

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA –
CAMPUS SANTO AUGUSTO RS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUNA EMANUELLY VIEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de Caso em um Consultório Odontológico no Município de Três Passos/RS

SANTO AUGUSTO RS

2021

LUNA EMANUELLY VIEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de Caso em um Consultório Odontológico no Município de Três Passos/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Prof^a. Orientadora: Maira Fátima Pizolotto

SANTO AUGUSTO RS

2021

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA –
CAMPUS SANTO AUGUSTO RS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUNA EMANUELLY VIEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de Caso em um Consultório Odontológico no Município de Três Passos/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Aprovado em: 14 / 12 / 2021

Banca Examinadora:

(*Prof^a Me. Simone Beatriz Nunes Ceretta - IFFAR - Campus Santo Augusto*)

(*Prof^a Me. Danielli Zanini - IFFAR - Campus Santo Augusto*)

Este trabalho é dedicado carinhosamente ao meu pai que me apoiou em todas as etapas da minha vida e as pessoas incríveis que conheci ao longo dessa caminhada e que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Lucio Eri de Souza Vieira que sempre me apoiou e me incentivou em ir em busca dos meus sonhos, muito obrigada por me acompanhar ao longo desta caminhada e por estar presente em todos os momentos da minha vida.

À professora Me. Maira Fátima Pizolotto que aceitou me orientar durante o desenvolvimento deste trabalho, obrigada pela parceria, por todos os ensinamentos e experiências transmitidas no decorrer do curso e por acreditar na proposta deste trabalho. És uma excelente profissional, todo meu agradecimento e admiração.

A minha amiga e dupla Khetlyn Günther, uma pessoa especial e incrível que tive o prazer de conhecer ao longo do curso, que sempre me incentivou a superar cada obstáculo e a nunca desistir.

Agradeço a minha chefe Romina Eulálio Petrucci que aceitou disponibilizar as informações necessárias e essenciais para concretização deste trabalho e que apoiou o desenvolvimento deste trabalho em sua empresa.

Muito obrigada a todas as pessoas que conheci nessa caminhada que de certa forma contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

*O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis –
- José de Alencar.*

RESUMO

No contexto atual, para uma organização manter-se competitiva no mercado é essencial que busque investir em uma gestão eficiente e compreenda quais estratégias podem ser desenvolvidas em prol de um resultado eficiente e eficaz. A todo instante as organizações lidam com situações complexas, desafiadoras e inesperadas, necessitando ter uma visão sistêmica do mercado e um planejamento estratégico que vise compreender quais ações são necessárias para manter-se atuante e competitiva. Aaker (2012) afirma que, desenvolver estratégias de sucesso para atuar em mercados dinâmicos tem sido uma das questões mais desafiadoras para as organizações na conjuntura atual. Diante deste contexto, surgiu a necessidade de elaborar um planejamento estratégico em um consultório odontológico localizado no município de Três Passos/RS visando a contribuir com a melhoria da gestão e viabilizando o desenvolvimento para uma clínica odontológica. A metodologia aplicada foi embasada em Vergara (2016) e classifica-se, quanto aos fins como pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo e utilizando-se das técnicas de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. A amostra consiste em apenas um consultório odontológico de clínica geral e com especialização na área de implantodontia de um universo de 58 cirurgiões dentistas que atuam em consultórios odontológicos no município de Três Passos/RS, classifica-se ainda em não probabilística, intencional e por acessibilidade, pela facilidade de acesso às informações e dados visto que, a acadêmica é colaboradora da empresa. As informações coletadas serviram como base para desenvolvimento do Planejamento Estratégico, realizou-se o resgate dos indicadores organizacionais, missão, visão e valores e dos objetivos, que já haviam sido definidos no momento em que foi fundado. Analisou-se o ambiente interno e externo do consultório odontológico em estudo através da aplicação da ferramenta Matriz *SWOT*. Desenvolveu-se as estratégias adequadas para o bom desempenho do consultório odontológico em estudo, primeiramente as ações estratégicas sugeridas para serem implementadas no consultório odontológico tem o foco no melhoramento na gestão para posteriormente mudar para uma clínica odontológica e depois como é almejado com a melhoria da gestão e dos resultados transformar o consultório odontológico em uma clínica fez-se necessário elaborar estratégias específicas. Então, foram desenvolvidas ações estratégicas para aproveitar os pontos fortes, quais mudanças realizar no ambiente interno e externo para contornar as ameaças e melhorar os pontos fracos, bem como investir e aperfeiçoar-se para usufruir-se das oportunidades oferecidas pelo mercado. Posteriormente, efetuou-se a implementação das estratégias desenvolvidas nas etapas anteriores tal como é iniciado o acompanhamento dos resultados através da ferramenta *5W2H*. Com base nos resultados, percebeu-se como o desenvolvimento do planejamento estratégico é relevante para melhorar a gestão do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci, porque permite que as tomadas de decisões acerca de alguns processos administrativos bem como técnicos ocorram de forma mais assertiva e segura contribuindo para melhorar seus resultados.

Palavras-Chaves: Planejamento estratégico. Prestação de Serviços. Consultório odontológico.

