

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO HOSPITALAR: O CASO DE UM CENTRO DE REFERÊNCIA EM MATÃO, SÃO PAULO

HOSPITAL STRATEGIC PLANNING: THE CASE OF A REFERENCE CENTER IN MATÃO, SÃO PAULO

GALLO, T.¹, VERGA, M.², GEMENTI-SPOLZINO, M. M.³

¹ Acadêmica do Curso de Administração – IMMES ² Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação – UNIARA, docente no IMMES. ³ Doutora em Linguística - UNESP, docente no IMMES.

Resumo: O planejamento hospitalar é elaborado através de um processo corporativo complexo que pode alcançar objetivos futuros, se tornando essencial para o aprimoramento do atendimento de saúde. Ao estudar o planejamento estratégico, é possível levantar pontos de melhoria que impedem o crescimento da organização hospitalar, consistindo em estabelecer um caminho sistêmico de longo prazo, fortalecendo a missão e valores da instituição. O processo de planejamento deve atender as condições básicas importantes: interpretar o programa dentro das necessidades atuais e futuras, desenvolvendo alternativas ao bem-estar dos usuários, recursos financeiros e diversas áreas. Para que esse processo funcione, é preciso estabelecer prioridades essenciais diante de demandas crescentes e limitação de gastos. É importante que, após determinar algumas estratégias, estipulem condições de viabilidade para concretizar os objetivos. Envolvendo questões pessoais, qualitativas e quantitativas, todas relacionadas à disposição física e capital da instituição.

Palavras - Chave: Planejamento; gastos; lucros.

Abstract: *Hospital planning is elaborated through a complex corporate process that can achieve future goals, becoming essential for the improvement of health care. When studying strategic planning, it is possible to raise points of improvement that hinder the growth of the hospital organization, consisting of establishing a long-term systemic path, strengthening the institution's mission and values. The planning process must meet important basic conditions: interpreting the program according to current and future needs, developing alternatives to the well-being of users, financial resources, and several areas. For this process to work, it is necessary to establish essential priorities in the face of growing demands and limited spending. It is important that, after determining some strategies, establish feasibility conditions to achieve the objectives. Involving personal, qualitative, and quantitative issues, all related to the physical and capital disposition of the institution.*

Keywords: *Planning; expense; profits.*

INTRODUÇÃO

O conceito de planejamento a longo prazo começou evoluir em direção ao planejamento estratégico, estimulado pela saturação e declínio de várias empresas. Não é possível planejar o futuro de uma empresa com tendências passadas, dando menos importância à evolução do mercado e não projetando metas e decisões empresariais. O enfoque sistêmico ressalta a realização dos objetivos como um todo. É importante definir a organização em termos de sua finalidade ou utilidade para o cliente, ou seja, ter a empresa totalmente voltada para o mercado. Acredita-se que o resultado de um planejamento estratégico bem-sucedido está relacionado à capacidade de assumir riscos maiores, melhorando o desempenho empresarial. No entanto, torna-se necessário compreender os riscos assumidos para escolher racionalmente entre os diversos caminhos, sem embrenhar-se no ambiente de incerteza. Planejamento estratégico está ligado à responsabilidade de decisões concentradas na cúpula administrativa. É esperado que os setores de uma empresa trabalhem como uma equipe, líderes e colaboradores, por esse motivo é aplicado o planejamento estratégico. A questão que se coloca é: de que maneira o planejamento estratégico pode implementar melhorias em uma instituição hospitalar?

O planejamento estratégico hospitalar garante o sucesso essencial da instituição, tendo como objetivo a facilidade de alcançar as metas estabelecidas. Para que o sucesso seja alcançado, é necessário a realização de estudos apontando fatores que possam impedir o desenvolvimento do hospital. O planejamento estratégico tem como função auxiliar os gestores a organizar objetivos, alinhar a comunicação entre os demais setores e garantir a organização de ações, metas e prazos. A estrutura deste processo exige uma realização de diagnóstico, identificando visões e valores da instituição. Analisando, também, interna e externamente critérios sociais e financeiros, aplicando uma estratégia, a missão de objetivos e metas, além disso, é importante considerar as perspectivas financeira, do paciente, processos, aprendizagem, crescimento e desenvolvimento. Após isso, surge a avaliação de resultados e medidas de desempenho, estabelecendo padrões que precisam ser seguidos e mais bem tomadas de decisões com o desenvolvimento da instituição. Uma instituição de saúde deve aperfeiçoar os serviços prestados, obtendo resultados favoráveis aos pacientes, gerando produtividade nas atividades exercidas compensando o investimento financeiro realizado. Devem seguir regulamentos sanitários, legislativos, tributários e princípios profissionais. Desse modo, todos os setores de uma instituição de saúde devem seguir um mesmo caminho estratégico para que possam obter

