

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Luciana Sayuri Hiwatashi Souza

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA DE SAÚDE ANIMAL**

Porto Alegre

2012

Luciana Sayuri Hiwatashi Souza

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE SAÚDE ANIMAL

Trabalho de Conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Drª Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2012

Luciana Sayuri Hiwatashi Souza

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE SAÚDE ANIMAL

Trabalho de Conclusão do curso de graduação apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.-UFRGS

Orientadora – Profª Drª Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

Ao Cezar, à Mariana, à Mayara e ao Fábio pela cobertura. Aos meus grandes amigos pelo apoio durante essa longa caminhada.

À minha família, a mais paciente do mundo.

À minha mentora Luciana e à minha orientadora Aurora por todos os conselhos e ensinamentos.

Agradeço também à UFRGS pela oportunidade de um ensino de qualidade.

RESUMO

A sociedade brasileira vem sofrendo mudanças de hábito quanto à formação e estruturação das famílias. A expectativa de vida vem aumentando, o crescimento demográfico diminuído. Cada vez mais as pessoas vivem sozinhas, decidem por ter poucos ou nenhum filho, estão passando boa parte da vida aposentadas, passam mais tempo dentro de suas casas. Uma das formas mais buscadas de companhia são os animais de estimação. O fenômeno é tão grande que já se fala em humanização dos animais – animais que são tratados como pessoas. O mercado de saúde animal no Brasil é o segundo maior no mundo. Grandes quantidades de Pet shops, clínicas veterinárias e empresas do ramo vêm surgindo. Para sobreviver e manter o nível de competitividade o investimento em planejamento estratégico se torna necessário. O presente trabalho faz um estudo de caso na Veterinária Lígia. Através do desenvolvimento de um referencial teórico, de observação e entrevistas foram obtidas informações necessárias para o desenvolvimento de estratégias, objetivos e metas para sua adaptação ao mercado.

Palavras-chave: planejamento estratégico, estratégia, saúde, veterinária, microempresa, Pet.

ABSTRACT

Brazilian society has been undergoing changes of habit in the formation and structure of families. Life expectancy has increased, decreased population growth. More and more people living alone, decide to have few or no children, are spending much of his life in retirement, spend more time inside their homes. One of the most sought after are the companion pets. The phenomenon is so great that there is talk of humanizing animals - animals that are treated as people. The animal health market in Brazil is the second largest in the world. Large amounts of pet shops, veterinary clinics and companies in the industry are emerging. To survive and maintain the competitiveness of the investment in strategic planning becomes necessary. The present study is a case study in Veterinary Ligia. By developing a theoretical framework, observation and interviews were used to obtain information necessary for the development of strategies, objectives and goals for their adaptation to the market.

Keywords: strategic planning, strategy, health, veterinary, microenterprise, Pet.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Gestão nas microempresas procuradas pelo SEBRAE-----	15
Gráfico 2 - Área de conhecimento mais importante na opinião de empresários bem sucedidos-- -----	16
Gráfico 3 - Área de conhecimento mais importante na opinião de empresários de empresas que se extinguir-----	16
Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico-----	19
Figura 2 – As cinco forças de Porter-----	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos do processo de planejamento-----	19
Tabela 2 – Matriz SWOT-----	44
Tabela 3 - Ações, cronograma, custos-----	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Objetivo Geral	11
1.1.2. Objetivos Específicos	11
1.2. JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. MICROEMPRESA	14
2.1.1. Importância da microempresa	14
2.1.2. Dificuldades enfrentadas pela ME	15
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1. Concepção estratégica	21
2.2.1.1. Missão	21
2.2.1.2. Visão	22
2.2.1.3. Valores	23
2.2.2. Diagnóstico estratégico	23
2.2.2.1. Diagnóstico estratégico externo	23
2.2.2.1.1. <i>Composição das forças competitivas</i>	23
2.2.2.2. Análise interna	25
2.2.2.3. Matriz SWOT	26
2.2.3. Formulação estratégica	27
2.2.3.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	27
2.2.3.2. Elaboração da Estratégia	28
2.2.3.3. Objetivos	30
2.2.4. Implementação da estratégia	31
2.2.4.1. Plano de ação	31
2.2.5. Avaliação estratégica	32
3. MÉTODO	34
3.1. TIPO DE ESTUDO	34
3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
3.3. ANÁLISE DOS DADOS	35
4. VETERINÁRIA LÍGIA	37
4.1. CARACTERIZAÇÃO	37
4.2. O SETOR	39
4.3. O ESTUDO DE CASO	40
4.3.1. Concepção estratégica	40
4.3.1.1. Missão	41
4.3.1.2. Visão	41

4.3.1.3. Valores-----	41
4.3.2. Diagnóstico estratégico-----	42
4.3.2.1. Diagnóstico estratégico externo-----	42
4.3.2.1.1. Composição das forças competitivas-----	42
4.3.2.2. Análise interna-----	43
4.3.2.3. Matriz SWOT-----	45
4.3.3. Formulação estratégica-----	46
4.3.3.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)-----	46
4.3.3.2. Estratégias-----	46
4.3.3.3. Objetivos-----	47
4.3.4. Implementação da estratégia-----	47
4.3.4.1. Plano de ação -----	48
4.3.5. Avaliação estratégica-----	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	52
REFERÊNCIAS-----	54
APÊNDICE A-----	56
APÊNDICE B-----	57
APÊNDICE C-----	58
APÊNDICE D-----	59

1. INTRODUÇÃO

De acordo com estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de fecundidade no Brasil vem caindo desde 1960, quando a mulher tinha, em média, 6,3 filhos. Atualmente, as famílias têm em média 1,9 filhos. Os hábitos e formações das famílias no Brasil vêm se alterando nos últimos anos.

Por outro lado, uma pesquisa feita pela Radar Pet, iniciativa da Comissão de Animais de Companhia (COMAC) e do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal (SINDAN), aponta que 44% dos lares brasileiros possuem animais de estimação. Ainda segundo essa pesquisa, Porto Alegre é a cidade com o maior índice no país, sendo que 56% dos lares possuem um animal de estimação. Essa pesquisa também divulga que, segundo valores líquidos da Indústria, o segmento pet¹ brasileiro responde por 12% do faturamento da indústria de produtos para a saúde animal: cerca de R\$260 milhões (COMAC/SINDAN, 2009).

De acordo com a COMAC, os números são inéditos, portanto não há um referencial de como era a situação no passado. De qualquer forma, fica evidente que o mercado da saúde animal tem crescido em importância no cenário brasileiro.

Por outro lado, os cursos de graduação da área da saúde possuem currículos fortemente focados em proporcionar aos formandos a melhor qualificação técnica possível, e, frequentemente, carecem de orientação quanto à carreira a ser seguida após a conclusão do curso. Consequentemente, os profissionais da área da saúde, independente da especialização, ingressam no mercado sem a estrutura necessária para iniciarem suas práticas e frequentemente baseiam-se na observação e repetição do observado em seus colegas de profissão.

¹ Pet – estrangeirismo popularizado. Traduz-se animais de estimação. O termo é vastamente utilizado na literatura do setor.

Frequentemente os profissionais da área de saúde animal deparam-se com situações com as quais não estão preparados para lidar. Questões de legislação, contabilidade, atendimento ao cliente, postura de mercado são enfrentadas de forma intuitiva buscando apoio apenas em contatos pessoais e contratação de profissionais terceirizados não familiarizados com a realidade específica de cada caso.

A fim de explorar esse tema e buscar soluções práticas para profissionais da área da saúde animal sem experiência administrativa, o foco deste trabalho será a Veterinária Lígia. Pequena clínica situada no bairro Jardim Vila Nova com atendimento diário, exceto aos domingos, ao público geral, especialmente da Zona Sul da cidade de Porto Alegre, mas também de outras regiões da cidade e do estado. O atendimento é feito principalmente focado em animais de estimação.

O grande potencial apresentado pelo mercado da saúde animal proporciona uma grande oportunidade de mercado, o que estimula a concorrência. Quanto melhor preparado o profissional estiver, melhor ele se distingue dos demais. A diferenciação nesse caso pode estar na melhor preparação para atender as demandas. O autoconhecimento e a forma de posicionamento de mercado, através da análise dos principais atributos da empresa, proporcionarão ferramentas para se destacar entre os demais.

A questão a ser respondida por esse trabalho é: “De que maneira os conhecimentos das ciências administrativas podem contribuir para transformar estabelecimentos da área da saúde em empreendimentos?”

Portanto, este trabalho tem como objetivo elaborar um plano estratégico para a Veterinária Lígia, buscando assim soluções para aprimorar o funcionamento da clínica através do conhecimento dos estudos disponíveis. Desta forma busca-se contribuir com o crescimento e desenvolvimento do empreendimento na área da saúde animal.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para a Veterinária Lígia, buscando assim soluções para aprimorar o funcionamento da clínica através do conhecimento dos estudos disponíveis.

