



PATRICIA VIEIRA DOS SANTOS

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA CLÍNICA DE
IMAGEM**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATEGICA DE EMPRESAS

Proposta de Planejamento Estratégico para uma clínica de Imagem

O Trabalho de Conclusão de Curso elaborado por Patrícia Vieira dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 10 de Agosto de 2015.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa MP Diagnósticos., representada neste documento pelo Dr. Decio Prando Moura , proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de Planejamento Estratégico para uma clínica de Imagem, realizados pela aluna Patrícia Vieira dos Santos, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 10 de Agosto de 2015.



Decio Prando Moura

Médico – Sócio Proprietário

MP Centro de Diagnóstico Avançado
LTDA.

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Patrícia Vieira dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GE03-Londrina (3/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 04/11/2013 a 25/08/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de Planejamento Estratégico para uma clínica de Imagem, é autêntico e original.

Londrina, 10 de Agosto de 2015

Patrícia Vieira dos Santos

Patrícia Vieira dos Santos

Dedico esse trabalho a meu marido, minha família, todos meus companheiros de trabalho e a todos os professores que nos orientaram durante o curso, compartilhando conhecimento e experiências que nos conduzem durante toda a vida profissional e pessoal.

Resumo

O mundo dos negócios em que vivemos mostra-se cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças. É importante que a organização esteja preparada para se adaptar rapidamente a essas mudanças e principalmente para que não se deixassem derrubar por elas. O Objetivo desse trabalho foi demonstrar a contribuição do Planejamento Estratégico para gestão de uma clínica de Imagem. Para isso, foi utilizado pesquisa dentro da própria clínica e auxílio a referências bibliográficas. Conclui-se que a implantação de um Planejamento traria diversas vantagens para o serviço, melhorando inclusive a visão de seus gestores quanto ao futuro da empresa.

Palavras Chave: Planejamento, Estratégia, Objetivos, Mercado.

Abstract

The business world in which we live appears to be increasingly competitive and rapidly changing . It is important that the organization is prepared to quickly adapt to these changes and especially so as not to leave overthrow by them. The aim of this work was to demonstrate the contribution of strategic planning to managing a clinical image. For this, research was used within the clinic and help the references. It is concluded that the implementation of a planning would bring several advantages to the service, including improving the vision of its managers about the future of the company

Key Words: Planning , Strategy , Objectives , market.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e as oportunidades que tenho por que Ele permite.

Ao meu marido, por sempre ter me apoiado e me impulsionado quando pensava em desistir, tornando mais fácil os desafios simplesmente por se manter firme ao meu lado.

A minha família, por ter sido minha base e ensinado os princípios aos quais eu sigo fielmente.

A empresa MP Diagnósticos, que me permitiu ter acesso as suas informações e elaborar esse trabalho, em especial ao Dr. Decio Prando Moura e a Dra Maria Angelica Bernardes Moura.

Aos professores que ao longo de minha vida acadêmica compartilharam conhecimento, experiências e não mediram esforços para nos tornar profissionais capacitados e pessoas de caráter.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	102
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 O que é Planejamento Estratégico.....	13
2.2 Como Desenvolver o Planejamento Estratégico	14
2.2.1 Definição do Negócio: Missão, Visão e Valores	14
2.2.2 Análise do Ambiente Interno e Externo	15
2.2.3 As Cinco Forças de Porter	18
2.2.4 Formulação de Cenários	20
2.2.5 Balanced Scorecard	20
3. METODOLOGIA	21
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1 Definição do Negócio	22
4.2 Organograma	24
4.3 Setores da Empresa	24
4.4 Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores da Empresa	26
4.5 Análise Swot	27
4.6 Análise Setorial - As Cinco Forças de Porter	30
4.7 Objetivos Estratégicos	32
4.8 Mapa Estratégico	33
4.9 Painel Estratégico	34
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	39
7. CONCLUSÕES	40

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
-------------------------------------	----

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Matriz Swot	17
Figura 2 – As cinco Forças de Porter	19
Figura 3 – Organograma	24
Figura 4 – Análise Swot	27
Figura 5 – Mapa Estratégico	33

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Segmentos e Elementos do Ambiente Externo	16
Quadro 2 – Descrição dos Setores da Empresa	26
Quadro 3 – Objetivos Estratégicos	32
Quadro 4 – Painel Estratégico	34

1. INTRODUÇÃO

O objetivo desse estudo é demonstrar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão de uma clínica de imagem e apresentar os procedimentos aplicados na sua elaboração.

O planejamento estratégico vem sendo um tema bastante discutido no âmbito empresarial, seja por sua eficiência, pela curiosidade em relação ao assunto e até mesmo crítica de alguns que apresentam resistência em implantar ou simplesmente não conseguem tempo para organizar seus objetivos.

É comum nos depararmos com organizações que atravessam anos com uma rotina alucinada, travando brigas para garantir sua sobrevivência nesse mercado, que é cada vez mais difícil de conquistar.

Porém é justamente essa rotina de correções que os levam ao declínio, por isso surge à proposta de uma “manutenção preventiva”: O ideal é planejar para que não se tenha que corrigir. Corrigir é um retrabalho que leva tempo, e como já conhecemos o ditado, tempo é dinheiro.

O ato de Planejar antes de se executar é bastante comum no mundo dos negócios, essa falta de tempo com a qual lidamos acaba nos carregando a tomar ações imediatas sem imaginarmos as conseqüências. O agir por intuição ou por experiência acaba sendo mais utilizado do que as ferramentas ofertadas para se buscar o sucesso.

O Planejamento Estratégico nos apresenta uma proposta em que se torna possível colocar toda equipe no mesmo caminho, porque entendeu-se afinal que para isso é necessário que esta mesma equipe entenda qual é esse caminho que a empresa deseja que eles trilhem. A falta de informação sobre a própria empresa na qual prestamos o nosso serviço é muitas vezes a causa dos erros cometidos e até da desmotivação no trabalho.

Quando conseguimos mostrar ao mundo o que somos, para onde vamos e quais os princípios eu obedeço, fica mais fácil traçar objetivos e metas para o futuro. O que devo fazer, e como devo fazer para chegar onde eu quero? São essas

questões que nos fazem entender o ambiente em que estamos inseridos, o mercado que estamos disputando, a decisão que eu devo tomar diante dos conflitos.

As ferramentas para elaboração do Planejamento Estratégico nos permite responder essas questões, além de nos ensinar a manter o foco e o controle sobre os objetivos traçados. Dispor de um tempo em sua elaboração, pode fazer a diferença na gestão da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é Planejamento Estratégico

Ao longo dos anos, observamos como são rápidas as mudanças de mercado, e quão rápidas as organizações precisam responder a essas mudanças. Devido a isso, ferramentas foram e continuam sendo desenvolvidas na busca de ajustes e controles das mais diversas situações que uma empresa pode enfrentar no mundo dos negócios.

