em Lajeado - RS.

Interact é uma plataforma onde o usuário visualiza os resultados de forma integrada por meio de mapas estratégicos, indicadores de desempenho e planos de ação, proporcionando melhor performance, um monitoramento de todas as etapas e resultados mais satisfatórios para sua organização.

Você também poderá mapear seus processos de negócio, com otimização e acompanhamento da execução e dos resultados de sua organização. Por fim, de maneira simples e eficiente, irá automatizar e gerenciar todas as etapas de seus projetos. (INTERACT, 2020).

11 METODOLOGIA

Neste segmento apresenta-se a metodologia de pesquisa do trabalho, conforme Thiollent (2005, p. 28), “a metodologia representa o modo de conduzir a pesquisa, e pode ser vista como conhecimento geral e habilidades que são necessárias ao pesquisador para se orientar no processo de investigação”.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa a ser escolhido define qual o procedimento sistemático será adotado como base para descrever e explicar o estudo.

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados (FACHIN, 2006, p. 27).

Há muitas classificações quanto aos tipos de pesquisa e cada uma conta com um conjunto de características do estudo, que divergem umas das outras, e que por sua vez irá delinear o processo de coleta e análise de dados.

11.2 PARTICIPAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2011), o método qualitativo apresenta amostras reduzidas, com dados que são analisados e com instrumentos de coleta não estruturados, diferente do método quantitativo, que apresenta amostras amplas com informações numéricas.

O método escolhido foi a metodologia qualitativa, que é baseada na análise e na interpretação de aspectos mais profundos, ou seja, descreve a complexidade do assunto a ser estudado, fornecendo com maior número de detalhes dados que definem as atitudes, tendências e hábitos do assunto a ser pesquisado.

O estudo qualitativo interpreta as informações de maneira clara, para assim sustentar os fatores que estruturam o problema de pesquisa utilizando o método monográfico para efetuar com maior profundidade todos os aspectos que o compõem.

11.3 PROCESSO DE COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2005), estudos de caso podem ter seis fontes de evidências, que são: registros em arquivos, documentos, observação direta, observação participante, entrevistas e artefatos físicos.

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa a ser investigada. As ferramentas de coleta utilizadas nesta pesquisa são:

Observação direta, que são visitas de campo à empresa escolhida. De acordo com Alvarez (1991) é o único mecanismo de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real.

Entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto. A entrevista é uma fonte de informação importante em um estudo de caso.

Neste estudo a coleta de dados foi obtida através da entrevista estruturada com a equipe da clínica veterinária e seus clientes, com observação direta, além do levantamento de arquivos e registros (contendo histórico de desempenho e faturamento), podendo identificar assim os pontos a serem corrigidos que serão apresentados ao final deste trabalho.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2005) a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. As entrevistas, aliadas à observação direta e coleta de dados foram fundamentais para a análise da empresa.

Neste estudo, o pesquisador participa periodicamente da rotina da clínica, sendo assim, tem permissão para realizar a pesquisa e manter-se no ambiente de trabalho, não criando conflitos éticos com a equipe.

Roesch (1999) diz que a observação traz o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo, assim este irá descrever o que aconteceu e como aconteceu, sendo assim ele é o instrumento de pesquisa.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico apresentam-se os pontos a serem corrigidos e as conseqüentes soluções apresentadas pelo pesquisador. Para que toda e qualquer organização consiga prosperar é necessário que os objetivos e metas estejam estipulados de forma clara. Para que isso ocorra de maneira eficaz é indispensável a elaboração de um planejamento estratégico, que servirá como guia no caminho a ser percorrido.

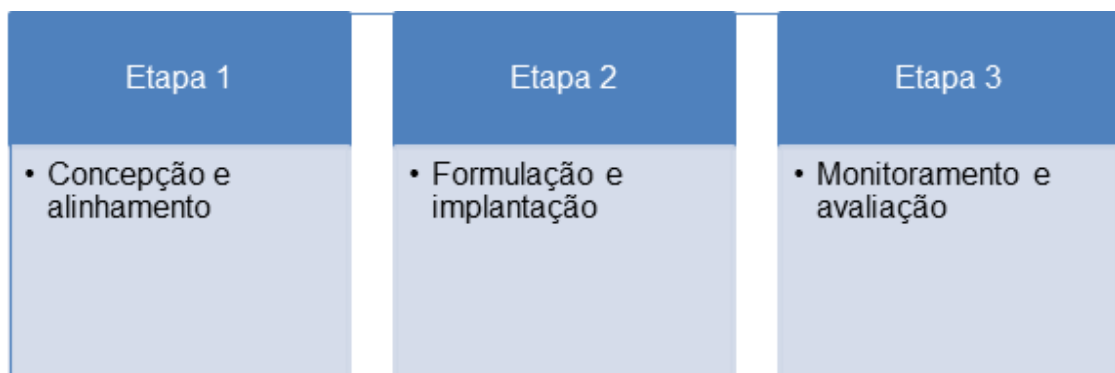
O modelo proposto para a implantação do planejamento estratégico está baseado na apresentação do referencial teórico de Oliveira (2007).