ABSTRACT

In the current context, for an organization to remain competitive in the market, it is essential that it seeks to invest in efficient management and understand which strategies can be developed in favor of an efficient and effective result. At all times organizations deal with complex, challenging and unexpected situations, requiring a systemic view of the market and strategic planning that aims to understand which actions are necessary to remain active and competitive. Aaker (2012) states that developing successful strategies to operate in dynamic markets has been one of the most challenging issues for organizations in the current situation. Given this context, the need arose to develop a strategic plan in a dental office located in the municipality of Três Passos/RS in order to contribute to the improvement of management and enabling the development of a dental clinic. The methodology applied was based on Vergara (2016) and is classified, as to the purposes as research of applied nature, of qualitative approach, of exploratory and descriptive character and using the techniques of bibliographic research and case study. The sample consists of only one dental office of general practice and with specialization in the area of implant dentistry from a universe of 58 dentists who work in dental offices in the city of Três Passos/RS, it is also classified as non-probabilistic, intentional and by accessibility, by ease of access to information and data since the academic is a collaborator of the company. The information collected served as a basis for the development of the Strategic Planning, the rescue of the organizational indicators, mission, vision, values and objectives, which had already been defined at the time it was founded. The internal and external environment of the dental office under study was analyzed by applying the SWOT Matrix tool. First, the strategic actions suggested to be implemented in the dental office focus on improving management to later change it into a dental clinic, and then, as it is intended to improve management and results, to transform the dental office into a clinic, it was necessary to develop specific strategies. Then, strategic actions were developed to take advantage of the strengths, which changes to make in the internal and external environment to circumvent the threats and improve the weaknesses, as well as to invest and improve to take advantage of the opportunities offered by the market. Subsequently, the implementation of the strategies developed in the previous steps was carried out, as well as the follow-up of the results using the 5W2H tool. Based on the results, it was noticed how the development of strategic planning is relevant to improve the management of the Dr. Romina Eulálio Petrucci's Dental Office, because it allows the decision making about some administrative and technical processes to occur in a more assertive and safe way, contributing to improve its results.

Keywords: *Strategic Planning. Service Rendering. Dental office*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Fases do Planejamento Estratégico.....	28
Figura 02 - Missão, Visão e Valores.....	29
Figura 03 - Matriz <i>SWOT</i>	37
Figura 04 - Ferramenta <i>5W2H</i>	41
Figura 05 - Adaptação Planejamento Estratégico.....	43
Figura 06 - Matriz <i>SWOT</i> do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci.....	50
Figura 07 – Fachada do Consultório Dra. Romina.....	70
Figura 08 –Entrada principal do consultório.....	70
Figura 09 – Recepção do Consultório.....	71
Figura 10 – Sala de atendimento/orientações.....	71
Figura 11 – Sala para realizar as consultas.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Adaptação sobre as Principais Teorias Administrativas.....	18
Tabela 02 - Indicadores Organizacionais do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci	49
Tabela 03 - Implementação das Estratégias através da Ferramenta 5W2H.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 CONTEXUALIZAÇÃO DO ESTUDO.	14
1.1 Delimitação do Tema.....	14
1.2 Problema.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4. Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A Evolução da Administração.....	17
2.2 Administração Estratégica.....	19
2.3 A Odontologia e a Gestão.....	21
2.4 Gestão Estratégica de Qualidade.....	22
2.5 Planejamento Estratégico.....	23
2.5.1 Definição de Planejamento.....	23
2.5.2 Definição de Estratégia.....	25
2.5.3 Definição de Planejamento Estratégico.....	26
2.5.3.1 Definição de Missão, Valores, Visão e Objetivos.....	29
2.5.3.1.1 Missão.....	29
2.5.3.1.2 Visão.....	30
2.5.3.1.3 Valores.....	31
2.5.3.1.4 Objetivos.....	32
2.5.3.2 Diagnóstico Estratégico.....	33
2.5.3.3 Análise do ambiente externo e interno.....	34
2.5.3.4 Matriz SWOT.....	36
2.5.3.5 Criação das Estratégias.....	38
2.5.3.6 Implementação Estratégica.....	39
2.5.3.7 Plano de Ação: Ferramenta 5W2H.....	40

2.6	Planejamento Estratégico em Clínicas Odontológicas.....	41
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	Tipo de Pesquisa.....	44
3.2	Universo e Amostra.....	45
3.3	Coleta de Dados.....	45
3.4	Tratamento dos Dados.....	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	48
4.1	Caracterização do Consultório Dra. Romina Eulálio Petrucci.....	48
4.2	Diagnóstico Estratégico.....	48
4.2.1	Indicadores Organizacionais.....	49
4.2.2	Análise do Ambiente Interno e Externo por meio da ferramenta Matriz SWOT.....	50
4.3	Planejamento das ações estratégicas para o consultório odontológico.....	52
4.4	Implementação e acompanhamento das ações estratégicas.....	54
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
	APÊNDICE A.....	67
	ANEXO A.....	68
	ANEXO B.....	69
	ANEXO C.....	70

INTRODUÇÃO

A constante evolução do mercado com o passar dos anos devido o desenvolvimento da tecnologia e o surgimento de novas informações relacionados a área de administração influenciou no aumento do investimento por parte das organizações em uma gestão eficiente para compreender melhor quais estratégias deveriam ser elaboradas em prol de um resultado eficiente. Lupetti (2014) aponta que com o tempo a aplicação de estratégia começou a ganhar destaque entre as organizações, sendo definida como ações realizadas para resolução de determinados assuntos através de um plano específico para vencer a concorrência no mercado.

A estratégia foi um plano de ação desenvolvido pelas organizações com intuito de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões para atuar de maneira adequada no mercado para alcançar com êxito os resultados que foram definidos pela organização em seu planejamento (Born, 2012). Por isso, o planejamento estratégico permitiu que os gestores obtivessem uma visão holística de todo cenário para assessorar os gestores considerando todos aspectos internos e externos do ambiente para posicionar se de forma única no mercado competitivo.

Matsubara (2009) destacou em seus estudos que o mercado de trabalho em odontologia está em constante transformação com o ingresso de novos profissionais no mercado, permitindo assim o surgimento de novos consultórios e influenciando no aumento da competitividade. Observa-se então, que no cenário competitivo, o desenvolvimento de estratégias através do planejamento tornou-se imprescindível para orientar um consultório odontológico no caminho certo do objetivo para ter uma maior diferenciação (ZIMBRE,2014).

