

# Comportamento estratégico na perspectiva do modelo de Miles e Snow: um estudo transversal

*Strategic behavior in the perspective of the Miles and Snow model: a cross-sectional study*

*Comportamiento estratégico en la perspectiva del modelo de Miles y Snow: un estudio transversal*

Gérson Adriano Chequi Pinto<sup>1</sup>, Gabrielli Mottes Orlandini<sup>2</sup>, Luis Fernando Ferreira<sup>3</sup>, Marcelo Schenk de Azambuja<sup>4</sup>, Luís Henrique Telles da Rosa<sup>5</sup>

**RESUMO** | O objetivo deste estudo foi identificar o perfil e o comportamento estratégico dos gestores dos serviços de fisioterapia do Rio Grande do Sul conforme a tipologia de Miles e Snow. Realizou-se uma survey descritiva e quantitativa com 112 gestores ativos há pelo menos dois anos. O questionário on-line verificou o perfil dos serviços, dos gestores e seu comportamento estratégico. Compararam-se as médias entre as categorias do perfil estratégico e a associação das variáveis descritivas com esse perfil. Considerando a sustentabilidade de serviços, a resolutividade das necessidades de saúde e a escassez de publicações nessa área, este estudo justifica sua realização e relevância. Os resultados mostraram que, na associação das variáveis descritivas com o perfil dos gestores, apenas o sexo foi significativo ( $p=0,027$ ). Os gestores em sua maioria eram do sexo feminino, com idade entre 30 e 39 anos, acumulando a atividade clínica e a de gestão, atuando há mais de seis anos, com pós-graduação em nível de especialização e formação de curta duração na área da gestão. A análise do comportamento estratégico indicou um perfil defensor, seguido de prospectivo, analítico e reativo. Os resultados sustentam-se na teoria pesquisada e

mostram a necessidade de um melhor conhecimento em gestão de serviços e desenvolvimento das competências essenciais para o gestor dos serviços de fisioterapia desde a graduação. Assim, haverá um melhor preparo para o exercício dessa função e uma possível mudança de atuação, atualmente centrada mais na sustentabilidade do que na ampliação dos serviços.

**Descritores** | Fisioterapia; Estratégia; Serviços de Saúde.

**ABSTRACT** | This study aimed to identify the profile and strategic behavior of physical therapy service managers in Rio Grande do Sul (RS) according to Miles and Snow's typology. A descriptive and quantitative survey was conducted with 112 managers who had been active for at least two years. The online questionnaire assessed the profile of the services, managers, and their strategic behavior. We compared the means between strategic profile categories and its association with descriptive variables. Considering services sustainability, resolution of health needs and scarcity of publications in this area, this study justifies its execution and relevance. The results showed that, in the association of descriptive variables with the managers' profile, only gender was significant ( $p=0.027$ ). Most managers were female, aged

Estudo extraído da dissertação intitulada *O comportamento estratégico das clínicas de fisioterapia do Estado do Rio Grande do Sul sob a perspectiva do modelo de Miles e Snow*, de 2020, desenvolvida no programa de mestrado em Tecnologia da Informação e Gestão em Saúde (TIG Saúde) da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Porto Alegre (RS), Brasil. Este estudo foi realizado em clínicas de fisioterapia do Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) – Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: gersonchequi@gmail.com. ORCID: 0000-0003-3342-6270.

<sup>2</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) – Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: gmorlandini@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7288-0858.

<sup>3</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) – Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: proffernandof@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9496-4884.

<sup>4</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) – Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: marcelos@ufcspa.edu.br. ORCID: 0000-0002-9811-1459.

<sup>5</sup>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) – Porto Alegre (RS), Brasil. E-mail: luisr@ufcspa.edu.br. ORCID: 0000-0002-4807-7176.

from 30 to 39, combining clinical and managerial activities, with over six years of experience, postgraduate specialization, and short-term management training. The analysis of strategic behavior indicated a defender profile, followed by prospector, analyzer, and reactor. The results are supported by the researched theory and highlight the need for better knowledge in service management and the development of essential skills for physical therapy service managers since undergraduate education. Thus, there will be better preparation and a possible shift in focus, currently centered more on sustainability than on expanding services.

**Keywords** | Physical Therapy; Strategy; Health Services.

**RESUMEN** | El objetivo de este estudio fue identificar el perfil y el comportamiento estratégico de los gestores de los servicios de fisioterapia en Rio Grande do Sul (RS) según la tipología de Miles y Snow. Se realizó una encuesta descriptiva y cuantitativa con 112 gestores, activos durante al menos 2 años. El cuestionario en línea evaluó el perfil de los servicios, de los gestores y su comportamiento estratégico. Comparamos las medias entre las categorías del perfil estratégico y la asociación de las variables

descriptivas con dicho perfil. Dado el enfoque en la sostenibilidad de los servicios, la resolución de las necesidades de salud y la escasez de publicaciones en esta área, este estudio justifica su realización y relevancia. Los resultados mostraron que, en la asociación de las variables descriptivas con el perfil de los gestores, solo el género fue significativo ( $p = 0,027$ ). La mayoría de los gestores eran mujeres, con edades entre 30 y 39 años, con experiencia en actividades clínicas y de gestión durante más de 6 años, con posgrado en nivel de especialización y formación de corta duración en gestión. El análisis del comportamiento estratégico indicó un perfil defensor, seguido de un perfil prospectivo, analítico y reactivo. Los resultados se respaldan en la teoría investigada y destacan la necesidad de una mejor comprensión de la gestión de servicios y el desarrollo de competencias esenciales para los gestores de servicios de fisioterapia desde la graduación. Esto permitirá una mejor preparación para desempeñar esta función y un posible cambio en el enfoque, que hoy se centra más en la sostenibilidad que en la expansión de los servicios.

**Palabras clave** | Fisioterapia; Estrategia; Servicios de Salud.

## INTRODUÇÃO

O fisioterapeuta é um profissional da saúde conhecido por sua atuação no campo da reabilitação, na assistência ao paciente, na pesquisa e no ensino<sup>1,2</sup>, mas não por suas habilidades como gestor<sup>3</sup>, já que sua formação é focada na reabilitação<sup>4</sup>, sendo ainda reconhecido<sup>5-7</sup> como profissional liberal<sup>8</sup>, atuando em clínicas, microempresas (ME) ou empresas de pequeno porte (EPP)<sup>9</sup>.

