

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS POSSIBILIDADES: ESTUDO DE CASO UTILIZANDO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UMA CLÍNICA MÉDICA NO MUNICÍPIO DE CARANGOLA - MG**

**Tomé Mata de Freitas<sup>1</sup>, Rafael Caon Oliveira<sup>2</sup>, Robson da Cruz Teixeira<sup>3</sup>,  
Tarcísio Mendel Almeida<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, unidade Carangola, tomemf@outlook.com

<sup>2</sup> Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, unidade Carangola, hermanocaon@gmail.com

<sup>3</sup> Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, unidade Carangola, robsoncruzt90@gmail.com

<sup>4</sup> Professor do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Carangola, tarcisio.almeida@uemg.br

**Resumo-** O presente trabalho visa estabelecer uma estratégia para a empresa medicar, clínica médica localizada na cidade de Carangola. No intuito de se obter dados internos e externos do ambiente da qual a empresa está inserida, utilizou-se a análise da matriz SWOT, visando lograr um diagnóstico, de quais estratégias poderão ser definidas para uma maior competitividade e eficiência no mercado. A pesquisa é de caráter qualitativo descritiva, com a utilização da técnica de estudo de caso, onde utilizou a análise de SWOT por meio de um questionário semiestruturado, aplicados em clientes da clínica para fomentar a pesquisa e atingir os objetivos propostos. Nesse ínterim, pode-se constatar o quão benéfico para a organização fora o estudo proposto, analisando os dados levantados com base nos questionários preenchidos por clientes da clínica, podendo destacar pontos negativos e positivos, possibilidades e ameaças ao entorno da empresa, do qual, a partir das soluções encontradas e alternativas, possam melhorar a competência da empresa, somando mais credibilidade. Em paralelo, visa contribuir para com os autores a terem uma visão prática sobre o planejamento estratégico, diagnosticando as causas e vícios organizacionais, a se questionar na busca por soluções eficientes. Sugere-se novas pesquisas no âmbito estratégico, em contraste com outras ferramentas, amplificando a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Análise de SWOT; Gestão Organizacional.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas.

### **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico teve sua sistematização nos anos 50, com a introdução do controle financeiro, conceito elaborado por Peter Drucker. A partir de então, ocorreu uma série de efetivações, pensamentos estratégicos e mudanças no ambiente no decorrer da crescente competitividade.

Essa ferramenta de grande importância visa um alinhamento da estratégia que a empresa estabeleceu para o seu todo, do qual toda a informação discorra de forma apropriada, o que tende a melhorar de maneira significativa os processos e procedimentos da mesma, além de estabelecer parâmetros de controle sobre a estratégia, medindo a sua eficiência, ficando a critério dos gestores em aperfeiçoá-la ou reestabelecer as diretrizes que não se adaptaram e/ou não obtiveram êxito.

O objetivo geral da pesquisa é levantar dados através do planejamento estratégico, utilizando a análise da matriz SWOT, e obter um diagnóstico da empresa em questão, buscando conhecer e identificar os pontos fortes da empresa, impulsionando-os assim como eliminar e/ou amenizar os pontos fracos e ameaças externas, na busca constante pela eficiência, constatando um maior conhecimento interno e externo do ambiente do qual a clínica médica está inserida, a partir do diagnóstico mediante a adoção do planejamento estratégico.

Nessa percepção, foi estabelecido um questionário com perguntas objetivas passadas para trinta clientes da clínica no intuito de levantar questões para a elaboração da análise SWOT, dentre

as quais são expostas as questões que constatarem desfavoráveis, desenvolvendo uma estratégia que atende essa necessidade, além dos pontos em que se posicionaram favoráveis, controlando-os e aperfeiçoando-os. .

A pesquisa visa demonstrar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como oportunidades e ameaças, buscando amenizar os obstáculos encontrados, melhorando de maneira expressiva o desempenho da mesma.

Apresenta-se no capítulo dois o referencial teórico, discorrendo sobre o planejamento estratégico assim como a ferramenta matriz de SWOT, baseado nas leituras realizadas dos livros e artigos especificados na referência bibliográfica. No capítulo 3, 4 e 5 respectivamente a metodologia utilizada no trabalho, o estudo de caso e detalhamento da clínica Medicar, análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, do qual faz jus de ações e meios para atingir um objetivo determinado, parte do princípio utilizado por organizações de cunho militar. No livro Sun Tzu, texto do qual detêm de quase dois milênios e conta a trajetória de um estrategista e guerreiro chinês que vencera inúmeras batalhas, menciona a utilização dos conhecimentos adquiridos para atingir seus objetivos a partir das experiências e situações vividas (SUN TZU, 2006).

O planejamento estratégico teve a sua sistematização nos anos 50, cujo primeiro foco se dá pela introdução do controle financeiro, a partir do conceito elaborado por Peter Drucker (1980) do qual as características era a ênfase na administração por objetivos (APO). Esse planejamento financeiro tinha o propósito de atingir seus objetivos a partir de uma otimização dos processos e controle de recursos (LOBATO et al., 2005). Segundo Gluck, Kaufmann e Walleck (1980) são cinco as escolas na evolução estratégica apresentadas no quadro:

Quadro 1: Evolução do Pensamento Estratégico.