Nossa experiência nos aponta que ações corretivas estão longe de serem consideradas como a decisão ideal, afinal o que devemos a todo o momento é buscar prever o que pode acontecer e já manter medidas estabelecidas para que possam ser usadas nessas situações.

Nesse contexto, muito se ouve falar sobre Planejamento Estratégico, que segundo Chiavenato (2004, p. 39), “O planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando”. O autor ainda explica que o planejamento esta ligado diretamente com os objetivos de médio e longo prazo da organização, podendo assim afetar sua viabilidade ou a direção que deseja tomar. Portanto, se for aplicada isoladamente, não terá efeito algum, ou até poderá apresentar um efeito negativo. Portanto, todos os processos precisam ser elaborados de forma integrada, caso contrário torna-se impossível que todos os setores da organização entendam que devem seguir determinado caminho.

O Planejamento Estratégico busca a otimização do serviço, envolvendo todas a suas áreas, de forma que todos os envolvidos entendam onde a empresa pretende

chegar e de que forma se pretende chegar a tais objetivos, e qual será o papel de cada envolvido diante dessa estratégia, portanto torna-se evidente que um dos fatores de desafio é a **Comunicação**.

Ainda seguindo o que diz Chiavenato (2004, p. 344), outro fator desafiante é a mudança Cultural pela qual a organização pode passar ao decidir por implantar um planejamento. A resistência dos colaboradores muitas vezes é a parte mais trabalhosa e exaustiva do processo, pois no momento em que os envolvidos rejeitam a ideia de mudança, todo o restante corre o risco de fracassar. Tal mudança deve ser feita com muita cautela, e de forma que faça com que o conjunto enxergue o porque dessa mudança ser essencial para o crescimento ou até mesmo sobrevivência da empresa. As pessoas tendem a rejeitarem o que desconhecem.

2.2 Como Desenvolver o Planejamento Estratégico

Muitas são as ferramentas encontradas para a implantação de um planejamento estratégico na organização. Algumas mais comumente utilizadas serão destacadas aqui, como a Definição do Negócio: Missão, Visão Valores, a análise do ambiente interno e externo representada pela Análise Swot, as Cinco Forças de Porter , Análise de Cenários e Balanced Score Card.

2.2.1 Definição do Negócio: Missão, Visão e Valores

Um dos fatores mais importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico é conhecer profundamente a sua identidade, saber o motivo de sua existência, quais os objetivos e metas propostas, onde ela gostaria de chegar e como ela quer ser vista. Essas informações somadas, são como a identidade da organização, e esta deve ser exposta de maneira clara e objetiva para que toda a equipe e envolvidos tenham certeza de estarem seguindo a mesma direção.

Para tanto, é significativamente importante que a empresa demonstre sua filosofia na Missão, Visão e nos Valores da Empresa.

Para Chiavenato (2005), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização. Ainda segundo o mesmo, a missão funciona como orientador para as atividades da organização.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. (CHIAVENATO, 2005)

Toda empresa possui sua própria missão, o que ocorre é que em muitos casos essa idéia esta presente apenas nos pensamentos dos donos, que não conseguem transmitir para os demais, o que impede a equipe na construção de relações e ações focadas no motivo de ser da empresa.

Depois que se estabelece a razão de ser de uma organização, é importante determinar onde ela quer chegar, qual a Visão da empresa.

Para Rodrigues ET AL (2009), a visão da empresa é a explicação do que eal tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro. Portanto é fator de suma importância para que se determine os objetivos a serem cumpridos.

Finalmente, completando a identidade da empresa temos o Valores, que determinam as orientações na qual a empresa se pauta para tomar suas ações. Já sabemos porque existimos, sabemos onde queremos chegar, agora é necessário estabelecer bases para orientações de estratégias, de forma que não denigra a imagem e filosofia da organização. Princípios como ética, responsabilidade social, respeito, qualidade, compromisso, são exemplos de valores que podem ser apresentados.

A empresa objeto desse estudo não possui Missão, Visão e Valores estabelecidos. Todos esses conceitos são de conhecimento do proprietário que até o momento não conseguiu expor para o restante da equipe.

2.2.2 Análise do Ambiente Interno e Externo

A gestão de uma organização precisa conhecer a fundo o ambiente onde seu negócio esta inserido, o que pode ou não influenciá-lo positiva ou

negativamente. É importante estar sempre um passo a frente na informações que o meio oferece, pois é a melhor forma de se preparar e não sofrer surpresas indesejáveis, ou até mesmo aproveitar uma oportunidade do momento.

Essa análise pode ser feita dividindo os ambientes como externo e Interno. No ambiente externo encontramos eventos que ocorrem na sociedade e que não podem ser controlados pelas organizações, no entanto podem afetar diretamente as decisões da empresa. Lemos ET AL (2012) cita como exemplo: “Uma política de desvalorização da moeda nacional pode influenciar positivamente o setor exportador e negativamente os setores altamente dependentes de insumos importados. Essa desvalorização poderá afetar, ou não, o desempenho das suas organizações, dependendo das ações reativas ou preventivas que a empresa adotar”.

Abaixo segue quadro elaborado com alguns exemplos de segmentos e seus elementos externos, que podem influenciar o meio empresarial.

Segmentos e Elementos do Ambiente Externo

Segmentos	Elementos (Suas alterações podem trazer impacto na organização)
<p><i>Demográfico</i></p> <p><i>Econômico</i></p> <p><i>Político Legal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tamanho e taxa de crescimento populacional</i> • <i>Estrutura etária</i> • <i>Composto étnico/lingüístico</i> • <i>Distribuição geográfica</i> • <i>Distribuição de renda</i> • <i>Taxas de inflação</i> • <i>Política de crédito e taxas de juros</i> • <i>Taxas de câmbio</i> • <i>Evolução de índices de preços</i> • <i>Evolução do PIB e investimentos</i> • <i>Nível de emprego e renda</i> • <i>Mudanças de ordem econômica mundial</i> • <i>Legislação Trabalhista</i> • <i>Política Sindical</i> • <i>Legislação Tributária</i>

<i>Sociocultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Política regulatória – agências reguladoras</i> • <i>Legislação de defesa da concorrência</i> • <i>Expectativas e comportamentos dos consumidores</i> • <i>Diversidade da mão de obra</i> • <i>Competências requeridas do trabalhador</i> • <i>Preocupações com o meio ambiente</i> • <i>Diversidade cultural</i>
<i>Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mudanças no campo da tecnologia da informação, biotecnologia</i> • <i>Inovação de produtos e processo de trabalho</i> • <i>Aplicação de conhecimentos</i> • <i>Investimento em pesquisa e desenvolvimento</i>
<i>Global</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acontecimentos políticos importantes</i> • <i>Mercados Globais</i>

Quadro 1 – Segmentos e Elementos do Ambiente externo

Fonte: Adaptado de LEMOS, Paulo M. (2012)

Enquanto a análise do ambiente externo tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades do ambiente em que a organização está inserida, a análise do ambiente interno busca um diagnóstico da situação de seus recursos, capacidades e competências essenciais para o exercício da sua missão e a busca dos objetivos traçados.