um planejamento de sucesso e um melhor desempenho profissional, tanto na comunicação, quanto nas tomadas de decisão.

O trabalho estrutura-se em três sessões. Na primeira sessão discutimos a importância geral do planejamento estratégico, sua forma de elaboração e desenvolvimento. Na segunda sessão é abordado o planejamento estratégico dentro dos hospitais, incluindo a melhoria da tecnologia de informação e seus recursos para um maior crescimento empresarial. Na terceira, é apresentada uma pesquisa de campo, a líder de um dos setores do hospital foi entrevistada, falando um pouco sobre o planejamento e quais aspectos podem ser melhorados na empresa.

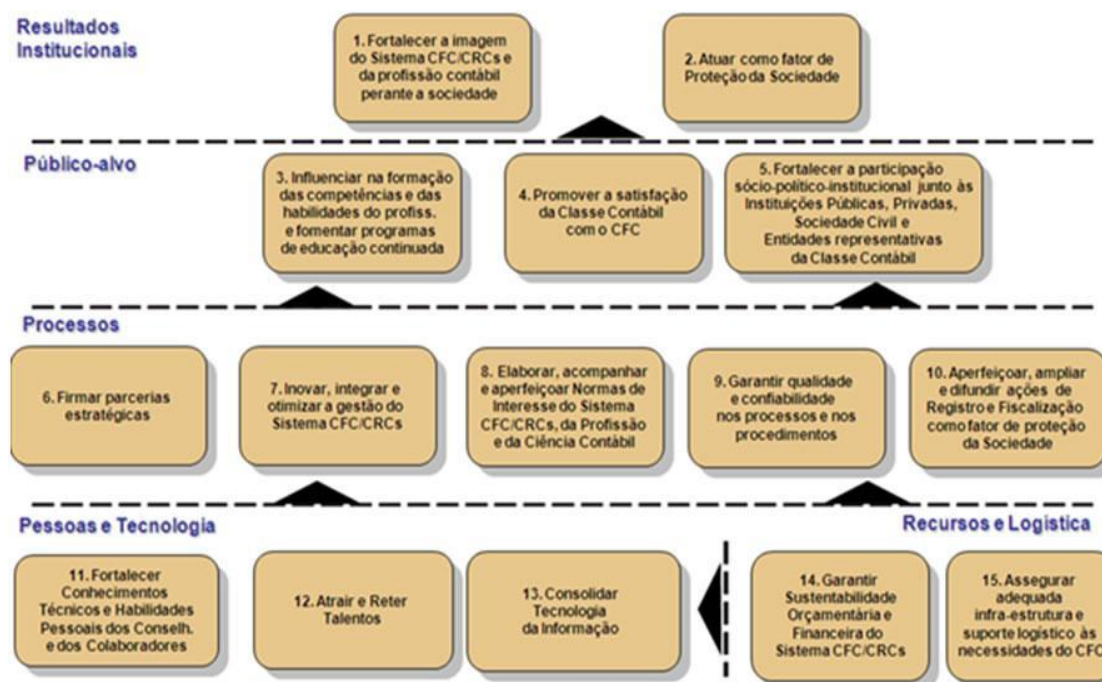
REVISÃO DA LITERATURA: Planejamento estratégico

