

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM RESIDENCIAL GERIÁTRICO<sup>1</sup>

Samuel Corso Nery<sup>2</sup>

### RESUMO

Devido as constantes mudanças mercadológicas e tecnológicas, junto com a necessidade de obter uma posição de competitividade, as empresas, independentemente de seu porte ou abrangência, devem otimizar seus processos e tomar decisões, para isso, o planejamento estratégico serve como ferramenta de auxílio para essas operações. Este estudo tem o objetivo de apresentar o planejamento estratégico adequado do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, empresa que atua na área de assistência integral aos idosos e que não possui nenhuma ferramenta para a gestão da organização. A pesquisa se iniciou através da realização de entrevistas com o gestor, funcionários e alguns clientes, seguido da aplicação de um questionário para a maioria dos clientes que serviram de base para coletar os dados e desenvolvimento dos próximos passos. Diante disso, foi possível realizar a análise externa, identificando as ameaças e oportunidades, e a análise interna, definindo os pontos fortes e fracos da empresa. Em adição, obteve-se a postura estratégica de manutenção que é recomendada para a organização, como também, foi estabelecido seus objetivos, metas e estratégias, junto com o desenvolvimento do seu respectivo plano de ação adequado, que poderão contribuir para a empresa alcançar uma posição de sucesso no setor atuante.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Residencial Geriátrico.

### ABSTRACT

Due to constant market and technological changes, together with the need to obtain a competitive position, companies, regardless of their size or scope, should optimize their processes and make decisions, for this, strategic planning suits as an aid tool for these operations. This study aims to present the appropriate strategic planning of Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, a company that operates in the area of comprehensive care for the elderly and does not have any tool for managing the organization. The research began by conducting interviews with the manager, employees and some customers, followed by the application of a questionnaire to most customers, which served as the basis for collecting data and developing the next steps. Therefore, it was possible to carry out an external analysis, identifying threats and opportunities, and an internal analysis, defining the company's strengths and weaknesses. In addition, the strategic posture of maintenance, that is recommended for the organization, was obtained, as well as establishing its objectives, goals and strategies, along with the development of its respective appropriate action plan, which can contribute to the company achieving a successful position in the active sector.

Key-words: Geriatric Residential; Strategic Planning.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sob orientação do Prof. Me. João Paulo Gardelin

<sup>2</sup> Acadêmico(a) do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 172575@upf.br

## 1 INTRODUÇÃO

A população de idosos mundial, com 60 anos ou mais, está em constante crescimento devido, principalmente, ao aumento da expectativa de vida que reflete das melhores condições de vida, expansão econômica, acesso ao sistema de saúde, água tratada e esgoto. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, o Brasil possuía mais de 28 milhões de pessoas nessa faixa etária, o que representa 13% da população brasileira.

Diante das projeções feitas pelo IBGE, um quarto da população total deverá ter mais de 60 anos em 2043 e o processo de envelhecimento populacional começará em 2047, quando o número de brasileiros iniciar a decrescer. Desse modo, uma alternativa de oferta de cuidados aos idosos são os residenciais geriátricos que tem por objetivo a longa permanência, estímulo ao convívio social e reforço dos laços familiares. Tais estabelecimentos necessitam manter um desenvolvimento constante para alcançar seus objetivos, assim, uma ferramenta importante para consolidá-los é o planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que acabam facilitando a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Em outras palavras, o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia, principalmente, na tomada de decisão e análise do ambiente em que a empresa está inserida, e é muito utilizada por grandes empresas no cenário competitivo atual. Com o tempo, ela acabou ganhando ainda mais importância para a gestão de pequenas e médias empresas, pois ao identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, garante um desenvolvimento próspero da organização e um futuro de sucesso.

A empresa que serviu como objeto de pesquisa para coleta de dados e análise qualitativa e quantitativa é o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, localizado na cidade de Passo Fundo. Com 35 anos de atuação na área de assistência integral aos idosos, a empresa não apresenta um planejamento estratégico propriamente dito, nem uma definição clara das suas metas e objetivos.

O objetivo desse trabalho é apresentar o planejamento estratégico adequado para o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza partindo, especificamente, de analisar o ambiente interno, indicando seus pontos fortes e fracos, identificar as oportunidades e ameaças no

ambiente externo, definir estratégias da empresa e, para finalizar, sugerir ações recomendadas em relação às suas estratégias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguinte revisão de literatura é destinada para a apresentação e abordagem de autores a respeito do planejamento estratégico, análise SWOT com análise do ambiente externo e interno, posicionamento estratégico, objetivos, metas e estratégias e, por fim, plano de ação.

### 2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo planejamento, remete a uma metodologia administrativa que possibilita o diagnóstico e análise das situações atuais, estabelecimento de objetivos e metas, adoção de estratégias para alcançar resultados e normas para sustentação do processo administrativo (OLIVEIRA, 2019).

Já a estratégia, para Thompson, Strickland e Gamble (2011, p.32), “é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa”, ou seja, adotar uma série de ações para estimular o crescimento da empresa, reter e satisfazer os clientes, alcançar o sucesso, proporcionar um alto desempenho financeiro e de operações.

Para Oliveira (2018, p.17), o planejamento estratégico é um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Neis e Pereira (2015) apresentam os vários objetivos de um planejamento estratégico, como: aumento da competitividade, fortalecimento dos pontos fortes e eliminação dos pontos fracos, redução do risco para a tomada de decisão, auxílio para resolver os problemas organizacionais e integração de todas as áreas funcionais da organização no plano visando adotar uma estratégia global da empresa.

### 2.2 ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta para apoio à decisão e muito utilizada nas práticas do planejamento estratégico. Segundo Tavares (2010, p.20), o conceito de SWOT significa, do inglês, forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), ou seja, “o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas” da empresa.

### 2.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Certo e Peter (2010, p.27) definem a análise do ambiente externo como um “processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”. Já para Pereira (2010), a análise externa envolve os fatores ambientais de fora da organização que poderão afetá-la direta ou indiretamente de acordo com as variáveis: oportunidades e ameaças.