Descrição	Escola de Pensamento				
	Planejamento Financeiro	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
<b>Características Principais</b>	Orçamento Anual	Projeção de Tendências	Pensamento Estratégico	Análise de Estrutura da ind.	Pensamento Sistêmico
	Controle Financeiro	Análise de Lacunas	Análise de Mudanças no Ambiente	Contexto Econômico e Competitivo	Integração entre Planejamento e Controle
	Administração p/ Objetivos (APO)	Curva de Experiência	Análise de Recursos Internos e Competências	Estratégias Genéricas	Coordenação de todos os Recursos para o Objetivo
		Estudo de Cenários	Alocação de Recursos	Cadeia de Valor	Organização Estratégica
			Foco na Formulação	Foco na análise e implementação	Foco nos Objetivos fin.
<b>Sistemas de Valores</b>	Cumprir Orçamento	Projetar o futuro	Definir a Estratégia	Determinar a Atividades da ind.	Sintonizar-se com o Ambiente Interno e Externo
<b>Problemas</b>	Miopia ou Visão de Curto Prazo	Não Prever Descontinuidade	Falta de Foco na Implementação	Falta de Abordagem Sistêmica	Falta de Alinhamento com a Filosofia da org.
<b>Predominância</b>	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Gluck; Kaufmann; Walleck (1980).

Nas décadas que se seguiram, foram surgindo outras perspectivas e extensões de utilização dessa ferramenta, sendo uma peça de integração da organização. Nos anos 60, a escola do planejamento em longo prazo se baseia em índices e resultados adquiridos anteriormente para redefinir e planejar as futuras metas e objetivos organizacionais. Nesse interim, tenta-se reduzir o

abismo existente entre o que já fora proposto e definido para o modelo de gestão e metas que a organização ambiciona.

Na década de 70 foi caracterizada pelo pensamento estratégico, sendo que fora utilizada nessa época a análise SWOT, recém-estruturada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores de Harvard, no qual houve uma maior racionalização do planejamento estratégico das empresas, do qual sua formulação já não tinha mais caráter intuitivo, tornando-se mais sólida e precisa.

Na quarta fase do pensamento estratégico, que se deu na década de 80, salienta-se a importância do Igor Ansoff (1990), do qual define duas análises, sendo a primeira de cunho competitivo, ou seja, se a empresa em questão obterá sucesso em seu nicho; e a segunda análise é confrontar se as estratégias estabelecidas nas diversas áreas serão singulares na estratégia como um todo, ou seja, se elas se complementam por um bem comum.

Em meio a esse contexto, que surgiu um modelo de análise competitiva desenvolvida por Michael Porter (1980), sendo que essa ferramenta denominada como as cinco forças competitivas de Porter é de relevância e fora amplamente utilizada desde então pelos gestores, assim como as três estratégias genéricas de competição de Porter, definidas por uma diferenciação, redução de custos e a definição de um foco.

Nos anos 90, surge a fase da gestão estratégica, cujo principal fator de relevância foi a sistematização da gestão estratégica, no qual visava uma maior integração e descentralização das ações administrativas. Nessa década, David Norton e Robert Kaplan (1997), dois professores de Harvard, estabeleceram um parâmetro de relações a serem introduzidas na gestão de desempenho denominada *Balanced Scorecard* - BSC.

O intuito dessa ferramenta de planejamento estratégico é pôr em prática e transmitir isso a todos os *stakeholders* à estratégia de uma organização de forma clara a partir de índices de desempenho ao entendimento de todos. Para Norton e Kaplan (1997) o BSC soma as perspectivas de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento para fundamentar uma descrição mais ampla, junto ao parâmetro financeiro, da estratégia organizacional. Esse formato centralizado das fases anteriores do pensamento estratégico não era positivo para as organizações, deixando a desejar na definição de um ambiente mais equilibrado e integrado. (LOBATO et al, 2005).

No novo milênio, com o aumento da competitividade e as mudanças nos cenários econômicos, social, político e tecnológico, há a necessidade de ordem crescente de uma manutenção constante no planejamento organizacional. A influência da globalização na atual conjuntura, fez com que as empresas passassem a pensar de forma macro e global. A globalização dita às regras imprescindíveis das quais as empresas devem agir perante o mercado atual e a evolução tecnológica. (SOUZA et al, 2018).

O planejamento estratégico visa ser uma referência e norte para que o líder possa traçar suas diretrizes no alcance de seus objetivos. (MENDONÇA et al, 2017).

Após um breve histórico desde a sua sistematização até a sua atual abordagem em meio à globalização e a ruptura constante de inovações, do qual a empresa necessita realizar ajustes constantes em sua estratégia para se manter no mercado, no próximo tópico, discorre-se conceitos sobre planejamento estratégico.

## **2.2 CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento estratégico está para a empresa como um direcionamento, do qual a mesma necessita da elaboração, embasados da utilização de estudos sistemáticos, de estágios definidos e distintos, do qual cada passo dessa composição há uma verificação racional para com a sua eficiência. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Essa ferramenta estratégica está ligada a descrição de estratégias competitivas com base em sua missão e a prática de ações e tomada de decisões pela empresa dentro do mercado em que a mesma está inserida. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Esse método estratégico tende a seguir uma linha lógica de raciocínio, do qual a empresa adotando-o, necessita adequar-se e gerir suas estratégias dentro deste contexto. Para Henry, Bruce e Joseph (2010), a ferramenta é sistêmica e possui estágios característicos embasados por técnicas bem definidas dos quais os gestores atuam, sendo de ordem progressiva delimitada.

Na obtenção da eficiência organizacional, a alta administração exige focar seus esforços em tomadas de decisões adequadas, além de estar buscando novos conhecimentos ao entorno do ambiente em que se encontra. Os gestores precisam estabelecer de forma plena a comunicação dentro do ambiente organizacional (MENDONÇA et al, 2017).