Frente ao exposto, o estudo teve como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico no consultório odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci localizado no município de Três Passos/RS com especialidade na área de implantodontia para melhorar sua gestão e assim possibilitar com o tempo o desenvolvimento para uma clínica odontológica, já que com a implementação das ações estratégias desenvolvidas neste trabalho será possível oferecer um serviço de qualidade para o público-alvo bem como que as decisões relacionadas à gestão tenham um embasamento.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Delimitação do Tema

A constante evolução do mercado em decorrência da globalização que aconteceu nos últimos anos fez com que as organizações, independente do seu campo de atuação, buscassem elaborar estratégias para prospectar clientes e manter-se competitivos no mercado. Para um consultório odontológico não foi diferente, tornou-se necessário oferecer um serviço diferenciado para melhorar seu desempenho no mercado, já que os consumidores estavam cada vez mais exigentes sobre os produtos e serviços que adquiriram, procurando por qualidade e que atendessem suas necessidades da melhor maneira possível.

Uma ferramenta que se mostrou um ótimo aliado dos gestores foi o planejamento estratégico, que contribuiu significativamente para o desenvolvimento organizacional, independentemente da sua área de atuação. E por isso, as organizações buscaram investir cada vez mais na adoção de ações estratégicas, tendo uma visão diferenciada para se destacar no cenário competitivo (KUAZAQUI, 2016).

Aidar (2015) aponta que o planejamento estratégico foi importante para o crescimento das empresas, principalmente quando o ambiente é instável e com o aumento da competitividade entre empresas do mesmo campo de atuação. Nesse contexto, as ações estratégicas sempre se mostraram estreitamente ligadas com a ideia de usar de forma adequada os recursos que estão a sua disposição, sendo eles recursos tecnológicos, financeiros, físicos, humanos, entre outros para otimização dos resultados.

A implementação das estratégias pelos gestores fez com que o desempenho das organizações melhorasse, devido à maximização dos resultados e melhor aproveitamento das oportunidades ambientes internos e externos. Vale salientar, que no decorrer do curso de odontologia não se tem nenhuma disciplina específica para orientar o futuro odontólogo na gestão eficiente de um consultório e saber que estratégias implementar para destacar-se entre os demais no mercado competitivo, principalmente se a longo prazo há intenção de implementar ações para expansão e assim ofertar um serviço diferenciado para a população em que o consultório está localizado.

Desse modo, o planejamento foi uma ferramenta administrativa que procurou auxiliar as empresas na avaliação de suas ações e na tomada de decisões, levando em consideração as influências de fatores internos e externos do ambiente em que a mesma atuava. Conforme apontado por Kuazaqui (2016), o planejamento estratégico foi uma ação implementada pelas organizações buscando a sobrevivência e a sustentabilidade da mesma no mercado competitivo

focado nas responsabilidades com os serviços prestados, os colaboradores, fornecedores e ainda com as estratégias mercadológicas, financeiras, pessoais, produção de toda organização.

Posto isto, tornou-se de suma importância para as organizações implementar as estratégias fazendo o uso do planejamento para então conseguir êxito nos resultados almejados bem como apresentar ao público-alvo os melhores serviços. Com isto, destaca-se que, em sua maioria, as decisões realizadas no consultório odontológico no que se refere ao administrativo, são feitas pelo profissional responsável pela empresa de maneira intuitiva, baseando as ações da empresa em estratégias emergentes e não deliberadas.

A partir deste ponto, foi identificada a oportunidade do desenvolvimento do estudo sobre a temática planejamento estratégico em um consultório odontológico para auxiliar em sua transição para uma clínica, já que as ações estratégicas são imprescindíveis para a gestão de uma empresa, pois está associada ao desenvolvimento da mesma no mercado de atuação em que ela se encontra.

1.2 Problema

O presente estudo surgiu com base no seguinte problema: de que maneira a construção de um planejamento estratégico pode contribuir para a transformação de um consultório odontológico em uma clínica odontológica localizada no município de Três Passos/RS?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico em um consultório odontológico localizado no município de Três Passos/RS visando a contribuir com a melhoria da gestão e viabilizando o desenvolvimento para uma clínica odontológica.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Conhecer os indicadores organizacionais (missão, visão, valores e objetivos) do consultório odontológico.
2. Analisar a matriz SWOT do ambiente organizacional do consultório odontológico.
3. Criar ações estratégicas para as variantes do ambiente, considerando os pontos fracos; ameaças, oportunidade e pontos fortes.
4. Propor a implementação de ações estratégicas que contribuam na transformação do consultório odontológico em uma clínica odontológica

1.4. Justificativa

O planejamento tem o intuito de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e direcioná-los para o alcance de seus objetivos com base em fatos concretos e projeções do mercado baseados na análise do ambiente interno e externo. Assim, justifica-se a escolha do presente estudo pelo importância que o planejamento estratégico tem para o bom desenvolvimento de uma organização, principalmente de um consultório odontológico, que se é pretendido uma possível ampliação para uma clínica, propiciando um conhecimento sobre qual a melhor maneira aplicar os recursos, como direcionar os processos para alcançar um resultado eficiente e ao mesmo tempo atender as necessidades dos consumidores, para contribuir para uma gestão de qualidade do consultório odontológico.

Assim, o estudo contou com o apoio da proprietária do consultório odontológico localizado no município de Três Passos/RS que tem o intuito de ampliar os serviços prestados em seu negócio, convertendo-se em uma clínica e ao mesmo tempo elaborar ações que melhorem a gestão do consultório. Ao decorrer do curso de odontologia não há disciplinas voltadas para orientação do futuro profissional para lidar com questões administrativas e estratégicas, por este motivo a pesquisa tornou-se relevante para o empreendimento para ajudar na compreensão sobre as mudanças no ambiente interno e externo e quais ações são adequadas para alcançar os resultados almejados.

Ressalta-se que a viabilidade prática deste estudo aconteceu pelo fato da acadêmica de integrar o quadro de funcionários da organização, bem como contou com o interesse genuíno da proprietária em fornecer as informações adequadas sobre o consultório localizado no município de Três Passos/RS, para o desenvolver a pesquisa, pois está alinhado com as perspectivas de expansão do consultório para uma clínica à longo prazo para conseguir atender as demandas dos consumidores adequadamente e ainda contribuir para o aperfeiçoamento profissional.