1.1.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral desse trabalho são necessários os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar um diagnóstico da situação;
- Identificar o posicionamento de mercado da empresa através da definição de seus pontos fracos e fortes;
- Analisar as ameaças e oportunidades;
- Identificar dos fatores críticos para seu sucesso;
- Desenvolver uma estratégia de negócios;
- Propor indicadores de avaliação.

1. 2. JUSTIFICATIVA

Buscando um melhor posicionamento de mercado para a clínica a ser estudada, este trabalho tem como objetivo principal elaborar um planejamento estratégico focado na Veterinária Lígia.

Desta forma, a clínica passaria a dispor de ferramentas de planejamento, elaborado de acordo com as necessidades do empreendimento, capaz de suprir o microempreendedor da carência de conhecimento acadêmico acerca da gestão de seu negócio.

Devido à escassa fonte de informações no campo acadêmico voltada a esse mercado, o presente trabalho se torna fonte para futuras referências para empreendimentos no campo da saúde animal nesse campo em expansão

Pesquisando nas bibliotecas disponíveis, não foi localizado nenhum trabalho focado diretamente sobre esse tema. Vários propõe soluções similares para estabelecimentos diferentes. Dessa forma, os acervos acadêmicos terão o acréscimo de um trabalho contemplando esse tema.

A partir desta pesquisa, pretende-se disponibilizar a profissionais da área da saúde animal uma fonte de instruções para que seus empreendimentos possam ser vistos como empresas inseridas em um mercado competitivo e buscando sucesso e prosperidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MICROEMPRESA

2.1.1. A importância da pequena empresa

No Brasil, verificam-se diferentes critérios para a classificação das empresas quanto ao porte. A legislação vigente se interessa pelo aspecto financeiro dessas e as classifica de acordo com a receita bruta das mesmas:

“Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).”

Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), assim como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para fins de pesquisa, baseia-se, de forma mais simples, no número de funcionários que a empresa possui. Dessa forma, são classificadas microempresas aquelas em que trabalham até nove pessoas na área de atividades e serviços e dezenove pessoas

na indústria. Pequenas empresas têm de dez a quarenta e nove pessoas no serviço ou de vinte a noventa e nove na indústria. Também se leva em consideração a sua origem. São empresas nascidas de um empresário individual, não devem fazer parte de grupos ou ser controladas por outros.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) leva em consideração a receita operacional anual bruta: para microempresas menor ou igual a 2,4 milhões de reais e pequenas empresas maiores de 2,4 milhões e menores ou iguais a 16 milhões de reais.

Schell (1995) leva em consideração aspectos mais genéricos para a classificação de uma empresa como micro ou pequena. Considera sua estrutura como simples, com poucos níveis hierárquicos, espaço bem definido no mercado, maior intensidade de trabalho e em geral não há diferenciação entre os aspectos particulares e empresariais do proprietário.

Segundo o SEBRAE (2012), os critérios que classificam o tamanho de uma empresa são um fator de apoio importante às micro e pequenas empresas (MPE), pois permitem usufruir de benefícios e incentivos previstos nas legislações.

Ainda segundo o SEBRAE, no Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI).

Essas organizações são responsáveis por empregar mais da metade dos trabalhadores legalizados no país. Juntamente com os empresários são responsáveis por 66% da população ativa na economia brasileira (SEBRAE, 2012).

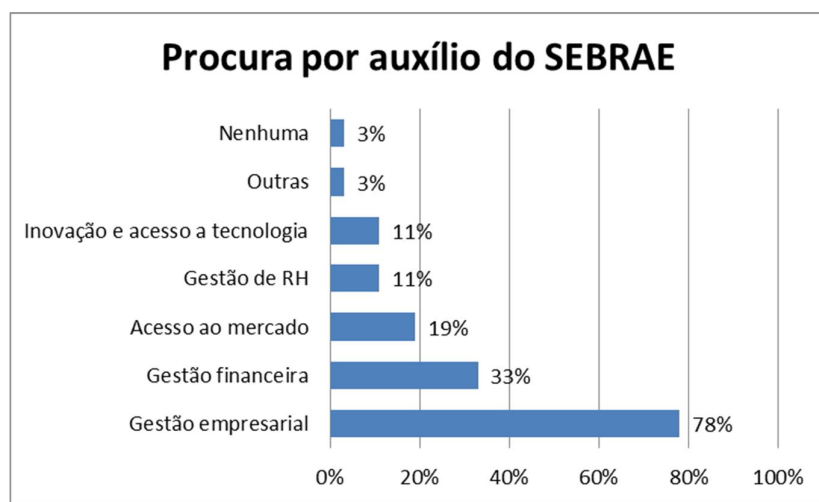
2.1.2. Dificuldades Enfrentadas Pelas MPE

Embora as micro e pequenas empresas desempenhem um papel muito importante no cenário econômico do país, o índice de sobrevivência das empresas ainda é muito baixo. De cada 10 empresas criadas, apenas 7 permanecem abertas no Brasil após 2 anos da abertura. É o que indica pesquisa elaborada pelo SEBRAE a partir de nova metodologia. O trabalho foi feito a partir do processamento da base

de dados da Receita Federal (RF), utilizando como base os registros de abertura, as entregas das declarações de Imposto de Renda e as baixas das empresas no cadastro da Receita. O estudo utilizou as informações disponíveis na RF entre os anos 2005 e 2009 e focou as empresas constituídas nos anos de 2005 e 2006.

O Gráfico 1 apresenta dados de outra pesquisa do SEBRAE. Nesta pesquisa realizada em 2005 pela Vox Populi constatou-se que, das consultorias buscadas por micro e pequenos empresários no Rio Grande do Sul no SEBRAE, 78% eram em gestão empresarial. Esses dados expressam a forte carência por conhecimento em gestão que micro e pequenos empresários possuem.

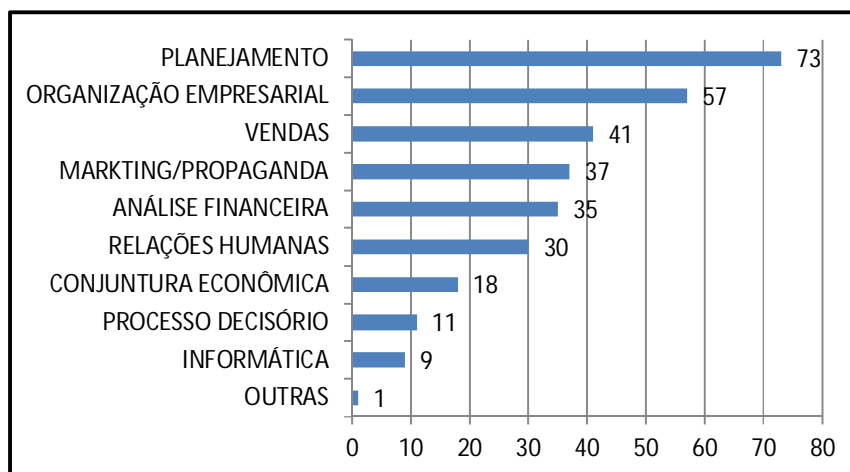
Gráfico 1 - Gestão nas microempresas procuradas pelo SEBRAE



Fonte: SEBRAE 2005

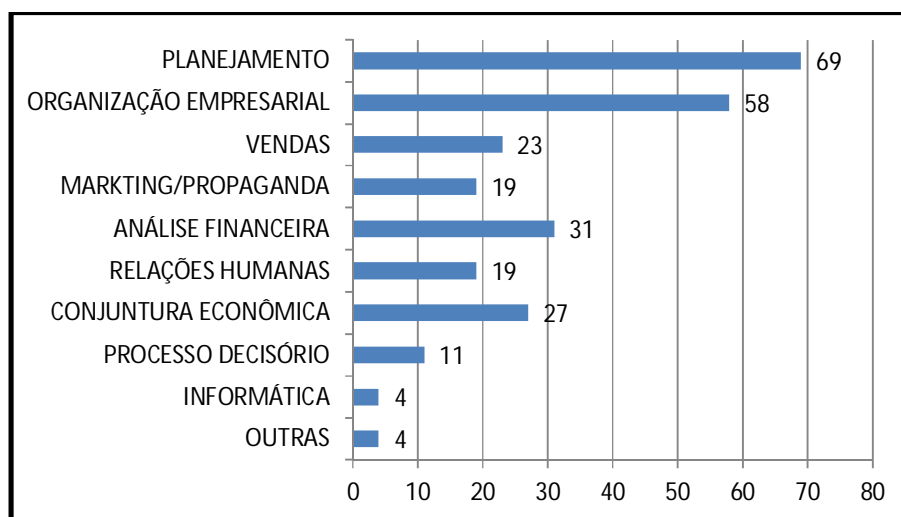
Nessa mesma pesquisa, empresários foram questionados quanto aos fatores importantes para o sucesso da empresa. O planejamento foi destacado por 73% dos empresários bem sucedidos e 69% dos empresários de empresas que se extinguíram. Os Gráficos 2 e 3 apresentam esses dados e as demais áreas de conhecimentos consideradas na pesquisa. O planejamento estratégico exerce um papel de extrema importância para os empreendedores embora seus conhecimentos em gestão não consigam suprir essa demanda.