Resumidamente, a análise é feita baseando-se nos pontos fortes e fracos da organização. Essa identificação permite um auto conhecimento, o que possibilita traçar estratégias buscando soluções para os pontos fracos e entender qual a melhor forma de se manter e utilizar seus pontos fortes.

O ambiente interno reúne então, todos os fatores que estão sobre o controle da empresa: sua equipe de trabalho, sua tecnologia, a estrutura física da empresa, o produto ou serviço oferecido, seus fornecedores, etc.

Uma forma de representar graficamente a união dos ambientes internos e externos é a chamada Matriz Swot., cuja finalidade é sistematizar os possíveis relacionamentos entre os ambientes, de forma a determinar os objetivos e as ações estratégicas.

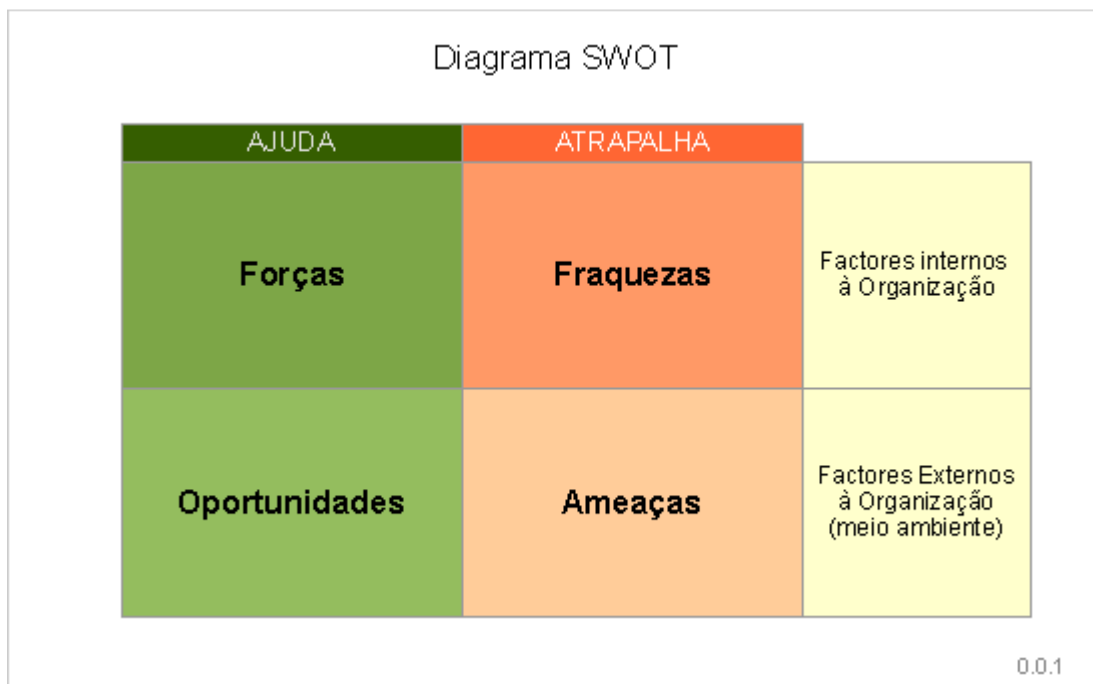


Figura 1: Matriz Swot

Fonte: site: www.gestaocompetitivaemfoco.blogspot.com.br (2015)

2.2.3 As Cinco Forças de Porter

Segundo Lemos ET AL (2012), Porter representa uma marco da escola do posicionamento, com conceito de estratégias genéricas de competição. O modelo das cinco forças criada por Porter amplia a arena na competição, auxilia no entendimento das interações no setor e ajuda na formulação da estratégia competitiva. As cinco forças destacadas pelo autor são:

- Ameaça de novos entrantes: os novos entrantes chegam ao setor decididos a conquistar uma fatia do mercado. O aumento da oferta pode um retorno mais baixo as empresas que já atuam. Esse fator traz preocupação aos concorrentes, que buscarão maneiras de impedi-lo.
- Rivalidade entre os atuais concorrentes: Trata-se da intensidade da competição entre os concorrentes diretos que ameaçam a organização e reduz os seus lucros. Essa rivalidade pode ser vista em ações como: guerra de preços, introdução de novos produtos ou serviços, campanhas publicitárias acirradas, entre outros.
- A ameaça de substitutos: são produtos ou serviços que desempenham o mesmo papel, ou se assemelham em sua função como por exemplo: gasolina

e álcool, açúcar e adoçante. Ocorre quando o produto anterior tornar-se caro, nesse caso o próprio consumidor pode buscar um substituto, ou a diferença de valor dos produtos pelo cliente não for significativa.

- O poder dos fornecedores: um fornecedor pode se tornar poderoso quando praticam o aumento abusivo dos preços ou na redução da qualidade de seus produtos. Ocorre muito com fornecedores que possuem o monopólio de seu setor, não existir a opção de produto substituto, ou o setor não ser de grande importância para o fornecedor.
- O poder dos clientes: Os clientes podem ameaçar o desempenho das organizações quando forçam a prática da redução de preços ou o aumento da qualidade dos produtos e serviços. Ocorre quando: há poucos clientes no mercado, os produtos comprados são padronizados, os clientes são importantes para o setor, existe a possibilidade de substituição do produto, etc.



Figura 2: As Cinco Forças de Porter
Fonte: Site :www.administradores.com.br (2015)

2.2.4 Formulação de Cenários

Considerando a instabilidade de um mercado, a formulação de cenários torna-se uma importante ferramenta para o planejamento e a tomada de decisão da empresa. Cenário é o desenvolvimento de uma visão sistêmica, na qual buscamos estabelecer as relações de causa e efeito entre os acontecimentos do ambiente externo e os aspectos da organização, por determinado período de tempo.

O fato de se analisar cenários, permite o desenvolvimento de planos de ações, mantendo a empresa precavida de possíveis mudanças de mercado, orientando portanto a gestão.

A formulação de cenários consiste em imaginar possíveis futuros, ou seja, modelos do que pode vir a acontecer.