Posto isto, salienta-se a relevância deste trabalho já que é indispensável a elaboração de ações estratégicas para aperfeiçoar os serviços do consultório e ainda inspirar uma visão diferenciada para destacar-se no cenário competitivo entre os empreendimentos que prestam os mesmos serviços no município e ainda poderá servir como base para outras pesquisas de cunho acadêmico e profissional que desejam explorar sobre o assunto de planejamento estratégico para ampliar os conhecimentos para contribuir para uma gestão de qualidade do empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi responsável por sustentar o estudo, baseado na revisão literária de pesquisas realizadas por outros pesquisadores sobre um assunto semelhante. Assim, neste capítulo foram abordados os conceitos relacionados a administração e odontologia, evolução da administração, administração estratégica, planejamento estratégico e planejamento estratégico de clínicas odontológicas, visando compreender melhor sobre o assunto proposto para estudo.

2.1 A Evolução da Administração

A administração foi essencial para o desenvolvimento das organizações, independentemente do porte ou ramo de atuação, já que como o ambiente sempre apresentou-se instável e turbulento, então houve a necessidade de se estar preparado para resolver os contratempos que poderiam surgir e assim manter-se competitivo no mercado.

No mundo dinâmico, mutável, competitivo e exponencial em que vivemos, essencialmente ambíguo e repleto de incertezas, a aposta é que a criatividade e as competências duráveis serão os elementos que as organizações requerem de seus administradores para manter sua competitividade e sustentabilidade em um cenário de rápidas transformações (CHIAVENATO, 2021, P 11).

É importante destacar que a administração sempre esteve presente na vida das pessoas, como por exemplo, nos tempos antigos uma tribo utilizava de técnicas para negociação de seus produtos com outras tribos que habitavam a mesma região e ainda elaboravam estratégias para usar nas caçadas. No entanto, com a evolução da humanidade, as técnicas e as estratégias também precisaram ser aprimoradas para acompanhar essas mudanças, Salvador (2017) salienta que muitas ideias e técnicas utilizadas na atualidade pelas organizações tem raízes antigas, mas que foram melhoradas através do tempo para auxiliar as organizações na solução dos problemas presentes no ambiente em que estão inseridas e que se transformam constantemente.

A administração constantemente lida com situações complexas e inesperadas que requerem um processo contínuo envolvendo diversas atividades, como planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Assim, cada ação desenvolvida por uma organização ou meta estabelecida depende do tempo, situação e/ou circunstâncias que a empresa se encontra inserida naquele momento, por isso através dos anos foram desenvolvidas diversas teorias referentes à administração que buscam soluções específicas para determinados problemas, já que cada uma delas ensina como priorizar as ações (CHIAVENATO, 2021).

Logo, no quadro 01, são destacados por Chiavenato (2021) as principais teorias administrativas que surgiram através dos anos, que no período em que foram aplicados resolveram os problemas de forma eficaz e de acordo com as necessidades e recursos disponíveis naquela época. Porém, pelo fato das teorias terem sido elaboradas há tanto tempo não quer dizer que são inaplicáveis na conjuntura atual, pelo contrário, as teorias administrativas estão constantemente se reinventando e são essenciais no cenário atual tornando-se imprescindível cada empresa ter o conhecimento delas para ter ampla possibilidade de elaborar estratégias para atuar no mercado que se encontra em transformação e cada vez mais competitivo.

Tabela 01: Adaptação sobre as Principais Teorias Administrativas

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalização do trabalho • Ciência da administração
Estrutura	Clássica	<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal • Princípios Gerais da Administração
	Neoclássica	- Funções do Administrador
	Burocracia e estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Formal burocrática • Múltipla abordagem • Organização Formal e Informal
Pessoas	Matemática e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Intraorganizacional • Análise Intra Organizacional
Ambiente	Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos Sociais • Organização Informal
Tecnologia	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria das Decisões • Estilos de Administração
Competitividade	Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Análise organizacional • Abordagem de sistema aberto
	Contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Ambiental (Imperativo ambiental) • Administração da Tecnologia
	Novas Abordagens	<ul style="list-style-type: none"> • Caos e complexidade • Aprendizagem organizacional • Capital intelectual

Fonte: CHIAVENATO (2021, p. 13)

Para Affonso & Ferreira (2018), a administração teve grande destaque a partir do século XX, onde as empresas detectaram a necessidade de criar algo que auxiliasse nas tomadas de decisões para manter-se competitivo no mercado e conseguissem se adaptar rapidamente às

mudanças. Com base nisso, diversos estudos foram realizados por pensadores como Henry Fayol, Frederick W. Taylor, Henry Ford, entre outros, que desenvolveram teorias responsáveis por consolidar o ramo da administração no mundo e ao mesmo tempo com o intuito de auxiliar as pessoas e as organizações a compreender melhor os processos e práticas administrativas e saber como aplicá-la.

A administração foi a responsável pelo desenvolvimento econômico e tecnológico no mundo, mostrando como inovações, tecnologias e ferramentas podem ser utilizadas e transformadas em resultados. Ela lida com toda a complexidade que envolve as organizações, com mudanças e com o incerto cenário contemporâneo. Seu papel principal é fazer com que “as coisas aconteçam” por meio das pessoas, da combinação e da integração de vários recursos. Sem ela, as organizações não conseguiriam atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2009 *APUD* AFFONSO & FERREIRA, 2018, P. 15).

Posto isto, salienta-se que a administração é imprescindível para o desenvolvimento de uma organização, pois tem como intuito auxiliar em suas tomadas de decisões para que alcance os resultados almejados. Como tudo está em constante evolução, tornou-se necessário que uma empresa soubesse onde deseja chegar, bem como precisa estar atento a tudo que acontece no mercado competitivo para saber quais estratégias implementar para ter êxito nos resultados e no seu crescimento.

2.2 Administração Estratégica

As empresas, a todo instante lidaram com situações complexas, desafiadoras e inesperadas, sendo de incumbência da área administrativa obter uma perspectiva geral do mercado para compreender quais ações eram necessárias para acompanhando dessas mudanças e assim manterem-se competitivas entre os concorrentes que ofereciam os mesmos produtos ou serviços.