A empresa em estudo é uma clínica veterinária que foi fundada em 1988, havendo 3 mudanças de direção desde então. O modelo de atendimento permaneceu praticamente inalterado até 2018, período em que houve grande evolução na qualidade de serviços prestados após a mudança para um novo espaço físico.

Por se tratar de uma clínica tradicional no mercado, é importante que se busque a padronização de suas rotinas, firmando cada vez mais sua marca como uma empresa que realiza constantemente melhorias.

A Figura 23 demonstra as principais etapas propostas para a elaboração do planejamento estratégico da clínica.

Figura 23 – Etapas macro para elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

12.1 ETAPA 1 – CONCEPÇÃO E ALINHAMENTO

Este subcapítulo visa a exploração das atividades iniciais que irão fazer com que o planejamento estratégico comece a se estruturar.

12.1.1 Workshops de Alinhamento Conceitual

Na fase inicial, pretende-se realizar um alinhamento com todos os colaboradores da clínica. Primeiramente será feito uma reunião semanal sobre assuntos gerais, para que todo mundo fique alinhado sobre o planejamento estratégico.

Nesta etapa será realizada uma reunião de treinamento para preparar a equipe e os colaboradores a respeito dos conceitos básicos e da metodologia de planejamento estratégico. Também servirá para explicar o papel de cada colaborador no desenvolvimento e acompanhamento do planejamento.

Outro objetivo dos *workshops* será a revisão dos serviços oferecidos pela clínica, bem como seus processos organizacionais. Além disso, realizando este tipo de reunião para novos colaboradores, a clínica também promoverá um modelo de treinamento para os profissionais que já fazem parte do seu quadro de funcionários, para que estes mantenham atualizados e possam melhorar continuamente seu desempenho.

A reunião de avaliação que ocorrerá durante os *workshops* permitirá uma avaliação dos colaboradores e fornecerá um feedback, de modo que sejam identificados pontos positivos e de melhorias. Realizando este processo, a clínica tem plenas condições de implementar melhorias e contribuir para a performance de seus colaboradores.

Será feito uma reunião de desenvolvimento de projetos com o intuito de discutir os pontos essenciais que irão fazer parte da implementação do software, sendo assim definidas as responsabilidades de cada usuário.

À medida que o processo estiver consolidado, as reuniões podem ser de forma mensal.

12.1.2 Definição da Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores são conceitos estratégicos de gestão dentro de uma empresa, e fazem parte do planejamento de qualquer negócio, orientando a busca dos resultados.

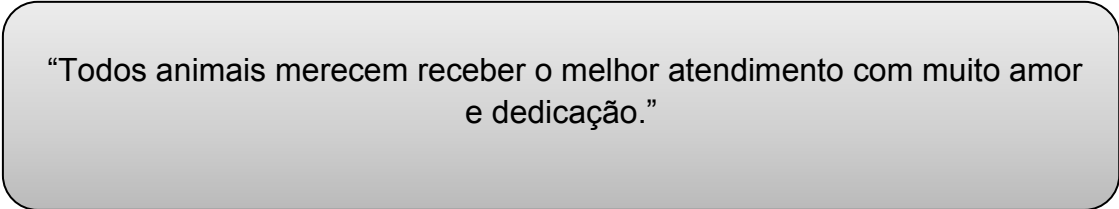
Sua implantação visa moldar a identidade da empresa, criando referências que ditarão seu comportamento no mercado, como será visualizada por concorrentes e parceiros, além da forma que será identificada pelos clientes.

Nessa etapa é estabelecida a intenção da clínica, seu papel e desejos perante a sociedade.

Como visto primeiramente a missão da empresa é sua identidade perante a sociedade, sendo através dela que declara seu motivo de existir.

A clínica não possuía nenhuma missão até o presente trabalho. A autora, juntamente com o proprietário, estipulou que a seguinte missão organizacional conforme Figura 24.

Figura 24 – Missão da clínica veterinária

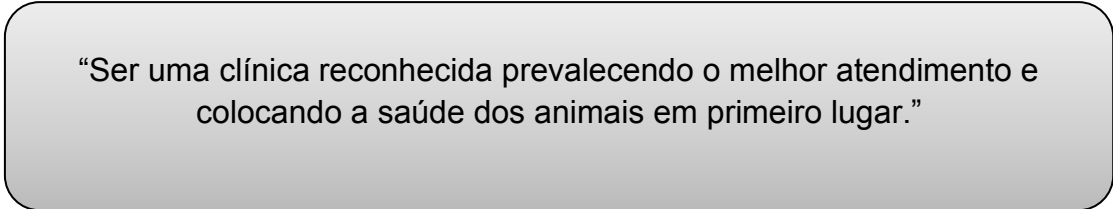


“Todos animais merecem receber o melhor atendimento com muito amor e dedicação.”

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Conforme visto anteriormente a visão é o que a empresa sonha em se tornar. É o que a empresa almeja conquistar nos próximos anos. Como foi dito anteriormente, a clínica estudada não possuía uma visão organizacional pré-definida, desta forma, a proposta da visão estipulada é a seguinte, conforme Figura 25.