Por fim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p.47) classificam a oportunidade como uma “condição no ambiente geral que, se explorada de forma eficaz, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica” e a ameaça como uma “condição do ambiente geral que pode atrapalhar os esforços de uma empresa para alcançar competitividade estratégica”. E Oliveira (2018, p.70) reafirma com o argumento de que “as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas”.

### 2.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Certo e Peter (2010, p.34) relevam que “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”. Oliveira (2018, p.81) complementa dizendo que a análise interna do ambiente da organização tem por objetivo evidenciar as qualidades e deficiências da empresa e, em outras palavras, “os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados”.

Em adição, Pereira (2010) argumenta que, na análise interna, deve-se analisar os pontos fortes e fracos representados pelas competências e incompetências, respectivamente. Os pontos fortes envolvem os recursos organizacionais que proporcionam vantagem no ambiente ou que auxiliam no alcance dos resultados desejados. Já os pontos fracos são limitações organizacionais que afetam negativamente o cumprimento dos objetivos, representando incompetências ou possibilidades de melhoria. Ambos pontos são variáveis controláveis da empresa.

### 2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2018, p.124), “a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão”,

ou seja, tem por objetivo estabelecer todas as estratégias e políticas a partir de determinada missão.

Oliveira (2018) definiu que a postura estratégica da empresa é limitada pela: missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Também, o elemento psicológico pode ser outro fator que influencia a postura da empresa, definida por: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

O estabelecimento da postura estratégica pode ser observado por meio da figura 1 de Oliveira (2018, p.125) apresentado abaixo:

Figura 1: Posturas estratégicas das empresas

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Predominância de Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2018, p.125)

A estratégia de Sobrevivência, conforme Oliveira (2018), é adotada quando a empresa não possui outra alternativa por estar em um ambiente inadequado e com perspectivas caóticas, ou seja, apresenta elevados índices de pontos fracos internos e ameaças externas. As melhores posturas a se fazer perante essa situação são de redução dos custos, desinvestimento e, em últimos casos, a liquidação do negócio.

Na postura estratégica de Manutenção, a organização participa de um ambiente predominantemente de ameaças, mas que possui uma série de pontos fortes que permitem que ela continue sobrevivendo e mantenha sua posição conquistada. Diante disso, as três estratégias de manutenção, segundo Oliveira (2018), podem ser definidas como: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

Na estratégia de Crescimento, a empresa apresenta diversos pontos fracos, porém o ambiente em que ela está inserida proporciona situações favoráveis que se resumem às oportunidades. Nessa situação, é recomendado lançar novos produtos e serviços e aumentar o

volume de vendas. Oliveira (2018) aponta como estratégias de crescimento: a inovação, internacionalização, *joint venture* e expansão.

Já a postura estratégica de Desenvolvimento, para Oliveira (2018), é envolvida de muitos pontos fortes internos aliado a um ambiente de oportunidades externas. Esse cenário exige que a empresa procure novos mercados e clientes, como também, busque novas tecnologias. Tal estratégia poderá apresentar diversas formas de desenvolvimento, como: desenvolvimento de mercado, produtos e serviços, financeiro, de capacidades e de estabilidade.

#### 2.4 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Costa (2007, p.209) explica que os objetivos e metas são parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se realizam em determinado período de tempo ou em um futuro preestabelecido. Em outras palavras, os objetivos são valores a serem mantidos em certo período e as metas são valores a serem atingidos em um momento futuro preestabelecido.

Em relação as estratégias, Oliveira (2018, p.183) define como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

#### 2.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta que põe em vista os princípios do planejamento estratégico através do estabelecimento de instruções e prazos para as atividades e processos. Esse cronograma permite indicar todas as informações pertinentes ao planejamento, tal qual seus problemas e possíveis soluções. Segundo Tavares (2010, p.338), os planos de ação poderão materializar as estratégias e os resultados dos processos, ou seja, os planos devem expor as “atividades a serem desenvolvidas para atender aos objetivos correspondentes às demandas sociais e econômicas do ambiente de atuação da organização”.

De acordo com Oliveira (2018, p.248), “os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto”. Por fim, Tavares (2010, p.339) argumenta que o formato mais comum de plano de ação utilizado pelas empresas é a configuração 5W2H. Essa planilha pode ser apresentada em sete módulos distintos que representam o que é, quem, por que, como, quando, onde e quanto de cada ação necessária à organização.

### 3 METODOLOGIA

O seguinte capítulo tem por objetivo envolver os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa, como o delineamento e universo da pesquisa, a coleta e, por fim, a análise de dados.

A abordagem do problema para a seguinte pesquisa é caracterizada como quantitativa e qualitativa. Para Diehl e Tatim (2004, p.51), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas” com o objetivo de assegurar um resultado e evitar distorções. Ainda segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa é capaz de interpretar a complexidade de certo problema com a interação de variáveis e, também, compreender os processos de grupos sociais ou o comportamento de certos indivíduos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. Gil (2008, p.27) define que uma pesquisa exploratória tem como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Já a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, conforme Gil (2008, p.28) explica.

Em relação ao procedimento técnico, a pesquisa utiliza-se de um estudo de caso, que para Diehl e Tatim (2004, p.61), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A organização a ser estudada é o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, que tem 35 anos de atuação no setor, está localizado na cidade de Passo Fundo e possui, atualmente, 26 idosos, sendo 18 clientes particulares e oito por parte da prefeitura, com o objetivo de prestar as devidas assistências às pessoas da terceira idade.

Os indivíduos da pesquisa serão: o proprietário, funcionários e clientes. Diehl e Tatim (2004, p.64) definem a população como “um conjunto de elementos possíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. A respeito da amostra, será utilizado uma amostragem não probabilística, que segundo Diehl e Tatim (2004, p.65), pode “ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar”.