Para Drucker (1962), o planejamento estratégico é essencial na organização, assim como os gestores precisam estar cientes da atual situação presente da empresa para poder estabelecer metas

e objetivos para o futuro. A competitividade é a palavra que mais define o estilo de administração atual de uma organização, pois os processos e procedimentos adotados pelas empresas, assim como qualidade de produtos e serviços ofertados estão muito análogos, sendo que o fator determinante para a conquista e fidelização de um cliente está nos mínimos detalhes, como qualidade no atendimento e pós-venda. O difícil não é se inserir em um mercado competitivo e sim, em manter e aumentar o padrão competitivo e o *Market Share*, ou seja, a participação que a empresa possui em meio um mercado tão volátil. (FERNANDES et al, 2014)

A ferramenta visa à elaboração de metas e objetivos devidamente traçados, dos quais serão transformados em ações gerenciais no processo organizacional, cuja à redefinição das estratégias propostas necessitam ser atualizadas na medida em que retém *feedbacks* de controle da empresa. Para uma empresa atuar de forma harmônica, é preciso que a estratégia englobe todos os objetivos organizacionais (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Segundo Oliveira (2004, p. 63), o planejamento estratégico detém etapas para a sua concepção e execução, dos quais são definidas:

- 1) Realização de um diagnóstico Estratégico;
- 2) A definição de valores, missão e visão da empresa;
- 3) A implantação de instrumentos prescritivos e quantitativos;
- 4) Controle e avaliação;

Nessa perspectiva, as empresas que possuem um planejamento estratégico, da qual todos os colaboradores são estrategicamente responsáveis, cuja à percepção e olhar analítico sempre estão centrados na busca pelo aperfeiçoamento dos processos e na eficiência organizacional, terão maior sucesso em seus negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Com isso, adaptar-se a estratégia organizacional seguindo o atual cenário do mercado é fundamental para a sobrevivência da empresa. Nesse contexto progressivo, é necessário um realinhamento da estratégia sempre seguindo as mudanças na conjuntura atual, para que a empresa continue prosperando e crescendo (SILVA et al, 2017).

Para sua excelência, essa ferramenta necessita de um gestor competente, que faça jus a sua função dentro da organização, servindo de parâmetro para que os demais colaboradores, sejam envolvidos pela estratégia da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

É de grande importância que o alinhamento dessa estratégia seja muito bem definida e passada para todos os departamentos e hierarquias da organização, tornando a mesma coesa e íntegra. O Planejamento estratégico é ideal para que os gestores possam atuar, implementar e coordenar as ações da empresa, visto que a ferramenta, além de diagnosticar possíveis problemas, possa ser utilizada para direcionar a mesma à excelência e ainda têm o papel de avaliar a tática instalada (FENILI; CORREA; BARBOSA, 2017).

O planejamento estratégico se estabelece a partir do que já se encontra definido e caracterizado pela organização. Segundo Firmino e Sales (2016), a ferramenta poderá exercer mudanças significativas para a empresa, mas isso ocorre de forma assegurada e sólida.

Nas áreas da saúde também há a necessidade de definir uma estratégia a curto e longo prazo, salientando que a concorrência é sempre de ordem crescente além de estar cada vez mais capacitada para exercer as funções e procedimentos especializados. Segundo Fenili, Correa e Barbosa (2017), o planejamento estratégico é de grande importância para a gestão nas diversas áreas da saúde, devido o enfoque de suas ações para benefício da empresa em meio a volatilidade e competição mercadológica.

Nesse interim, pode-se verificar a importância para a gestão em estabelecer e implementar uma estratégia para a sua organização. Firmino e Sales (2016) afirmam que é previsível a redução de riscos para a empresa a partir da adoção de estratégias coerentes e empreendedoras, visando o futuro.

Dessa forma, os gestores necessitam saber lidar com a ferramenta de maneira peculiar de organização para organização. Nem sempre uma estratégia que funciona e encaixa de forma eficaz a uma empresa, será eficiente em outra organização. É preciso um comprometimento de todos os colaboradores para que sua efetivação seja um sucesso (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

## 2.3 MATRIZ DE SWOT

A análise SWOT, do qual é a sigla para as palavras *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, (traduzido para o português significando força, fraqueza, oportunidade e ameaças respectivamente) é uma ferramenta estratégica que surgiu do estudo de dois professores de Harvard nos idos da década de 70, Kenneth Andrews e Roland Christensen, apesar da técnica também ser creditada aos projetos de Albert Humphrey, realizados na Universidade de Stanford nas décadas de 60 e 70. Sua utilização é tão vasta que não está atrelada somente ao campo empresarial, cuja

ferramenta pode ser implementada em qualquer área de estudo de viabilidade de algum negócio ou afazeres. (LOBATO et al, 2005).

Tarapanoff (2001:209) refere que a ideia subjacente à análise SWOT já era utilizada há mais de dois mil anos, quando cita Sun Tzu (500 a.C.): "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (Tzu, 2006).

Essa ferramenta visa aos gestores um maior controle da percepção da empresa como um todo, realizando uma análise interna e externa a cerca da mesma, cujo diagnóstico norteará as futuras ações e tomadas de decisões. Silva et al (2011), cita que a análise é realizada em dois viés, sendo oportunidades e ameaças de cunho externo e forças e fraquezas determinando o ambiente interno da empresa.

Nesse sentido, pode-se obter grandes dados a respeito da empresa, como a mesma se encontra perante o meio em que está inserida, assim como conseguir um *feedback* dos clientes externos, realizando um prognóstico a respeito do que a empresa têm de competências à seu favor e as ameaças e novos entrantes externos como concorrentes; assim como dos clientes internos da organização, visando as forças e ameaças que podem surgir no íntimo organizacional. A empresa necessita estar ciente do ambiente externo, pois este está intrinsecamente relacionado e pode impactar de forma positiva ou negativa o ambiente interno (SILVA et al, 2011).

No quadro abaixo, representa de forma clara o funcionamento dessa ferramenta, do qual cada uma das quatro perspectivas da análise deve ser muito bem revisada e preenchida de maneira sincera para um perfeito entendimento global da organização, seja através de entrevistas e questionários com clientes externos e internos, seja com pesquisas de mercado.