Figura 25 - Definição visão da clínica veterinária

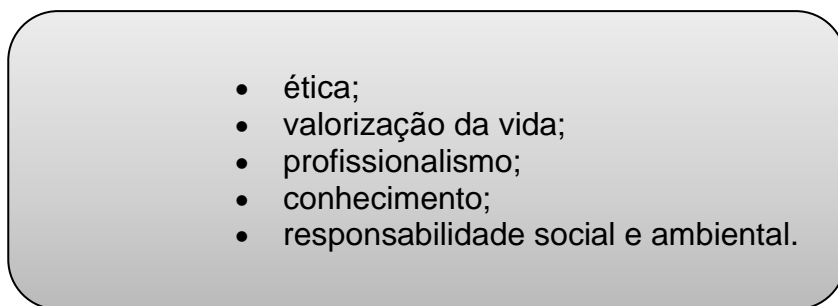


“Ser uma clínica reconhecida prevalecendo o melhor atendimento e colocando a saúde dos animais em primeiro lugar.”

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Completando as etapas anteriores do planejamento estratégico, é importante também destacar que os valores são o que sustentam a empresa e dão base à visão. Os valores mais importantes hoje firmados para a clínica, propostos conforme Figura 26.

Figura 26 - Definição valores da clínica veterinária

- 
- ética;
 - valorização da vida;
 - profissionalismo;
 - conhecimento;
 - responsabilidade social e ambiental.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

12.1.3 Revisão e Ajustes do Diagnóstico Empresarial

12.1.3.1 Diagnóstico Estratégico Externo

Para análise macroambiental devem ser consideradas as cinco forças competitivas de Porter. Elas servirão de alicerce para o posicionamento da clínica perante o mercado, tornando claras as ameaças e oportunidades.

Analisando as características da clínica, do mercado e da sociedade em que ela está inserida foram consideradas as seguintes oportunidades:

- a) parcerias: buscar profissionais que possam agregar serviços à clínica, tornando-a cada vez mais completa (exames complementares, cirurgias diversas);
- b) aumento da população animal (radar net – 2020): no Brasil possui a segunda maior população pet do mundo;
- c) composição atual da família brasileira (IBGE): famílias menores, com menos filhos acabam buscando companhia através de um ou mais pets. A pandemia atual contribuiu para o aumento dessa procura.
- d) mudança do conceito pet: nos últimos anos o conceito que se tinha de cães e gatos vem mudando deixaram de conviver somente do lado de fora das casas e passaram a frequentar o interior, aumentando assim o vínculo emocional e conseqüentemente os tutores se dispõem a pagar altos valores pelo bem estar de seu animal.
- e) plantão: a clínica disponibiliza de plantão 24 horas, serviços que possuem uma busca significativa por parte dos clientes.

Da mesma forma, foi considerada a seguinte ameaça:

- a) ampla concorrência: grande número de novos profissionais formados em cada semestre, além das clínicas e consultórios já existentes na cidade, tornam a concorrência um fator de ameaça importante.
- b) custos altos: diversos são os custos para se gerir uma clínica veterinária. Os valores compreendem taxas e licenças obrigatórias, manutenção de equipamentos entre outros.
- c) aparelhos caros: a maioria dos aparelhos existentes na veterinária possui grande valor agregado pois dispõe de tecnologia igual ou semelhante à medicina humana, como exemplos monitores multiparamétricos, aparelhos anestésicos, aparelhos laboratoriais etc.

12.1.3.2 Análise Interna

Após avaliação das características observadas da clínica, foram consideradas os seguintes pontos fortes:

- a) reconhecimento e confiança: com mais de 10 anos atuando na área, a confiança é o principal motivos dos clientes manterem-se fiéis à empresa.
- b) equipe dedicada: embora com equipe pequena, conta com pessoas que amam os animais.
- c) conhecimento: a educação continuada dos profissionais é um fator de grande importância, participando de cursos, palestras e congressos.
- d) estrutura moderna e espaço ampliado: após a mudança de endereço a clínica passou a ter uma moderna estrutura, concentrando diversos serviços em um único lugar.
- e) localização: a clínica está localizada no centro da cidade, em área de fácil acesso e com estacionamento próprio.
- f) marca antiga no mercado: apesar de ter havido trocas de gerências e equipes técnicas, a marca possui mais de 30 anos de atuação.

Assim como os pontos fortes, foram também analisados e determinados os principais pontos fracos listados abaixo:

- a) gestão pouco profissionalizada: a falta de conhecimento estratégico e administrativo é o maior empecilho para o crescimento da empresa.
- b) pouca divulgação no mercado: baixa divulgação em mídias sociais destacando os serviços da clínica.

c) não possui sistema: não possui um software para gestão estratégica.

12.1.3.3 Matriz SWOT

Após a revisão dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, o Quadro 15 apresenta a Matriz Swot revisada junto com o proprietário da clínica.