Gráfico 2 - Área de conhecimento mais importante na opinião de empresários bem sucedidos



Fonte: SEBRAE 2005

Gráfico 3 - Área de conhecimento mais importante na opinião de empresários de empresas que se extinguiram.



Fonte: SEBRAE 2005

Dessa forma, o presente trabalho busca consolidar informações a fim de facilitar o planejamento e a gestão de empreendimentos de menor porte, resultando em um menor índice de mortalidade daqueles que são um número tão expressivo na economia nacional.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A fim de diminuir as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas o planejamento estratégico pode ser opção simples e de baixo custo. Segundo Chiavenato (2003), planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que ela está atuando. Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazos que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.

Para Kotler (2005, p.68):

“O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse negócio. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.”

Já na visão de Oliveira (2001) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atualizado de forma inovadora e diferenciada. Além disso, ele sustenta que este é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que no caso das micro e pequenas empresas são ocupados pelo dono ou donos do estabelecimento, e dizendo respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução. Os aspectos internos e externos devem ser considerados assim como a evolução apresentada. Ainda segundo Oliveira, (2001, p 61)

“O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. O conhecimento de uma metodologia de elaboração e implementação do

planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação.”

Buscando ordenar as ideias de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir e ordenando-as em ações o planejamento estratégico é para Almeida (2003) uma forma de se caminhar na direção pretendida sem desperdício de esforços.

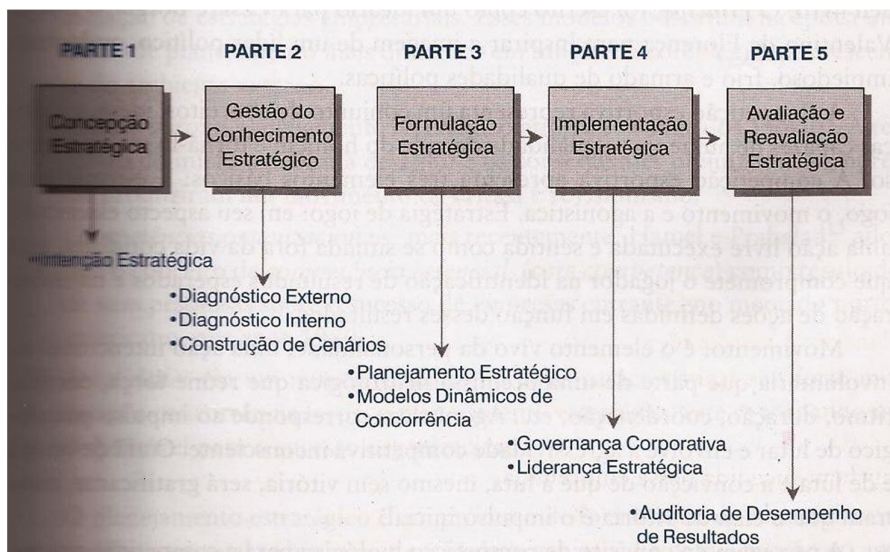
A fim de obter-se um melhor resultado através do planejamento estratégico, várias etapas devem ser cumpridas. Diferentes autores apresentam métodos distintos de se chegar ao sucesso do planejamento estratégico, no entanto, frequentemente essas técnicas possuem características semelhantes.

O presente estudo toma como referência os passos desenvolvidos por Chiavenato devido a sua clareza e facilidade de didática. Seu modelo é estruturado da seguinte forma em:

1. Concepção estratégica
2. Gestão de conhecimento estratégico
3. Formulação estratégica
4. Implementação da estratégia
5. Avaliação estratégica

A Figura 1 abaixo esquematiza a etapas do planejamento estratégico segundo o autor selecionado.

Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato 2003

Embora as etapas não possuam as nomenclaturas que se popularizaram, o modelo selecionado contempla os mesmos resultados conforme explicado na Tabela 1. Ainda assim, os conceitos e modelos desenvolvidos por outros autores servem de apoio conforme apresentado na próxima sessão.

Tabela 1 - Elementos do processo de planejamento

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: Chiavenato (2003)

2.2.1. Concepção Estratégica

De acordo com as etapas apresentadas no modelo sugerido por Chiavenato (2003), a intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio.

Para se definir a intenção estratégica são feitas algumas questões básicas centrais:

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais serão os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a esses resultados?

Nessa etapa são definidas a missão organizacional, a visão organizacional e os valores organizacionais conforme detalhados a seguir.

2.2.1.1. Missão

Chiavenato (2003) destaca a importância da missão organizacional que é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Está relacionada com o papel da organização dentro da sociedade e significa sua razão de ser e existir.

Ao consolidar o primeiro grande conjunto de conhecimentos sobre a organização, a declaração da missão da empresa pode representar o primeiro esboço da definição do negócio. Na definição de um negócio deve-se levar em

consideração o grupo de clientes (intimidade com o cliente), necessidades de clientes (fornecer produtos e serviços de ponta) e tecnologia (excelência operacional).

Segundo Furlan (1997), missão é uma declaração única, a qual representa a identidade de uma organização e estabelece o propósito mais amplo desta. Este autor ainda define missão como a razão de ser de uma organização, afirmando que essa é responsável por determinar/demonstrar o negócio da empresa, o objetivo pelo qual ela existe e atividade principal em que ela deve se concentrar. Ou seja, a missão é a razão de ser da organização. A missão deve ser diretiva, mas não limitadora, e deve conter o negócio da empresa, o cliente desta, as competências básicas da organização e a forma como esta atua.

2.2.1.2. Visão

A visão é uma declaração que exprime a ambição de uma empresa, de como esta pretende ser no futuro. É com base nela que se formula o “planejamento estratégico” para o futuro. A visão descreve o que uma organização quer realizar objetivamente nos próximos anos, geralmente a longo prazo, e deve servir como objetivo alvo para todos os colaboradores da organização (Furlan, 1997).

Para Furlan (1997) a grande diferença entre missão e visão é que a primeira é a razão de ser de uma empresa, é sua identidade, enquanto que a segunda é o que a empresa espera se tornar no futuro. É importante ressaltar de que apesar de terem conceitos e objetivos diferentes, a missão e a visão devem estar alinhadas.

No modelo desenvolvido por Certo (1993) as definições da visão e da missão do negócio se dão na segunda etapa do processo. Para ele, essa etapa objetiva estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma

organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos organizacionais são as metas que cada organização tem.

É importante considerar o proposto por Oliveira (2001) quanto a concepção da visão empresa destacando que essa, por ser a expressão das expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa pode acabar criando uma situação irrealista quanto ao destino da empresa, mas que isso não chega a ser um problema pois posteriormente ocorrerá uma análise interativa.

2.2.1.3. Valores

Completando a concepção estratégica temos os valores organizacionais que são os princípios e crenças fundamentais da empresa e que dão sustentação a todas as suas principais decisões. Sustentar esses valores consolida a marca e atrai as atenções. Os valores verdadeiros e ligados à moral e à ética podem sustentar uma vantagem competitiva para a empresa (Oliveira, 2001).

2.2.2. Diagnóstico estratégico

Para Chiavenato (2003), a gestão do conhecimento estratégico vem na sequência da concepção estratégica que, através da criação da missão e da visão da Empresa, estabelece a intenção estratégica e identifica os objetivos da empresa. A partir daí, deve-se fazer o diagnóstico estratégico externo e o diagnóstico estratégico organizacional para cumprir o compromisso estabelecido na etapa anterior. Nessa etapa são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

2.2.2.1. Diagnóstico estratégico externo

Também denominado análise ambiental, o diagnóstico estratégico externo tem como finalidade analisar o macroambiente em que a empresa está inserida. Análise externa é a etapa que verifica ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Essa análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos como:

- Mercado nacional e regional
- Mercado internacional
- Evolução tecnológica
- Fornecedores
- Aspectos econômicos e financeiros
- Aspectos socioeconômicos e culturais
- Aspectos políticos
- Entidades de classe
- Órgãos governamentais
- Mercado de mão-de-obra
- Concorrentes

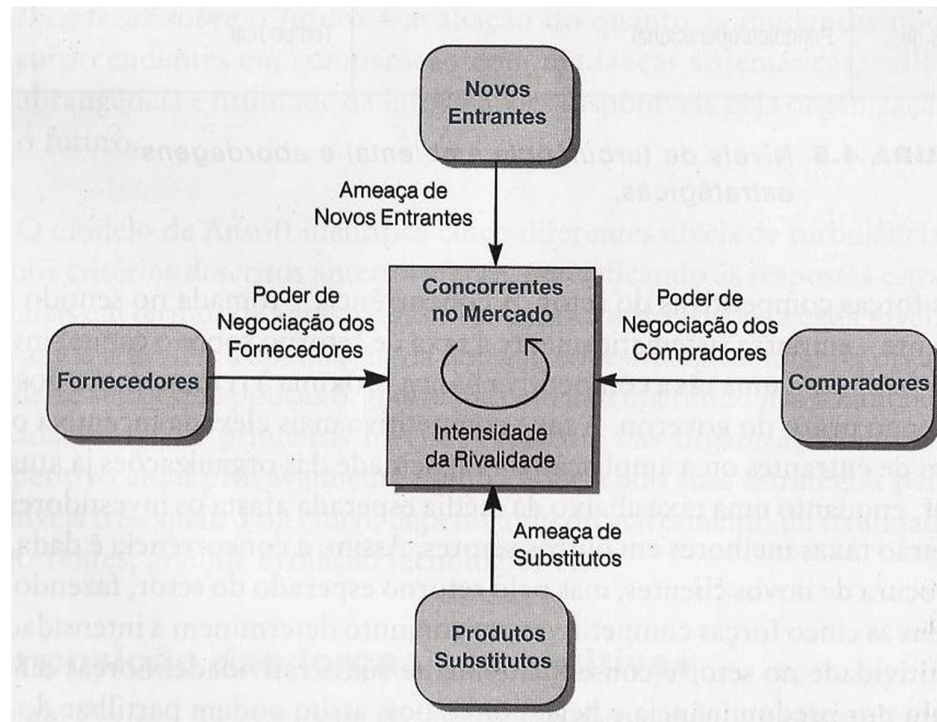
Para Certo (1993) a análise ambiental é a primeira etapa do processo. Trata-se do monitoramento do ambiente organizacional pra identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações da norma para realizar uma análise do ambiente.