Figura 1: Análise de SWOT.



Fonte: Portal Administração (2014).

Nesse interim, a partir do momento em que se dispõem a executar essa análise, os gestores necessitam estar cientes, do que, cada uma dessas perspectivas significam e, após isso, adaptar as realidades organizacionais nos indicadores. Para uma maior eficiência, a organização precisa fazer uma análise criteriosa do cenário ao seu redor, verificando novos entrantes, concorrentes, os clientes externos e internos assim como todos os envolvidos direta e indiretamente a empresa. (SILVA et al 2017).

Com relação aos quatro indicadores, pode-se simplificar e explicar cada um mediante a apresentação do quadro abaixo:

Quadro 2: Exemplo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças numa Matriz de SWOT

Forças	Fraquezas
--------	-----------

Competências básicas em áreas-chave; Recursos financeiros adequados; Liderança/imagem de mercado; Acesso a economias de escala; Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores; Tecnologia patenteada; Vantagens em custos Competência em inovação de produtos; Vanguarda na curva de experiência; Gerência experiente; Capacidade de fabricação superior;	Falta de foco no negócio; Instalações Obsoletas; Ausência de competências básicas; Problemas operacionais internos; Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento; Linha de produtos mal balanceada e obsoleta; Rede de distribuição limitada; Capacidade de comercialização abaixo da média; Falta de acesso a recursos financeiros; Altos custos unitários;
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Mudanças de hábitos do consumidor; Surgimento de novos mercados; Diversificação do mercado; Possibilidades de integração vertical; Queda de barreiras comerciais; Expansão do mercado; Desenvolvimento de novas tecnologias; Mudanças na regulamentação; Surgimento de novos canais de distribuição;	Mudanças de hábitos do consumidor; Entrada de novos concorrentes com habilidades; Aumento das vendas de produtos substitutos; Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência; Mudanças na regulamentação; Volatilidade cambial adversa; Barreiras tarifárias e não tarifárias específicas; Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores; Mudanças demográficas adversas;

Fonte: Adaptado de Thompson (2002, p. 126).

A matriz de SWOT consegue transferir aos gestores da organização se a mesma está preparada para a atual realidade ou futura mudança no cenário em que se encontra. (CHIAVENATO; SAPIRO, p. 182, 2010). Para isso, é importante frisar que a empresa precisa estar atenta a todo o ambiente interno e externo, ao ponto de prever tendências e se adequar a elas, mantendo a Matriz SWOT atualizada. (FERNANDES et al, 2014).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia definida para a pesquisa fez-se de caráter qualitativo descritivo, cujo intuito é analisar os parâmetros internos e externos da empresa em questão. Essa abordagem descritiva utiliza do uso da subjetividade para analisar os dados e as percepções das perspectivas encontradas próximas do pesquisador. (GODOY, 1995).

Visando principalmente à opinião dos clientes, fora aplicado trinta questionários para verificar a qualidade do atendimento e opiniões acerca dos processos adotados pela empresa. A intenção de elaborar um questionário visa transformar as metas estabelecidas em questões que respondidas, facilitaram a compreensão do estudo (GIL, 2008).

As observações e os questionários realizados são considerados de fontes primárias, visto que essa é a primeira vez que a empresa passa por um estudo científico, e os demais documentos analisados e fontes são de caráter secundário.

De acordo com Souza e Batista, as fontes de dados foram definidas e baseadas nos aspectos referidos: Observação dos documentos e informações internas; Questionários para salientar os diagnósticos acerca da empresa; Realização consultas de documentos, artigos científicos e livros. (SOUZA; BATISTA, 2011).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso foi realizado na empresa Medicar, localizada na cidade de Carangola com o objetivo de estabelecer uma estratégia para a organização, já que a mesma não possui um

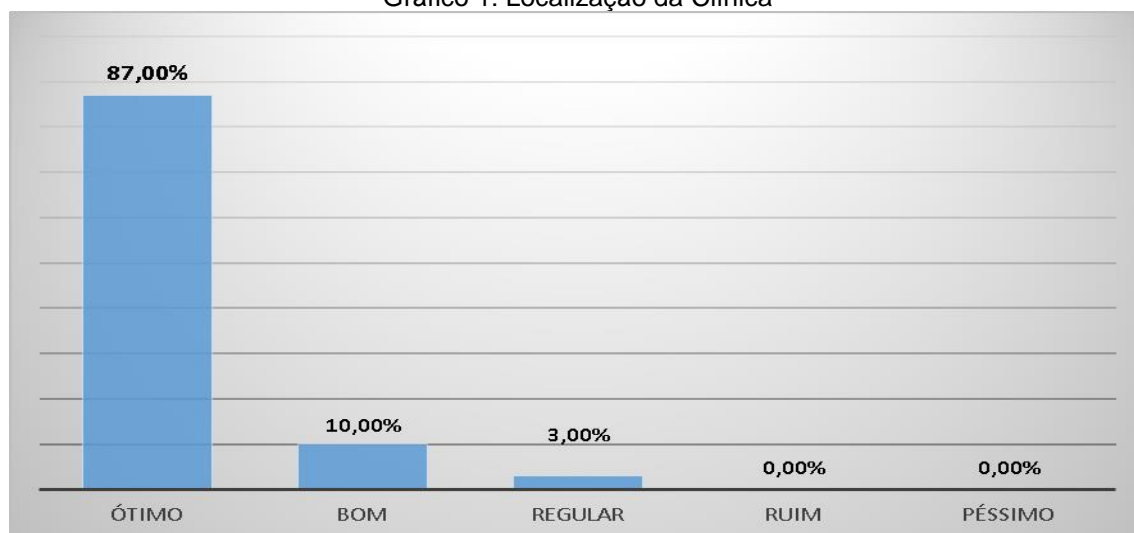


planejamento de curto, médio ou longo prazo, assim como obter dados internos e externos do ambiente no qual a empresa está inserida, utilizando a análise da Matriz SWOT, visando uma maior competitividade no mercado e garantindo sustentabilidade e eficiência organizacional.