As variáveis para o estudo abordadas na pesquisa relativa ao planejamento estratégico para a empresa Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza foram: planejamento – “é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer

resultados a serem alcançados pelas empresas e pelas pessoas” (OLIVEIRA, 2019, p.166); análise do ambiente externo – “tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças” (OLIVEIRA, 2018, p.71); análise do ambiente interno – “tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa” (OLIVEIRA, 2018, p.82); plano de ação – “pode ser entendido como um documento utilizado para delinear as decisões adotadas” (PEREIRA, 2010, p.93).

A coleta de dados se dará através de duas técnicas: a entrevista e o questionário. A entrevista com gestor, funcionários e alguns clientes, anexada no apêndice A, foi realizada entre os dias 19 e 30 de agosto, que segundo Gil (2008, p.109), se entende como uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam investigação”. E o questionário aplicado com 14 responsáveis dos idosos entre os dias 9 e 30 de setembro, para Gil (2008, p.121), é “um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações”, segue em anexo no apêndice B.

A análise e interpretação dos dados se utilizou das informações obtidas nas entrevistas e questionários feitos com o proprietário, funcionários e clientes do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza para a realização de tabelas e estatísticas. Segundo Gil (2008, p.156), a análise permite “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” e a interpretação de dados objetiva a “procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. As informações serviram para o desenvolvimento da matriz SWOT e construção da ferramenta 5W2H.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, localizado na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul, atua no setor de assistência integral de idosos há mais de 35 anos. Hoje, ela presta serviços para 26 idosos, sendo 18 particulares e oito por parte da prefeitura. A empresa conta com serviços de nutricionismo, enfermagem, medicina, psicologia, fisioterapia, assistência social, recreação e cuidados aos idosos.

## 4.2 ANÁLISE EXTERNA

Como visto anteriormente na revisão de literatura, Oliveira (2018, p.71) explica que “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças”. Diante disso, com a pesquisa realizada foi possível analisar o ambiente externo da empresa em questão, separando as tendências externas entre oportunidades, que poderão beneficiá-la, ou ameaças, que influenciarão de forma negativa nos seus objetivos. Os resultados partiram em decorrência da realização das entrevistas com o gestor, funcionários e clientes.

### 4.2.1 Oportunidades

As entrevistas realizadas com o gestor, três funcionários e quatro clientes do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza revelaram as oportunidades da empresa no ambiente externo. Tais oportunidades representam uma vantagem que pode auxiliar a empresa a alcançar uma competitividade estratégica se explorada de forma eficaz (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2019).

A tabela 1 apresenta os resultados obtidos nas respostas da quarta pergunta das oito entrevistas aplicadas dentro da empresa. Nela, estão listadas as oportunidades identificadas pelos entrevistados no ambiente externo seguido de seu grau de relevância, que representa o nível de frequência e/ou importância para a organização. Foi atribuído um grau de relevância para cada item, sendo um (1) para pouco, cinco (5) para médio e nove (9) para muito relevante.

Tabela 1 – Oportunidades identificadas no ambiente externo do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza

CATEGORIA	RELEVÂNCIA		
<b>MARKETING</b>	1	5	9
Convênios com outras cidades		X	
<b>GEOPOLÍTICA</b>			
Meio ambiente	X		
Falta de tempo		X	
Densidade demográfica	X		
Envelhecimento populacional			X
<b>TECNOLOGIA</b>			
Avanço da tecnologia	X		
Sistemas de saúde digitalizados			X
<b>TOTAL DE OPORTUNIDADES</b>			<b>31</b>

Fonte: Dados primários do estudo, 2021.

Observa-se que o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza obteve um grau de relevância nas oportunidades de 31 pontos, sendo cinco na categoria de marketing representado pela variável de convênios com outras cidades. Tal elemento se classifica como de média

relevância para a empresa, pois os convênios com outras cidades atraem novos clientes da região para o Residencial Geriátrico.

Em seguida, a categoria de geopolítica representa um grau de relevância de 16 pontos, em que o assunto em voga do meio ambiente e o aumento da densidade demográfica mundial são de pouca relevância; a questão da falta de tempo das pessoas, de média relevância, também poderá influenciar na escolha de se optar por um residencial geriátrico para os cuidados com idosos familiares; por fim, a variável mais relevante como oportunidade para a empresa é o envelhecimento populacional evidente em boa parte dos países e principalmente no Brasil.

Por último, a categoria de tecnologia com grau de relevância de 10 pontos, sendo uma delas o avanço tecnológico, importante para a atualização de instalações e equipamentos da empresa, e as outras nove são os sistemas de saúde digitalizados que auxiliarão nos processos da organização, considerados muito importantes para a mesma.

Desse modo, observa-se que 52% das oportunidades identificadas para a empresa estão na categoria de geopolítica, seguido de 32% na questão da tecnologia e, por fim, 16% em relação ao setor de marketing.

#### 4.2.2 Ameaças

As entrevistas também revelaram as ameaças presentes no ambiente externo do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, sendo elas definidas como desvantagens que poderão atrapalhar a empresa a alcançar uma competitividade estratégica (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2019).

A tabela 2 expõe os resultados obtidos nas respostas da terceira pergunta da entrevista com o gestor, funcionários e clientes da empresa, seguindo a mesma lógica anterior.

Tabela 2 – Ameaças identificadas no ambiente externo do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza

CATEGORIA	RELEVÂNCIA		
<b>ECONOMIA</b>	1	5	9
Taxa de juros			X
Inflação	X		
<b>GOVERNO</b>			
Sistema de tributação		X	
Burocracia dos órgãos públicos			X
<b>GEOPOLÍTICA</b>			
Pandemia			X
Condições meteorológicas	X		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Treinamentos disponíveis na região			X
<b>TOTAL DE AMEAÇAS</b>			<b>43</b>

Fonte: Dados primários do estudo, 2021.

O Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza obteve 43 como grau de relevância nas ameaças, sendo o governo mais relevante para a organização, representado pelo sistema de tributação e a burocracia dos órgãos públicos, com média e muita relevância, respectivamente. Tal burocracia envolve a morosidade e excesso de processos que prejudicam as atividades da empresa.

Logo em seguida, a categoria de economia e geopolítica aparecem com ambas dez de grau de relevância. Em relação à economia, está presente a taxa de juros com muita e a inflação com pouca relevância para o residencial geriátrico. Já na questão de geopolítica, as condições meteorológicas com um grau menor e a pandemia, a principal ameaça, com elevado grau de relevância. Para finalizar, foi observado pelos funcionários da empresa uma dificuldade para encontrar treinamentos disponíveis na região, isso acabou representando uma ameaça de alta relevância para a organização.

Desse modo, foi observado que 33% das ameaças estão relacionadas com o governo, 23% originadas do setor econômico, outras 23% de fatores geopolíticos externos e, em seguida, de 21% dos recursos humanos.

Ao analisar a relação entre oportunidades e ameaças identificadas nas entrevistas, conclui-se que as oportunidades (31) representam 42% e as ameaças (43) superam com 58% do total de variáveis do ambiente externo do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza. Em outras palavras, isso mostra que a empresa possui mais ameaças do que oportunidades, definindo-se, assim, a presença de um ambiente externo com incertezas, dificuldades e necessidade de adaptação.

#### 4.3 ANÁLISE INTERNA

Oliveira (2018, p.82) define que “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados”. Diante desse argumento, foi possível realizar a análise do ambiente interno do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza através das respostas das entrevistas realizadas com o gestor, três funcionários de cargos diferentes e quatro clientes, além do questionário aplicado para 14 clientes, evidenciando os pontos fortes e fracos da empresa estudada.

### 4.3.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes de uma empresa podem ser definidos como os recursos organizacionais que proporcionam vantagem no ambiente interno ou que auxiliam no alcance dos resultados almejados (PEREIRA, 2010).

Em vista disso, identificou-se algumas variáveis internas no Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza que representam pontos fortes, tais quais foram obtidos devido à realização das oito entrevistas, especificamente na primeira pergunta das mesmas, e 14 questionários.

Tabela 3 – Pontos fortes identificados no ambiente interno do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza

CATEGORIA	RELEVÂNCIA		
	1	5	9
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Treinamento e capacitação de funcionários			X
Clima organizacional		X	
Relacionamento entre gestor e funcionários	X		
Rotina de trabalho			X
Jornada de trabalho			X
Carga de trabalho		X	
Relacionamento entre funcionários	X		
Relacionamento interpessoal	X		
Quadro de funcionários suficiente	X		
Possibilidade de aperfeiçoamento de competências			X
Solidez/estabilidade no emprego			X
<b>INFRAESTRUTURA</b>			
Localização		X	
Acesso	X		
Fachada	X		
Recepção		X	
Estacionamento	X		
Segurança			X
<b>MARKETING</b>			
Preços		X	
Diferenciação do serviço	X		
Relacionamento com o cliente			X
Redes sociais	X		
Atendimento		X	
<b>FINANÇAS</b>			
Formas de pagamento		X	
Controle financeiro	X		
Salário, férias e direitos trabalhistas			X
Pagamento em dia			X
<b>SERVIÇO</b>			
Instalações e equipamentos		X	
Atividades especiais aos idosos			X
Serviço prestado em geral		X	
<b>GESTÃO</b>			
Higiene e organização			X
Flexibilidade do gestor (comunicação)		X	
Tempo de atuação no mercado			X
<b>TOTAL DE PONTOS FORTES</b>			<b>168</b>

Fonte: Dados primários do estudo, 2021.

Foi observado que a totalização dos pontos fortes da empresa resultou em um grau de relevância de 168 pontos, dentre os quais, o setor de recursos humanos lidera com um total de 59 pontos, já que o treinamento e capacitação de funcionários, rotina e jornada de trabalho, possibilidade de aperfeiçoamento de competências e estabilidade no emprego elevaram o índice permanecendo com um alto grau de relevância.

Ainda na categoria de recursos humanos, variáveis como clima organizacional e carga de trabalho aparecem como sendo de média relevância, já assuntos de relacionamento entre gestor e funcionários, relacionamento entre funcionários, relacionamento interpessoal e quadro de funcionários suficiente foram definidos como de pouco relevância em relação ao quadro geral dos pontos fortes.

Em seguida, o setor das finanças apresenta um grau de relevância de 24 pontos, sendo que as obrigações de salários, férias e direitos trabalhistas dos funcionários foram muito bem avaliados, o que justifica, também, o motivo dos pagamentos em dia estarem como alta relevância. As formas de pagamento e controle financeiro estão dispostos em médio e pouco relevante, respectivamente, no sentido da frequência das entrevistas.

Com pontuação parecida, o setor de gestão aparece com 23 pontos, onde a higiene e organização foram altamente classificados como pontos fortes, além do tempo de atuação no mercado e experiência no setor também entrarem como muito relevante. Em adição, a flexibilidade do gestor no sentido de comunicação com as partes da organização foi avaliada como de média relevância.

A pontuação de infraestrutura aparece na sequência com um total de 22 pontos, sendo o quesito de segurança a única variável de muita relevância nos pontos fortes. A localização e recepção foram elencados por média relevância e, por outro lado, o acesso, fachada e estacionamento tiveram algumas diferenças nas opiniões dos entrevistados e apareceram como pouco relevante devido à frequência nas entrevistas.

Logo após do setor de infraestrutura, o marketing se apresenta com 21 pontos e possui, como principal ponto forte, o relacionamento com cliente. Aliado a isso, os preços e bom atendimento elevam a satisfação clientes, sendo assim, classificados pela média relevância. Além disso, a diferenciação do serviço e as redes sociais foram citados por alguns entrevistados, portanto, se encaixando em pouca relevância.