2.2.2.1.1. *Forças competitivas*

Parte da análise e conhecimento do ambiente em que a empresa está inserida é composto por conhecer as forças competitivas da empresa. Para Porter (2004), existem cinco forças competitivas que determinam a intensidade da

concorrência, bem como dão subsídios para o posicionamento de uma empresa, destacando também as áreas em que as tendências da mesma refletem ameaças e oportunidades. As cinco forças de Porter, conforme apresentadas na Figura 2, são:

Figura 2 – As 5 Forças de Porter



Fonte: Chiavenato 2003

- Ameaças de novos entrantes: baixas barreiras levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas.
- Poder de barganha dos fornecedores da empresa: tem vantagem a empresa que tende a ter mais opções, com menos a perder com o término das relações.
- Poder de barganha com os clientes da empresa: capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes preços baixos e qualidade alta.
- Ameaça de produtos substitutos: quando uma indústria inova, outra pode sofrer.
- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: junção dos fatores anteriores que convergem em concorrência.

2.2.2.2. Análise Interna

Análise interna verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Ponto neutro é um aspecto identificado pela empresa porém sem parâmetros de avaliação. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado. A análise interna deve considerar fatores como: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem industrial.

2.2.2.3. Matriz SWOT

Segundo Kotler (2005), a Matriz SWOT² é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa matriz consiste na avaliação das forças do macroambiente e agentes microambientais. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento das novas oportunidades. Uma oportunidade existe quando uma empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores em um determinado segmento. Uma ameaça é um desafio criado a partir de um desenvolvimento ambiental desfavorável que poderia levar ao fim dos lucros.

Por outro lado, devem ser considerados os aspectos internos da empresa. É importante conhecer seus melhores atributos, pontos fortes que contribuem com o sucesso da empresa e pontos fracos que precisam ser vencidos para o crescimento do empreendimento e a partir desses dados devem ser estabelecidas metas específicas.

Para Chiavenato (2003), no diagnóstico estratégico da organização se determina o que temos dentro da empresa e a organização identifica o que ela pode fazer. Com isso passa-se a utilizar a criação de canários que são ferramentas que auxiliam no processo decisório consistindo em projeções variadas de tendências

² SWOT – Do Inglês, Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threat (ameaças).

históricas para compor o futuro esperado. Através do conhecimento da situação atual se projeta uma referência imaginária do futuro.

Com base nessa análise é possível obter informações suficientes para dar consistência à próxima etapa de formulação estratégica.

2.2.3. Formulação estratégica

Nessa etapa são criadas as políticas de negócio e os modelos dinâmicos de concorrência e cooperação. Com base nisso, é possível a definição de objetivos e formulação das estratégias.

2.2.3.2. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A Identificação dos fatores críticos de sucesso também é uma decisão importante a ser tomada nesse momento na busca dos objetivos.

Os Fatores Críticos de Sucesso, também conhecidos como Fatores Chave de Sucesso, são atributos que a empresa deve ter para que esta obtenha sucesso no seu ramo de negócio. Os FCS devem ser definidos com base na missão da empresa e também com base nos atributos comuns das empresas líderes do setor. Segundo Furlan (1997), outras fontes para a definição dos Fatores Críticos de Sucesso seriam a estrutura do ramo do negócio, a estratégia competitiva da organização, a sua posição (ranking), a sua localização e o fator tempo.

Chiavenato (2003) enumera as seguintes áreas chave de FCS:

- Posicionamento competitivo;
- Inovação
- Produtividade
- Nível de recursos
- Lucratividade
- Desenvolvimento e desempenho de gerência
- Desempenho e atitude dos funcionários

- Responsabilidade social

Além disso, tem como base as seguintes fontes de dados para a identificação desses fatores:

1. Pesquisa de mercado
2. Análise dos pontos fortes e fracos dos competidores
3. Projeção das mudanças no comportamento e hábito do consumidor
4. Adoção de novas tecnologias
5. Mudanças na legislação
6. Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

2.2.3.3. Elaboração da estratégia

Para Certo (1993), nesse momento se iniciaria a terceira etapa do processo de administração estratégica que é a formulação da estratégia. Estratégia é definida como um curso de ação com vista a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégia é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência.

Para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores devem compreender profundamente as diversas abordagens para a formulação estratégica tais como Análise das Questões Críticas, Análise dos Pontos Fortes/Pontos Fracos/ Oportunidades/Riscos, Matriz de Crescimento e a Matriz da Carteira de Multifatores.

Certo (1993) destaca ainda que as estratégias podem ser utilizadas de forma combinada. Dessa maneira organizações de grande porte podem simultaneamente crescer e se estabilizar, por exemplo. Para lidar com esse tipo de situação são apresentados modelos de carteira de negócios. Esses mesmos modelos podem ser verificados em Chiavenato (2003).

Para Oliveira (2001) a estratégia pode ser estabelecida de acordo com a situação da empresa, podendo focar na sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento de acordo com a postura determinada pela empresa.

Na estratégia da sobrevivência a empresa apresenta perspectivas caóticas com muitas ameaças e pontos fracos. Basicamente nesse caso devem se adotar estratégias como redução de custo e desinvestimento.

Quando predominam ameaças, mas a organização apresenta vários pontos fortes se sugere a utilização da estratégia de manutenção focando em estratégias de estabilidade, de nicho e especialização.

Se a empresa apresentar pontos fracos, mas o ambiente apresente oportunidades deve-se adotar a estratégia do crescimento. O foco deve ficar por conta da inovação e de estratégias como internacionalização, joint venture e expansão.

Em casos em que só existam pontos fortes e oportunidades deve-se adotar a estratégia do desenvolvimento buscando o desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidades e de estabilidade.

Hitt (2005) classifica as estratégias de maneira diferente através de níveis. Existem estratégias de nível de negócios, de nível corporativo, de aquisições e reestruturação, internacionais e estratégias cooperativas.

Segundo Hitt (2005, p. 146)

“As estratégias no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo de gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva através da exploração de competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais.”

As estratégias de negócios podem ser de liderança em custo, que tem o objetivo de oferecer bens e serviços aceitáveis pelo cliente ao menor custo em relação aos concorrentes, diferenciação, que visa que tenham importantes diferenciais na visão do cliente, de foco, que busca atender a necessidades específicas de um segmento, e integrada de liderança em custos/diferenciação, que foca em uma melhor qualificação abordando suas estratégias simultaneamente.

Essas estratégias são adaptações das estratégicas genéricas de Porter (2004). As três estratégicas genéricas são liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na estratégia de nível corporativo a palavra-chave é diversificação. Essa estratégia busca ganhar vantagem competitiva pela escolha e administração de um composto de negócios que competem em diversos mercados.

A estratégia de aquisição e reestruturação trata de fusões e aquisições. Em uma estratégia de fusão duas empresas concordam em integrar suas operações por possuírem recursos que juntas podem criar uma vantagem competitiva forte. Em uma estratégia de aquisição a empresa adquire controle total ou compra outra tornando essa um negócio subsidiário.

Outra estratégia apresentada por Hitt (2005) é a internacional. Essa estratégia está relacionada com a venda ou prestação de serviços fora do mercado doméstico da empresa.

A última estratégia apresentada por Hitt (2005) é a estratégia cooperativa. Essa estratégia está ligada à alianças estratégicas. Empresas diferentes que combinadas perseguem interesses mútuos. Pode ser de nível de unidades de negócios, de nível corporativo, internacionais e em rede.