A clínica Medicar foi fundada em 1994, do qual responsável pela mesma atende desde então como clínico geral, na especialidade de gastroenterologia e medicina do trabalho. A empresa localizada num prédio comercial no centro da cidade possui uma área de 35 mts<sup>2</sup>, que se divide em duas salas, uma recepção e a outra o consultório médico. Atualmente, a empresa recebe aproximadamente 300 consultas por mês.

A partir dos gráficos abaixo, apresenta-se os resultados e descrição das questões levantadas para discussões, complementando com percepções acerca dos problemas encontrados, a começar pela localização da clínica médica em estudo.

Gráfico 1: Localização da Clínica

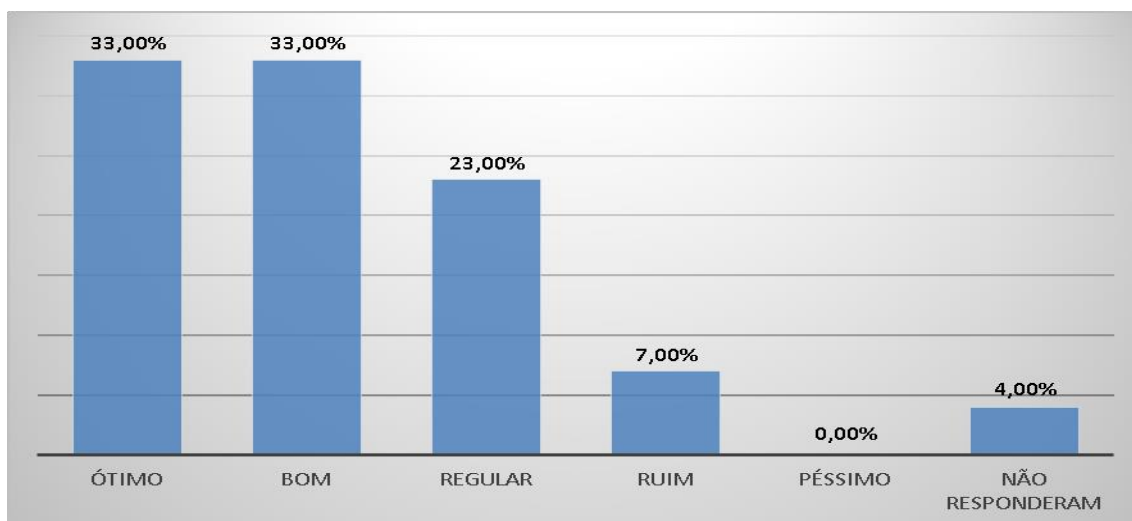


Fonte: próprio autores (2018).

Como pode ser observado, a localização do prédio onde se situa a clínica obteve 87% de ótimas opiniões por parte dos clientes questionados, haja visto que o mesmo está localizado no centro e na principal rua da cidade a poucos metros do hospital Casa de Caridade de Carangola, hospital referência na região.

O gráfico abaixo apresenta o quesito acessibilidade, cientes da falta de um elevador ou mesmo rampas de acesso para pessoas com dificuldades de locomoção para acesso ao segundo andar do prédio onde a clínica se encontra, os resultados demonstrados no gráfico abaixo não foram tão satisfatórios. A maior dificuldade nesse quesito é o fato do prédio não ter nenhuma condição, tanto estrutural, quanto financeira, de fazer um elevador ou mesmo rampas de acesso. Uma possível solução dessa questão seria a troca e/ou aquisição por uma sala no andar inferior, diminuindo a dificuldade para os clientes mais necessitados.

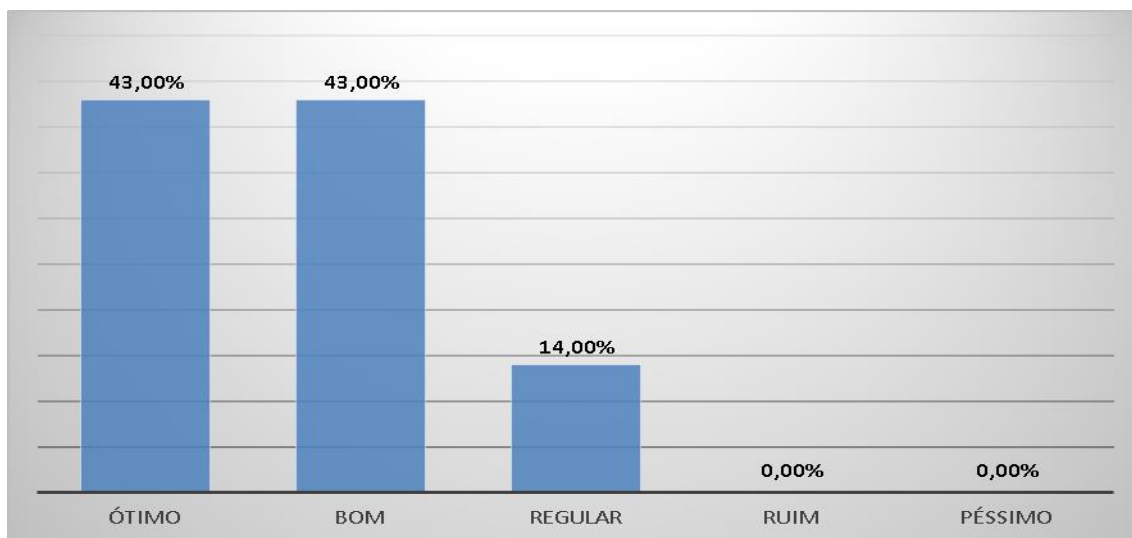
Gráfico 2: Acessibilidade da clínica



Fonte: próprios autores (2018).