A Administração Estratégica Competitiva é a marca registrada dos anos 1990, quando surge um novo paradigma que deve apresentar visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, ajuste à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade. Nesse contexto, conhecer e acompanhar a dinâmica das transformações é uma necessidade que se impõe para que se obtenha e se sustente vantagem contínua sobre o concorrente (LOBATO, 2000 *APUD* BELMIRO *ET.AL.* 2014, P. 08).

Salienta-se que, através dos anos, o mercado competitivo passou por constantes transformações influenciados pelo avanço da tecnologia e dos estudos envolvendo a área de administração, tornando-se necessário que as organizações buscassem meios e/ou ferramentas para auxiliar na adaptação dessas mudanças para o alcance de resultados satisfatórios e manterem-se competitivas no mercado, norteando a organização nas tomadas de decisões, coordenando as ações e avaliando o seu desempenho

Toda organização requer o alcance de seus objetivos em um cenário de mudança e concorrência acirrada por meio da tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de diferentes pessoas, avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, obtenção e alocação de recursos, geração de competências e oferta de valor (CHIAVENATO, 2014, P. 13).

Salienta-se que, o mercado sempre demonstrou ser dinâmico e instável onde a mudança esteve sempre presente influenciando nas estratégias, porque uma estratégia pode torna-se totalmente irrelevante no outro dia para uma empresa ter êxito em seus resultados. (AAKER,2012). Por isso, foi extremamente importante que as organizações estivessem cientes dessas mudanças presentes no mercado, para elaborar ações estratégicas de acordo com o que estava acontecendo no momento, tornando-se possível contornar imprevistos que poderiam vir a surgir.

Tais mercados confusos tornam a criação de estratégias e sua implementação muito mais desafiadoras. A estratégia tem que vencer não somente no mercado de hoje, mas no mercado de amanhã, em que o consumidor, o cenário competitivo e o contexto do mercado podem ser todos diferentes (AAKER, 2012, P.14).

Ou seja, as organizações necessitam revisar e remodelar constantemente as estratégias para atender as expectativas do público-alvo e se manterem competitivas. Logo, o desenvolvimento das estratégias tornou-se uma das questões mais desafiadoras para as organizações porque influencia em seu desempenho no mercado que se encontra sempre dinâmico (AAKER, 2012).

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF & MCDONNELL, 1993, P. 15).

Deste modo, percebe-se que para uma organização foi imprescindível investir no desenvolvimento de estratégias, buscando sempre levar em consideração as demandas do ambiente em que se encontrava inserida. Logo, a administração estratégica visou estabelecer planos para manter a organização em uma posição de forte competitividade no mercado, baseando-se em informações coletadas nos ambientes internos e externos.

A administração estratégica foi de suma importância para o êxito dos resultados de uma organização, pois não bastava apenas planejar estrategicamente as ações da empresa no mercado, era importante saber organizar, dirigir, coordenar e controlar adequadamente todos os recursos (BELMIRO *ET. AL*, 2014). Posto isto, percebe-se como o desempenho das organizações focadas no planejamento de suas ações no mercado era superior em comparação às empresas que decidiam de maneira intuitiva.

2.3 A Odontologia e a Gestão

Considera-se a profissão de odontologia um ramo relativamente novo no mercado competitivo, porém nos últimos anos começou a ganhar mais destaque tal como apresentou diversas mudanças no que tange aos procedimentos técnicos e as formas de gestão. Ferreira (2013, p. 304) aponta que estão surgindo novas crenças, concepções e conceitos acerca do perfil do profissional deste ramo e que exerce forte influência no modo de trabalho do mesmo.

É destacado por Price (2009) que o aumento da população e o surgimento de novos conceitos sobre a odontologia contribuíram para o crescimento da demanda neste ramo bem como trouxe a necessidade de mudanças sobre a forma de oferta deste serviço. Egídio (2016) menciona que, com a transformação constante do mercado e o aumento de novos profissionais no ramo de odontologia, foi essencial que o cirurgião dentista procurasse atuar de forma dinâmica e que buscasse constantemente por novos aprendizados de como gerir seu consultório e/ou clínica.

Tem-se a necessidade de que esse novo cirurgião-dentista seja cada vez mais capacitado e dinâmico. Ele deve possuir conhecimentos clínicos em geral, porém é fundamental que adquiram conhecimento de mercado, de organização empresarial e de teorias referentes à administração de empresas. O C.D deve se capacitar para crescer e obter sucesso na vida (EGÍDIO, 2016, P. 12).

Assim, salienta-se a importância de o cirurgião dentista qualificar-se constantemente sobre sua área de especialização bem como a gestão de seu empreendimento, para estar preparado para qualquer imprevisto que possa surgir no mercado e assim alcançar os resultados almejados. Desta forma, para o cirurgião-dentista que visam o bom desenvolvimento de seu empreendimento além de aprimorar-se constantemente em sua profissão, devem buscar formas de como orientar a gestão de sua clínica, menciona-se como exemplo, determinação das necessidades e dos desejos dos mercados-alvo e procurando maneiras de satisfazer essas demandas de forma mais eficaz e eficiente para destacar-se dos concorrentes.

É necessário que o cirurgião-dentista continue melhorando suas destrezas técnicas e também invista tempo para melhorar seu conhecimento na área administrativa. O profissional moderno busca aperfeiçoamento e se prepara melhor para a competitividade crescente que o mercado atual oferece. [...]Ele trabalha aumentando a percepção da qualidade do serviço e aplicando as melhores práticas no atendimento ao paciente. Seu foco é a fidelização dos clientes, oferece um diferencial na competitividade, está atento ao comportamento do consumidor e possui estratégia de comunicação (EGÍDIO, 2016, P.15)

Deste modo, a gestão administrativa começou a ser vista como uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento de um consultório e/ou clínica odontológica no mercado competitivo. Já que conforme apontado por Ferreira *et.al* (2013), um cirurgião-dentista na

direção de seu próprio negócio deve buscar desenvolver habilidades empreendedoras, já que surge a necessidade de desempenhar funções de liderança e de gestão.