2.2.3.4. Objetivos

Chiavenato (2003) dá sequência no planejamento com a definição dos objetivos. Estes são estabelecidos pelo desejo e expectativas futuros. Os objetivos seguem as seguintes abordagens:

- Abordagem determinística por extrapolação
- Abordagem qualitativa carismática
- Abordagem logística e funcional
- Abordagem estatística e contingencial

Em Almeida (2003) verificasse uma forma diferenciada de estabelecimento de objetivos, esses sendo determinados após as estratégias. O motivo para isso é que o autor acredita que o objetivo não pode preceder à estratégia e sim ter coerência com ela. Estratégia e objetivo estariam intimamente ligados sendo a estratégia o caminho e o objetivo mostra onde se quer chegar. O Objetivo é um ponto concreto que se quer atingir e deve apresentar parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.

2.2.4. Implementação da estratégia

Na quarta etapa do processo se dá ao colocar as estratégias em prática. Nesse momento são considerados o desempenho organizacional, a governança corporativa e liderança estratégica.

De acordo com Chiavenato (2003), o processo de implementação da estratégia contempla estabelecer senso de urgência, formar uma forte coalizão, criar uma clara visão, comunicar a visão compartilhada, dar poder, obter vitórias de curto prazo, consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo e institucionalizar a nova abordagem e cultura.

Nessa etapa o conhecimento adquirido se desenvolve e é gerenciado. O conhecimento é organizado e sistematizado. O desempenho reflete a estratégia em termos de formulação e de implementação.

A forma de condução do processo estratégico no método de Chiavenato (2003) um Sistema de Gestão estratégica deve ser desenvolvido para lidar com assuntos estratégicos.

Em Certo (1993) também se verifica na quarta etapa do processo a implementação da estratégia organizacional. Para o teórico esta etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da

realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

2.2.4.1. Plano de ações

Um dos aspectos mais importantes para o efetivo funcionamento do planejamento estratégico é a conexão entre o projeto e os planos de ação. O plano de ação está preocupado com a concentração das especialidades, recursos, identificadas por meio das atividades de cada projeto. Oliveira (2001).

As ações competitivas são de dois tipos de acordo com Hitt (2005). Ações estratégicas que são um comprometimento da empresa de recursos já as ações táticas são postas em prática a fim de aprimorar uma estratégia. Essa ação envolve menos recursos e por isso é de mais fácil implementação e reversão.

2.2.5. Avaliação estratégica

A quinta e última etapa consiste no controle, processo que guia a atividade exercida. Apresenta quatro etapas, estabelecimento de objetivos, avaliação e mensuração do desempenho atual, comparação do desempenho atual com objetivos ou padrões estabelecidos e tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios e anormalidade.

Para Certo (1993) a quinta e última etapa do processo é chamada de controle estratégico. Esse é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. Para realizar com êxito essa tarefa, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas. Além disso, os administradores devem compreender os meandros dos sistemas de informações da administração e a forma como tais sistemas podem complementar o processo de administração estratégica.

Nessa etapa são desenvolvidos indicadores. Criação da governança corporativa, o conselho de administração, a responsabilidade social fazem parte dessa etapa.

Para Hitt (2005) controle estratégico e controle financeiro são os dois principais tipos de controle utilizados para apoio e implementação de estratégias em empresas de grande porte. Estabelecidos de forma apropriada, controles organizacionais podem fornecer esclarecimentos sobre comportamentos buscando melhorar a competitividade e o desempenho da empresa.

O controle estratégico utiliza critérios de longo prazo e relevantes aos administradores que avaliam desempenho. O controle financeiro utiliza critérios objetivos para avaliar o retorno dos ganhos e os responsáveis por eles.

Uma das ferramentas mais utilizadas para medida de desempenho é Balance Scorecard (BSC). De acordo com seus criadores, Kaplan e Norton (1996, p.1) o BSC é

“... um conjunto de medidas que permite aos gerentes uma visão do negócio rápida e, ao mesmo tempo, abrangente (...) inclui indicadores financeiros que medem os resultados de ações já tomadas. Além disso, ele complementa os indicadores de desempenho financeiros com medidas operacionais referentes à satisfação do cliente, aos processos internos e às atividades de desenvolvimento e inovação.”

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordará a forma como os dados serão coletados para o desenvolvimento deste planejamento estratégico. A escolha do método de pesquisa é dada pela forma que melhor se enquadra para a coleta de dados. Os pesquisados serão devidamente informados que serão entrevistados e dos propósitos da pesquisa. Esta sessão também explica a maneira em que os dados serem analisados afim de se cumprirem os objetivos desse trabalho.

3.1. TIPO DE ESTUDO

O método escolhido foi o estudo de caso pois este permite a analisar situações reais em estudo detalhado e específico. O estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa que, segundo Gil (1999) é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos buscando conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

O estudo de caso segundo Yin (2005) é a estratégia preferida quando se trata de fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real.

“Como estratégia de pesquisa utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. (...) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.” (Yin 2005, p. 20)

O estudo de caso é um método bastante abrangente que envolve planejamento, coleta e abordagens de análise.

3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para esse trabalho as fontes de dados são essencialmente primárias. De acordo com Yin (2005), estudos de caso podem ter 6 fontes de evidências: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta selecionados para serem utilizados nessa pesquisa são:

Observação direta que são visitas de campo ao negócio escolhido. Segundo ALVAREZ (1991) é o único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato.

Entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A entrevista pode ser estruturada ou não-estruturada. A entrevista é uma fonte de informação importante em um estudo de caso.

A coleta de dados se dará através de entrevista estruturada com a equipe da clínica veterinária e com clientes e através de observação direta, através desse coleta de dados busca-se alcançar os objetivos específicos desse trabalho. O roteiro de entrevista é baseado no referencial teórico e nas informações de mercado disponíveis. Os roteiros utilizados nesse trabalho encontram-se nos apêndices.

3.3. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consiste em examinar categorizar, classificar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (Yin, 2005).

A análise dos dados visa juntamente com o apoio do referencial teórico dar suporte à conquista dos objetivos específicos do trabalho. As respostas às entrevistas e as observações darão base para a análise da empresa foco do estudo.

4. VETERINÁRIA LÍGIA

Esse capítulo é dividido em três partes. Na primeira é apresentado em detalhes o objeto de estudo, informando seu histórico, situação administrativa atual e perspectivas futuras no momento. Nesta primeira sessão ainda são divulgadas algumas das informações obtidas através das entrevistas e observações dessa pesquisa. A segunda parte desse capítulo aborda o mercado em questão. São apresentados dados que justificam o presente trabalho. Na terceira parte desse capítulo são analisados os dados coletados de acordo com os objetivos desse trabalho.

4.1. CARACTERIZAÇÃO

A Veterinária Lígia atende clientes animais de todos os tipos. Sua origem se deu há muitos anos, na década de 80, quando moradores do bairro sabendo da existência de uma médica veterinária no bairro, Vila Nova, direcionavam-se a residência da profissional solicitando atendimento. Essa, por ter muita boa vontade, nunca se recusou a atender. Devido a essa facilidade de atendimento e predisposição para ajudar a fama se espalhou e a procura ampliou vastamente. Os atendimentos eram feitos na porta de casa, a qualquer horário – apenas dependia de ela estar em casa ou não, todos os tipos de situações, inclusive emergências sendo essa a maior procura devido à facilidade de atendimento e predisposição para atendimento em qualquer horário. Além disso, muitas vezes o atendimento da doutora era feito a domicílio, especialmente nos casos de animais de grande porte.

A residência da médica era situada na zona sul da cidade de Porto Alegre, em um bairro de população mais simples, com renda familiar não muito elevada.

Embora essa não fosse a principal atividade da profissional quando recebeu uma proposta de um proprietário de uma agropecuária para montar um consultório sem custos no estabelecimento esta se convenceu de que desta maneira poderia dar melhor atendimento à seus pacientes. No ano de 1998, em uma sala junto à

Agropecuária Moinho, com o auxílio de uma secretária o público geral passou a ser atendido. O local ficava anexo à agropecuária e contava com uma sala de espera, um consultório e uma sala com pia. Após alguns anos, com o aumento da demanda, foi necessária a contratação de um auxiliar técnico.

Com a venda da agropecuária em 2008 e o desacordo entre a médica e o novo proprietário essa se viu obrigada a procurar por uma nova sala para poder dar continuidade ao atendimento a seus clientes. Os pacientes passaram então a serem atendidos em uma sala alugada próxima a casa da veterinária em um espaço bem mais amplo que permitiu a proporção de um espaço mais agradável aos clientes. Neste mesmo local permanece o atendimento até hoje.

A estrutura da sala é composta de uma sala de espera e recepção, pátio gradeado, com teto mas sem estacionamento, sala de atendimentos, sala de cirurgia, sala de hospedagem para animais com procedimentos agendados e sala de estoque. O estabelecimento fica localizado no bairro Jardim Vila Nova em Porto Alegre na Rua Atilio Superti. A rua é uma das principais do bairro e possui bastante movimento, no entanto o estabelecimento está localizado em um ponto de declive, o que dificulta a visibilidade.

Devido à falta de um sistema que permitisse a comunicação com todos os clientes, a falta de cadastro completo e o grande número de clientes a mudança de endereço caracterizou-se como um problema em um primeiro momento. Foram usadas divulgação por panfletagem, carro de som, boca-a-boca, aviso pessoalmente aos clientes que faziam consultas no período de transição e muitos foram avisados por telefone, no entanto isso não impediu que o movimento diminuísse durante a fase de transição.