No que tange a parte de estrutura da empresa, pode-se atentar para um aprimoramento da mesma, principalmente no que se refere à comodidade para os clientes. A troca dos grandes sofás por cadeiras individuais aumenta o número de pacientes que podem usufruir de aguardarem suas respectivas consultas assentados, um filtro compacto fixado a parede, ampliando dessa forma o espaço da recepção, além das mobílias rusticas de grande porte e peso, não sendo muito compatíveis com o clima leve e sereno que a organização visa demonstrar. Para isso, novas mobílias modernas e atuais seriam ótimas opções.

Gráfico 3: Estrutura da clínica

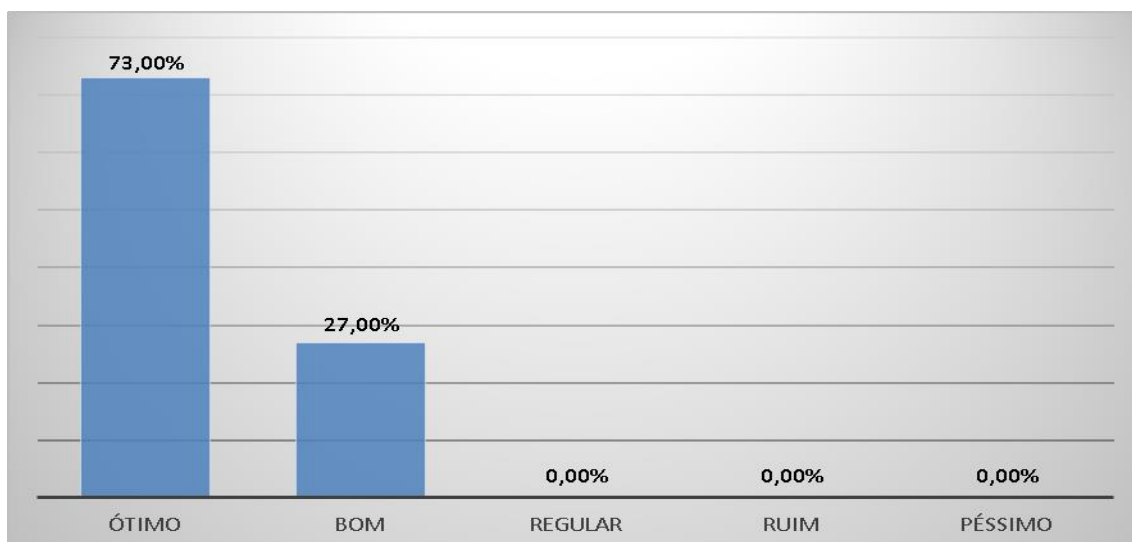


Fonte: próprios autores (2018).

Pode-se ratificar que no âmbito de atendimento e do profissional da clínica, os clientes estão muitos satisfeitos. Cabe aqui ressaltar que mesmo com os números positivos e favoráveis, é relevante reiterar acerca dessas questões constantemente, melhorando ainda mais esses fatores. O gestor e médico da clínica possui prestígio por parte da população da cidade e região de Carangola, tendo reconhecimento entre os médicos, hospitais e secretarias de saúde, do qual possui mais de 40 anos atuando de forma digna com muito apreço a seus clientes. Com esse clima cordial, passa-se confiança para os clientes e o resultado pode-se conferir nos gráficos abaixo.

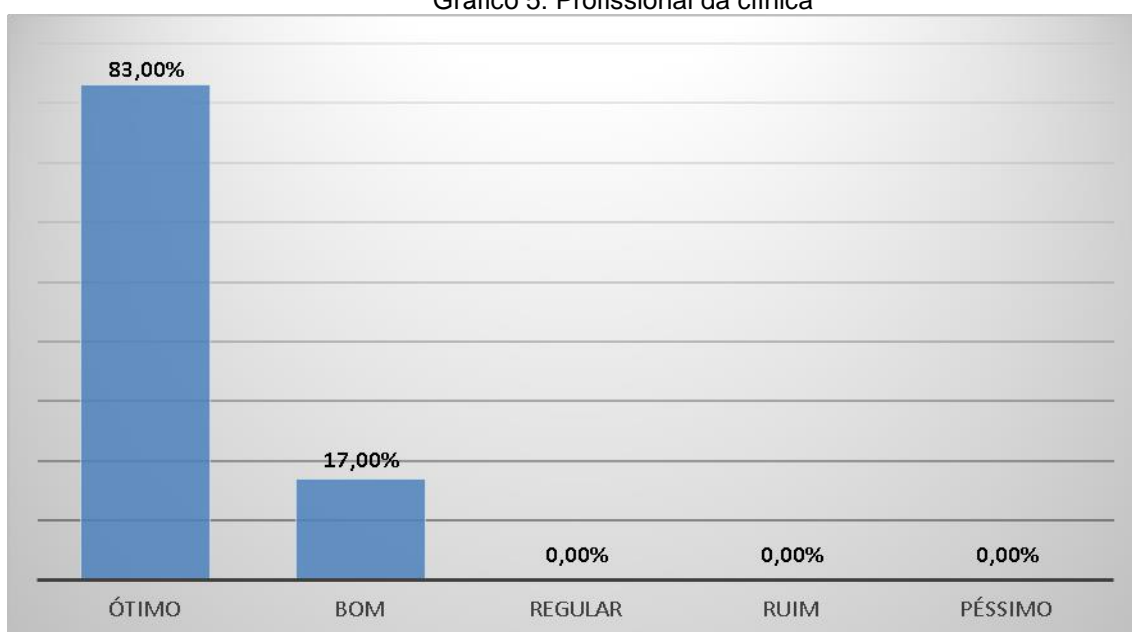
Gráfica 4: Atendimento da clínica





Fontes: Próprios autores (2018).