Quadro 15 – Matriz Swot revisada

MATRIZ SWOT	Pontos fortes	Pontos fracos
	1. Reconhecimento junto aos clientes	1. Gestão
	2. Equipe dedicada	2. Baixa divulgação/ Marketing
	3. Conhecimento e experiência	3. Ausência de sistema de gerenciamento
	4. Espaço	
	5. Localização	
	6. Marca	
	Oportunidades	Ameaças
	1. Muitos profissionais na área	1. Concorrência
	2. População animal	2. Custos
	3. Composição familiar	3. Aparelhos médicos caros
	4. Mudanças	
	5. Urgência Pet 24h.	

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

12.1.3.4 Formulação Estratégica

Após a revisão da Matriz Swot, foi possível determinar as estratégias, objetivos e planos de ação. Sendo assim, as estratégias a serem utilizadas no planejamento estratégico da Clínica Veterinária Raça são:

Estratégia de capacidade:

a) ampliação no quadro de pessoal;

b) aperfeiçoamento da equipe.

Estratégia de mercado.

a) fixação da marca.

Estratégia de produtos:

a) diversificação dos serviços oferecidos;

b) ampliação da forma de atendimento.

Objetivos

a) aproximação do cliente,

b) consolidação da marca (Plano de Marketing);

c) gerenciamento profissional e

d) aumento do faturamento.

12.2 ETAPA 2 – FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

Conforme modelo apresentado, a etapa de formulação e implantação do planejamento estratégico na clínica será composto pelas seguintes sub etapas:

a) Definição dos Objetivos;

b) Construção da Matriz Ansoff;

c) Definição do Software de Planejamento Estratégico;

d) Definição dos indicadores de desempenho.

12.2.1 Definição dos Objetivos

Nesta etapa com base na revisão da Matriz Swot serão propostos os objetivos estratégicos para a clínica. Neste contexto, segue exemplos de objetivos a serem contemplados pela clínica.

a) desenvolver o plano de marketing;

b) contratação de um profissional;

c) fidelização dos clientes.

12.2.1.1 Objetivo 1: Plano de Marketing

A empresa possui modesto investimento em marketing. Com base nos dados obtidos e com a análise deste mercado, diagnosticou-se que a empresa deve explorar

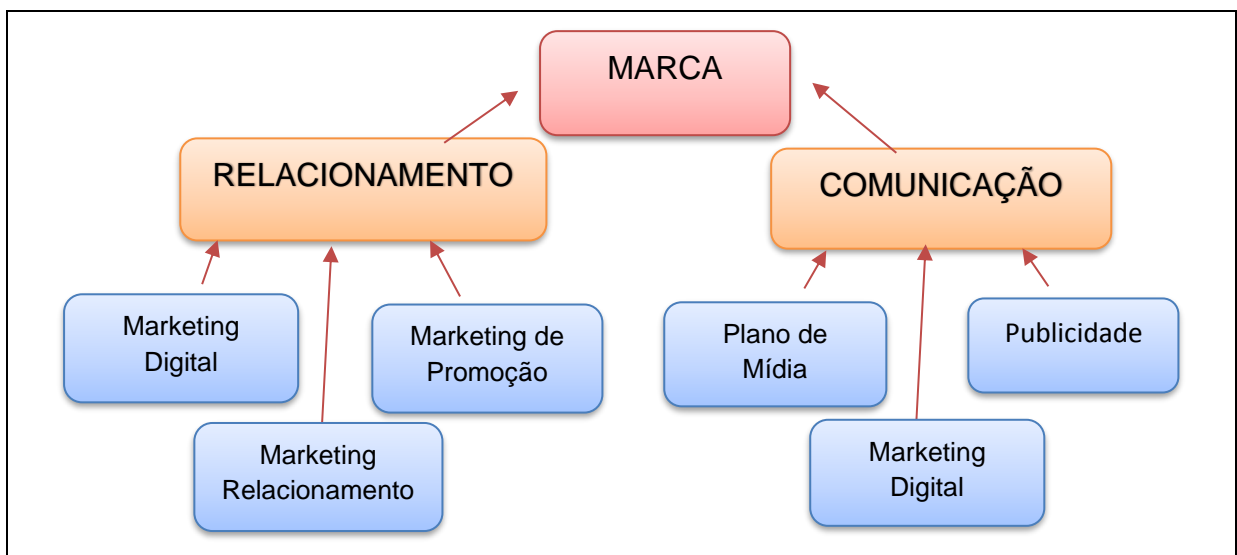
mais este segmento, dispondo de valores tanto em redes sociais quanto em outras mídias.

Esta ação visa o fortalecimento da marca e conseqüentemente a prospecção de novos clientes. A adaptação aplicada na análise SWOT permitiu que fossem definidos os aspectos que irão compor a base da atuação em marketing, comunicação e relacionamento.

Primeiramente a comunicação passa por um processo de aplicação simultânea, no qual a convergência das áreas resultará no fortalecimento da marca. Sendo assim, as ações estarão relacionadas de maneira uniforme e uma servirá de base para outra, caracterizando um ciclo renovável de comunicação institucional.

Para propor o plano de marketing, será elaborado um plano de mídia, de forma que contribua para o objetivo geral da campanha elaborada para a clínica veterinária Raça. De acordo com o conceito já exposto, o planejamento deve atender os requisitos de forma eficaz, atingindo o público-alvo, previamente definido. Destaca-se como principais meios a televisão, rádio, jornal, revistas e internet (Facebook e Instagram). Observa-se a seguir na Figura 27 as funções de um fluxograma para a visualização do plano de marketing.