No Brasil, ao longo de cinco anos, a taxa de sobrevivência de uma ME cai 20,4% até o quinto ano. Já para uma EPP, esse percentual é de 16,2%, observando-se o mesmo período. Considerando a totalidade das empresas desses portes, a Região Sul do Brasil apresenta uma taxa de 74,8%, a menor dentre todas as regiões do país. Além disso, essa região é a segunda com o menor tempo de sobrevivência das ME e EPP com 1 ano, 6 meses e 8 dias, sendo superada apenas pela região Centro-Oeste, com um tempo de 1 ano, 5 meses e 28 dias, com uma diferença de apenas 20 dias<sup>10</sup>.

Empresas desses portes que atuam no setor de serviços apresentaram uma diminuição de 19,7% na taxa de sobrevivência quando comparados o quinto e o primeiro anos de análise<sup>10</sup>.

Os principais motivos apontados para o fechamento de empresas desse porte são o pouco preparo pessoal: pouca experiência e capacitação inadequada para a função; planejamento e gestão do serviço deficiente, destacando-se a falta de plano de negócio e planejamento estratégico, insuficiência na gestão, inexistência de diferenciação dos produtos e serviços e problemas no ambiente externo, como falta de defesas contra ameaças<sup>11</sup>. Um exemplo de ameaça real que se concretizou e atingiu toda a economia mundial foi a pandemia da COVID-19, cujo impacto gerou uma queda de 3,3% no produto interno bruto (PIB) brasileiro, e teve o setor de serviços como principal vetor.

No ano de 2020, a pandemia afetou o setor da saúde de forma significativa. Somente naquele ano o consumo de bens e serviços de saúde apresentou queda de 4,4%. Paradoxalmente a essa diminuição, aumentou a participação dos gastos com saúde no PIB, assim como o aumento nos postos de trabalho. Já no ano seguinte, o PIB do país apresentou recuperação e o setor de saúde seguiu em crescimento, principalmente na ocupação dos postos de trabalho na saúde privada, passando de 0,2% em 2020 para 10,8% em 2021<sup>12</sup>.

As competências do gestor dos serviços de saúde são fundamentais para o sucesso desses serviços<sup>13,14</sup>, devendo envolver um comportamento estratégico

associado a condições gerenciais de processos, qualidade e inovação, que são as bases que sustentam as EPP<sup>15,16</sup>.

Miles e Snow propõem uma identificação de comportamentos estratégicos que poderiam tipificar o perfil dos gestores de diferentes tipos de empresa<sup>17</sup>. Esses perfis podem ser utilizados em empresas de diferentes tamanhos e setores de atuação<sup>15,18</sup>, e os comportamentos estratégicos podem ser classificados como prospectivos, defensivos, analíticos ou reativos<sup>17,18</sup>.

O perfil prospectivo busca constantemente novas oportunidades de mercado por meio de processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos<sup>19</sup>. Já o perfil defensivo tenta proteger sua participação de mercado sem inovar, enfatizando a redução de custos e o aumento da eficiência<sup>19</sup>. O perfil analítico é uma mescla dos perfis anteriores, e o indivíduo comporta-se como defensor em áreas mais estáveis e como inovador nos momentos mais turbulentos<sup>19</sup>. Por fim, o perfil reativo só responde a eventos competitivos quando é forçado, e o faz de maneira inconsistente ou instável<sup>19</sup>.

Para o profissional fisioterapeuta, a condução da gestão do serviço é um desafio, principalmente pelo fato de este ter uma limitada formação sobre essa temática<sup>20</sup>. Na literatura, são poucos os estudos que exploram a temática do fisioterapeuta como gestor em serviço de saúde<sup>21</sup>.

Diante da necessidade de compreender o uso de práticas eficazes de gestão que promovam o sucesso e

a sustentabilidade dos serviços de fisioterapia, torna-se cada vez mais necessária a qualificação do fisioterapeuta como gestor. Considerando esse cenário e a escassez de publicações na área, o objetivo deste artigo é analisar o comportamento estratégico predominante dos gestores das clínicas de fisioterapia no Rio Grande do Sul (RS) e caracterizar o perfil desses gestores e seus serviços.

## METODOLOGIA

Este foi um estudo transversal, descritivo e quantitativo (*survey*)<sup>22</sup>, adequado à obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo. A população compreendeu 1.491 clínicas de fisioterapia no RS, com uma amostra não probabilística e voluntária. O cálculo amostral considerou a heterogeneidade das respostas na população (50%), a prevalência das estratégias, uma margem de erro de 9% e um nível de confiança de 95%. Assim, determinou-se que a amostra representativa deveria ser composta por 110 clínicas. A Figura 1 apresenta as etapas de seleção da amostra final do estudo. Foram enviados 1.491 questionários, 129 foram devolvidos de forma voluntária e, após análise, foram incluídas 112 clínicas.