Dornelas (2009) argumenta que a odontologia é um serviço de grande complexidade, pois trabalha com diversos materiais, fornecedores, profissionais de outras áreas, entre outras. Ressalta-se que, esses fatores interagem de maneira dinâmica e personalizada para atendimento das necessidades de cada paciente, bem como mantém-se a competitividade no mercado, evidenciando a necessidade do uso de conceitos de administração para conseguir gerenciar o consultório odontológico (ROSA, 2017).

Posto isto, analisa-se que com as mudanças que o mercado odontológico vem sofrendo ao longo dos anos é de suma importância para o cirurgião-dentista a compreensão sobre a gestão de sua clínica para o desenvolvimento de ações estratégicas adequadas para alcançar o sucesso e estabilidade do consultório no mercado.

2.4 Gestão Estratégica de Qualidade

A gestão da qualidade responsabiliza-se por assegurar que os produtos e/ou serviços de uma organização sejam consistentes com o que é proposto como resultado final pela mesma, para Carvalho *et.al* (2010), a gestão da qualidade marcou o início da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. As organizações buscavam constantemente através do planejamento melhorar seus processos para atender a demanda solicitada, já que associavam a qualidade de seus resultados com a lucratividade (MÔNACO E GUIMARÃES, 2000).

O crescimento das organizações está diretamente ligado ao conceito de qualidade, tanto para produtos, como para serviços, tornando o conhecimento de sua conceituação fundamental, pois atualmente vivenciamos uma época de ampla concorrência e a qualidade revela-se como um diferencial competitivo das empresas (PAIXÃO *ET. AL*, 2006 *APUD* P. 10).

Logo, a gestão estratégica da qualidade visa a melhoria constante de seus processos para fortalecer sua competitividade no mercado em que está inserida. Dessa forma, a gestão estratégica da qualidade propõe que as metas desenvolvidas estejam conduzidas para os objetivos estratégicos já estabelecidos pela organização (PALADINI, 2009). Evidencia-se ainda que, a gestão de qualidade coordena o desenvolvimento das ações estratégicas como forma de sistema os processos para melhoramento dos produtos e serviços (SOUZA, 2018).

Ressalta-se que, para a veracidade das informações e elaboração de ações adequadas para melhoria da qualidade dos processos, foram aplicadas algumas ferramentas como ponto principal para melhorar os processos dentro de uma organização visando a qualidade de seus

resultados (SOUZA,2018).

As ferramentas de qualidade são responsáveis por avaliar e mensurar todos os procedimentos e processos executados dentro dos estabelecimentos para que, caso ocorram problemas, estes possam ser solucionados o mais brevemente possível (SOUZA, 2018, P. 18).

Desta maneira, analisa-se que as ferramentas de qualidade foram métodos aplicados pelas organizações para mensurar, compreender e sugerir soluções adequadas para os problemas identificados nos processos na organização e que influenciavam na entrega de resultados eficientes de seus produtos e serviços. Para Souza (2018), essas ferramentas permitiram que houvesse maior controle dos processos bem como auxiliaram os gestores nas tomadas de decisões contribuindo com soluções eficazes para os problemas, bem como otimização dos seus processos.

As ferramentas da gestão da qualidade são metodologias utilizadas com o intuito de melhorar processos e facilitar a solução de problemas em qualidade. O uso dessas ferramentas objetiva também a clareza no trabalho e principalmente a tomada de decisão com base em fatos e dados, em vez de opiniões (SOUZA, 2018, P. 18).

Deste modo, no contexto atual com o aumento da competitividade no mercado foi essencial a adoção de ferramentas adequadas para melhoramento dos produtos e serviços de uma organização já que a qualidade dos resultados passou a ser um diferencial para destacar-se dentre os concorrentes que atuam no mesmo ramo. SOUZA (2018, P. 19) destaca que, as ferramentas da qualidade são instrumentos utilizados para melhorar a qualidade dos processos, tornando-se essencial que as organizações visando um bom resultado adotem de antemão as ferramentas de qualidade em seus processos para identificação das oportunidades e eliminação dos gargalos.

2.5 Planejamento Estratégico

Nos tempos atuais, onde tudo se transforma constantemente tem sido um grande desafio para as empresas direcionar suas ações de forma adequada no mercado de forma a ter êxito em seus resultados, o planejamento tem sido um forte aliado dos gestores nesse ambiente instável.

2.5.1 Definição de Planejamento

O conceito de planejamento é bem amplo, não existe uma definição única, já que vários estudos acerca deste assunto surgiram através dos anos para acompanhar as mudanças do mercado.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira

possível. O planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. A sua importância reside nisso: sem o planejamento a empresa fica perdida no caos (CHIAVENATO, 2008,P. 24-25)

Destaca-se que, o planejamento é o passo inicial de uma organização para acompanhar as mudanças do mercado e manter-se competitivo, pois as ações estratégicas implementadas pela mesma orientam para novos rumos e patamares cada vez mais elevados. Chiavenato (2008) salienta que o planejamento determina o que um empreendimento deve fazer, qual o momento ideal para implementação das ações, quem deve ser o responsável e qual a melhor maneira de ser feita.

Para Pazzinia e Coltro (2016, p 55), é significativo estabelecer as metas e planejar a função de qualquer empresa, seja ele pequeno, médio ou de grande porte. “Difícilmente uma empresa independente do capital nela investido, porte ou atividade permanecerá no mercado sem determinar antes que rumo seguir” (PAZZINIA E COLTRO, 2016, P. 55). Para Oliveira (2018, p. 13), planejar é um processo contínuo que compreende todo um conjunto complexo de decisões, ainda salienta que o planejamento apresenta cinco aspectos que devem ser considerados ao serem desenvolvidos, sendo eles:

- I - Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
- II - Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- III- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- IV- Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- V. Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados (ACKOFF, 1975, P. 4 APUD OLIVEIRA, 2018, P. 13)

Destaca-se que, a elaboração do planejamento dentro de uma organização é de forma contínua e que precisa englobar vários aspectos presentes nos processos da organização, porque necessita levar em consideração as mudanças que acontecem no ambiente interno e externo para compreender quais estratégias já implementadas precisam ser modificadas ou desenvolver ideias novas. Belmiro *et. al.* (2014) evidencia que através do planejamento é possível que uma organização analise o processo e preveja quais os cenários futuros com intuito de atender as necessidades de longo prazo da mesma.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (PRICE, 2009, P. 08).