Figura 27 – Fluxograma para proposta do plano de marketing



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ainda, na caracterização da marca deve-se primeiramente manter o logotipo em diversas publicações, seja ela virtual ou não. Também identificou-se ações necessárias para o fortalecimento da marca, tais como:

- a) maior participação em mídias sociais;
- b) participação em eventos, munido de banners, panfletos, imãs.
- c) Interação via WhatsApp facilitando o contato com os clientes para tirar dúvidas e manter o público mais fiel e próximo.

Quem irá desempenhar estas funções será o profissional responsável pela parte administrativa.

12.2.1.2 Objetivo 2: Profissional na Área Administrativa

A clínica não possui um profissional responsável especificamente para as funções administrativas, esta função está dividida entre, a secretária e o proprietário/veterinário, portanto ambos podem não fornecer a devida atenção que o cargo exige.

A contratação de um profissional para a área administrativa proporcionará dois pontos:

- a) diminuir carga sobre o médico veterinário, podendo ele assim focar em atividades como cirurgias, consultas e manejo de internados.
- b) manter o cargo com uma pessoa especializada e preparada para desempenhar as funções de gestão administrativa, fundamentais para a evolução da empresa de condução do planejamento estratégico.

12.2.1.3 Objetivo 3: Fidelização dos clientes

A satisfação de um atendimento é a chave para a retenção de clientes e deve ser constantemente avaliada pela empresa, pois um cliente altamente satisfeito é fiel por mais tempo, fala da empresa de forma favorável, atenta-se menos para propagandas e marcas concorrentes. Quando um cliente se encontra satisfeito, é menos influenciado pelo preço e tende a estabelecer relacionamentos mais duradouros, transmitindo uma imagem positiva da clínica a outras pessoas.

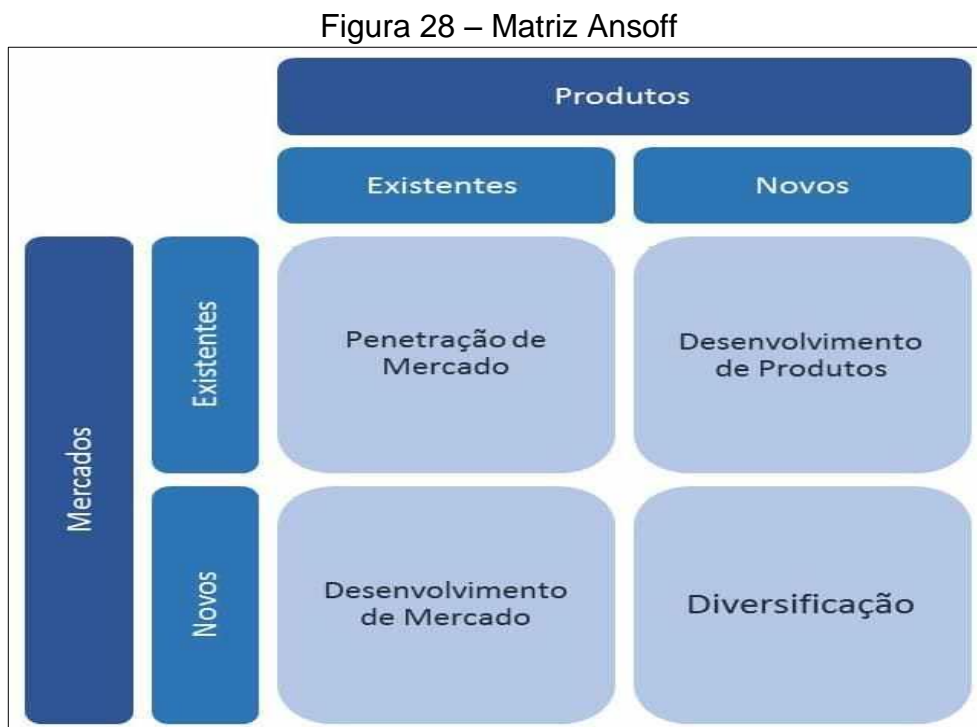
Para captação de novos clientes, será feita uma publicação mensal de um artigo escrito pelo veterinário e proprietário da clínica no jornal da cidade.

Haverá um programa de fidelização para clientes do banho e tosa. O plano consiste no pagamento adiantado de um pacote de banho e tosa para um animal de estimação durante o mês, o que garante preço mais baixo por cada serviço, além disso, o cliente que optar pelo plano, ganha a tosa higiênica e a hidratação sem custo adicional.

Durante o estudo realizado, a clínica e a aluna constataram que há necessidade de criar outros planos mais fortes de fidelização, principalmente em relação aos serviços clínicos, uma fidelização em que o cliente possa acompanhar a periodicidade de vacinas e procedimentos necessários ao longo do ano. O que ocorre atualmente é um contato telefônico da recepcionista com o tutor para alertar da revacinação. O cliente que optar pelo plano, ganha uma sessão de fotos do seu pet.