Para finalizar, a questão dos serviços prestados aparece por último com um total de 19 pontos, sendo que as atividades especiais realizadas com os idosos semanalmente são muito

bem vistas pelos respondentes e são definidas como muito relevantes. Em adição, as instalações, equipamentos e serviço prestado em geral seguem como média relevância.

Em relação aos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos clientes, a fidelização com o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza se mostra como um ponto forte, já que a maioria dos respondentes é cliente há mais de um ano da empresa. A respeito da localização, esse item foi avaliado como consideravelmente ponto forte, principalmente na questão de facilidade para chegar, acesso e segurança. Já a fachada, percebe-se que predomina a satisfação dos clientes nos aspectos visuais da empresa, sendo assim, um ponto forte.

A higiene e organização teve uma maioria na satisfação, já que o espaço limpo, higienizado e organizado foram aspectos destacados, por todos os respondentes, como pontos fortes da empresa. Sobre o atendimento, os clientes definiram que o atendimento com o gestor e as visitas em geral estão excelentes com unanimidade. Outra variável que foi muito bem avaliada foi a questão do relacionamento dos clientes com o gestor e funcionários, classificada como um ponto forte.

Já os preços tiveram algumas divergências entre respostas, mas foi classificado como parcialmente ponto forte por causa dos itens de preços compatíveis com a qualidade do serviço e comparação com a concorrência, além das opções de pagamento. Por fim, a satisfação dos serviços prestado em geral e qualidade do serviço tiveram completa avaliação como ponto forte.

Observa-se que o setor dos recursos humanos apresenta o maior percentual (35%) em relação ao total de pontos fortes por relevância. Logo em seguida, empatados, os setores de finanças e gestão aparecem com 14%, acompanhados dos setores, também empatados, de infraestrutura e marketing totalizando 13% cada um. Por fim, os 11% restantes são destinados ao serviço prestado fechando, assim, o total de pontos fortes identificados dentro do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza.

#### **4.3.2 Pontos Fracos**

Os pontos fracos são limitações organizacionais que influenciam negativamente o cumprimento das metas e objetivos, representando incompetências ou possibilidades de melhoria (PEREIRA, 2010).

Diante disso, foi possível identificar algumas variáveis internas do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza que podem se classificar como pontos fracos, já que elas atrapalham ou não estão funcionando da forma correta. Esses pontos fracos foram obtidos através da realização das entrevistas com o gestor, funcionários e clientes, mais especificamente

na segunda questão, e dos questionários aos clientes seguindo o mesmo critério de grau de relevância.

Tabela 4 – Pontos fracos identificados no ambiente interno do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza

CATEGORIA	RELEVÂNCIA		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	1	5	9
Clima organizacional		X	
Relacionamento entre gestor e funcionários	X		
Relacionamento entre funcionários		X	
Quadro de funcionários insuficiente	X		
Reuniões			X
<b>INFRAESTRUTURA</b>			
Acesso		X	
Fachada	X		
Layout do estabelecimento		X	
Estacionamento	X		
Ambiente físico			X
Área externa, pátio			X
<b>MARKETING</b>			
Preços		X	
Programa promocional			X
Redes sociais			X
Divulgação e propagandas			X
Atendimento	X		
<b>FINANÇAS</b>			
Formas de pagamento	X		
Controle financeiro		X	
<b>SERVIÇO</b>			
Instalações e equipamentos		X	
<b>GESTÃO</b>			
Sistemas de informação gerenciais			X
<b>TOTAL DE PONTOS FRACOS</b>			<b>104</b>

Fonte: Dados primários do estudo, 2021.

A pontuação total de pontos fracos identificados no residencial geriátrico chegou em 104 pontos em relação ao grau de relevância. Um dos principais fatores que influenciaram nessa quantidade foi o setor de marketing que alcançou 33 pontos, sendo o programa promocional, redes sociais, divulgação e propagandas a razão da alta relevância dos pontos fracos. Isso pode ser justificado pela deficiência da divulgação da empresa nos meios de comunicação, como também, a falta de conhecimento das pessoas em relação as redes sociais do residencial. Fatores mais específicos de alguns entrevistados como preços e atendimento aparecem em média e pouca relevância, respectivamente.

Outro setor que necessita de uma atenção é o de infraestrutura que chegou aos 30 pontos, já que a questão do ambiente físico, área externa e pátio foram avaliados de forma negativa pelos respondentes devido à falta de espaço e dificuldade de movimentação na organização. O

acesso e *layout* do estabelecimento foram classificados como média relevância e, em adição, a fachada e estacionamento com pouca relevância.

Em seguida, o setor de recursos humanos, com 21 pontos, apresenta como principal empecilho as reuniões, pois não há uma regularidade e frequência, como relatado por alguns funcionários. Além do mais, o clima organizacional e relacionamento entre funcionários teve algumas citações, portanto, enquadrando em média relevância. O relacionamento entre gestor e funcionários e quadro de funcionários insuficiente foram variáveis apontadas com menor frequência, sendo assim, de baixa relevância.

O setor de gestão aparece com uma única variável de muita relevância, tal variável está relacionada com os sistemas de informação gerenciais que se mostram inexistentes na organização, já que é feito apenas um controle simples por meio de planilhas no Excel. Em sequência, o setor financeiro é representado pelo controle financeiro, justificado anteriormente devido ao baixo investimento no setor, e pelas formas de pagamento. Por fim, a questão do serviço aparece com um problema de média relevância no que diz respeito às instalações e equipamentos.

Em relação aos questionários aplicados em 14 clientes do Residencial Geriátrico, observa-se que na questão da localização, a única variável com algumas insatisfações é a de estacionamento, sendo assim, classificado como levemente ponto fraco. A fachada também teve algumas avaliações de indiferença na aparência do estabelecimento, fato que levou aos pontos fracos. Sobre a organização, tiveram algumas reclamações com o pátio externo, portanto, classifica-se como um ponto fraco de alta relevância.