Hoje a clínica atende em horário reduzido, de segunda à sexta, das 17h e 30 min até às 20h, embora o atendimento só acabe quando o último cliente é atendido o que na maioria dos dias excede o horário de atendimento. Nos sábados o atendimento é das 10h às 12h, sendo esse o dia de maior movimento. A clínica possui hoje um cadastro de aproximadamente sete mil clientes. A equipe atendendo é a mesma, a veterinária, a secretária e o técnico. Contam com um sistema de cadastro informatizado, mas o mesmo apenas registra informações cadastrais sobre os clientes. Ainda são utilizadas fichas de papel para registro dos históricos dos pacientes.

O atendimento é feito sem hora marcada, por ordem de chegada. Antes da mudança de local era necessário formar fila. Com a ampliação da capacidade da sala de espera, atualmente a espera é feita sentado.

Os principais serviços prestados são de consultas em geral, vacinação, castração, cirurgias oncológicas, entre outros.

Não é feito nenhum tipo de planejamento tanto estratégico quanto financeiro. Perspectivas e metas são basicamente de curto prazo.

Os clientes são em sua maioria moradores da zona sul de Porto Alegre devido à localização do estabelecimento.

4.2. O SETOR

Enquanto o mercado mundial atravessa um período de crise, o mercado de animais de estimação aumenta a cada ano caracterizando-se como um dos mais promissores no Brasil no momento. De acordo com a ANFALPET (Associação Nacional Fabricantes Alimentos Animais - 2010) – no ano de 2010 foram movimentados 10 bilhões de reais no Brasil no mercado pet, em 2011 o faturamento foi de 12,5 bilhões representando um crescimento de 13%. Esse mesmo crescimento é estimado para o ano de 2012.

No Brasil está localizada a segunda maior população de animais de estimação do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. São 98 milhões de animais movimentando o mercado. No estado de São Paulo, do ano de 2005 ao ano de 2012 houve um aumento de 5 mil para 30 mil estabelecimentos dedicados a esse mercado.

De acordo com dados divulgados pelo IBGE (2010) a população brasileira tem maior longevidade, estilo de vida solitário, tem maior renda e tem menos filhos. Todos esses fatores contribuem de alguma forma com a expansão desse mercado. Pessoas idosas buscam a companhia de animais para diminuir a solidão, da mesma forma que pessoas que moram sozinhas. Casais com filhos adquirem animais de estimação por exigência das crianças ou quando essas saem de casa, para suprir

sua ausência. Casais sem crianças adquirem animais antes de terem filhos. Dessa forma, o mercado expande.

Animais são sinônimo de confiança, lealdade e amor. Características que cada vez menos as pessoas encontram em outras pessoas. Os animais de estimação suprem a carência que as pessoas passam a ter por carinho, atenção e companhia. Dessa forma ficam mais felizes e menos estressadas.

Aliando-se ao fato de que houve uma mudança no estilo de vida da população brasileira há também o fato de que o poder aquisitivo da população está maior, o nível de instrução também está maior e essas pessoas agora melhor instruídas buscam alimentos de qualidade, tanto para si, quanto para seus animais. 66% do faturamento da indústria pet em 2010 foram relacionados a alimentos, 20% a serviços.

O consumidor exigente busca qualidade de vida, tem consciência ecológica, busca produtos saudáveis e naturais, devido a humanização dos animais, animais tratados como pessoas, esse padrão de exigência se estende ao mercado pet.

4.3. ESTUDO DE CASO

A partir desse momento o presente trabalho inicia suas proposições após a análise e interpretação do do referencial teórico, dados coletados e do diagnóstico da situação atual.

4.3.1. Concepção estratégica

Com base nas informações pesquisadas nas bibliografias disponíveis, nessa etapa é estabelecida a intenção da empresa. Seu papel e desejos perante a sociedade.

4.3.1.1. Missão Organizacional

Como visto anteriormente a missão da empresa é a identidade da empresa perante a sociedade é através dela que a empresa declara o seu motivo de existir.

Nesse caso a clínica não possuía nenhuma missão organizacional sendo está proposta:

“oferecer a todos a possibilidade de ter animais de estimação saudáveis e felizes. Todos os animais merecem receber o melhor atendimento com muito amor e dedicação.”

4.3.1.2. Visão Organizacional

Após o estabelecimento da missão da empresa deve-se determinar a visão da empresa. Conforme visto anteriormente a visão empresarial é o que a empresa sonha em se tornar. É aquilo que a empresa almeja conquistar nos próximos anos. Novamente, a clínica estudada não possui uma visão pré-definida, desta forma, a visão empresarial proposta é a seguinte:

“A visão da empresa é ser uma empresa reconhecida por primar pelo melhor atendimento e por colocar a saúde dos animais em primeiro lugar.”

4.3.1.3. Valores organizacionais

Completando a primeira etapa do processo do planejamento estratégico, é importante também destacar os valores, princípios norteadores que definem perante a sociedade a base que sustenta a empresa e dão base à visão. Por a empresa estudada nunca ter feito um planejamento estratégico, seus valores não eram pré-definidos. Sendo assim, seguem os valores propostos:

- Respeito
- Responsabilidade

- Compromisso
- Ética
- Qualidade
- Valorização da família

4.3.2. Diagnóstico estratégico

4.3.2.1. Diagnóstico estratégico externo

4.3.2.1.1. *Forças competitivas*

Para a análise macroambiental devem ser consideradas as Cinco Forças competitivas de Porter elas alicerçarão o posicionamento da empresa perante o mercado assim as ameaças e oportunidades se tornarão claras.

Os novos entrantes embora na opinião da equipe pesquisada não represente uma ameaça não deixam de se tornar uma opção a mais que o cliente pode ter no momento de selecionar o atendimento. Se o novo entrante oferecer horários e preços mais agradáveis ao cliente podem representar uma perda na carteira de clientes.

O poder de barganha com os fornecedores é bastante grande pois o mercado de fornecedores é bastante concorrido, sendo que aquele que oferecer o melhor custo/benefício é selecionado.

O poder de barganha com os clientes não é objetivado, devido ao objetivo ser focado no atendimento. Clientes conseguem flexibilizar os pagamentos da melhor forma que convir, sem resistência quanto a isso.

Ameaça de produtos substitutos: o tratamento clínico de animais não pode ser substituído plenamente, no entanto, farmácias e agropecuárias podem prestar atendimento com menor embasamento científico de forma mais simples.

Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: de acordo com os pesquisados os concorrentes não apresentam rivalidade devido à busca dos clientes pela capacitação e confiança depositados, no entanto, não se pode desconsiderar a concorrência, pois esta é muito grande.

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

- Parcerias: o mercado pet é muito vasto. Alimentos, vestimentas, banho e tosa, tratamento de saúde, hospedagem, e podem ser explorados agregando aos serviços prestados sem acarretar prejuízos.
- Mudanças na composição da família brasileira (IBGE): a população brasileira muda suas características e passa mais tempo em casa, mora em apartamentos, as famílias são menores. Tudo alavanca a procura de companhia animal.
- Aumento da população de animais (Radar net - 2010): no Brasil está a segunda maior população animal do mundo.
- Expansão da zona sul (Prefeitura de Porto Alegre 2012): com a construção do Shopping Barra Sul e da Universidade Anhanguera a o movimento e o interesse pela zona sul estão aumentando e sua população consequentemente também.

Da mesma forma, foram consideradas ameaças as seguintes:

- Ampla quantidade de concorrentes: devido às ótimas condições oferecidas para esse mercado o número de concorrente vem tomando força nos últimos anos.
- Inadimplência: em momento de crise econômica mundial, várias empresas enfrentam situações de falta de recebimento de seus clientes.

4.3.2.2. Análise interna

Após consideração das características observadas, interpretação da entrevistas concedidas e do material disponível foram considerados os seguintes pontos fortes:

- **Confiança:** com muitos anos atuando na área a confiança é o principal motivo dos cliente.
- **Popularidade:** com anos de experiência no mercado a médica conquistou uma vasta quantidade de clientes muitos inclusive de cidades vizinhas mas principalmente na zona sul de Porto Alegre.
- **Preços atrativos:** trabalhando com preços e formas de pagamentos mais acessíveis clientes de menor poder aquisitivo podem oferecer melhores condições a seus animais. Embora esse seja um grande diferencial, não é o que os clientes relatam como motivo por procurarem esse atendimento.
- **Alta demanda:** filas de espera são formadas diariamente provando que quando o serviço é de confiança os esforços, nesse caso não financeiro e sim de tempo, são válidos.
- **Equipe dedicada:** embora a equipe seja pequena é muito apaixonada por animais e dedicada ao melhor atendimento e condições para todos.
- **Conhecimento técnico e experiência:** no mercado há muitos anos o conhecimento especializado é um diferencial.
- **Espaço ampliado:** após a mudança de endereço foi disponibilizado um espaço mais adequado para atender a toda a demanda.
- **Grande cadastro de clientes:** contando com um cadastro de mais de sete mil clientes, de acordo com a base de dados criada desde 2008, diferencia-se dos demais concorrentes.