Deste modo, definir o planejamento é importante em uma organização que visa no futuro obter lucros, manter-se participativo no mercado, expandir seu negócio, alcançar as metas já que é uma ferramenta que auxilia na coordenação das atividades e nas tomadas de decisões levando em consideração o ambiente em que atua. Portanto, salienta-se que para um negócio manter-se competitivo entre os concorrentes que atuam no mesmo segmento é imprescindível deixar claro os objetivos e determinar qual caminho que deseja seguir para alcançá-los de forma eficiente, quando tudo está bem definido nos processos de uma organização, ela passa segurança sobre onde quer chegar e porque ela existe.

2.5.2 Definição de Estratégia

A palavra estratégia tem origem no termo grego *estratégia* que significa método, manobras, ações para alcançar um objetivo específico e é um termo que está ganhando cada vez mais destaque na área de administração. É possível definir estratégia como sendo um plano de ação que visa auxiliar uma organização a posicionar-se no mercado competitivo de modo a alcançar resultados satisfatórios (BORN, 2012). Vale destacar ainda, que a estratégia elaborada por uma organização é baseada na relação com determinados produtos, serviços e mercados buscando posicionar-se de forma única entre os concorrentes no mercado.

A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional (THOMPSON, 2011, P 34).

Em suma, as estratégias são de extrema relevância para uma organização manter-se no mercado, já que consiste em elaborar ações competitivas levando em consideração o ambiente interno e externo em que a mesma está inserida. Ainda, auxilia os gestores nas tomadas de decisões levando em consideração ambientes interno e externo em que a empresa se encontra inserida, desenvolvendo o negócio para atrair e satisfazer os consumidores e também alcançar os resultados almejados.

Para Gamble (2012), a elaboração das estratégias de uma organização é um processo contínuo, o autor menciona ainda que os gestores não devem deixar de lado uma estratégia que vem trazendo bons resultados para a organização e sim buscar aprimorá-la e ajustá-la de acordo com as mudanças e demandas do ambiente.

Circunstâncias dinâmicas e esforços contínuos dos dirigentes para aprimorar a estratégia de uma empresa a fazem evoluir com o tempo – uma condição que torna a tarefa de elaborar uma estratégia um trabalho contínuo, e não um evento único (GAMBLE, 2012, P. 05).

Deste modo, os resultados apresentados pelas estratégias elaboradas pelas organizações devem ter acompanhamento constante pelo responsável, para que assim seja analisada a necessidade de realizar mudanças ao longo de sua implementação. As estratégias são fundamentais e ajudam uma empresa a se fortalecer no mercado competitivo a longo prazo, mas é essencial estar preparado e disposto a modificar determinadas estratégias devido às mudanças inesperadas do mercado e no momento em que for identificado que os resultados apresentados por ela não estão saindo como esperado (GAMBLE, 2012).

Segundo Thompson (2011), as ações e movimentos realizados pelos administradores no mercado com o intuito de melhorar os resultados, obter vantagem diante dos concorrentes e fortalecer a posição competitiva da organização é que são a alma e o coração de qualquer estratégia. É importante destacar que, cada gestor deve atentar-se ao fato de formular estratégias de acordo com o que é almejado pela empresa e pelas suas características e não se basear em ações desenvolvidas por outro presente no mercado, porque cada organização diferencia-se em função de seus valores, visão, experiências, produtos, serviços, objetivos almejados, situação financeira, entre outros (MEIRELLES *ET AL*, 2000).

Em síntese, as estratégias para as organizações, independentemente de seu ramo de atuação, são de extrema importância para o desenvolvimento de seus resultados bem como seu posicionamento no mercado. Já que disponibiliza os dados necessários para que os gestores saibam que direção seguir e que planos traçar para manter-se competitivas, logo as atividades estratégicas desenvolvidas por uma organização é que servirão para determinar o alcance ou falha de seus objetivos.

2.5.3 Definição de Planejamento Estratégico

Para Cruz (2019), o planejamento estratégico é essencial para uma organização porque auxilia no reconhecimento e compreensão das fraquezas e ameaças das mesmas, bem como identificar quais suas oportunidades e potencialidades no ambiente interno e externo. Chiavenato (2020) destaca que o desenvolvimento do planejamento estratégico contribuirá para que a empresa direcione suas ações baseadas em fatos concretos e verídicos, possibilitando maior êxito nos resultados esperados pela organização.

Assim, o planejamento estratégico pode ser elucidado como uma ferramenta que tem o intuito de auxiliar os gestores de uma organização em suas tomadas de decisões visando um

cenário futuro. Kotler e Bloom (1988 *apud* Las Casas, 2011, p. 3) destaca que o planejamento estratégico é um processo para desenvolver e buscar manter uma direção estratégica que nivele as metas e os recursos da organização com o ambiente do mercado em que atua. Isto é, a elaboração adequada do planejamento estratégico levando em consideração todos os fatores internos e externos, possibilita que a empresa consiga coordenar suas atividades frente às mudanças de cenário e obtenha êxito em seus resultados.

Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos (LAS CASAS, 2011, P. 03).

Para Aidar (2015) diversos fatores contribuem para uma organização iniciar as mudanças em seu planejamento estratégico em busca de eficiência dos resultados e diferenciação entre os concorrentes no mercado. Menciona-se como exemplo, o aumento da competitividade local entre empresas que oferecem os mesmos serviços/produtos, mudanças de regulamentações governamentais, avanços tecnológicos e o principal o aumento constante da exigência dos consumidores por serviços e produtos de qualidades e que atendam suas necessidades da melhor forma possível.