A abordagem e atendimento dos funcionários foi definido como levemente ponto fraco por apresentar algumas avaliações insatisfatórias pela minoria dos respondentes. Em relação ao preço e promoções, houve uma grande parcela de resultados indiferentes, o que acabou levando tais variáveis nos pontos fracos. Para finalizar, as piores variáveis apontadas como ponto fraco são as redes sociais e propagandas, já que é visível a insatisfação dos clientes nesses quesitos, pois muitos não aprovam o modo que a empresa é divulgada e a disposição das suas redes sociais.

É possível constatar que os setores de marketing e infraestrutura foram de maior impacto para a totalização de pontos fracos da empresa, com 32% e 29% respectivamente. Em sequência, não muito atrás, o setor de recursos humanos aparece com alguns impasses e contou com 20% dos pontos fracos. Para finalizar, o setor de gestão contabilizou 8% do total, as finanças 6% e o serviço prestado com 5%.

Com a análise da relação entre os pontos fortes e fracos identificados no Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, pode-se concluir que a empresa apresenta 168 pontos fortes (62%) e 104 pontos fracos (38%). Isso representa uma predominância de pontos fortes no ambiente interno da organização, justificando, assim, uma gestão aceitável com alguns problemas localizados em setores de marketing e infraestrutura, principalmente, que poderão ser revistos e melhorados.

#### 4.4 POSTURA ESTRATÉGICA

Oliveira (2018) argumenta que a postura estratégica de uma empresa se define através da escolha de um caminho e ação com o objetivo de alcançar a sua missão. É possível estabelecer uma postura estratégica a partir da missão da empresa, da relação entre oportunidades e ameaças, como também, da relação entre pontos fortes e fracos. Desse modo, obteve-se com a análise das entrevistas e questionários, predominância de pontos fortes (168) em relação aos pontos fracos (104) e, por outro lado, um número superior de ameaças (43) em relação às oportunidades (31).

Diante disso, a postura estratégica recomendada ao Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza é a de manutenção. Tal postura indica que há uma predominância de pontos fortes e ameaças, sendo assim, é necessário aproveitar seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos, observar possíveis dificuldades presentes ou futuras e agir defensivamente às ameaças. Para Oliveira (2018), a estratégia de manutenção poderá ser manifestada por meio de três formas:

- Estratégia de estabilidade: busca de um estado de equilíbrio ameaçado ou retorno em caso de perda. O desequilíbrio, normalmente, parte do setor financeiro que é motivado pela relação entre a capacidade produtiva e poder de mercado.
- Estratégia de nicho: objetiva-se dominar um segmento de mercado em que a empresa está atuando e concentrar esforços e recursos para manter vantagens competitivas. Tais empresas possuem um mercado restrito, com pouca expansão e seguindo estratégias de menor risco.
- Estratégia de especialização: procura-se alcançar ou manter uma liderança de mercado por meio da concentração de esforços em uma única ou poucas atividades em relação aos produtos/serviços e segmento de mercado. Com isso, é possível reduzir custos unitários, mas adquirir uma vulnerabilidade por depender de apenas uma atividade.

#### 4.5 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Os objetivos compreendem como o termo final de onde se pretende chegar com definições genéricas. As metas representam as etapas e processos para alcançar determinado objetivo, sendo mais específicas e possíveis. Já as estratégias são a maneira mais adequada de se cumprir tais objetivos e metas com o posicionamento certo da empresa em relação ao seu ambiente.

Diante dessas afirmações, das entrevistas e dos questionários realizados, foi possível estabelecer algumas estratégias em relação aos objetivos e metas do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza. Em relação aos objetivos de aprimorar o setor de marketing e ampliar/melhorar a infraestrutura da empresa, recomenda-se que a organização adote uma estratégia de estabilidade, ou seja, a realização de uma manutenção de setores fora de equilíbrio e ameaçados. Já para alcançar o aumento da satisfação dos clientes, é necessário utilizar da estratégia de nicho, em que a empresa concentra os esforços para preservar vantagens competitivas e observa as necessidades dos clientes.

Os objetivos, metas e estratégias baseados nos resultados das entrevistas e questionários estão expostos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Objetivos, metas e estratégias do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza

1	Objetivo	Aprimorar o setor de marketing
	Meta	Aumentar a abrangência da empresa em 100% em três meses
	Estratégia	Estratégia de estabilidade
2	Objetivo	Ampliação e melhoria na infraestrutura
	Meta	Proporcionar um espaço físico agradável e eficiente 50% maior até 2022
	Estratégia	Estratégia de estabilidade
3	Objetivo	Aumentar a satisfação dos clientes
	Meta	Atender ao <i>feedback</i> dos clientes, aumentando em 75% sua satisfação
	Estratégia	Estratégia de nicho

Fonte: Dados do estudo (2021)

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação de uma empresa objetiva conduzir os esforços para o cumprimento dos objetivos propostos anteriormente. Desse modo, Tavares (2010, p.338) argumenta que “é necessário, nesta perspectiva, identificar os seus requisitos básicos segundo o que se pretende com eles e segui-los à medida que se mostrarem adequados”. O método mais eficiente para a realização de um plano de ação é a utilização das planilhas 5W2H que pode ser analisado nos quadros a seguir.