2.2.5 Balanced Scorecard

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada em torno de quatro perspectivas.

Segundo Evans (2013), o método BSC original propunha o acréscimo de três grupos de métricas não financeiras de desempenho superiores ao grupo padrão de metas financeiras de uma empresa. Logo:

- Perspectiva financeira: por exemplo, receitas, margens brutas e operacionais, retorno sobre o capital investido, fluxo de caixa.
- Perspectiva do cliente: por exemplo, participação de mercado, satisfação do cliente, desempenho de qualidade, desempenho de entrega de resultados, retenção de clientes.
- Perspectiva dos processos internos: produtividade, métricas de processos com gargalos.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: satisfação no trabalho, treinamento como parcela dos custos operacionais, rotatividade de funcionários.

Para que se tenha uma estratégia bem definida, é importante que essas quatro perspectivas estejam equilibradas.

3. METODOLOGIA

A empresa onde esse trabalho está sendo desenvolvido atua no setor de saúde, oferecendo serviços de exames de imagem que auxiliam no diagnóstico do paciente, tornando o tratamento mais assertivo. A clínica presta serviço terceirizado para dois hospitais, além de oferecer atendimento ambulatorial.

Muitos autores sugerem definições sobre pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 43) “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. As autoras continuam explicando que trata-se muito mais do que apenas procurar a verdade, e sim encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Já para Kerlinger (apud MATTAR, 1999, p. 51) “pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposição hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais”.

Segundo os autores mencionados acima, toda pesquisa necessita primeiramente de um levantamento de dados de fontes variadas, e dessa forma os dois métodos mais comuns são a documentação direta e a indireta.

“A documentação direta constitui-se no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 43). Os autores explicam que esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. As duas se dão através de observação direta intensiva (observação e questionário) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

A documentação indireta, segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 43) serve-se de fontes de dados coletados por outra pessoa, podendo ser um material já elaborado ou não, e dividem-se em fontes primárias e fontes secundárias

“Chamamos de fonte primárias ou diretas de dados as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados” (MATTAR, 1999, p. 62).

O mesmo autor explica fonte secundária como sendo as fontes que possuem dados que já foram coletados, tabulados e analisados anteriormente e estão a disposição para consulta.

Devido ao fácil acesso a empresa estudada e suas informações, essa pesquisa será feita diretamente na clínica, através de coleta de dados em conversas com seus colaboradores e proprietário. Também haverá acesso aos dados burocráticos como relatórios emitidos pelo sistema em uso. Não será necessário a aplicação de questionários, visto que é eminente a necessidade da elaboração do Planejamento Estratégico, na qual esse estudo tende a auxiliar seu desenvolvimento.

Também serão utilizados estudos bibliográficos, necessários para o correto direcionamento das informações coletadas, além de proporcionar uma base teórica apropriada para que seja feito todo o planejamento almejado.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Definição do Negócio

A empresa objeto desse estudo é a MP Centro de Diagnóstico Avançada, sediada na cidade de Londrina, é atuante na área da saúde, prestando serviços de exames de Imagens. Utiliza a estrutura de um dos maiores hospitais da cidade: Hospital Evangélico de Londrina, onde terceiriza os serviços de Raio-X, Ressonância Magnética, Tomografia Computadorizada, Ultrassonografia, Densitometria Óssea e Mamografia.

A clínica foi fundada em 2004, com sociedade formada por dois médicos Radiologistas que aceitaram o desafio iniciar um serviço que inicialmente atenderia o hospital, mas com planos de realizar também atendimentos ambulatoriais. No início,

fora adquirido apenas um equipamento de Ultrassonografia, e meses depois realizaram com muita dificuldade a compra dos equipamentos de Raio-X, Arco Cirúrgico, Tomografia, Densitometria e um Mamógrafo, todos esses equipamentos usados. O início foi complicado, pois logo se depararam com a dificuldade em se conseguir linhas de crédito, os equipamentos dessa área apresentam valores altos, e muitos bancos se recusaram a financiar o custo.

Já com os primeiros desafios vencidos, a empresa passou por um crescimento rápido, resultado de sua preocupação com a qualidade no atendimento e nos laudos dos exames ofertados. Outras empresas foram agregadas ao grupo, assim como outros sócios.

O rápido crescimento trouxe consigo maiores desafios, pois não houve um tempo hábil para que esse crescimento fosse programado com as adequações administrativas necessárias. Os profissionais a frente da empresa são acima de tudo médicos, e sempre buscaram formações no âmbito administrativo para solucionarem as dificuldades do mundo corporativo, como segurar essa parte do mercado que estavam conquistando com tanta luta.

Em 2011, problemas particulares e profissionais conduziram a grandes mudanças que levaram inclusive a uma separação da sociedade e também das empresas administradas. Após esse episódio, a MP Diagnósticos passa a ser responsabilidade e propriedade de apenas um médico: Dr. Decio Prando Moura, que continua a frente até a data dessa pesquisa.

Desde então, toda a equipe junto de seu gestor vem sofrendo grandes mudanças em sua estrutura, tanto física quanto administrativa. Uma reformulação foi feita em todos os setores com a intenção de criar uma identidade para a organização. Mas rapidamente diagnosticamos que é necessário um Planejamento Estratégico, para que toda a empresa saiba qual caminho deve percorrer qual o objetivo a ser alcançado e de que forma será feito.

Hoje a clínica conta com uma equipe com cerca de 80 funcionários, um corpo clínico com sete médicos radiologistas, além de um programa de Residência Médica em Radiologia que atualmente abrange nove médicos buscando essa especialização.

4.2 Organograma

O organograma representa graficamente a estrutura organizacional, apresentando seus setores e hierarquias. Essa representação visual facilita a análise de distribuição e controle da empresa.