O conceito de planejamento consiste no ato de criar e planejar, antecipadamente, uma ação, podendo desenvolver estratégias para atingir determinados objetivos. É uma forma de identificar um alvo específico, com a intenção de organizar e aplicar as melhores maneiras de atingi-lo. Muitos profissionais e empresas ainda subestimam a sua importância, porém sem um planejamento estratégico efetivo, dificilmente suas metas e objetivos serão alcançados do modo esperado. Com isso, os indivíduos administram, erroneamente, sua profissão e finanças, fazendo com que as organizações sofram com a má gestão de pessoas, produtos e serviços. Isso ocorre devido à falta de planejamento, muitas decisões erradas são tomadas, prejudicando o futuro profissional. Por isso, planejar é a melhor forma de alcançar o estado desejado, sair do estado atual e estimular o desenvolvimento empresarial. Esta ação é fundamental para compreender quais são os nossos pontos de melhoria ou mesmo aqueles aspectos que podem ser potencializados. Deste modo, conseguiremos definir quais estratégias adotar e quais os melhores caminhos a seguir em determinada situação. Segundo Certo (1993, p. 07), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente.”

O planejamento estratégico funciona como uma bússola orientada para o futuro, servindo para comunicar os funcionários, pacientes e investidores qual é sua missão, visão e valores. É um processo corporativo criado para facilitar o alcance da situação desejada no futuro e por meio de estudos diagnosticar fatores críticos que possam impedir o crescimento da empresa. A estratégia de estabilidade, para uma empresa que atua em mais de um setor, corresponde à manutenção do atual conjunto de empresas, (Wright et al., 2000). A partir do

momento em que definimos que precisamos ou queremos conquistar alguma coisa, é essencial, fazer um planejamento pessoal ou profissional que nos permita alcançar efetivamente este objetivo. Este tipo de análise sistêmica das situações é essencial para a tomada de decisões assertivas, tendo êxito em suas ações. Também deve ser seguida pelas organizações, para que tanto os processos, como a gestão de pessoas sejam realizadas de modo efetivo. Isso permite organizar, planejar e fazer um cronograma de todas as atividades que serão realizadas em curto, médio e longo prazo. Um bom planejamento permite às empresas fazer uma boa gestão financeira, administrar e definir quais serão os investimentos mais assertivos, podendo melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Possibilita ainda melhorar o capital humano (relações interpessoais, liderança, comunicação, produtividade) e oferecer aos profissionais – cursos, treinamento e desenvolvimento, de modo que estes estejam realmente alinhados com os objetivos da empresa. Além disso, deve ser feito um mapa de planejamento estratégico, onde é dado aos colaboradores um panorama sobre o funcionamento da empresa e suas utilidades. A ideia é que o mapa estratégico forneça informações de forma clara e concisa de se entender. Segue, abaixo, uma imagem onde é mostrado, claramente, o exemplo de um mapa estratégico na figura 1.

Figura 1. Mapa de Planejamento Estratégico



Fonte: Treasy (2018)

A figura 1 demonstra um recurso de engajamento, lembrando ao colaborador de que seu trabalho faz diferença. Kotler (1992, p. 63) comenta que *“planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa...”*.

O planejamento estratégico se conceitua como um processo administrativo para estabelecer uma melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de fatores externos – não controláveis – atuando de forma inovadora e diferenciada. Ou seja, o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando é seguido de planejamentos táticos e operacionais, consiste em robusta ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização. Abaixo, podemos ver e entender melhor como funciona cada planejamento (estratégico, tático e operacional). Para que o planejamento estratégico de uma empresa funcione perfeitamente, ele foi dividido em oito ferramentas e conceitos importantíssimos:

- i) Intenção Estratégica;
- ii) Fatores Críticos de Sucesso;
- iii) Políticas;
- iv) Estratégia;
- v) Objetivos;
- vi) Metas;
- vii) Planos; e
- viii) Análise do Ambiente.

Figura 2. Os tipos de planejamento e suas funções



Fonte: PMBK (2018)

COMO DESENVOLVER UM PLANEJAMENTO DE SUCESSO?

O conceito de planejamento tem a capacidade de combinar as condições internas com as oportunidades encontradas no ambiente externo. Nesse caso, o planejamento estratégico funciona como um mapeamento de todos os passos necessários, alcançando o que se deseja. Esse processo pode ser reduzido a três pontos principais:

- (i) Situação atual – o ponto em que você se encontra neste momento, o que você tem e o que precisa para atingir suas metas e objetivos;
- (ii) Situação desejada no futuro – aquilo que você deseja alcançar daqui 10 anos ou mais;
- (iii) Como alcançá-la – o que você tem para alcançar o objetivo desejado. Recursos internos e externos necessários para a conquista.