Quadro 2 – Objetivo 1: Aprimorar o setor de marketing

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Maior abrangência de divulgação	Proprietário	A empresa é pouca ou praticamente nada divulgada nos meios de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciais em rádio/televisão</li> <li>- Anúncios pelo Google Ads</li> <li>- Anúncios em redes sociais</li> <li>- Outdoor</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Conforme orçamento
Promoções	Proprietário	Não há realização de programas promocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoções especiais para clientes de acordo com seu tempo de utilização dos serviços</li> <li>- Descontos em datas específicas</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Nenhum
Melhoria nas redes sociais	Proprietário	Redes sociais da empresa estão desatualizadas e com pouca atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção e atualização das informações a respeito da empresa</li> <li>- Atividade frequente para manter os clientes bem informados e atrair possíveis novos</li> </ul>	Início: dezembro/2021	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Nenhum
Formação de preços	Proprietário	Pouco conhecimento de mercado para a formação de preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de tendências externas à empresa</li> <li>- Comparação com os preços praticados pela concorrência</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Conforme orçamento

Fonte: Dados do estudo (2021)

Quadro 3 – Objetivo 2: Ampliação e melhoria na infraestrutura

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Ampliação da área externa	Proprietário	Pátio externo muito pequeno em comparação com o número de idosos	- Realização de obras para ampliação do espaço físico externo	Início: janeiro/2022	No pátio da empresa	Conforme orçamento
Reestruturação do ambiente físico	Proprietário/funcionários	Pela poluição sonora dos cômodos da organização e necessidade de facilitar as tarefas dos funcionários	- Redução de ruídos externos e internos por meio de paredes e janelas acústicas - Utilização de tecnologias novas para a realização das atividades	Início: fevereiro/2022 Término: maio/2022	Na estrutura interna da empresa	Conforme orçamento
Mudança no <i>layout</i> do estabelecimento	Proprietário	Pela dificuldade de movimentação e falta de espaço	- Adaptação dos espaços, equipamentos e móveis - Adequar os setores da empresa	Início: outubro/2021 Término: fevereiro/2022	Na estrutura interna da empresa	Conforme orçamento
Melhoria e facilidade de acesso	Proprietário	Por causa da morosidade, distância e desorganização do momento de chegada dos responsáveis/visitas até a entrada na empresa	- Mudar a entrada e o trajeto externo para chegar ao portão do pátio externo - Realocar o interfone para um novo local e consertar seu mal funcionamento	Início: janeiro/2022 Término: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Conforme orçamento
Melhoria da fachada	Proprietário	Para apresentar uma fachada e entrada da empresa ainda mais agradável e aconchegante	- Alterar o painel do letreiro e informações da empresa	Início: janeiro/2022 Término: janeiro/2022	Na entrada da empresa	Conforme orçamento

Fonte: Dados do estudo (2021)

Quadro 4 – Objetivo 3: Aumentar a satisfação dos clientes

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Melhoria no atendimento	Proprietário	Para oferecer um serviço de qualidade e aperfeiçoar a satisfação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoar a comunicação no momento de apresentação da empresa para reter possíveis novos clientes</li> <li>- Buscar entender as necessidades de cada cliente</li> </ul>	Início: novembro/2021	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Nenhum
Identificar variáveis insatisfeitas pelos clientes	Proprietário	Para obter um <i>feedback</i> da opinião do cliente a respeito da empresa e seus serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de questionários de pesquisa aos clientes periodicamente a cada trimestre do ano</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Nenhum
Treinamentos aos funcionários	Proprietário/ funcionários	Capacitar os funcionários para melhorar o seu atendimento e abordagem, melhorando a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estipular uma data especial para treinamento do pessoal</li> <li>- Oferecer capacitação externa</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Conforme orçamento
Incentivo à fidelização	Proprietário	Para recompensar os clientes que confiam e continuam utilizando os serviços da empresa, aumentando sua satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de descontos por tempo de utilização dos serviços</li> <li>- Brindes pela efetuação de um contrato e continuação do mesmo</li> </ul>	Início: janeiro/2022	Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza	Conforme orçamento

Fonte: Dados do estudo (2021)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um planejamento estratégico se mostra muito necessário para auxiliar as empresas que atuam em um ambiente de constantes mudanças e complexo, sendo assim, o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, que não possui uma ferramenta de gestão para auxiliar nas suas atividades, se mostrou apto para a construção do mesmo. Com isso, o propósito era de realizar a análise interna e externa da empresa, estabelecer estratégias adequadas diante dos resultados e, ao fim, planejar ações em relação às tais estratégias.

Diante disso, o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, localizado na cidade de Passo Fundo, foi o objeto de pesquisa do trabalho onde foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas com o gestor, três funcionários de áreas diferentes e quatro clientes, além da aplicação de um questionário para 14 responsáveis pelos idosos/clientes da empresa.

Após a análise das informações obtidas com a pesquisa, pode-se concluir que a empresa se encontra em uma posição de manutenção, devido a estar inserida em um ambiente com predominância de ameaças e pontos fortes. Tal postura estratégica exige que a organização aproveite dos seus pontos fortes e minimize os pontos fracos, observe possíveis dificuldades e aja de forma defensiva perante às ameaças.

Além disso, com a implementação das estratégias de estabilidade e nicho, aliado tanto aos seus objetivos e metas, quanto às ações adequadas para cumprir com cada estratégia, possibilitará à empresa alcançar uma posição de competitividade e diferenciação em relação aos concorrentes. Assim, foi possível estabelecer ações necessárias para alcançar cada um dos seus objetivos, como o aprimoramento do setor de marketing, melhoria na infraestrutura e aumento da satisfação dos clientes, junto às suas respectivas metas, apresentando o que será feito, quem fará, o motivo da ação, como será trabalhado, quando, o local e quanto custará.

Desse modo, foi possível apresentar o planejamento estratégico adequado para o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, deixando claro sua importância para qualquer organização, independente de tamanho ou setor atuante, e seu auxílio para o entendimento dos movimentos internos e externos à empresa, como também, para a tomada de decisões.