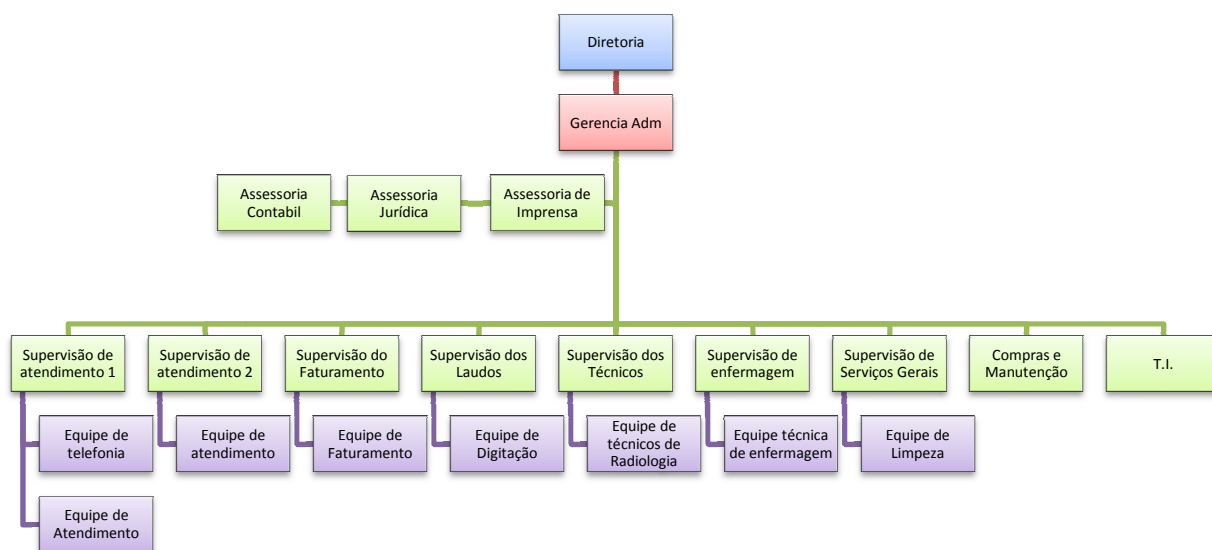


Figura 3 – Organograma
Fonte - Empresa

4.3 Setores da Empresa

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 80 colaboradores, a diretoria é representada por seu único proprietário e conta logo abaixo com uma gerente responsável pelos demais setores. Segue abaixo a descrição dos setores atuais:

SETOR	DESCRIÇÃO
COMPRAS E MANUTENÇÃO	Setor responsável pela compra, armazenagem, separação e entrega de materiais. Também realiza chamados de manutenção de equipamentos e predial.

ENFERMAGEM	Composto por técnico e auxiliares de enfermagem, supervisionados por uma Enfermeira chefe. Estão distribuídos em salas de exames como: Ultrassom, tomografia e Ressonância.
FATURAMENTO	Setor que realiza o faturamento das contas a receber, realizando toda a tarefa burocrática e mantendo contato direto com os convênios atendidos pela clínica.
FINANCEIRO	Responsável pelo controle da tesouraria e envio das contas a pagar.
LAUDOS	Onde todos os exames realizados na clínica são digitados, envelopados e finalmente prontos para entrega ao consumidor final.
MÉDICOS	Trata-se do corpo clínico da empresa. Profissionais especializados que são responsáveis pelos diagnósticos das imagens apresentadas pela realização do exame. Também realizam exames como a Ultrassonografia, que só podem ser feitos por um médico.
RADIOLOGIA	Setor composto pelos técnicos de Radiologia, responsável pelo manuseio dos equipamentos de exames e realização dos mesmos. Com exceção dos exames de ultrassonografia, são responsáveis por todos os demais procedimentos ofertados pela clínica. Representa uma grande parcela dos

	funcionários, pois sua exposição a radiação permite que a carga horária seja no máximo de 4 horas por dia.
RECEPÇÃO	Responsável pelo atendimento ao paciente, desde o agendamento até a realização do exame. Faz o recebimentos dos pacientes, assim como a liberação das guias de pedidos médicos.
SERVIÇOS GERAIS	Setor que realiza a limpeza e manutenção higiênica de toda clínica, além de fazer serviços de copa como café e chá para os colaboradores.
TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO	Responsável por toda a estrutura de informática da clínica, assim como implantação de novas tecnologias.

Quadro 2 – Descrição dos setores da empresa.

Fonte: A empresa

A clínica possui Assessorias nos setores: Contábil, Jurídico e de Imprensa. Não possui setor de Recursos Humanos, ficando esta função a cargo da gerente da empresa.

4.4 Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores da Empresa

Como já dito anteriormente, a Missão, a Visão e os valores de uma empresa correspondem a sua identidade. Esse passo é determinante para o direcionamento da equipe e as decisões seguintes do planejamento. Portanto, seguem abaixo sugestão para tal:

Missão:

Oferecer serviços de Diagnóstico por Imagem de alta qualidade, cooperando diretamente para um tratamento eficaz ao paciente.

Visão:

Tornar-se uma clínica de exames de imagens referencia em seu meio de atuação, dentro do mercado regional. Ser reconhecida pelo diferencial de investimento em qualidade do serviço ofertado ao consumidor final.

Valores:

- Ética Profissional;
- Responsabilidade;
- Compromisso com a Qualidade;
- Valorização da Vida;
- Respeito.

4.5 Análise Swot

A análise Swot é uma importante ferramenta para a avaliação do ambiente interno e externo, pois permite o levantamento dos pontos forte e pontos fracos, assim como as ameaças e oportunidades da organização em determinado mercado.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Boa qualidade do serviço Diferenciação do produto Lealdade e bom relacionamento Localização Mão-de-obra qualificada e diferenciada Preço competitivo</p>	<p>Concorrentes próximos Dependência manutenção Falta de Estacionamento Índice de turnover Falta de mão de obra de médicos Estrutura física</p>
EXTERNOS	<p>Alianças estratégicas Aumento de exames devido ao clima Convênios com novos planos Maior demanda do Hospital Novos Clientes</p>	<p>Atraso na entrega de insumos Manutenção equipamentos Perda de conveniados Preço da concorrência Recusa na liberação de exames</p>

Figura 4: Análise Swot MP Diagnósticos

Fonte: Empresa

Forças:

- Boa Qualidade do produto/serviço: o serviço ofertado é de boa qualidade, com diagnósticos precisos e que atendem as necessidades dos médicos solicitantes.
- Diferenciação do Produto: possui equipamentos de alta tecnologia, em sua maioria digitais, que oferecem maior segurança nos resultados dos exames.
- Lealdade e bom relacionamento: os profissionais da clínica possui muito bom relacionamento com os médicos solicitantes de exames, assim como com seus pacientes.
- Localização: a clínica fica em área central, no mesmo prédio em que funciona um dos maiores hospitais da região. A área é conhecida por concentrar várias clínicas, laboratórios, consultórios médicos e hospitais.
- Mão de Obra qualificada e personalizada: os médicos responsáveis pelos laudos dos exames são especialistas, cada um em uma parte do corpo (ex: cabeça e coluna, tórax e abdômen, músculo esquelético). Fator importante que se torna um diferencial dos demais serviços.
- Preço Competitivo: diversas pesquisas são realizadas mensalmente, visando manter um preço competitivo no mercado.