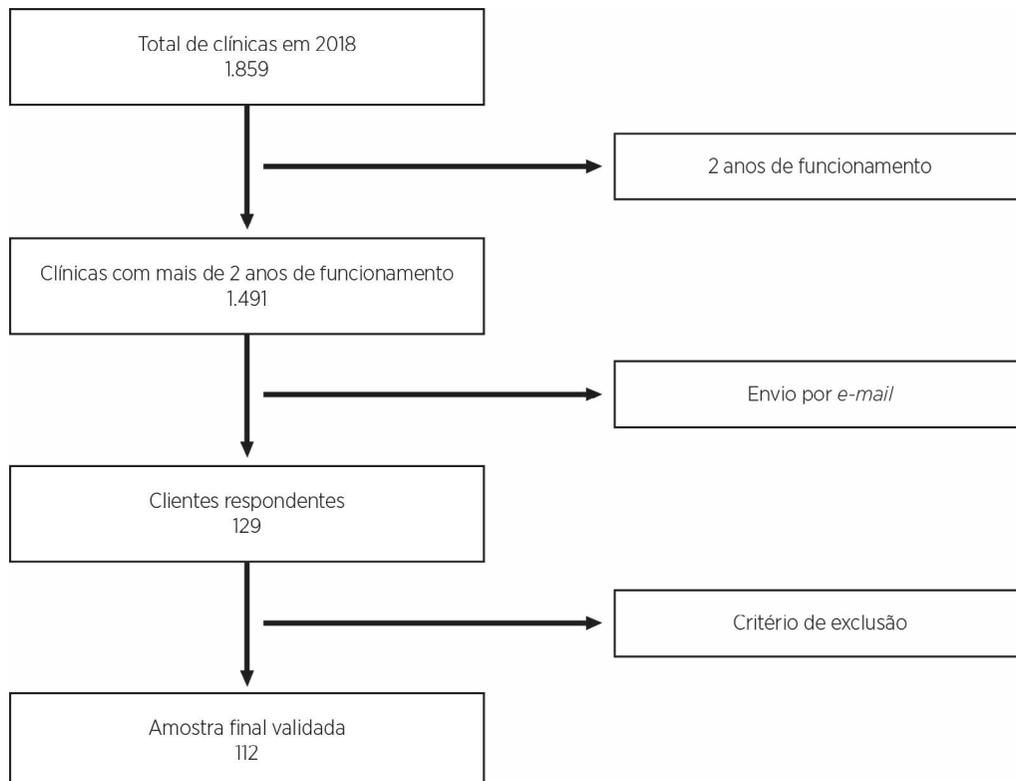


Figure 1. Allocation flowchart of selected clinics

Os critérios de inclusão foram os seguintes: ter registro regular no Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 5ª Região (CREFITO-5<sup>23</sup>); ser empresa em atividade há no mínimo dois anos; e ter disponibilidade para participar do estudo, manifestada por meio de consentimento informado. Já o critério de exclusão foi o não preenchimento de questões na seção de caracterização da empresa quanto ao critério relativo ao tempo de funcionamento e de questões na seção sobre o comportamento estratégico.

O estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) e recebeu aprovação sob o nº 3.288.413. Os gestores que concordaram em participar do estudo manifestaram disposição por meio de consentimento informado, assinalando o aceite em um campo específico no questionário *on-line*. Para a coleta dos dados, utilizou-se um instrumento *on-line* baseado em Miles e Snow<sup>24</sup>, adaptado para uso nesta pesquisa.

Para essa etapa inicial, o questionário foi submetido à avaliação de cinco gestores de clínicas de fisioterapia em Porto Alegre, a fim de verificar a compreensão da linguagem e o entendimento dos conceitos. Ajustes necessários foram realizados após essa avaliação.

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira coletava informações descritivas sobre a clínica e o gestor, e a segunda visava identificar o comportamento estratégico adotado<sup>17</sup>. Essa parte consistia em 11 questões adaptadas e validadas<sup>25</sup>, alinhadas às dimensões do modelo descrito: domínio de produto-mercado, postura de sucesso,

monitoração ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. Para cada questão, forneceram-se quatro alternativas de resposta: prospectivo, analítico, defensivo ou reativo. Por meio da escala de múltipla escolha com resposta única (Likert), o respondente indicava a alternativa que melhor correspondia à forma como administrava sua empresa. A classificação do comportamento estratégico (defensivo, prospectivo, analítico e reativo) considerou a alternativa com o maior número de respostas associadas<sup>25</sup>.

Os questionários foram enviados por *e-mail* pelo CREFITO-5 para as 1.491 empresas, sendo reenviados uma segunda vez após 30 dias.

Os dados descritivos são apresentados em frequências absolutas e relativas (n e %). A associação entre variáveis categóricas foi verificada por meio do teste qui-quadrado, considerando um nível de significância de 5% (p<0,05). As análises foram realizadas por meio do software SPSS, versão 25.0.

## RESULTADOS

Como mostra a Tabela 1, a maior parte da amostra foi composta por mulheres, em uma proporção de quase três para um. Também é possível notar que a faixa etária mais prevalente é a de 30 a 39 anos, seguida de 40 a 49 anos. Ambas as faixas combinadas compõem mais de três quartos da amostra. Além disso, cabe destacar que somente metade dos gestores têm formação específica em gestão e que mais de sete em cada dez gestores acumulam a função de gestor e de clínico, não tendo dedicação exclusiva a nenhuma das atividades.

Tabela 1. Caracterização dos gestores das clínicas de fisioterapia do Rio Grande do Sul (n=112)

Variável	n (%)	Variável	n (%)
<b>Sexo</b>		<b>Escolaridade</b>	
Masculino	29 (25,9)	Graduação	23 (20,5)
Feminino	83 (74,1)	Especialização ou MBA	69 (61,6)
<b>Faixa etária</b>		Mestrado/ Doutorado	20 (17,9)
Menos de 30 anos	12 (10,7)	<b>Formação específica em gestão</b>	56 (50)
30 a 39 anos	48 (42,9)	<b>Tipo da formação específica</b>	
40 a 49 anos	38 (33,9)	Curta duração	34 (58,6)
Acima de 50 anos	14 (12,5)	Longa duração	17 (29,3)
<b>Função de gestor</b>		MBA	7 (12,1)
Menos de 1 ano	11 (10,4)	<b>Atividade profissional</b>	
De 1 a 3 anos	14 (13,2)	Somente gestão	16 (14,4)
De 3 a 6 anos	14 (13,2)	Somente clínica	15 (13,5)
Mais de 6 anos	67 (63,2)	Ambas	80 (72,1)

Legenda: n: amostra absoluta; %: amostra relativa; MBA: *Master in Business Administration*.

A Tabela 2 apresenta a caracterização das clínicas de fisioterapia incluídas no estudo, com especial destaque às clínicas especializadas em traumatologia, que compõem a amostra, e às pequenas

clínicas, uma vez que quase três quartos das clínicas contam com cerca de um a três fisioterapeutas em seu quadro funcional, e a maioria delas atende menos de 100 pacientes por mês.

Tabela 2. Caracterização das clínicas de fisioterapia do estado do Rio Grande do Sul (n=112)

Variável	n (%)	Variável	n (%)
<b>Especialidade</b>		<b>Número de fisioterapeutas</b>	
Traumatologia-ortopedia	76 (69,1)	1 a 3	73 (65,2)
Osteopatia	7 (6,4)	4 a 6	21 (18,8)
Neurofuncional	6 (5,5)	7 ou mais	18 (16,1)
Outras	21 (19,1)	<b>Tempo de funcionamento (anos)</b>	
<b>Número de atendimentos (mês)</b>		2 a 11	49 (50,5)
100 ou menos	65 (58,6)	12 a 23	40 (41,2)
mais de 100	46 (41,4)	24 ou mais	8 (8,2)

Legenda: n: amostra absoluta; %: amostra relativa.

Por fim, a Tabela 3 exibe os dados agrupados de acordo com o perfil comportamental definido por Miles e Snow<sup>17</sup>. Um terço da amostra foi composta por gestores classificados na tipologia “defensor”, seguido por quase um quarto classificados no perfil

“prospectivo” ou “analítico” e menos de um quinto no perfil “reativo”. Foi possível verificar apenas uma associação estatisticamente significativa, entre os sexos, quando a maioria dos homens apresentaram um perfil “prospectivo” e grande maioria das mulheres no perfil “defensor”.