12.2.2 Construção da Matriz Ansoff

Classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Essa classificação pode ser melhor visualizada na Figura 28.



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Este recurso será utilizado pela clínica para planejar ações estratégicas de crescimento. Ela identifica oportunidades e verifica os riscos ao avaliar de maneira apurada. Seu modelo é estruturado da seguinte forma:

Penetração de mercado:

- a) contato com os clientes que deixaram de frequentar a clínica por mais de um ano, oferecer então os serviços;
- b) descontos especiais para clientes físicos de planos para banhos, tosas e tosas higiênicas;
- c) criação de pacote de serviços veterinários anuais (consulta, vacina e exame de sangue).

Desenvolvimento do mercado:

- a) atualização constante das mídias sociais e investimento em mecanismos de busca pago;
- b) anúncios e meios comunicação;
- c) promover o dia do gato, dia pet idoso e o dia do filhote.

Desenvolvimento de novos serviços:

- a) sala de fisioterapia para profissionais especializados e equipamentos apropriados, oferecendo este serviço a outros colegas da área;
- b) implantação de laboratório.

Diversificação:

- a) atendimento a domicílio para clientes que não podem trazer o seu animal até a clínica;
- b) serviços de tele busca;
- c) acompanhamento de internação (pelos tutores através de monitoramento por câmeras).

12.2.3 Definição do Software de Planejamento Estratégico

Nesta etapa a definição de um software para planejamento estratégico, propõe-se a aquisição e implantação de um software de apoio, sendo que o mesmo possa organizar todas as informações e agilizar a gestão estratégica da clínica. Além de tornar a rotina mais produtiva com a automação dos processos, o software de planejamento estratégico entre outros benefícios reforça a importância da execução e do controle do plano de ação.

O software é determinado para análise do controle do negócio, tomadas de decisões e planejamento estratégico, de uma forma rápida e prática, aprimorando os processos e tornando o negócio mais eficaz.

Neste contexto sugere-se a aquisição do software o Scopi por ser um sistema que atende as necessidades da clínica e, em comparação com demais sistemas possui um valor agregado menor.

12.2.4 Definição dos Indicadores Associados aos Objetivos

Para acompanhar os objetivos propostos, foram criados indicadores de desempenho, os indicadores permitirão avaliar quantitativamente se as estratégias estão proporcionando atingir os objetivos. O Quadro 16 apresenta um exemplo dos objetivos com o seu indicador.

Quadro 16 – Objetivos e indicadores

Objetivos	Indicadores
Satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação
Aprimorar o uso de mídias sociais	Número de seguidores
Aumento quadro de funcionários	Contratação administrador
Fidelização dos clientes	Pesquisa de retenção de clientes Número de clientes ativos

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao elencar os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, torna-se a análise mais completa para o entendimento e desenvolvimento do planejamento estratégico para a organização.

12.3 ETAPA 3 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Este subcapítulo relata as informações mais aprofundadas e detalhadas sobre o funcionamento da clínica levantadas nas reuniões de avaliação.

12.3.1 Definição da Metodologia de Acompanhamento

Realizar reuniões de acompanhamento periodicamente, ou seja, pretende-se acompanhar os indicadores através do software mensalmente, bem como o andamento das ações.

Primeiramente serão feitas reuniões semanais sobre assuntos gerais, para que a equipe se mantenha alinhada sobre o planejamento estratégico. À medida que o processo estiver consolidado, as reuniões podem ser mensais.

Um sistema de acompanhamento e avaliação é desenvolvido no intuito de amparar o gestor no processo de avaliação do planejamento estratégico, sendo realizado de forma contínua para caso surjam contratempos, haja a realização de medidas corretivas para garantir que os recursos organizacionais possam convergir para a realização dos objetivos.

Primeiramente será realizada uma reunião para entender as necessidades da clínica. Esta é dividida em duas partes, sendo que a primeira compreende: planejamento estratégico, serviço, equipe e marketing. A segunda parte refere-se à situação atual da empresa.

Um questionário é aplicado a partir de uma reunião individual e as perguntas referem-se às atividades desenvolvidas e opiniões sobre a clínica. A partir da análise deste questionário serão ajustadas as ações e metas.

As reuniões serão mensais, realizadas durante o expediente normal da empresa. As reuniões terão atas assinadas pelos presentes com encaminhamento de cópias para todos os membros.

Por fim, é realizado um planejamento do que será necessário realizar e quais ferramentas poderão ser utilizadas. Na primeira reunião são discutidos pontos importantes para a clínica como a proposta de valor. Observa-se a seguir questionário individual no Quadro 17.

Quadro 17 – Questionário Individual

(continua)

Questionário da Reunião Individual

Nome Completo:

a) setor em que trabalha?

b) há quanto tempo está na clínica _____?

c) quais suas responsabilidades/funções?

- d) quem orienta seu trabalho, em caso de problemas?
- e) recebeu treinamento ao ingressar na clínica? Com quem? No que ajudou?
- f) de tudo o que precisa ser melhorado o que é mais urgente?
- g) de que mais gosta na clínica?
- h) acha que reuniões ou treinamentos mais frequentes poderiam ajudar no dia a dia de trabalho?