Fraquezas:

- Concorrentes próximos: Duas grandes clínicas do mesmo ramo de serviço estão localizadas em um raio de 300m, permitindo assim que o paciente tenha facilidade para travar uma negociação, indo de uma clínica a outra levando orçamento e brigando pelo menor preço.
- Dependência de Manutenção: os equipamentos utilizados são de um nível complexo de manutenção, tendo poucos profissionais qualificados que ofertam tal serviço. Esse fator não afeta igualmente a concorrência, pois possuem mais equipamentos a disposição, portanto se um dos equipamentos para de funcionar, outro consegue suprir a necessidade.

- Falta de estacionamento: a clínica não possui estacionamento próprio e nem convênio com estacionamentos próximos.
- Índice de turnover: alto índice de rotatividade dentro da empresa devido a falta de profissionais capacitados.
- Falta de mão de obra médica: médicos radiologistas são disputados pelo mercado e com alto custo de remuneração.
- Estrutura Física: a falta de espaço físico impede o crescimento da empresa e o ajuste de alguns pontos importantes, como a implantação do setor de Recursos Humanos.

Oportunidades:

- Alianças estratégicas: há parcerias para auxílio no melhoramento dos serviços.
- Aumento de exames devido ao clima: algumas doenças tendem a aumentarem conforme a mudança de clima, como por exemplo as doenças respiratórias no inverno.
- Convênios com novos planos: credenciamentos com novos planos de saúde entrantes no mercado.
- Maior demanda do hospital: o grande movimento do hospital significa também o aumento das solicitações de exames de imagem.
- Novos clientes: pacientes que representam outra classe econômica além da já atendida.

Ameaças:

- Atraso na entrega de insumos: a falta de espaço físico impede que se tenha um estoque de segurança, portanto os atrasos na entrega impactam diretamente no serviço.
- Manutenção de equipamentos: empresas não conseguem realizar as manutenções no prazo desejado.

- Perda de conveniados: quando há descredenciamento de algum conveniado ou a perda de licitações de órgãos públicos.
- Preço da Concorrência: empresas concorrentes conseguem ofertar o mesmo produto por um menor preço.
- Recusa na liberação dos exames: plano de saúde não aceita o exame solicitado e recusa o pagamento, ou não realiza a liberação em tempo hábil.

Ações:

- Ofensiva: Criar preços especiais para atrair pacientes nos horários de agenda menos solicitados. Fazer divulgação dos diferenciais da clínica frente aos médicos solicitantes, como o investimento em novos equipamentos, qualidade e precisão dos laudos emitidos por médicos especializados.
- Defensiva: Buscar parcerias e contratos de manutenção preventiva para os equipamentos, evitando manutenções corretivas de urgência. Manter competitividade nos preços, para garantir preferência nos convênios já existentes e nas possíveis parcerias futuras.
- Anular Debilidade: Executar ampliações da estrutura física, o que permitirá o aumento de equipamentos e ofertas de exames, conseguindo desta forma abranger a demanda de novos clientes do mercado, e também os pacientes que não conseguiram o agendamento nas clínicas da concorrência. Buscar parcerias com outras clínicas e hospitais com a intenção de terceirizar o serviço, desta forma não há necessidade da estrutura física.
- Anular vulnerabilidade: Investir em equipe médica de qualidade, e treinamento para toda a equipe, manter uma base sólida para a garantia de novas parcerias.

4.6 Análise Setorial – As Cinco Forças de Porter

- **Concorrentes:**

- Nome: Ultramed

- Forças: Está há muito tempo no mercado e possui uma marca forte, bastante lembrada pela população de Londrina e Região.

- Ações: Buscar divulgação da marca MP Diagnósticos

- Nome: Labimagem

- Forças: Possui uma estrutura física diferenciada, que atrai outros tipos de classe (público A e B).

- Ações: Fazer investimentos na estrutura, buscando atrair outro tipo de público.

- **Novos entrantes**

- Nome: CEDIM

- Forças: Equipe com investidores dispostos a ofertas serviço com baixo custo ao consumidor.

- Ações: Buscar preços competitivos, e trabalhar diferenciais como qualidade.

- **Fornecedores**

- Nome: Sul Imagem

- Forças: Empresa grande e com pouca brecha para negociação de valores.

- Ações: Negociar prazos estendidos para pagamento.

- Nome: Carestream

- Força: Possui grande poder de barganha junto aos seus clientes, e não tem flexibilidade com prazos de pagamentos.

- Ações: Travar negociações junto aos valores oferecidos pelos produtos.

- **Compradores**

- Nome: pacientes e médicos solicitantes.

- Forças: Os médicos solicitantes possuem grande influência sobre o paciente quanto à escolha da clínica de exames. O paciente possui o poder de escolha e de barganha nos preços ofertados.

- Ações: Realizar um trabalho de divulgação junto aos médicos solicitantes, para que os mesmo tenham conhecimento dos diferenciais oferecidos pela clínica. Quanto ao consumidor, treinar as equipes de atendimento para que negociem de forma a não perder o cliente para outros concorrentes.

- **Substitutos**

- Nome: Unidades de Pronto Atendimento
- Forças: Atendimento emergencial e rápido. Trata a dor momentânea, dispensando um diagnóstico mais avançado.
- Ações: Realizar um trabalho de divulgação mostrando a importância em se tratar a doença, e não apenas medicá-la momentaneamente.

4.7 Objetivos Estratégicos

Financeira	Aumentar nosso faturamento buscando novas parcerias
Financeira	Diminuir custos otimizando a equipe de trabalho
Financeira	Diminuir custo negociando com fornecedores
Clientes	Satisfazer as necessidades dos clientes
Clientes	Fidelizar o cliente
Clientes	Conquistar clientes de outras classes econômicas
Processos internos	Otimizar rotinas internas de cada setor
Processos internos	Oferecer qualidade no atendimento, conquistando a preferência do consumidor
Processos Internos	Manter uma equipe de trabalho satisfeita
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver talentos profissionais
Aprendizado e Crescimento	Investir em treinamentos para cada área da empresa
Aprendizado e Crescimento	Evitar rotatividade