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

- **Tempo de espera:** embora o atendimento seja qualificado, o tempo de espera se destaca como a pior característica. Apesar disso, clientes não deixam de frequentar o estabelecimento. Por possuir tempo de atendimento reduzido,

preços abaixo do mercado e muita popularidade e consultas por ordem de chegada, a espera é inevitável.

- Fraca divulgação: a única forma de publicidade utilizada é a panfletagem através de imã, que são oferecidos aos clientes e também a quem tiver interesse em divulgar os serviços.
- Gestão pouco profissionalizada: principal motivo desse trabalho, a falta de conhecimento estratégico e administrativo é o maior mpecílio para o crescimento do local.
- Fraco controle do cadastro de clientes: utilizando-se apenas de um sistema de cadastro que registra dados dos clientes a veterinária é deficiente em um sistema que permita um melhor controle sobre os clientes.
- Não possui sistema: além do cadastro de cliente não existe nenhuma forma de controle.
- Sala de espera apertada: embora a sala de espera seja mais ampla ainda não dá conta da quantidade de pessoas aguardando simultaneamente.

4.3.2.3. Matriz SWOT

MATRIZ SWOT	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	1. Confiança	1. Espera
	2. Popularidade	2. Divulgação
	3. Preços	3. Gestão
	4. Alta demanda	4. Controle
	5. Dedicção	5. Sistema
	6. Conhecimento e experiência	
	7. Espaço	
	8. Portifólio de clientes	
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. Muitos profissionais na área	1. Concorrência
	2. Famílias	2. Inadimplência
	3. População animal	
4. Expansão da Zona Sul		

Tabela 2 - Matriz SWOT

Conforme visto na Tabela 2, após o estabelecimento das oportunidades e estratégias e dos pontos fracos e fortes, são analisados em conjunto o ambiente

externo e o ambiente interno. A partir dela são determinados pontos a se criarem estratégias e planos de ações.

4.3.3. Formulação estratégica

4.3.3.1. Fatores críticos de sucesso

Após a análise interna e externa pode formular as estratégias. São fatores chave para o sucesso da clínica a confiança que os clientes depositam na profissional e o carinho e interesse demonstrado por ela e seus colaboradores pelos animais.

Todos os clientes entrevistados citaram o atendimento da médica como sendo o principal motivo de escolherem o atendimento dela. Seus anos de experiência, a atenção e dedicação irrestrita são o maior diferencial.

Também é fundamental para o sucesso da clínica que as pessoas trabalhando nela demonstrem o mesmo interesse e dedicação que conquistaram os clientes.

4.3.3.2. Estratégia

De acordo com Oliveira (2001), quando os pontos fracos e as oportunidades se sobressaem, a estratégia a se utilizar é a de desenvolvimento. Sendo assim esta sera a estratégia utilizada no planejamento estratégico da Veterinária Lígia.

Estratégia de capacidades:

- Aperfeiçoamento da equipe
- Ampliação do quadro de pessoal.

Estratégias financeiras:

- Controle de inadimplência.

Estratégia de mercado:

- Fixação da marca.

Estratégias de produtos:

- Diversificação dos produtos e serviços oferecidos;
- Ampliação do horário de atendimento;
- Ampliação da forma de atendimento.

4.3.3.3. Objetivos

Os seguintes objetivos são traçados:

1. Aumento do faturamento
2. Cobrir todas as necessidades do cliente no mesmo estabelecimento
3. Aproximação com o cliente
4. Consolidação da marca
5. Gerenciamento profissional

4.3.4. Implementação da estratégia

Após o estabelecimento das estratégias e dos objetivos precisam ser definidas as ações que irão garantir através do cronograma e das metas a efetividade das estratégias.

Como a empresa pesquisada não possui uma estrutura organizacional desenvolvida as ações sugeridas são de pouco custo e de baixa complexidade para serem postas em prática.

1. Incentivar o aperfeiçoamento da equipe – estimular a equipe a buscar cursos de especialização e aperfeiçoamento oferecendo ajuda de custos. Desta forma o atendimento pode se tornar mais ágil e qualificado.

2. Contratação de estagiário técnico – a contratação de um estagiário na área de veterinária cobre duas carências. A carga sobre a médica fica menor, ela consegue dar conta de atender a mais clientes podendo registrar melhor em sistema os procedimentos da consulta. Além disso, esse se torna um futuro parceiro em potencial pois o público passa a conhecer e conviver dessa forma adquirindo confiança.

3. Ampliação da forma de pagamento com a aceitação do cartão de crédito – além de se poder ter mais controle sobre a inadimplência é um atrativo pois o cliente disponibilizará de uma nova opção de pagamento.

4. Implementação de um sistema integralizado – essa ação busca principalmente se manter controle sobre a inadimplência. Embora já exista um sistema de CRM sendo utilizado, a integralização das demais áreas no sistema possibilitará a cobrança dos não-pagadores, e o alerta em novas consultas. Apesar de essa ser a principal vantagem da implementação do sistema esse também possibilitara o melhor controle sobre o atendimento através do registro das consultas anteriores podendo se tirar relatórios, etc.

5. Divulgação em mídias sociais - nos dias de hoje é fundamental estar presente nas redes sociais. Hoje em dia existem inclusive redes sociais exclusivas para animais de estimação. Dessa forma a clínica mantém contato próximo com os clientes e se mantém atualizada da concorrência.

6. Criação de marca - embora o nome da profissional seja bastante conhecido um passo importante para a profissionalização do estabelecimento é a criação de uma marca. A marca sugerida é A Arca. É simples, fácil de lembrar, tem fácil uso de imagem, não remete ao inglês, remete a muitos animais, pode ser em um primeiro momento associado ao nome da veterinária até o público se acostumar e adotar a nova marca.

7. Criação de site - com mais de 7 mil cliente cadastrados não existe a necessidade de prospecção de clientes mas é importante fixar a marca. Através da criação de um site de internet os clientes podem manter maior contato, se informarem e ter a empresa presente em seu dia-a-dia.

8. Controle de cadastro de clientes – simultaneamente à implementação do ERP pode-se aproveitá-lo para controle dos clientes, como por exemplo mantendo contato com clientes que não fazem consultas há muito tempo e possibilitando ações de marketing como aniversários, controle de próximas datas, etc.

9. Parcerias com outros profissionais da área – através da criação de parcerias com profissionais de confiança será possível a ampliação do horário de atendimento e eliminar o tempo ocioso, afinal o pagamento do aluguel é mensal e a sala não é ocupada durante o horário comercial. Dessa forma se reduziriam as filas de espera, aumentaria a circulação e reduziria o tempo espera no momento de pico.

10. Oferta de diferentes serviços e produtos - Através da criação de parcerias é possível aproveitar melhor a área subutilizada e expandir os serviços oferecidos.

Dados da ANFALPET revelam que 66% do lucro do mercado pet é de alimentos. Disponibilizando produtos, os mesmos podem ser estocados no local. Banho e tosa não precisam ser feitos no local. O estabelecimento apenas centraliza os serviços. Tornando-se mais completos. Os animais podem ser entregues e retirados no local já conhecido e confiado pelo cliente. Vários outros serviços podem ser agregados – creche, academia, hotel, atestado para viagem (esse serviço já é disponibilizado, mas não é divulgado), crematório, etc. podem ser estabelecidas parcerias com profissionais que já possuem experiência nessa área não demandando especialização para prestar os serviços.

11. Aproveitamento dos períodos que o estabelecimento fica fechado – através das duas ações anteriores é possível ampliar o horário de atendimento, a visibilidade e a circulação no estabelecimento.

12. Atendimento a domicílio - os novos parceiros podem suprir a demanda por atendimento domiciliar e tele-entrega ampliando o portfólio de produtos e serviços oferecidos pela clínica.

Tabela 3 – Ações, cronograma, custos

ESTRATÉGIA	AÇÃO	PRAZO	INVESTIMENTO
Aperfeiçoamento dos colaboradores	1. Incentivar o aperfeiçoamento da equipe.	6 meses	R\$ 1.000,00
Ampliação do quadro de pessoal	1. Contratação de estagiário técnico.	1 mês	R\$ 600,00/mês
Controle de inadimplência	1. Ampliação das forma de pagamento aceitando cartão de crédito.	2 meses	R\$ 70,00 + 10% entradas/mês
	2. Implementação de um sistema integralizado que controle pagamento.	2 meses	R\$ 100,00
Fixação da marca	1. Divulgação em mídias sociais.	1 mês	R\$ -
	2. Criação da marca.	1 mês	R\$ -
	3. Criação de um website.	1 mês	R\$ 29,90/mês
	4. Controle de cadastro de cliente.	1 mês	R\$ -
Diversificação dos produtos e serviços	1. Parcerias com concorrentes.	6 meses	R\$ -
	2. Oferta de diferentes serviços e produtos.	6 meses	R\$ -
Ampliação do horário de atendimento	1. Aproveitar os períodos em que o estabelecimento ficava fechado.	imediatos	R\$ -
Ampliação da forma de atendimento	1. Atendimento a domicílio.	6 meses	R\$ 120,00/ mês

4.3.5. Avaliação estratégica

Como dito anteriormente, a empresa estudada nunca fez nenhum levantamento portanto não é possível se fazer comparações com o passado dela. No entanto, a partir da criação desse plano de ações é necessário que no futuro seja feita uma avaliação para controle da eficiência do plano. Para isso são sugeridos os seguintes parâmetros quantidade de clientes atendidos, tempo de espera, conhecimento da equipe, procura por diferentes serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para a Veterinária Lígia, que após o estudo pode ser chamada de A Arca Petshop. O objetivo geral foi atingido assim como os objetivos específicos. O planejamento estratégico formulado traz soluções de simples implementação e baixo custo para aplicação imediata.