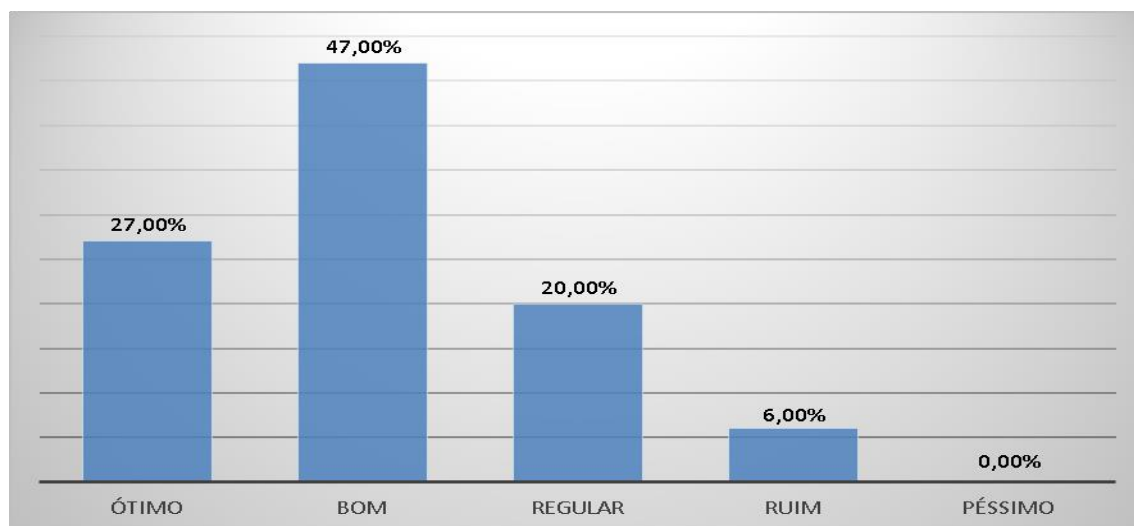
Gráfico 5: Profissional da clínica



Fonte: Próprios autores (2018).

No seguinte questionário, pode-se observar um problema encontrado na clínica, que está ligado diretamente ao atendimento da mesma: a dificuldade de cumprir com certa exatidão os horários propostos de cada consulta. Nessa questão, há algumas variáveis internas e externas que estão fora do âmbito controlável do gestor, como, por exemplo, o atendimento clínico e cirúrgico no hospital Casa de Caridade de Carangola, realizado anteriormente ao atendimento na clínica, e dentro da mesma, há a imprevisibilidade de tempo gasto em cada consulta, pois cada caso demanda determinado tempo, o que pode acarretar no atraso ou no adiantamento das consultas consecutivas.

Gráfico 6: Horários de atendimento da clínica



Fonte: Próprios autores (2018).

Com os dados acima, pôde-se determinar questões para a elaboração de nossa análise de SWOT, do qual demonstram os pontos respectivos as suas quatro perspectivas abaixo:

Quadro 3: Análise de SWOT.

FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
FORÇAS:		FRAQUEZAS:	
FATORES INTERNOS	Reconhecimento da clínica	Acessibilidade da clínica	
	Localidade	Horários inflexíveis e atrasos no atendimento	
	Atendimento de vários planos familiares	Falta de Elaboração de fluxo de caixa	
	Profissional Qualificado e reconhecido	Comodidade do cliente (ar condicionado, TV, etc).	
	Bom atendimento	Capacidade de acomodação de clientes (trocar os sofás que ocupam muito espaços por cadeiras individuais)	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
FATORES EXTERNOS	Facilidade de pagamento (cartão de crédito)	Concorrência	
	Falta de profissionais nas cidades vizinhas	Não uso de programas de gerenciamento e tecnologias que auxiliam no trabalho	
	Clínica próxima de dois hospitais	Localização dos concorrentes	
	Referência na região	Atendimento a clientes com dificuldades de locomoção	

Fonte: Próprios autores (2018).

Em razão disso, é de suma importância levantar os pontos de fraquezas e ameaças que possa prejudicar o cerne do funcionamento organizacional, e estar ciente da opinião do bem mais precioso da mesma: os clientes. É plausível periodicamente refazer o estudo e rever os resultados e as questões encontradas com a finalidade de averiguar uma melhoria ou mesmo controlar o que já fora determinado.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como base o desenvolvimento de estratégias para angariar maior visibilidade e mercado, além de se ater para com o íntimo da empresa, ciente do que se passa na mesma. Ressaltou-se os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que a clínica está sujeita e com isso, foi possível identificar e analisar as questões levantadas, que só foi possível a partir da opinião dos clientes questionados no referido trabalho.

A princípio, a Medica não possuía nenhuma forma de promovê-la, diante do fato de que a única visibilidade da empresa estava atrelada ao boca-a-boca de clientes fidelizados e profissionais afins, assim como nos hospitais e secretarias de saúde da cidade de Carangola – MG e dos municípios vizinhos que demandam de nossa prestação de serviço.

É significativo expor a importância de desenvolver, concretizar e transferir para todos os stakeholders da empresa a missão, visão e valores, tendo em vista que a clínica Medicar não possui essas estratégias definidas, sendo esse, mais um ponto que pode ser desenvolvido e posto em prática na mesma.

Verificou-se que a clínica só fazia um controle de receitas, não realizando um fluxo de caixa subtraindo os custos fixos e variáveis além das despesas da clínica, em função disso, não obtendo um valor líquido de ordem precisa, estando inteirado das questões financeiras da mesma.