Tabela 3. Associação entre o comportamento estratégico<sup>17</sup> e as características dos gestores e clínicas de fisioterapia do Rio Grande do Sul (n=112).

Característica n (%)	Perfil comportamental, n (%)				p-valor
	Analítico	Defensor	Prospectivo	Reativo	
<b>Total</b>	27 (24,8)	38 (34,9)	28 (25,7)	19 (17,4)	
<b>Sexo</b>					0,027
Masculino	5 (18,5)	5 (13,2)	11 (39,3)	8 (42,1)	
Feminino	22 (81,5)	33 (86,8)	17 (60,7)	11 (57,9)	
<b>Faixa etária</b>					0,677
39 anos ou menos	15 (55,6)	22 (57,9)	15 (53,6)	8 (42,1)	
40 anos ou mais	12 (44,4)	16 (42,1)	13 (46,4)	11 (57,9)	
<b>Função de gestor</b>					0,195
Até 6 anos	11 (40,7)	16 (42,1)	5 (17,9)	7 (36,8)	
Mais de 6 anos	14 (51,9)	21 (55,3)	21 (75)	11 (57,9)	
<b>Formação específica em gestão</b>					0,913
Sim	12 (44,4)	19 (50)	15 (53,6)	10 (52,6)	
Não	15 (55,6)	19 (50)	13 (46,4)	9 (47,4)	
<b>Número de atendimentos (ao mês)</b>					0,984
100 ou menos	17 (63)	21 (55,3)	16 (57,1)	10 (52,6)	
Mais de 100	10 (37)	17 (44,7)	11 (39,3)	8 (42,1)	
<b>Número de fisioterapeutas</b>					0,096
3 ou menos	17 (63)	27 (71,1)	17 (60,7)	12 (63,2)	
Mais de 3	10 (37)	11 (28,9)	11 (39,3)	7 (36,8)	
<b>Atividade profissional</b>					- a
Somente gestão	3 (11,1)	8 (21,1)	3 (10,7)	2 (10,5)	
Somente clínica	6 (22,2)	5 (13,2)	1 (3,6)	3 (15,8)	
Ambas	18 (66,7)	25 (65,8)	23 (82,1)	14 (73,7)	
<b>Escolaridade</b>					- a
Graduação	4 (14,8)	8 (21,1)	8 (28,6)	3 (15,8)	
Especialização	16 (59,3)	26 (68,4)	15 (53,6)	12 (63,2)	
Mestrado/Doutorado	7 (25,9)	4 (10,5)	5 (17,9)	4 (21,1)	

Legenda: n: amostra absoluta; %: amostra relativa; p-valor: teste qui-quadrado; a: p não apresentado por algumas das variáveis não contarem com amostra mínima para confiabilidade do teste.

## DISCUSSÃO

Identificou-se uma distribuição homogênea entre os comportamentos estratégicos<sup>17</sup>, que são apresentados, em sua maioria, por mulheres. No Brasil, essa característica pode ser observada já na graduação desses profissionais em fisioterapia, com cursos constituídos majoritariamente por mulheres<sup>5-7</sup>. As características de liderança e empreendedorismo feminino incluem, entre outras, busca por independência financeira, insatisfação com o estilo da liderança masculina, influência familiar<sup>6</sup>, motivação pela identificação de oportunidades, inovações nos negócios<sup>7</sup> e autorrealização<sup>26</sup>. Com relação ao empreendedorismo, as mulheres são motivadas pelas oportunidades de criação de novos negócios em um novo nicho de mercado<sup>27</sup>.

As gestoras atuam, simultaneamente, nas funções gerenciais e clínica, exigindo equilíbrio entre as duas habilidades, porém, o conhecimento clínico predomina<sup>7</sup>. O acúmulo de funções leva o profissional a dividir seu tempo entre determinar os objetivos de seu negócio, captar novos pacientes, coletar e analisar informações sobre seus resultados administrativos, além de desempenhar seu papel como fisioterapeuta, avaliando os pacientes, traçando suas estratégias de tratamento, registrando a evolução dos casos clínicos, entre outros<sup>7</sup>.

Uma organização adequada auxilia o gestor a usar fontes corretas para a tomada de decisões, evitando o uso de fontes não científicas<sup>28</sup>. Na pandemia de COVID-19<sup>29,30</sup>, informações precisas permitiram as melhores tomadas de decisões. Corroborando isso o fato de a maioria dos pacientes usar convênios de saúde, criando demandas adicionais tanto no atendimento quanto no gerenciamento, por causa dos processos administrativos associados a essa modalidade<sup>5,7</sup>. Os dados coletados nesta pesquisa sustentam essa afirmação, já que a escolaridade das gestoras estudadas apresenta expressivo percentual com pós-graduação na área clínica. A educação continuada é altamente valorizada pelos fisioterapeutas<sup>5,7</sup>, e um conhecimento sólido em gestão contribui para uma melhor administração das clínicas<sup>9,28</sup>.

O predomínio da especialidade de traumatologia-ortopedia nas clínicas estudadas deve-se aos conteúdos e atividades de formação relacionados a questões musculoesqueléticas, além da alta demanda de atendimentos<sup>5-7</sup>. Contudo, a perpetuação dos modelos da prática curativa, principalmente em ambientes hospitalares, restringe o alcance do desenvolvimento profissional<sup>5-7</sup>.

O tempo médio de funcionamento é superior à média nacional<sup>31</sup> e, por serem ME<sup>9</sup>, há similaridade com empresas familiares, onde o gerenciamento informal é realizado pelo proprietário, assumindo um comportamento conservador<sup>32</sup>. Porém, as empresas que contam com profissionais que detêm conhecimento específico para utilizar uma maior gama de ferramentas de gestão apresentam os melhores resultados, já que as decisões são tomadas com base em dados concretos e análises corretas<sup>33</sup>.

Apenas o sexo apresentou diferença estatística, e o perfil defensor foi predominante entre as gestoras. Esse dado indica que as mulheres gestoras têm um perfil mais conservador que os homens nessa função. Isso indica um maior instinto de cuidado nas escolhas de seu estilo de vida, fonte de financiamento do investimento inicial pela economia pessoal e riscos, deixando as transações mais cautelosas<sup>34</sup>.

Aspectos pessoais, características cognitivas, psicológicas, sociais, conhecimentos e habilidades adquiridas, experiências e valores pessoais tornam os gestores mais competentes<sup>34</sup>. Além disso, estratégia e conhecimento melhoram sua resiliência, sua atenção e, no caso da fisioterapia, a assistência<sup>30</sup>. Contudo, os dados coletados mostraram que o grau de escolaridade e a formação específica em gestão não influenciam o comportamento estratégico dos gestores. Suas competências são importantes tanto para as clínicas no modelo de saúde particular quanto no suplementar, mesmo que sejam diferentes entre si em resultados e processos<sup>7</sup>.