ETAPAS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que um planejamento tenha o sucesso almejado, ele precisa ser bem desenvolvido e detalhado. Veja, abaixo, algumas etapas necessárias para que o planejamento estratégico tenha seus objetivos atingidos:

(i) Análise do Cenário: nessa etapa, deverão ser analisadas cuidadosamente todas as variáveis a favor e contra a realização dos objetivos, mapeando os pontos fortes e ameaças internas e externas. A análise do cenário seria o primeiro ponto do planejamento;

(ii) Definição de Objetivos: os objetivos devem ser tangíveis, ou seja, quantificáveis ou constatáveis; e

(iii) Definição de Estratégias: essa etapa contém um detalhamento de cada uma das estratégias a serem executadas para que os objetivos possam ser alcançados com sucesso.

CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma das funções essenciais da administração, segundo Petrocchi (2001) na teoria neoclássica da administração, o planejamento articula-se no denominado ciclo administrativo, e suas funções são de organizar, dirigir e controlar. Trata-se de um elemento fundamental para a sobrevivência das organizações, prever ações, escolher caminhos e estabelecer processos na tomada de decisão. O planejamento precisa ter uma visão global do sistema e estudo de cenários futuros. Por esses e outros fatores criou-se uma imagem de complexidade e de dificuldade sobre o planejamento. É a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. É a mais fundamental das quatro funções do processo administrativo, pois estabelece a ponte onde estamos e onde queremos estar.

ELABORANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é composto por quatro funções essenciais:

(i) Diagnóstico: Identificar valores e missão da empresa;

(ii) Missão: Elaboração de cenários e desenvolvimento estratégico;

(iii) Instrumento Prescritivo e Quantitativo: Desdobramento de missão, metas e indicadores; e

(iv) Controles Avaliativos: Análise de desvios e tomada de ações corretivas.

As funções do planejamento estratégico são importantes para os ambientes interno e externo das empresas, visando que, em cada lugar as missões e valores sejam diferentes devido aos diversos costumes e crenças culturais. O processo de conhecimento da empresa e de seu ambiente pode ser feito por diversas metodologias, sendo a SWOT a mais conhecida delas – uma matriz de diagnóstico organizacional que posiciona graficamente as forças e fraquezas da

empresa (ambiente interno, controlável) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo, não controlável), facilitando o desenvolvimento de estratégias.

Outra ferramenta interessante para fazer a análise estrutural do segmento (inclusive do nível de concorrência) é a chamada Análise das 5 Forças de Porter, permitindo à instituição refletir sobre a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos pacientes, além da rivalidade entre concorrentes. Tudo isso ajuda na criação de subsídios para embasar melhor o planejamento estratégico (Siteware, 2017).

Figura 3. Funções do Planejamento



Fonte: Baseado em Chiavenato e Sapiro (2003)

PLANEJAMENTO E TECNOLOGIA

Planejamento Estratégico de TI é o processo de elaborar uma estratégia para uso da tecnologia da informação em uma organização. É por meio do planejamento que a estratégia de TI é estruturada, organizada e sistematizada. Garantindo que a tecnologia da informação está sendo usada a favor do negócio. Além disso, ajuda a criar valor para os clientes. O planejamento estratégico de TI pode funcionar como uma espécie de desdobramento do planejamento estratégico do negócio. Espera-se nesse sentido, que ele esteja alinhado com os valores e

objetivos estratégicos organizacionais. Nesse contexto, torna-se fundamental, na elaboração do planejamento estratégico de TI a definição da estratégia da empresa, significando a necessidade de uma visão ampliada do futuro e identificação das principais metas a serem estabelecidas pela empresa em determinado período. A tecnologia será utilizada para substituir as atividades manuais, tendo por principal motivador a ser adotada por empresas é a busca de melhorias na utilização de recursos investidos na manutenção de máquinas e sistemas de informação.