Necessita-se dar uma maior atenção a parte difusora da empresa, no que concerne a falta de uma elaboração de plano de marketing, conquistando maiores fatias do mercado regional, angariando dessa forma mais clientes. Nesse contexto, faltava uma padronização de meios de comunicação visual, como um uniforme padrão adequado, cartões de visitas bem idealizados e chamativos, um painel de tamanho considerado no exterior do prédio onde se situa a clínica em questão, além de propagandas em revistas e flyers que correm na cidade e redondeza.

Vale ressaltar também o fato da contabilidade ser onipotente no que diz respeito à parte burocrática e tributária, não trabalhando de forma a gerar informações de diagnóstico de empresas, o que dificulta um pouco a análise periódica da mesma. Esse fator peculiar é bem previsível das contabilidades do interior, a não ser que a empresa possua o seu próprio setor.

No que tange a acessibilidade, evidenciou-se que o prédio não dispõe e nem comporta de elevador e rampas de acesso, o que o torna inviável para pacientes com dificuldades de locomoção. A alternativa encontrada foi o atendimento desses pacientes na sala de endoscopia que o gestor da clínica possui na Casa de Caridade de Carangola, localizada no primeiro andar do referido hospital, que desfruta dessa acessibilidade.

Observou-se que outras mudanças podem ser realizadas visando o bem-estar dos clientes no aguardo de suas consultas, como por exemplo, a instalação de um ar condicionado na recepção da clínica, um televisor moderno com acesso a televisão a cabo, além de se ater para com o layout, substituindo as antigas mobílias por novas e a troca dos sofás três e dois lugares disponíveis na recepção por cadeiras, o que acomodará mais pessoas.

Constatou-se que o maior problema encontrado e de difícil solução está atrelado aos horários e agendamentos de consultas da clínica, que se encontra a mercê da previsão de término dos procedimentos realizados externos a clínica. Pode-se realizar uma reorganização dos horários para o início dos procedimentos endoscópicos e cirúrgicos, porém esse último procedimento é imprevisível e pode acarretar complicações dos quais fogem dos horários propostos. Emergências entram nesse campo também, do qual detém de prioridade máxima e não se tem controle mensuráveis de tempo.

Com isso, pode-se discernir que a matriz SWOT pode auxiliar aos gestores no levantamento de dados a serem analisados, e nas possíveis sugestões e melhorias buscando a eficiência organizacional.

Em suma, o planejamento estratégico detém de estratégias com prazo de início e fim, tudo depende do ambiente interno e externo, assim como mudanças nos cenários e na economia. Portanto, é importante está a par dessas questões e se dispor de atualizar regularmente as estratégias da organização. O mesmo possui inúmeras outras ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas em paralelo a outras, intensificando assim uma gestão mais sólida e competente.

Sugere-se novas pesquisas dentro do contexto de planejamento estratégico, utilizando outras ferramentas estratégicas, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*, ferramenta está de gerenciamento a partir de quatro perspectivas (perspectiva financeira, de clientes, de processos e de aprendizado) cujo desenvolvimento em simetria com outras ferramentas como a matriz de SWOT pode angariar novas visões acerca do ambiente interno e externo da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.

BASTOS, M. **Análise de SWOT**. Disponível em:

<<http://www.portaladministracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 15. Out.2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: Uma Abordagem Utilizando Projetos.** Gest. Prod. São Carlos. V.24, N°3. P. 610-621: Campinas - São Paulo: 2017.

FERNANDES, I. G. M.; Et Al. **Planejamento Estratégico: Análise de SWOT.** Três Lagoas – MS, 2014. Disponível em: <<http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1362>> Acesso em: 15.jul.2018.

FIRMINO, K. O.; SALES, P. M. **Planejamento Estratégico com Ênfase na Matriz SWOT da Universidade do Estado de Minas Gerais, Campus Carangola.** Juiz de Fora: Emepro, 2017.

SOUZA, M.J., BATISTA, C.S., **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios em Bolonha.** Lisboa: Edição Pactor, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Ed. 6, São Paulo: Atlas, 2008.

GLUCK, F.N.; KAUFMANN, S.P. & WALLECK, S. **Strategic Management For Competitive Advantage.** Boston: Harvard Business School Press, 1980.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. V. 35, n 2, p. 57-63: São Paulo, mar. Abr. 1995.

LOBATO, Et. Al. **Estratégias de Empresas.** Rio de Janeiro: FGV Editora: 6ª Ed., 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia:** 2ª Ed, São Paulo: Brokman, 2010.

NORTON, David P; KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

SILVA, A. A.; SILVA, N.S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R. BAPTISTA, J. A. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo,** Rezende – RJ: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

SILVA, L. A.;Et Al. **Análise do Planejamento Estratégico de uma MPE do Setor Vestuário: Estudo de Caso na Empresa Galpão Boutique de Caicó- RN.** Revista Livra de Sustentabilidade e Empreendedorismo. V.2, nº 4, p. 229-266: Santa Terezinha: Out. a Dez. 2017.

SOUZA, A. F.; GARCIA, A. P.S.; MOTA, D. D. S.; ARAÚJO, N. P. **Gestão e liderança no mercado da globalização: a importância do líder como motivador.** Repensando Direito. Revista do Curso de Graduação em Direito da Faculdade CNEC, Santo Ângelo: Ano 8. nº 15. jan./jul, 2018 p. 162-168.

TARAPANOFF, K.; **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001 p. 209.

THOMPSON, A. A.;STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TZU, S. **A arte da guerra.** Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

ZATTA, F. N. **Implantação do BSC Numa Clínica Odontológica.** Belo Horizonte: XXXI Enc. Nacional de Engenharia de Produção, 2011.