Este estudo apresentou limitações na estratificação da amostra em subgrupos e possíveis dificuldades na interpretação de alguma questão do instrumento *on-line* de coleta de dados.

## CONCLUSÃO

Foi possível identificar, na população avaliada, uma proporção similar entre os perfis defensor, analítico, prospectivo e reativo. Na associação das variáveis, somente o sexo demonstrou relação com os tipos de perfis. A maioria das clínicas deste estudo atua com a especialidade da traumatologia-ortopedia e apresenta uma estrutura enxuta, com equipes pequenas e com baixa demanda. Os gestores das clínicas de fisioterapia do Rio Grande do Sul têm como características serem, em sua maioria, do sexo feminino, com idade entre 30 e 39 anos, desempenhando simultaneamente a função técnica de atendimento e a gestão do serviço.

## REFERÊNCIAS

- World Confederation for Physical Therapy. Policy statement – description of physical therapy [Internet]. London: WCPT; 2023 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <https://world.physio/policy/ps-descriptionPT>
- Guedes MJP, Alves NB, Wyszomirska RMAF. Ensino e práticas da fisioterapia aplicada à criança na formação do fisioterapeuta. *Fisioter. mov.* 2013;26(2):291-305. doi: 10.1590/S0103-51502013000200006
- Brasil. Decreto-Lei nº 938, de 13 de outubro de 1969: Provê sobre as profissões de fisioterapeuta e terapeuta ocupacional, e dá outras providências [Internet]. Diário Oficial da União. 1969 Oct 14 [cited 2024 May 9]. Available from: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/del0938.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0938.htm)
- Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 559, de 15 de setembro de 2017 [Internet]. Brasília: CNS; 2017 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2017/resolucao-no-559.pdf>
- Badaró AFV, Guilhem D. Perfil sociodemográfico e profissional de fisioterapeutas e origem das suas concepções sobre ética. *Fisioter. mov.* 2011;24(3):445-54. doi: 10.1590/S0103-51502011000300009
- Shiwa SR, Schmitt ACB, João SMA. O fisioterapeuta do estado de São Paulo. *Fisioter. Pesqui.* 2016;23(3):301-10. doi: 10.1590/1809-2950/16115523032016
- Mariotti MC, Bernardelli RS, Nickel R, Zeghibi AA, Teixeira MLV, Costa RM. Características profissionais, de formação e distribuição geográfica dos fisioterapeutas do Paraná – Brasil. *Fisioter. Pesqui.* 2017;24(3):295-302. doi: 10.1590/1809-2950/16875724032017
- Brasil. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999 [Internet]. Diário Oficial da União. 2006 Dec 15 [cited 2024 May 9]. Available from: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte 2018 [Internet]. Brasília: Sebrae; 2018 [cited 2024 May 9]. Available from: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2017-2022). Brasília: Sebrae; 2023.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apresentação executiva – Pesquisa “Sobrevivência de Empresas”. Brasília: Sebrae; 2021.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Conta-Satélite de Saúde: Brasil 2010-2021. Rio de Janeiro: IBGE; 2024.
- Sánchez J. The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance [Internet]. *Rev. latinoam. psicol.* 2011;44(2):165-77 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80524058013.pdf>
- Nassif VMJ, Andreassi T, Simões F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Rev Adm Inov.* 2011;8(3):33-54. doi: 10.5773/rai.v8i3.858
- Federação dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo. Boletim Econômico da FEHOESP aponta crescimento da saúde privada no Brasil [Internet]. 2020 [cited 2024 May 9]. Available from: <https://fehoesp360.org.br/sindsuzano/boletim-economico-da-fehoesp-aponta-crescimento-da-saude-privada-no-brasil/>
- Chichoski IO, Ceretta GF, Rocha AC. Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampére-PR [Internet]. *Qualitas Rev Eletr.* 2013;14(1) [cited 2024 Dec 17]. Available from: [https://www.academia.edu/48801474/Comportamento\\_Estrat%C3%A9gico\\_Baseado\\_Na\\_Tipologia\\_De\\_Miles\\_e\\_Snow\\_Um\\_Estudo\\_Com\\_Empresas\\_Do\\_Setor\\_Industrial\\_De\\_Amp%C3%A9re\\_PR](https://www.academia.edu/48801474/Comportamento_Estrat%C3%A9gico_Baseado_Na_Tipologia_De_Miles_e_Snow_Um_Estudo_Com_Empresas_Do_Setor_Industrial_De_Amp%C3%A9re_PR)
- Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Coleman HJ. Organizational strategy, structure, and process. *Acad Manage Rev.* 1978;3(3):546-62. doi: 10.2307/257544
- Anwar J, Hasnu S. Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis. *J Strategy Manag.* 2016;9(3):361-82. doi: 10.1108/JSMA-09-2015-0071
- Blumentritt T, Danis WM. Business strategy types and innovative practices [Internet]. *J Manag Issues.* 2006;18(2):274-91 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <https://www.jstor.org/stable/40604538>
- Rosa EF. Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de fisioterapia [dissertação] [Internet]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2016 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <http://hdl.handle.net/10183/149192>
- Meneses AS, Silva JSM, Silva LE. Financial perspective on waiting regulation for physiotherapy in primary health care [Internet]. *SciELO Preprints.* 2020 [cited 2024 Oct. 9]. Available from: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/590>
- Alyrio RD. Métodos e técnicas de pesquisa e administração. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ; 2009. p. 7.
- Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional. Resolução nº 80: Baixa Atos Complementares à Resolução COFFITO-8, relativa ao exercício profissional do FISIOTERAPEUTA, e à Resolução COFFITO-37, relativa ao registro de empresas nos Conselhos Regionais de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, e dá outras providências [Internet]. Brasília: Coffito; 1987 [cited 2024 Dec 17]. Available from: <https://www.coffito.gov.br/nsite/?p=2838>
- Conant JS, Mokwa MP, Varadarajan PR. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Manage J.* 1990;11:365-83. doi: 10.1002/smj.4250110504
- Gimenez FAP. O estrategista na pequena empresa: da ação empreendedora à estratégia. Curitiba: PUCPress; 2022.