PONTOS RELEVANTES

O planejamento estratégico de TI também deve considerar o ambiente interno e externo. Analisar as condições internas da TI significa olhar para si com olhos clínicos. Outro ponto relevante no planejamento estratégico de TI é a lista de iniciativas estratégicas. Essas iniciativas normalmente são projetos e programas que devem ser executados com o intuito de alcançar objetivos estratégicos. Podendo atender à estrutura interna da TI ou beneficiar toda a organização. São exemplos de iniciativas estratégicas de TI: padronização de processos e implantação de modelo de governança de TI. As iniciativas estratégicas servem para executar aquilo que foi definido no planejamento estratégico de TI. Para ter certeza de que elas estão trazendo os ganhos previstos, é preciso mensurar os resultados. Uma forma mais utilizada são os KPIs (Indicadores-Chave de Performance).

Os KPIs são mais do que métricas. Eles mostram os resultados mais relevantes para medir a estratégia, isto é, aqueles que realmente podem impactar a visão de futuro. Mas não basta apenas fazer um ótimo planejamento estratégico de TI. É preciso monitorar a execução desse plano e ficar de olho nos indicadores das iniciativas e dos próprios objetivos estratégicos. Com o acompanhamento constante, indicadores que não estiverem performando bem vão ter uma chance de serem recuperados. O planejamento estratégico de Tecnologia da Informação é um documento vivo e possui sua própria dinâmica. Por isso, ele pode sofrer ajustes, dependendo de como está a execução da estratégia. Esses ajustes vão decorrer de uma análise profunda do desempenho da estratégia. Assim, o planejamento não pode ser muito engessado nem muito volátil.

A IMPORTÂNCIA DO PETI

O planejamento estratégico de TI surge justamente para explorar todo o potencial que a área de TI de uma organização oferece. Isso porque o processo de planejamento exige

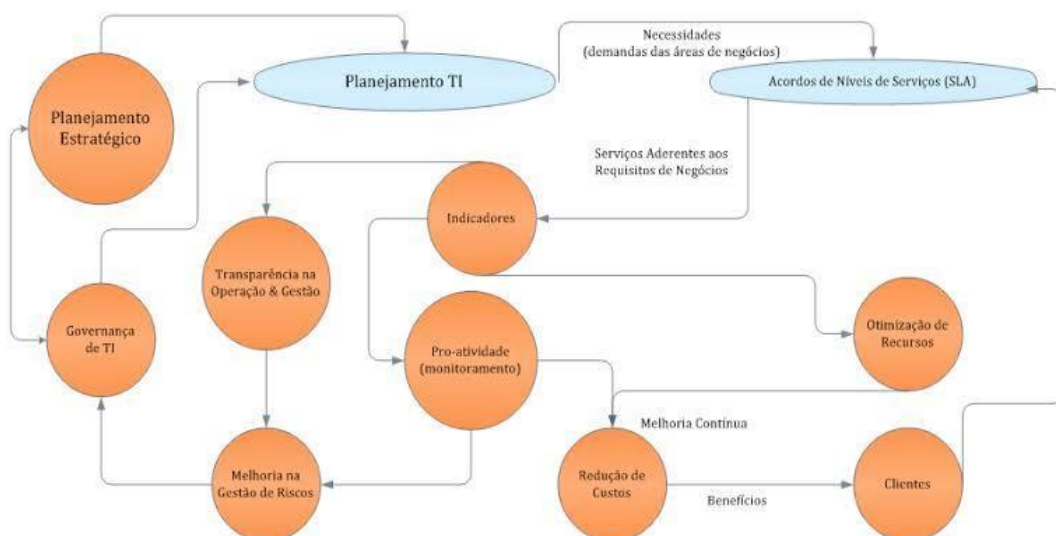
uma reflexão profunda acerca das competências e habilidades da TI. A área de TI pode ser mais do que um centro de custos. Ela tem potencial para se tornar uma excelente prestadora de serviços. Ou melhor ainda: uma parceira estratégica do negócio. A TI pode atuar como uma agente de mudanças e transformar o negócio através da tecnologia da informação. Isso porque ela conhece a organização como nenhuma outra área. Uma TI estratégica precisa ter uma visão holística da organização. Por isso, ela deve participar ativamente das discussões estratégicas do negócio. Assim, ela terá mais condições de colaborar com a empresa.

O planejamento estratégico de TI também se reflete na performance da organização frente ao mercado. Organizações que possuem um setor da tecnologia da informação mais “artesanal” normalmente têm mais dificuldade em entregar resultados. Por outro lado, setores de TI com alta maturidade já tem como principal objetivo a entrega de resultados. Logo, nesse tipo de TI a entrega da performance é perseguida, não apenas desejada.