Tabela 3 – Objetivos Estratégicos

Fonte: O autor

4.8 Mapa Estratégico

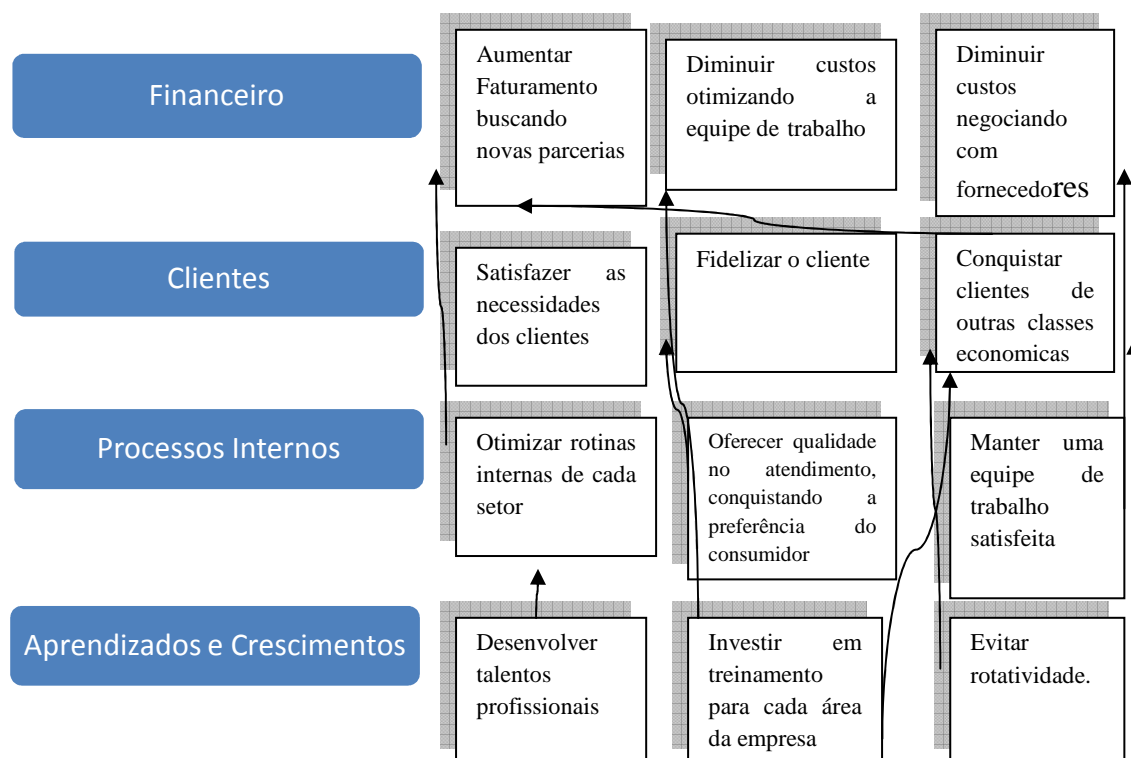


Figura 5: Mapa Estratégico
Fonte: a autora

4.9 Painel Estratégico

	OBJETIVO	INDICADOR	ALVO	INICIATIVAS
FINANCEIRO	1- Aumentar faturamento buscando novas parcerias	Faturamento atual – faturamento anterior/faturamento anterior	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 40% 2020: 60%	Realizar contato com outras clínicas e Hospitais oferecendo terceirização de serviço de imagem.
	2- Diminuir custos otimizando a equipe de trabalho	Custo atual - custo anterior/custo anterior	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 30% 2020: 40%	Reorganizar os processos de maneira a eliminar novas contratações e melhorar o rendimento do trabalho.
	3- Diminuir custos negociando com fornecedores	Custo atual – custo anterior/custo anterior	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 40% 2020: 60%	Elaborar formas de negociação que ampliem prazos de pagamentos e custos do material.
CLIENTES	1- Satisfazer as necessidades dos clientes	Pesquisa de Satisfação ao cliente.	Atual: 0 2016: 10% 2017: 30% 2018: 50% 2020: 80%	Oferecer atendimento rápido e de qualidade ao cliente.

	2- Fidelizar o cliente	Número de clientes que retornaram/número total de clientes	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 40% 2020: 60%	Oferecer atendimento diferenciado ao cliente, de forma que se sinta especial.
	3- Conquistar clientes de outras classes econômicas	Quantificar clientes ativos de cada classe econômica.	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 30% 2020: 40%	Investir na área física, melhorando a decoração e no perfil de atendimento.
PROCESSOS INTERNOS	1- Otimizar rotinas internas de cada setor	Produtividade atual- produtividade anterior/produtividade atual	Atual: 0 2016: 10% 2017: 30% 2018: 50% 2020: 70%	Realizar um estudo nos diversos setores verificando sua rotina, e qual a melhor maneira de otimizá-la para que o serviço se torne mais eficiente.
	2- Oferecer qualidade no atendimento, ganhando a preferência do consumidor.	% de clientes satisfeitos / total de clientes	Atual: 0 2016: 20% 2017: 40% 2018: 60% 2020: 80%	Treinar os colaboradores do atendimento visando a melhoria contínua e satisfação dos clientes.
	3- Manter uma	% de	Atual: 0	Dar atenção

	equipe de trabalho satisfeita	colaboradores satisfeitos / total de colaboradores	2016: 10% 2017: 20% 2018: 40% 2020: 60%	as diferentes necessidades da equipe.
Aprendizado e Crescimento	1- Desenvolver talentos profissionais	% de promoções internas comparadas a contratações externas	Atual: 0 2016: 10% 2017: 20% 2018: 40% 2020: 60%	Buscar o desenvolvimento dos profissionais da empresa, dando preferência aos já funcionários para cargos em aberto.
	2- Investir em treinamento para cada área da empresa.	% de colaboradores capacitados por treinamentos/total de colaboradores	Atual: 0 2016: 10% 2017: 30% 2018: 50% 2020: 70%	Proporcionar treinamento voltado para cada área, principalmente para o setor de atendimento.
	3- Evitar rotatividade.	% de rotatividade atual-anterior/anterior	Atual: 0 2016: 20% 2017: 40% 2018: 60% 2020: 80%	Elaborar planos de benefícios para os colaboradores.

Tabela 4 – Painel estratégico

Fonte: a autora

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Toda a explanação feita até o momento nos permite visualizar como o planejamento estratégico contribuiria para a melhoria de gestão de uma clínica de imagem. O planejamento permite uma avaliação dos pontos favoráveis e desfavoráveis, além de apontar o cenário onde a empresa esta inserida.

Esse levantamento facilita que certas ações sejam determinadas, e haja um planejamento para traçar o caminho da empresa, mostrar seus objetivos, metas e de que maneira estas serão alcançadas.

A clínica busca uma organização interna, que resulte em um crescimento e conquista do mercado em que atua. A área da saúde é um setor bastante cobrado diante da sociedade, afinal lida com clientes em situações delicadas na qual grande parte está preocupado com o diagnóstico e muitas vezes não possui todos os recursos para o tratamento adequado. Esse fator faz com que busquem lugares especializados e que transmitam confiança e agilidade no atendimento.

Muitos são os desafios encontrados no mercado onde a clínica em questão atua. A concorrência é bastante agressiva, pois trabalham muitas vezes com os mesmos equipamentos e qualidade dos exames ofertados, buscando então um diferencial nos preços e no atendimento. Essa guerra de preços dificulta que os reajustes financeiros sejam repassados ao consumidor final, o que automaticamente diminui a margem de lucro da empresa.