O estágio supervisionado serviu como forma de aprendizado ao relacionar o conteúdo teórico com o prático e aperfeiçoar os conhecimentos acadêmicos, apesar de limitações do estudo, como a falta de disponibilidade ou de interesse dos respondentes da pesquisa, além de todo o cenário pandêmico. Como recomendações para trabalhos futuros, é possível avaliar os resultados do planejamento estratégico estabelecido e construir as diretrizes organizacionais adequadas para a empresa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, S. C.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FREITAS, Eduardo de. Expectativa de vida dos brasileiros. **Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/expectativa-vida-dos-brasileiros.htm>>. Acesso em: 19 de mar. de 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- IDOSOS indicam caminhos para uma melhor idade. **Censo 2021**, 2019. Disponível em: <<https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/24036-idosos-indicam-caminhos-para-uma-melhor-idade.html>>. Acesso em: 19 de mar. de 2021.
- MATTOS, Veronica. Residencial geriátrico: o que é, para quem é indicado e como essa escolha pode significar um ato de amor. **Luiza Anna Residencial**, 2021. Disponível em: <<https://luizaannaresidencial.com.br/blog/residencial-geriatrico>>. Acesso em: 19 de mar. de 2021.
- NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). **Sebrae**, 2021. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF)>. Acesso em: 04 de maio de 2021.
- NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia (V. 4)**. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

**APÊNDICE A – Entrevista**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

**RESIDENCIAL GERIÁTRICO SOLAR SANTA TEREZA**

**ASSINALE SUA POSIÇÃO:**

- ( ) Proprietário
- ( ) Funcionário
- ( ) Fornecedor
- ( ) Cliente/Consumidor

**1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

a) Citar os **pontos fortes** - recursos organizacionais que proporcionam vantagem no ambiente ou que auxiliam no alcance dos resultados desejados:

---

---

---

---

---

b) Citar os **pontos fracos** - limitações organizacionais que afetam negativamente o cumprimento dos objetivos, representando incompetências ou possibilidades de melhoria:

---

---

---

---

---

## 2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as **ameaças** - fatores externos que podem impactar negativamente as estratégias da organização e representam os impasses para o cumprimento da missão organizacional:

---

---

---

---

---

b) Citar as **oportunidades** - elementos externos que ajudam na realização do plano da missão organizacional ou situações do meio ambiente e que podem auxiliar no aumento da competitividade da empresa:

---

---

---

---

---

## 3 SUGESTÕES

---

---

---

---

**Obrigado(a) pela participação!**

**APÊNDICE B – Questionário aos clientes**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES DO RESIDENCIAL GERIÁTRICO SOLAR  
SANTA TEREZA**

**Em relação ao idoso:**

**1. Gênero:**

( ) Masculino      ( ) Feminino

**2. Idade:**

( ) Entre 40 e 59 anos      ( ) Entre 60 e 79 anos      ( ) Acima de 80 anos

**3. Escolaridade:**

( ) Fundamental Incompleto      ( ) Fundamental Completo  
( ) Ensino Médio Incompleto      ( ) Ensino Médio Completo  
( ) Ensino Superior Incompleto      ( ) Ensino Superior Completo

**4. Estado Civil:**

( ) Solteiro      ( ) Casado      ( ) União Estável  
( ) Divorciado      ( ) Viúvo

**5. Quantidade de filhos:**

- Nenhum       Um filho       Dois filhos  
 Três filhos       Quatro filhos       Mais que quatro filhos

**Em relação ao responsável/respondente:**

**6. Renda familiar mensal:**

- Até R\$ 2.090  
 Entre R\$ 2.090,01 e R\$ 4.180  
 Entre R\$ 4.180,01 e R\$ 10.450  
 Entre R\$ 10.450,01 e R\$ 20.900  
 Acima R\$ 20.900,01

**7. Há quanto tempo que é cliente do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza?**

- 6 meses ou menos       7 meses a 12 meses  
 13 meses a 18 meses       19 meses a 24 meses  
 Mais de 2 anos

**8. Marque com um “X” a alternativa que mais se assimila com sua opinião a respeito do Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza, de acordo com a seguinte legenda:**

1	Totalmente Insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Indiferente
4	Satisfeito
5	Totalmente Satisfeito

<b>GRUPO 1</b>						
	<b>Localização</b>	1	2	3	4	5
1	Facilidade para chegar					
2	Acesso					
3	Segurança					
4	Proximidade da sua localização					
5	Estacionamento					

<b>GRUPO 2</b>						
	<b>Fachada</b>	1	2	3	4	5
1	Logotipo					
2	Painel					
3	Jardim da entrada					
4	Entrada para visitas					
5	Apresentação do estabelecimento em geral					

<b>GRUPO 3</b>						
	<b>Higiene e Organização</b>	1	2	3	4	5
1	Espaço limpo e higienizado					
2	Ambiente interior organizado					
3	Pátio externo organizado					

<b>GRUPO 4</b>						
	<b>Atendimento</b>	1	2	3	4	5
1	Tempo de espera					
2	Abordagem do funcionário					
3	Atendimento com o gestor					
4	Atendimento com os funcionários					
5	Agendamento das visitas					
6	Satisfação das visitas em geral					

<b>GRUPO 5</b>						
	<b>Relacionamento</b>	1	2	3	4	5
1	Relacionamento com o gestor					
2	Relacionamento com funcionários					
3	Sentimento de valorização como cliente/consumidor					
4	Fidelização com o Residencial Geriátrico					
5	Facilidade na comunicação com gestor e funcionários					

<b>GRUPO 6</b>						
	<b>Preços e Forma de Pagamento</b>	1	2	3	4	5
1	Preço compatível com a qualidade do serviço					
2	Comparação dos preços com a concorrência					
3	Promoções					
4	Opções de pagamento aceitos pelo estabelecimento					
5	Periodicidade de pagamento (mensalidade)					

<b>GRUPO 7</b>						
	<b>Redes Sociais e Divulgação</b>	1	2	3	4	5
1	Site					
2	Facebook					
3	WhatsApp					
4	Acompanha as redes sociais da empresa					
5	Acompanha ou já viu propagandas da empresa					
6	O Solar Santa Tereza é bem divulgado nas mídias?					
7	Facilidade de obter o contato da empresa					

<b>GRUPO 8</b>						
	<b>Serviço prestado</b>	1	2	3	4	5
1	Qualidade do serviço					
2	Satisfação geral com os serviços prestados					
3	Recomendaria os serviços para outras pessoas?	SIM			NÃO	

**9. Sugestões para o Residencial Geriátrico Solar Santa Tereza:**

---

---

---

---

**Obrigado(a) pela participação!**