BENEFÍCIOS DO PETI

Com o planejamento estratégico de TI, a equipe de TI entenderá melhor qual o seu papel dentro da empresa. Portanto, os colaboradores vão se sentir mais motivados a trabalhar em prol do negócio. Isso também ajuda na percepção que a empresa tem sobre os resultados da TI. Portanto, o planejamento estratégico de TI ajuda a trazer visibilidade para a área.

Figura 4. SLA e seus benefícios na governança



Fonte: CompanyWeb (2007)

Serve também como ferramenta para comunicação com a direção da empresa e para apresentar os resultados esperados com a TI. Assim, é possível melhorar a governança como um todo. Outra vantagem do planejamento estratégico de TI é o fato de que ele traz agilidade organizacional. Agilidade é a capacidade de as empresas responderem rapidamente às mudanças.

Nesse sentido, pensar o uso de tecnologia da informação estrategicamente torna o negócio mais ágil e resiliente. O planejamento estratégico de TI é uma forma interessante de as organizações se prepararem para o mercado. Ele é mais do que uma mera formalidade, pois ajuda a priorizar projetos e outras ações.

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPIs)

Conforme aponta Teixeira *et al* (2015), KPIs são indicadores-chaves que podem favorecer na análise maneiras de se identificar problemas de desvios nos processos empresariais. Esse termo surgiu em meados dos anos 90. Nessa época muitas empresas começaram a perceber que o foco não deveria ser somente em produtividade, mas também na qualidade como um todo.

Assim, definindo alguns indicadores-chave, os profissionais responsáveis por cada área foram capazes de analisar a performance da empresa em diversos setores. KPIs são a chave para que você possa traçar estratégias baseadas em dados. Por isso, a importância da mensuração de resultados por meio de indicadores de desempenho. Teixeira *et al* (2015) aplicam essa metodologia no segmento de saúde no Brasil.

Contudo, para mensurar resultados, é preciso que você tenha dados com os quais possa trabalhar – dados esses que são métricas coletadas a partir de sua presença digital. Sua empresa pode mensurar diversas métricas diferentes, independente do nicho em que você atua. É importante que você separe alguns indicadores mais específicos e que vão de encontro aos objetivos do seu negócio – seja a curto, médio ou longo prazo. As métricas estratégicas responsáveis por medir o sucesso desses objetivos são seus indicadores-chave – KPIs.

Figura 5. Key Performance Indicator – KPI



Fonte: Agendor (2018)

PESQUISA DE CAMPO

Nesta sessão apresentamos alguns resultados de uma pesquisa de campo com a líder e coordenadora do Hospital da cidade de Matão, interior do estado de São Paulo. Nesse momento, buscou-se a opinião de uma responsável na área de agendamento de exames da instituição. Trata-se de uma instituição referência na cidade de Matão. Em 1987, um grupo profissional assumiu a direção do Hospital e gerou mudanças que o tornaram um modelo a ser seguido na região. Com a inauguração de blocos e mudança de layout. Após 2009, a unidade de saúde matonense ampliou ainda mais espaços e recursos, chegando à marca de 12.345 m² de

área construída em 2019 e contando, atualmente, com mais de 800 colaboradores diretos, além de corpo clínico formado por 110 médicos e serviços diversos nas áreas de diagnóstico e análises clínicas. Suas instalações abrigam 198 leitos e oferecem atendimento nas áreas de internação hospitalar e ambulatorial, clínica médica, pediátrica, cirúrgica em geral, obstétrica, com alta complexidade em maternidade de alto risco – dispo de plantão presencial 24h -, ortopedia, cirurgia cardiovascular, hemodinâmica, hemodiálise e oncologia. A seguir, apresentamos a visão, missão e os valores do Hospital analisado:

- Visão - Mostrar aos pacientes a importância da saúde e o comprometimento.
- Missão - Esclarecer profissionais e colaboradores, o comprometimento com pacientes.
- Valores - Honestidade, ética, atenção, educação e respeito com os pacientes, profissionais e colaboradores.