26. Jonathan EG. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. *Psicol Clin.* 2011;23:65-85. doi: 10.1590/S0103-56652011000100005
27. Greco SMS, Onozato E, Bastos Junior PA, Souza VL. *Empreendedorismo no Brasil – 2019.* Curitiba: IBQP; 2019.
28. Becker LA, Rech CR, Reis RS. Acesso à informação para tomada de decisão com base em evidências segundo a percepção de Secretários Municipais de Saúde do Estado do Paraná, no ano de 2014. *Cad Saúde Pública.* 2018;34(7):e00003918. doi: 10.1590/0102-311X00003918
29. Eggmann S, Kindler A, Perren A, Ott N, Johannes F, Vollenweider R, et al. Early physical therapist interventions for patients with COVID-19 in the Acute Care Hospital: a case report series. *Phys Ther.* 2021;101(1):pzaa194. doi: 10.1093/ptj/pzaa194
30. Musumeci MM, Martinez BP, Nogueira IC, Alcanfor T. Recursos fisioterapêuticos utilizados em unidades de terapia intensiva para avaliação e tratamento das disfunções respiratórias de pacientes com COVID-19. *ASSOBRAFIR Ciênc.* 2020;11(Supl 1): 73-86. doi: 10.47066/2177-9333.AC20.covid19.007
31. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil.* Brasília: Sebrae; 2017. p. 27.
32. Cassol A, Lorandi B, Artifon R, Ramos F. Comportamento estratégico de micro e pequenas empresas do setor de prestação de serviços baseado na tipologia de Miles e Snow. *Anais do V SINGEP;* 2016.
33. Vendruscolo B, Hoffmann VE, Freitas CA. A influência de ferramentas de gestão estratégica e de stakeholders no desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. *Rev Iberoam Estratég.* 2012;11(1):30-61. doi: 10.5585/ijsm.v11i1.1799
34. Gouvêa ABCT, Silveira A, Machado HPV. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *REGEPE.* 2013;2(2):32-54. doi: 10.14211/regepe.v2i2

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

### O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DE MILES E SNOW

#### Vamos fazer a diferença?

Olá, colega!

Em primeiro lugar, muito obrigado por estar lendo este material! Fica nossa gratidão. Esta pesquisa faz parte do projeto de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde (PPG-TIGSaúde) da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), que está sendo desenvolvido por mim, Gérson Chequi, juntamente com o Prof. Luís Henrique Telles da Rosa e com o Prof. Marcelo Schenk de Azambuja, e que tem o título acima. Nosso objetivo é entender qual é o perfil estratégico dominante em sua clínica.

Sabemos que gerenciar o próprio negócio não é fácil, ainda mais para fisioterapeutas que atendem seus pacientes ao mesmo tempo que precisam tomar as melhores decisões financeiras, de *marketing* e de inovação, ou seja, de como atrair e reter seus pacientes, fazendo com que a clínica seja estável e sustentável.

Além de agradecer o seu tempo em preencher esta ferramenta, também queremos oferecer a você que preencheu tudo até o fim uma oficina *on-line* de 4 horas, **TOTALMENTE GRATUITA**, sobre *Marketing* em Serviços de Saúde e Gerenciamento Financeiro. Além disso, para você que optou em receber um *feedback*, isso será feito de forma individual. Nada mais justo, já que colaborastes com nosso estudo.

Obrigado mais uma vez!

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Antes de mais nada, precisamos saber se aceita ou não participar desta pesquisa. Leia atentamente o termo e, ao final, clique em aceito ou não aceito para prosseguirmos.

Projeto: “O comportamento estratégico das clínicas de fisioterapia do Estado do Rio Grande do Sul sob a perspectiva do modelo de Miles e Snow”.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa acima, cujo objetivo é identificar as estratégias dominantes nas clínicas de fisioterapia do Rio Grande do Sul, baseado na tipologia de Miles e Snow.

Sua participação dar-se-á através de respostas a um questionário *on-line* com questões abertas e fechadas acerca do perfil estratégico adotado por sua clínica, segundo a tipologia de Miles e Snow. O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. A sua participação ajudará no desenvolvimento de novos conhecimentos, que poderão eventualmente beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os riscos mínimos comprovadamente decorrentes da pesquisa serão de inteira responsabilidade dos pesquisadores. Os seus registros serão sempre tratados confidencialmente, e os resultados deste estudo poderão ser usados apenas para fins científicos. Sua participação no estudo é voluntária, de forma que, caso decida não participar, você não será prejudicado. Você não terá custo e nem receberá por participar. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em relação ao pesquisador ou à instituição. O presente documento será autorizado, automaticamente, ao clicar em aceito, ficando disponível a você mesmo para edição após o envio.

Caso você tenha dúvidas ou queira solicitar esclarecimentos, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, Luís Henrique Telles da Rosa, pelo telefone (51) 99334-1085 ou *e-mail* [luisr@ufcspa.edu.br](mailto:luisr@ufcspa.edu.br), ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFCSPA, pelo telefone (51) 3303-8804 ou através do endereço Rua Sarmento Leite, 245, Porto Alegre – RS.

Pesquisador Responsável: Luís Henrique Telles da Rosa

**Você aceita participar desta pesquisa com base no Termo de Consentimento acima? \*Resposta obrigatória**

Aceito ( ) Não aceito ( )

## **PARTE A – CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO**

### **A.1—Nome: (OPCIONAL)**

---

### **A.2—Sexo:**

Masculino ( ) Feminino ( )

### **A.3—Faixa etária:**

- ( ) Menos de 30 anos
- ( ) 30 a 39
- ( ) 40 a 49
- ( ) 50 a 59
- ( ) Acima de 60

### **A.4—Dentre suas atividades profissionais como fisioterapeuta, selecione a opção abaixo que melhor define sua atuação:**

- ( ) Somente Administrativa/Gestão, ir para questão A.5
- ( ) Somente clínica de atendimento, ir para questão A.6
- ( ) Ambas, ir para a questão E.4

### **A.5—Na função de gestor, há quanto atua?**

- ( ) menos de 1 ano
- ( ) de 1 a 3 anos
- ( ) de 3 a 6 anos
- ( ) mais de 6 anos

### **A.6—Qual é o seu grau acadêmico (poderá selecionar mais de uma opção):**

- ( ) Graduação
- ( ) Pós-graduação especialização
- ( ) Pós-graduação mestrado
- ( ) Pós-graduação doutorado

### **A.7—Você possui formação na área de gestão? (poderá escolher mais de uma opção)**

- ( ) Curso de curta duração (até 20 horas)
- ( ) Especialização ou MBA
- ( ) Graduação
- ( ) Curso de Longa Duração (mais de 20 horas)
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado
- ( ) Não possui formação complementar na área