Através da execução dos objetivos específicos foi possível determinar para a clínica uma missão, sua visão e valores. Analisando o ambiente em que está inserida foi possível identificar oportunidade e ameaças e a partir delas juntamente com a análise dos pontos fracos e pontos fortes estabelecer estratégias, objetivos e ações estratégicas para aumentar a capacidade de competitividade da empresa.

Conforme verificado na bibliografia pesquisada, as empresas abertas no Brasil possuem uma alta taxa de mortalidade devido à falta de planejamento e de gestão qualificada. Embora a clínica pesquisada não corresse risco de fechar seu potencial não era plenamente aproveitado. A partir das sugestões apresentadas nesse trabalho as perspectivas de desenvolvimento e ampliação da organização se ampliam. Nunca havia sido feito nenhum estudo ou planejamento na clínica.

Esse trabalho através da pesquisa nas bibliografias disponíveis e de entrevistas e observações com os colaboradores e clientes do estabelecimento possibilitaram a criação do planejamento estratégico. As entrevistas e observações foram bastante importante para esclarecer a forma peculiar de funcionamento da clínica. Clientes muito fieis e curto período de atendimento se sobressaem entre as características singulares.

Após esse estudo, a clínica terá fonte suficiente para por em prática as sugestões sendo essas muito bem vistas no momento.

Esse trabalho representa um grande crescimento e consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o curso. O tema abordado enriquece os conhecimentos e provê uma carga qualificações que terão aplicação ao longo de sua carreira.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho. **Manual de planejamento estratégico**. 2. Ed – São Paulo: Atlas, 2003.
- ALVAREZ, Maria E.B. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- ANFALPET. **Mercado Pet Brasil**. São Paulo: ANFALPET, 2011.
- BNDES. **Micro, Pequena e Média Empresa – MPME**.
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Disponível em nov/2010.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégia**. São Paulo: Makron books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COMAC. <http://www.comacvet.org.br/comac/Default.aspx> Acessado em 2008.
Código Civil Brasileiro.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htmSchell. 2008
- FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócios**. São Paulo, Makron Books, 1997.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- IBGE. **Pesquisa Nacional para Amostra de Domicílios**.
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/>
Acessado em junho 2012.
- IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**.
<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/0404sintese.shtm>. Consulta em abril 2012.
- IBGE. **Censo demográfico 2010**.
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/resultados_do_universo.pdf Acessado em março 2012.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Controle Interligado: Medidas que determinam o desempenho. Traduzido de: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, uso e possibilidades. Caderno de Pesquisa em administração. São Paulo. 1996.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. Ed - São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. Bairros. www2.portoalegre.rs.gov.br. Acesso em março 2012.

RADARPET. <http://www.quitutescaninos.com.br/pesquisa/radarpet-quitutescaninos.pdf> Acessado em maio 2010.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio de curso de administração**. 3 edição. Atlas. São Paulo, 2005.

SEBRAE, **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. São Paulo, 2004, pg 14.

SEBRAE - **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das ME**. <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>, 2005. Consultado em 30.04.12

SEBRAE. **Classificação empresarial**. <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial> Acessado em março 2012.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 Edição. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SINDAN. <http://www.sindan.org.br>. Acessado em março de 2012.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA - ADINISTRADORA

1. Faça um breve histórico.
2. Número de funcionários e suas funções.
3. Quem são os principais clientes?
4. Quantos clientes são?
5. Quantos clientes são atendidos em média por dia?
6. Clientes ficam sem atendimento?
7. De quanto tempo é a espera? Os clientes reclamam?
8. Quem são os principais concorrentes?
9. Qual foi o crescimento da clínica no último ano?
10. Qual a estrutura atual da clínica? Tem contador? Terceirizados?
11. Como é planejado o futuro?
12. Como são programados os pagamentos?
13. São conhecidos os custos fixos e os custos variáveis da clínica?
14. São tirados relatório de despesas?
15. Quais os produtos e serviços oferecidos?
16. Qual o mais procurado? Qual dá mais lucro?
17. Como é a qualidade do atendimento em relação aos concorrentes? Existe esse relato de clientes?
18. Quem são os principais fornecedores?
19. Existem outros?
20. Os concorrentes influem na demanda?
21. Qual o porte dos concorrentes? Quais seus diferenciais?
22. Como são os preços dos concorrentes em relação aos da clínica?
23. Como é feita a divulgação da clínica?
24. Como os clientes chegam até aqui?
25. Já estabilizou/ aumentou o número de clientes desde a mudança?
26. Quais os pontos fortes?
27. Quais os pontos fracos?
28. Quais as ameaças?
29. Quais as oportunidades?
30. Quais as metas?
31. Qual o objetivo?
32. A mudança de ponto representou alguma alteração no público?
33. Representou mais visibilidade?
34. É usado algum sistema?
35. Existem fatores que atrapalhem o dia-a-dia ou que impeçam o crescimento?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA - SECRETÁRIA

1. Faça um breve histórico.
2. Descreva a sua função.
3. Quem são os principais clientes?
4. Quantos clientes são?
5. Quantos clientes são atendidos em média por dia?
6. Clientes ficam sem atendimento?
7. De quanto tempo é a espera? Os clientes reclamam?
8. Quem são os principais concorrentes?
9. Qual foi o crescimento da clínica no último ano?
10. Qual a estrutura atual da clínica?
11. Como é planejado o futuro?
12. Como são programados os pagamentos?
13. São conhecidos os custos fixos e os custos variáveis da clínica?
14. São tirados relatórios de despesas?
15. Quais os produtos e serviços oferecidos?
16. Qual o mais procurado? Qual dá mais lucro?
17. Como é a qualidade do atendimento em relação aos concorrentes?
18. Quem são os principais fornecedores?
19. Existem outros?
20. Os concorrentes influem na demanda?
21. Qual o porte dos concorrentes? Quais seus diferenciais?
22. Como são os preços dos concorrentes em relação aos da clínica?
23. Como é feita a divulgação da clínica?
24. Como os clientes chegam até aqui?
25. Já estabilizou/ aumentou o número de clientes desde a mudança?
26. Quais os pontos fortes?
27. Quais os pontos fracos?
28. Quais as ameaças?
29. Quais as oportunidades?
30. Quais as metas?
31. Qual o objetivo?
32. A mudança de ponto representou alguma alteração no público?
33. Representou mais visibilidade?
34. É usado algum sistema?
35. Existem fatores que atrapalhem o dia-a-dia ou que impeçam crescimento?

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A AUXILIAR

1. Descreva a sua função. Tem contato com os clientes ou apenas com os animais?
2. Quem são os principais clientes?
3. Quantos clientes são?
4. Quantos clientes são atendidos em média por dia?
5. Clientes ficam sem atendimento?
6. De quanto tempo é a espera? Os clientes reclamam?
7. Quem são os principais concorrentes?
8. Qual foi o crescimento da clínica no último ano?
9. Quais os produtos e serviços oferecidos?
10. Qual o mais procurado?
11. Como é a qualidade do atendimento em relação aos concorrentes?
12. Quem são os principais fornecedores?
13. Existem outros?
14. Os concorrentes influem na demanda?
15. Qual o porte dos concorrentes? Quais seus diferenciais?
16. Como são os preços dos concorrentes em relação aos da clínica?
17. Como os clientes chegam até aqui?
18. Já estabilizou/ aumentou o número de clientes desde a mudança?
19. Quais os pontos fortes?
20. Quais os pontos fracos?
21. Quais as ameaças?
22. Quais as oportunidades?
23. A mudança de ponto representou alguma alteração no público?
24. Representou mais visibilidade?
25. Existem fatores que atrapalhem o dia-a-dia ou que impeçam crescimento?

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA - CLIENTE

1. Como conheceu a clínica?
2. É cliente desde quando?
3. Por que vem aqui?
4. O que diferencia dos concorrentes em sua opinião?
5. O que poderia melhorar?
6. O que acha dos preços? Continuará vindo se o preço aumentasse?
7. Era cliente antes da mudança de sede? Como ficou sabendo dela?
8. Como alimenta o animal?
9. Costuma compra coisas para ele?
10. O tempo para o atendimento é um problema?
11. De que forma prefere fazer o pagamento?