Figura 6. Missão, Visão e Valores



Fonte: Teixeira et al 2015

Deve-se entender a Missão como a razão de existir da empresa, a visão deve ser entendida como um objetivo ou, qual meta a empresa quer atingir, aos valores atribui-se um significado ligado a um conjunto de ideias e padrões de comportamento institucionais.

ABORDAGEM COM GESTOR

Conversamos e interrogamos o líder responsável pela empresa. A pesquisa de campo realizado proporcionou uma percepção sobre planejamento estratégico no Hospital. Nosso informante é uma gestora, que trabalha há 8 anos na empresa, ocupando há 5 anos a posição de gestão. No questionário, buscamos identificar a sua opinião sobre o planejamento,

pontos que poderiam ser melhorados, percepções sobre a organização do setor e quais são os pontos de falta de planejamento.

O questionário foi composto por 8 questões, conforme apresentado:

Quadro 1. Resultado da Abordagem.

Item	Questão	Resposta
1	Você acredita que o seu trabalho é bem planejado?	Apesar das mudanças frequentes, sim.
2	O que poderia ser feito para melhorar o ambiente de trabalho?	Não misturar pessoal com profissional, ter mais interação com os colegas de trabalho, se preocupando menos com assuntos externos, dando maior atenção ao ambiente de trabalho e seus afazeres.
3	Você considera seu setor organizado?	Sim, as responsabilidades são divididas entre todas.
4	Falta planejamento na instituição em que trabalha? Justifique.	Não. A instituição tem um planejamento eficaz onde atende tudo o que for necessário.
5	Como você planeja seu dia de trabalho?	Primeiro resolvo as pendências urgentes, depois vejo as prioridades.
6	Quais são as estratégias dentro do setor?	Imprevisível. Não temos estratégias traçadas, elas são formadas conforme os casos do dia a dia.
7	De quais formas você pode evitar certas falhas no trabalho, utilizando o planejamento?	Prestando mais atenção no que se faz e no que deve ser feito.
8	Você tem algum planejamento futuro? Qual?	Obter maior conhecimento profissional.

Fonte: Criado pelos Autores

CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente estudo foi mostrar como funciona o planejamento estratégico dentro e fora das empresas, podendo assim, obter grandes melhorias e diminuir erros constantes. O planejamento estratégico constitui-se de atividades complexas, desafiadoras e inovadoras na organização, principalmente porque procura estruturar os diferentes e

divergentes anseios envolvidos interna e externamente. A principal razão proposta para se engajar em planejamento é que ele é simplesmente uma forma superior de administração: a tomada de decisão. O desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial é fundamental para o sucesso, gerando ótimos resultados. Tanto dentro de uma empresa, quanto fora, o planejamento estratégico deve ser sempre praticado, pois somente planejando é que os projetos e sonhos começam a caminhar em direção ao sucesso.

REFERÊNCIAS

AL, WRIGHT et. Estratégia de Estabilidade. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p.158

BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégica. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique R. Administração Estratégica. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde. Rev. Elet. Gestão&Saúde, 6(2), 1689 – 12, 2015.

WRIGHT et al. Administração Estratégica: Estratégia de Estabilidade. 2ª ed. SP: Saraiva, 2000

Sites Visitados:

- <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/conceitos-de-planejamento/45680>
- <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-planejamento-o-que-e-e-como-funciona/>
- <http://www.mv.com.br/pt/blog/como-deve-ser-um-planejamento-estrategico-hospitalar>
- <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-objetivos-planejamento-estrategico-empresarial/>
- <https://sisnacmed.com.br/planejamento-estrategico-hospitalar-infinitas-formas-de-arruina-lo/>
- <https://www.einstein.br/empresas-hospitais/consultoria-gestao/servicos/planejamento-estrategico>
- <https://blog.arkmeds.com/2016/06/25/como-fazer-um-planejamento-estrategico-hospitalar-que-traga-resultados/>
- <https://esaudemarketing.com.br/artigos/saiba-como-ter-um-bom-planejamento-hospitalar/>

- <https://site.hcrp.usp.br/planejamento-estrategico/>
- <https://www.euax.com.br/2018/04/planejamento-estrategico-de-ti/>
- <https://www.assoweb.com.br/analisar/estrategia-em-marketing-digital/o-que-e-kpi-e-como-isso-impacta-seu-planejamento-estrategico/>