## PARTE B – PERCEPÇÃO DO AMBIENTE

O ambiente pode ser entendido como o conjunto de aspectos físicos e sociais externos à clínica (empresa) que são levados em conta pelos gestores no processo de tomada de decisões administrativas. Os ambientes externos nos quais as clínicas de fisioterapia estão envolvidas podem ser divididos nos seguintes aspectos:

- **CONCORRENTES:** são serviços de fisioterapia que competem com os mesmos serviços que sua clínica oferece, direta ou indiretamente.
- **CLIENTES:** refere-se aos pacientes ou empresas que contratam os serviços realizados por sua clínica.
- **FORNECEDORES:** qualquer empresa que forneça produtos, equipamentos ou utensílios necessários à prestação de serviços de sua clínica.
- **ASPECTOS ECONÔMICOS:** são fatores econômicos como inflação, comércio internacional, receita municipal, estadual e federal, taxas, impostos.
- **ASPECTOS TECNOLÓGICOS:** inclui a inovação em técnicas e/ou métodos na prestação dos serviços atuais, o desenvolvimento de novos serviços e as tendências gerais em pesquisa e desenvolvimento relevantes para sua clínica.
- **ASPECTOS REGULATÓRIOS:** são leis, normas, regulamentos, código de ética ou resoluções que podem influenciar as atividades de sua clínica, emitidos por todos os níveis de governo – federal, estadual e municipal –, incluindo os conselhos regionais e federal de fisioterapia.
- **ASPECTOS SOCIOCULTURAIS:** dizem respeito ao meio em que a clínica está inserida, envolvem valores sociais compartilhados pela população em geral, padrões éticos no trabalho.
- **DEMOGRAFIA:** inclui as mudanças em aspectos como crescimento da população, renda, escolaridade e mudanças no perfil das famílias, faixas etárias, etc.
- **TAXA DE MUDANÇA:** refere-se à frequência de alterações que ocorrem no ambiente externo de sua clínica.
- **TAXA DE COMPLEXIDADE:** refere-se à heterogeneidade de fatores externos e eventos que são relevantes para a clínica.
- **TAXA DE IMPORTÂNCIA:** está relacionada com a relevância dos fatores externos para que a clínica alcance suas metas.

Considerando a descrição do ambiente externo (mercado em que atua) e seus aspectos expostos acima, responda às questões B.1, B.2 e B.3, selecionando (1) para uma baixa percepção e (5) para uma alta percepção.

**B.1—Qual é a TAXA DE MUDANÇA que você percebe? Uma baixa taxa de mudança (1) significa que as coisas permanecem como estão de ano a ano, enquanto uma alta taxa de mudança (5) significa que as coisas mudam rápida e imprevisivelmente de ano a ano.**

### Concorrentes

1 2 3 4 5

### Clientes

1 2 3 4 5

### Fornecedores

1 2 3 4 5

### Aspectos econômicos

1 2 3 4 5

### Aspectos tecnológicos

1 2 3 4 5

### Aspectos regulatórios

1 2 3 4 5

### Aspectos socioculturais

1 2 3 4 5

### Demografia

1 2 3 4 5

**B.2—Qual é a TAXA DE COMPLEXIDADE que você percebe? Uma baixa taxa de complexidade (1) significa que o aspecto do ambiente envolve questões com pouca diferença entre elas, enquanto uma alta taxa de complexidade (5) significa que o aspecto do ambiente externo envolve muitas questões com grandes diferenças entre elas.**

### Concorrentes

1 2 3 4 5

### Clientes

1 2 3 4 5

### Fornecedores

1 2 3 4 5

### Aspectos econômicos

1 2 3 4 5

### Aspectos tecnológicos

1 2 3 4 5

### Aspectos regulatórios

1 2 3 4 5

### Aspectos socioculturais

1 2 3 4 5

### Demografia

1 2 3 4 5

**B.3—Baseado na escala abaixo, qual é a TAXA DE IMPORTÂNCIA que você percebe? Uma baixa taxa de importância (1) significa que o aspecto do ambiente pouco afeta no alcance de objetivos de sua clínica, enquanto uma alta taxa de importância (5) significa que o aspecto do ambiente externo afeta muito o alcance dos objetivos de sua clínica.**

### Concorrentes

1 2 3 4 5

**Clientes**

1 2 3 4 5

**Fornecedores**

1 2 3 4 5

**Aspectos econômicos**

1 2 3 4 5

**Aspectos tecnológicos**

1 2 3 4 5

**Aspectos regulatórios**

1 2 3 4 5

**Aspectos socioculturais**

1 2 3 4 5

**Demografia**

1 2 3 4 5

**PARTE C – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

Cada pergunta da Parte C é seguida de quatro afirmações alternativas, e você deve escolher a que melhor reflete a situação presente de sua clínica. Não há alternativa “boa” ou “má”, apenas refletem características que predominam na clínica. Assim, mesmo que duas ou mais afirmações pareçam se encaixar com a realidade, pedimos que seja assinalada apenas uma alternativa para cada pergunta.

**C.1—Em comparação com outras clínicas de fisioterapia, os serviços oferecidos por sua clínica são melhores, caracterizados como:**

- Os serviços são mais inovadores, estão em contínua mudança e são os mais variados do mercado.
- Parte dos serviços não sofreu muitas modificações e é bastante estável, enquanto outros serviços são inovadores e sofrem mudanças.
- Os serviços são bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a clínica e segmento de mercado.
- Os serviços estão sempre em constante modificação, de forma a oferecer respostas às oportunidades e ameaças do ambiente de mercado.

**C.2—Em comparação com outras clínicas de fisioterapia, a sua clínica passa para o mercado uma imagem de:**

- Oferecer poucos serviços específicos, mas de alta qualidade.
- Adotar novas ideias e inovações após uma análise cuidadosa.
- Ser capaz de aproveitar as oportunidades e reagir adequadamente às ameaças do mercado para manter ou melhorar sua posição.
- Ter uma reputação de ser muito criativa e inovadora.

**C.3—O tempo utilizado por sua clínica para acompanhar mudanças e ameaças do mercado pode ser descrito como:**

- Prolongado: estão continuamente acompanhando o mercado.
- Mínimo: realmente não dependem muito tempo acompanhando tendências e mudanças.
- Mediano: utilizam uma razoável quantidade de tempo acompanhando tendências e mudanças.
- Variável: às vezes passam muito tempo e outras vezes passam pouco tempo monitorando mudanças e tendências de mercado.