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

12.3.2 Utilização do Sistema de Informação para acompanhar o PE

Vale salientar que sistema de informações é um meio capaz de prover os seus usuários informações para as decisões estratégicas. O gerenciamento da informação representa a facilidade de poder encontrar as informações necessárias para gerir a clínica, com base em uma única fonte, aliada à segurança de estar de posse da informação mais atualizada possível com agilidade e rapidez. A existência de interfaces com capacidade de apresentar informações de modo simples, fazem com que rapidamente e de modo intuitivo, aprenda a explorar as facilidades oferecidas pelo sistema.

Devido ao contexto atual, o problema proposto para este trabalho é implantação do software Scopi, podendo auxiliar na integração do processo de planejamento, realizando acompanhamentos como: vacinas, cirurgias, internações, consultas e toda área administrativa. Os dados irão fornecer o levantamento de cada mês, gráficos comparativos da demanda e em que área tem que focar mais.

O sistema possui com principal elemento o planejamento estratégico, permitindo o desenvolvimento dos objetivos.

12.3.3 Plano de Ação para a Implantação do PE

Após o estabelecimento das estratégias e dos objetivos, as ações irão garantir que as metas sejam efetivadas.

Como a clínica pesquisada não possui uma estrutura organizacional desenvolvida, as ações sugeridas são de pouco custo e de baixa complexidade para serem postas em prática. Na Tabela 3 são apresentadas em detalhes as ações a serem feitas, os responsáveis por cada ação, o cronograma para a execução.

Tabela 3 – Plano de ação e respectivos custos

 Plano de Ação para Planejamento Estratégico				
Estratégia	Ação	Prazo	Quem	Investimento
Implementação de Software	Divulgação da gestão estratégica	6 meses	Proprietário	R\$ 2.500,00 (treinamento) R\$ 500, 00/ mês
Investimento em Marketing	Divulgação em mídias sociais	2 meses	Auxiliar Administrativo	R\$ 600,00/ mês
Reformular identidade visual da empresa	Folders, ímãs de geladeira, banners, panfletos e jornal.	4 meses	Auxiliar Administrativo	R\$ 900,00 mês
Ampliação do quadro de pessoal	Contratação de profissional administrativo.	1 ano contrato	Proprietário	R\$ 1.500,00/ mês
Ampliação da forma de atendimento	Tele busca	6 meses	Terceiros	R\$ 220,00 /mês

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado obteve algumas limitações, em sua maioria ocorreram pelo fato de a empresa não possuir muitos de seus processos organizacionais formalizados, gerando assim dificuldade na pesquisa e no acesso às informações, uma vez que foram analisadas todas as áreas e seus processos.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico realizado no presente trabalho possibilitou identificar os pontos positivos e negativos, corrigindo o que é necessário e reforçando o que está adequado. O planejamento estratégico foi desenvolvido a partir de um levantamento minucioso das condições reais da clínica, utilizando ferramentas administrativas capazes de diagnosticar os problemas enfrentados, trazendo soluções de simples implementação e baixo custo para aplicação imediata.

Uma das ações de grande importância proposta pela autora foi a elaboração da missão, visão e valores, que identificou de forma clara os objetivos da empresa. O planejamento estratégico será de grande valia para a clínica, pois traz ações concretas e viáveis para seu crescimento.

O trabalho colaborou para a evolução e desenvolvimento dos meus conhecimentos como aluna do curso de administração de empresas, resultando em uma completa satisfação pessoal. Para a clínica, poderá por meio do plano proposto, obter uma visão mais ampla do assunto, que a ajudará atingir seus objetivos, alcançando o sucesso esperado ao longo dos anos.

Com o estudo identificou-se que a clínica possui grande potencial, tendo em vista o contínuo crescimento do número de pets nas famílias brasileiras e o investimento de grandes empresas no ramo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 323p.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ALMEIDA, A. V. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ALVAREZ, Maria E.B. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- ALVES, A. **Contabilidade avançada**. Porto Alegre: SAGAH, 2016.
- ALVES, E. B. **Sistema de informações em marketing**. 1 ed. Local: Editora, 2018.
- AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.
- ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 1, p. 93-104, 2006.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- ANDIPET. **Associação nacional dos distribuidores de produtos pet**. 2º Trimestre 2018. Edição 22. 2018.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, 203p.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso**. In: Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.
- ARAÚJO, M. **Instruções para a Embrapa Cerrados: métodos de priorização de competências, produtos e serviços**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2009.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho organizacional, São Paulo (2004), 104.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BEUREN, I. Maria. **Gerenciamento da Informação**. Um resumo estratégico no processo da gestão empresarial. Editora: Atlas 1998.

BIAGIO, L. A. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. São Paulo: Manole, 2012.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BUSATO, I. M. S. **Planejamento estratégico em saúde**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

CAMPOMAR, M. C. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006

CASTRO, L. T. **Administração de Vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CFMV. **Resolução nº 1138 de 16 de dezembro de 2016**. Código de Ética Profissional do Médico Veterinário. Anexo único, artigo 15, página 9, 2016. Disponível em: [http://portal.cfmv.gov.br/uploads/reso%201138_2016%20portal%20cfmv%20\(3\).pdf](http://portal.cfmv.gov.br/uploads/reso%201138_2016%20portal%20cfmv%20(3).pdf). Acesso em: 01 ago. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 184.