Em contrapartida, os equipamentos dessa área são de alto custo e com uma manutenção bastante cara. Trata-se de um setor inovador, que apresenta soluções continuamente que são cobradas pelos médicos solicitantes, por trazer diagnósticos mais avançados. Dessa forma, investimentos são feitos todos os anos para que não se torne ultrapassado em termos de qualidade.

Outro fator bastante valorizado nesse meio é a qualidade e agilidade do atendimento. Entende-se que quando se busca um diagnóstico não pode haver demora nem no atendimento e nem na entrega do resultado. O cliente em questão já se apresenta fragilizado pela possibilidade de ter ou não uma enfermidade, portanto merece um atendimento humanizado e que demonstre o interesse em ofertar aquele resultado no menor tempo possível.

Todo esse cenário mostra como é importante que se tenha um planejamento estratégico, mostrando os passos a serem dados em cada setor da empresa, quais as prioridades e o que se pretende alcançar. Espera-se que o Planejamento apresentado nesse trabalho para os próximos 5 (cinco) anos seja implantado como forma de direcionamento para toda a equipe, apresentando os

objetivos a serem traçados e como espera-se alcançá-los em determinado tempo.

As Ações propostas para o âmbito financeiro visam aumentar o faturamento e diminuir custos. Muitos hospitais buscam a terceirização do serviço de imagem, oferecendo o espaço físico em troca da oferta dos exames. Há também clínicas que terceirizam apenas o laudo médico, permitindo que esse seja feito a distancia e sem a necessidade da ocupação de espaço. Como a empresa apresenta um problema em relação a espaço físico essas são alternativas atrativas.

Diminuir os custos é certamente uma das frases mais ditas no meio empresarial, porém não é fácil de ser cumprida. A proposta dentro da clínica seria uma capacitação e reorganização das equipes em relação aos processos, visando otimizar a capacidade produtiva, já que cerca de 27% do custo fixo da empresa esta representada pelo custo dos funcionários. Além disso, a empresa apresenta um alto custo com insumos e manutenção preventivas / corretivas. A intenção é traçar forte negociações com esses fornecedores, em busca de preços mais acessíveis e prazos mais longos para o pagamento, permitindo um fluxo de caixa saudável.

No que diz respeito aos clientes, o que o planejamento propõe é o básico: satisfazer as necessidades dos clientes, fidelizar o cliente e conquistar clientes de outras classes sociais. Durante muitos anos, a clínica atendeu parte dos pacientes do Sistema Único de Saúde, que abrange uma classe de baixa renda. Devido a mudanças externas, esse movimento diminuiu consideravelmente, promovendo a oportunidade de atender outras classes de maior poder aquisitivo. Para atingir tal objetivo, já iniciou-se a primeira de três fases de um projeto de reforma e ampliação, onde a apresentação da clínica será modificada e se tornará mais atrativa.

Um atendimento rápido e de qualidade também faz toda diferença para o cliente, que busca agilidade na solução de seus problemas e em seus tratamentos médicos. Essa ação fortalece o vínculo entre clínica e paciente, garantindo uma relação estável e duradoura.

Nos Processos Internos, as ações planejadas são com o objetivo de otimizar rotinas dos diversos setores da empresa, visando otimizar o tempo trabalhado de cada um, melhorando o rendimento total. Oferecer qualidade no atendimento, através de treinamentos específicos para esses setores, e manter uma equipe de trabalho satisfeita, talvez o maior dos desafios. Entende-se que para que os processos funcionem com sucesso, a equipe precisa estar contente com o trabalho desenvolvido, o que nos leva a importância do envolvimento total de toda a organização para que o Planejamento seja aplicado em um todo, seguindo a mesma direção.

Para Aprendizado e Crescimento, o objetivo se dá na valorização do colaborador. Identificar e desenvolver os talentos, investir em treinamentos para cada setor da empresa, e finalmente evitar a rotatividade de funcionários. A entrada e saída constante de funcionários gera um estresse para toda a equipe, além de custos desnecessários e o desgaste dos processos. Capacitar a empresa e desenvolver novos talentos já é um passo para a segurança do funcionário. Algumas atitudes já foram tomadas em relação a isso, atualmente esta sendo realizado com os gestores da empresa e com todos os supervisores um Desenvolvimento Humano, com duração de 10 meses onde será trabalhado principalmente a inteligência emocional.

Certamente, seguir um Planejamento exige muito trabalho e dedicação de todos porém os resultados tendem a ser bastante significantes e positivos, se houver uma boa administração.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

É recomendável que a empresa determine uma equipe específica para que se encarregue da implantação e controle do Planejamento Estratégico sugerido. A primeira ação, deve ser divulgar para todos os participantes as intenções, objetivos e planos futuros, pois somente com uma comunicação efetiva é que se pode caminha rumo a mesma meta.

Devem-se manter atentos para que as dificuldades do dia-a-dia não interrompam as ações do planejamento, caso contrário é fácil parar de planejar e voltar a “apagar incêndios”.

O planejamento pode ser modificado ao longo dos anos, dependendo das mudanças do ambiente externo e interno. Portanto é importante ficar atentos aos cenários e ao ambiente onde a empresa esta inserida, e sempre avaliar se o planejamento continua fiel aos objetivos traçados.

A comunicação é a ferramenta mais importante dentro de um planejamento, portanto é importante que esta seja feita constantemente e de forma simples e clara, não dando espaço para interpretações divergentes.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo apresenta uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa de exames de imagens, demonstrando que a implantação traria diversos benefícios além de manter uma ordem no foco da empresa.

Todo o trabalho empenhado no desenvolvimento desse planejamento é compensado quando os objetivos começam a ser atingidos de forma satisfatória, ao invés de passar os dias tomando ações corretivas sobre diversos problemas da rotina, passa-se a controlar as possíveis mudanças diminuindo seu impacto, buscando sempre ações preventivas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELO, Tarcisio Everton. **Análise de Swot.** Em: <http://gestaocompetitivaemfoco.blogspot.com.br/2014/10/analise-de-swot.html>
Acesso em 27 de Julho de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRAO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas Estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LEMOS, Paulo M.. **Gestão Estratégica de Empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LIMA, Daniel. **As Cinco Forças de Porter.** Em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>> Acesso em 27 de Julho de 2015.

MACHADO, Alexandre. **Análise Swot em Web Marketing.** Em: <<http://sites.360graus.pt/web-marketing/analise-swot-web-marketing.aspx>> Acesso em 27 de Julho de 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M.R.A., TORRES M.C.S., FILHO J.M., LOBATO D.M.. **Estratégia de Empresa.** Rio de Janeiro: FVG, 2009.