**C.4—As variações na procura pelos serviços de sua clínica, em comparação à concorrência, são devidas provavelmente à:**

- Capacidade de ser referência no mercado que a clínica atua.
- Capacidade de responder e adequar-se às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Capacidade de ser competitiva ao ofertar novos tipos de serviços.
- Capacidade de ter sucesso no mercado em que atua e analisar minuciosamente o potencial para a oferta de novos serviços.

**C.5—Um dos objetivos mais importantes de sua clínica, em comparação a outras clínicas concorrentes, é a dedicação e o compromisso para:**

- Manter custos sob controle.
- Analisar custos e receitas cuidadosamente, manter custos sob controle e seletivamente criar novos serviços ou entrar em novos mercados.
- Assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos requeridos para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Estar preparada contra ameaças, sendo capaz de adotar qualquer ação que seja necessária.

**C.6—As competências e aptidões que melhor caracterizam o(s) gestor(es) desta clínica são:**

- Analítica: suas habilidades permitem tanto identificar tendências quanto desenvolver novos serviços e mercados.
- Especialista: suas habilidades e competências são concentradas em uma ou mais áreas específicas.
- Ampla e empreendedora: suas habilidades e competências são diversas e flexíveis, permitindo a criação de mudanças.
- Flexível: suas habilidades estão relacionadas às necessidades e demandas de curto prazo.

**C.7—O que mais protege/defende a clínica em relação à sua concorrência:**

- Ter a capacidade de analisar tendências emergentes e adotar somente aquelas com comprovado potencial.
- Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Ser capaz de responder às tendências quando elas surgem, mesmo com moderado potencial de resposta.
- Ter consistente capacidade de desenvolver novos serviços e novos mercados.

**C.8—O(s) gestor(es) da clínica, em comparação aos concorrentes, é(são) mais focados em:**

- Manter uma posição financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com potencial comprovado, mantendo uma posição financeira segura.
- Inovar, considerando as oportunidades ou problemas enfrentados atualmente.
- Desenvolver novos serviços e expandir para novos segmentos de mercado.

**C.9—A clínica prepara-se para o futuro:**

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando as tendências e oportunidades que podem resultar em novos serviços que alcancem novos mercados.
- Identificando problemas que impactam na melhora da oferta de serviço.
- Identificando as tendências que outras clínicas têm utilizado na solução de problemas relacionados ao mercado em que a clínica atua.

**C.10—A estrutura organizacional da clínica é:**

- Funcional por natureza, por exemplo: organizada por áreas como administrativo, reabilitação, recursos humanos, projetos, inovação, etc.
- Orientada por serviços ou pelos mercados, por exemplo: traumato-ortopedia, pilates, dermatofuncional, neurofuncional, pediatria, gerontologia, etc.
- Prioritariamente funcional, mas com algumas áreas orientadas para serviços ou mercados.
- Em contínua mudança, buscando resolver problemas e encontrar oportunidades.

**C.11—Os procedimentos que a clínica usa para avaliar seu próprio desempenho são descritos como:**

- Descentralizados e participativos, estimulando o envolvimento dos profissionais que fazem parte da clínica.
- Fortemente orientados para a solução dos problemas que exigem mais atenção.
- Centralizados na responsabilidade do gestor.
- Centralizados em áreas ou setores da clínica mais estabelecidos e participativos.

**C.12—Qual das descrições é mais adequada à clínica, comparada a outras clínicas concorrentes?**

- A clínica procura identificar e manter um nicho específico de serviço (segmento de público), de forma segura e estável. Oferece um número mais limitado de serviços do que os concorrentes, mas com alta qualidade ou preços mais baixos. A empresa não é vista como inovadora no ramo de fisioterapia, pois tende a não considerar as mudanças que não tenham uma influência direta na(s) sua(s) área(s) de atuação, concentrando-se em fazer o melhor trabalho possível na sua área de atuação.
- A clínica oferece amplo leque de serviços em constante redefinição. Valoriza estar na liderança da inovação, mesmo não sendo tão lucrativo o desenvolvimento de novos mercados. Responde rapidamente aos sinais de novas oportunidades que com frequência levam a uma nova posição competitiva; porém, a clínica pode não ser forte em todas as áreas em que atua.
- A clínica mantém uma oferta limitada e estável de serviços, procurando desenvolver novos serviços em áreas promissoras. A clínica não busca a liderança na inovação no ramo da fisioterapia. Porém, acompanha as atividades dos seus principais concorrentes, visando oferecer um serviço com um custo mais eficiente.
- A clínica não apresenta uma estratégia/orientação específica de mercado. Tende a oferecer respostas competitivas conforme as pressões do mercado e que exigem mudanças.

**PARTE D – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Cada pergunta é seguida de várias alternativas, e você deve escolher a alternativa que melhor reflete a situação da clínica. Mesmo que duas ou mais afirmações pareçam se encaixar com a realidade da empresa, assinale apenas uma alternativa por pergunta.

**D.1—Qual é o principal ramo de atuação da clínica?**

- Fisioterapia em Acupuntura
- Fisioterapia Aquática

- Fisioterapia Cardiovascular
- Fisioterapia Dermatofuncional
- Fisioterapia Esportiva
- Fisioterapia em Gerontologia
- Fisioterapia do Trabalho
- Fisioterapia Neurofuncional
- Fisioterapia em Oncologia
- Fisioterapia Respiratória
- Fisioterapia Traumato-Ortopédica
- Fisioterapia em Osteopatia
- Fisioterapia em Quiropraxia
- Fisioterapia em Saúde da Mulher
- Fisioterapia em Terapia Intensiva

OUTRO: \_\_\_\_\_

D.2—Há quanto tempo a clínica está em funcionamento? Especifique em anos: \_\_\_\_\_

D.3—Quantos fisioterapeutas atuam na clínica? Especifique em números:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- mais de 10

D.4 - A clínica atende em média quantos pacientes por mês? \_\_\_\_\_

## PARTE E - ANÁLISE DE DESEMPENHO

E.1—Indique em que medida o(s) gestor(es) da clínica está(ão) satisfeito(s) com o desempenho em relação aos indicadores da tabela abaixo, sendo que um (1) significa uma satisfação muito baixa, e cinco (5) significa uma satisfação muito alta.

Vendas de produtos e serviços

1 2 3 4 5

**Manutenção dos pacientes**

1 2 3 4 5

**Captação de novos pacientes**

1 2 3 4 5

**Equipe de trabalho**

1 2 3 4 5

**Lucratividade**

1 2 3 4 5

**PARTE F—OUTRAS INFORMAÇÕES**

F1—Você tem interesse em receber os resultados desta pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

F2—Caso sim, qual é a melhor forma de envio? \_\_\_\_\_