COBRA, M.; URDAN, A. T. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CONEXÃO PET BRASIL. **Os queridinhos do Brasil**. 2018. Disponível em: <https://indd.adobe.com/view/11bb04a3-7146-4a56-8dfe-0cdd83342831>. Acesso em: 03 set. 2019.

CORRÊA, Henrique Luiz.; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II /ERP: conceitos, uso e implantação**: base para SAP, oracle applications e outros softwares integrados de gestão. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2019

CROCCO, Luciano [et al.]. **Marketing aplicado**: O planejamento de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Passos para o Gerenciamento da Informação**. – 1998 – p.175-199.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EFFECTIVE. ERP: **Competência aliada a gestão do seu negócio**. Disponível em: <http://effectiveerp.com.br/erp/> Acesso em: 10 out. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível: Acesso em 25.set. 2020.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D., **Estratégia de Marketing**, 3º. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>. Acesso em: 02 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 19.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Caxias do Sul**: Panorama.2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/caxias-do-sul/panorama>. Acesso em: 26 set. 2019.

INTERACT. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <https://www.interact.com.br/solucao/gestao-estrategica/> Acesso em: 03 out. 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAHUMBA, J. K. **Gestão Estratégica de Sistemas de Informação**. Mestrado em Ciências de Computação. UNIDA, Assunción, Paraguay. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/gestao-estrategica-de-sistemas-de-informacao/144277/>. Acesso em: 08. out. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-02082002-075900/publico/FabioMakita.PDF>

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. G. A. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANA, Rogério Adilson. **A administração estratégica como ferramenta de gestão**. **Revista Científica “Visión de Futuro”**, v. 9, n. 1, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf> Acesso em: 12 set. 2020.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing**. Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Administração de marketing**. - 2 ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, C.K.; LAUDON, P.J. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 4-29.

LAUDON, kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**, Perason Hall, 2007.

LIMA, E. S. **Classes e movimentos sociais: uma perspectiva do serviço social**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

LOZADA, G. **Administração de produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2016

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAGRETTA, Joan. Entendendo Michael Porter: **o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MARCOUSÉ, Ian.; SURRIDGE, Malcolm.; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MARQUES, J. C. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2018.

MICHAEL, A. H. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, struture, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003. 274p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991, sem numeração.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 119.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informações e as decisões gerencias na era da Internet**. 9.ed. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 3 – 187

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 337-337.

OLIVEIRA, Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias táticas operacionais**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PALETTA, Marco Antônio. **A importância da estratégia nos dias**. Disponível em: <https://administradores.com.br/>. Acesso atuais em: 12 set. 2020.

PASSOS, Alina dos. **Balanced scorecards e mapas estratégicos**: Proposta de Implantação no TCU. Monografia de conclusão de curso de graduação em Sistemas de Informação. Palmas: Centro Universitário Luterano de Palmas, 2004.

PORTER, Michael. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 2008, p. 58-77. Disponível em: http://www.academia.edu/download/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

PRADO, L. J. **Guia balanced scorecard**. Série empresarial. 1. ed. Jaguariaíva: Revista Eletrônica da gestão, 2002.

RADARPET. **Pesquisa Radar Pet**: Brasil conta com a segunda maior população pet do mundo. Disponível em: <https://jornaljoseensenews.com.br/pesquisa-radar-petbrasil-conta-com-a-segunda-maior-populacao-pet-do-mundo/> Acesso em: 20 out. 2020.

RAZZOLINI FILHO, E. **Gerência de serviços para a gestão comercial**: um enfoque prático. Curitiba: InterSaber, 2012.

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, L. **Marketing social e comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, R. N. M. dos. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. Disponível em: Acesso em: 03 de out de 2020.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, 2008, p. 331 a 325.

SEBRAE, **Ferramentas práticas para empreendedores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-ferramentas-praticas-para-empreendedores,95acef60f0e8b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 set. 2020.

SCOPI. **Funcionalidade do Software:** Veja como o Scopi ajuda na criação do seu modelo de gestão estratégica. Disponível em: <https://www.scopi.com.br/toursoftware-de-planejamento-estrategico/> Acesso em: 01 out. 2020.

SCOREPLAN. **AND estimula o pensamento estratégico e agiliza tomadas de decisão com Scoreplan.** Disponível em: <https://scoreplan.com.br/case-and-score/#sobre>. Acesso em: 10 out. 2020.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STAUDT, F. H.; COELHO, A. S.; GONÇALVES, M. B. Determinação da capacidade real necessária de um processo produtivo utilizando cadeia de Markov. **Production**, v. 21, n. 4, p. 634-644, 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

TAJRA, S. F. **Planejamento e liderança:** conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

TAKASHIMA, N. Tadachi; FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho—conceitos, definições e gestão de resultados. **Revista Decidir**, n. 23, 1999.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação.** 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1985.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing comunicação.** São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. Ed – Porto Alegre: Bookman, 2005.