Quando o termo “planejamento estratégico” é utilizado, ele se refere a uma categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa, com as responsabilidades relacionadas à companhia, a seus negócios, a seus empregados, fornecedores e clientes. Envolve também o aprofundamento das estratégias mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, de produção e de todas as outras áreas da empresa (KUAZAQUI, 2016, P. 15).

Logo, o planejamento estratégico é uma ferramenta que prepara uma empresa a enfrentar qualquer imprevisto presente no ambiente externo e interno e a elaboração adequada aumenta as chances de a organização ter sucesso no futuro possibilitando uma possível expansão no mercado. Uma das premissas básicas do planejamento estratégico é a compreensão do ambiente que a empresa está atuando no presente, buscando levar em conta as possíveis mudanças que nela podem acontecer através do tempo (PRINCE, 2009).

Como o ambiente está cada vez instável, devido à evolução tecnológica, o planejamento estratégico é uma ferramenta que orienta as organizações na melhor direção para alcançar seus objetivos tornando-se de extrema relevância que as ações estratégicas acompanhem essas mudanças, para se obter os resultados esperados. Conforme é destacado por Oliveira (2018), é um processo contínuo que visa proporcionar uma sustentação metodológica para definir qual será a melhor direção que a empresa deve seguir, buscando otimizar sua interação com os fatores externos e assim atuar de forma diferenciada.

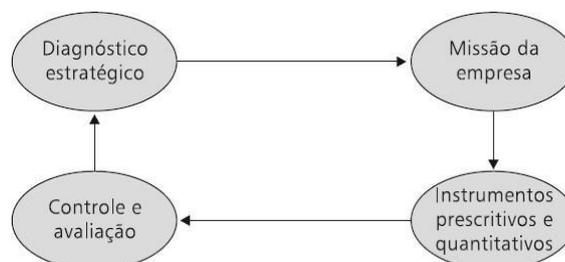
No entanto, antes de uma organização elaborar e implementar o planejamento é essencial considerar alguns pontos, como por exemplo, qual é o objetivo de negócio, onde se quer chegar, como se pretende alcançar os objetivos e em outras situações, quando a organização já atua no mercado algum tempo e identifica a necessidade de mudança em suas estratégias é importante definir como está a situação da empresa e para onde se pretende ir (CHIAVENATO E MATOS, 2009).

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades, primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada; ou se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar” (OLIVEIRA, 2018, P. 39).

Oliveira (2018), menciona ainda que há uma terceira perspectiva para levar em consideração no planejamento, que seria definir aonde a empresa deseja chegar e o que está fazendo para alcançar o que almeja. “Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade, que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá” (OLIVEIRA, 2018, P. 39).

Ressalta-se que qualquer uma das perspectivas levadas em consideração para elaborar e implementar o planejamento estratégico apresenta sua vantagem, desde maior chance de inovação, criatividade até novos aprendizados para descobrir novos caminhos. A figura 01, apresentada por Oliveira (2018, p.41), destaca as fases do planejamento estratégico necessárias para desenvolver a metodologia de elaboração e implementação das estratégias da organização, sendo eles o diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação, buscando levar em conta o caminho que a empresa deseja traçar para alcançar suas metas.

Figura 01: Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2018, P. 41).

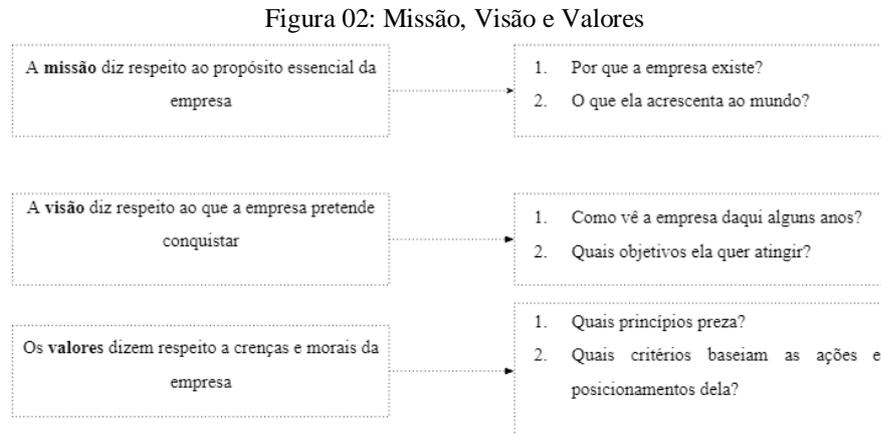
Vale destacar, que não existe um método único para elaborar o planejamento estratégico é necessário adaptá-lo às características, desejos e necessidades da organização bem como adaptar-se ao seu porte, ramo de atuação, ambiente interno e externo, entre outros (OLIVEIRA,

2018).

Posto isto, salienta-se que o conceito de planejamento estratégico é relativamente amplo e evolui constantemente para acompanhar as demandas de cada organização. Por isto, o planejamento estratégico é um ótimo aliado dos gestores, pois com ele é possível implementar ações que irão auxiliar a empresa a saber que caminho seguir, levando em consideração seus desejos, características e o meio em que se encontra inserido e ainda definir quais ferramentas irão suprir as demandas do mercado bem como orientar o empreendimento para o sucesso.

2.5.3.1 Definição de Missão, Valores, Visão e Objetivos

A definição da missão, visão e valores é outro passo fundamental para o bom desenvolvimento da organização, eles serão responsáveis por nortear suas ações no mercado e mostrar aos colaboradores, concorrentes, fornecedores, entre outros, a razão de ser da empresa, onde a empresa deseja chegar e quais convicções preza (KAPLAN & NORTON, 2004). De acordo com a figura 02, é através da missão, visão e valores que a organização, respectivamente, irá mostrar para o mercado qual é o seu propósito, onde deseja chegar e quais princípios defende.



Fonte: Adaptação Oliveira (2018, P. 43)

Isto é, a elaboração da missão, visão e valores irão nortear os gestores na trajetória da organização e alcançar as metas de forma adequada e deve contribuir ainda para o desenvolvimento dos colaboradores e do mercado em que atua.

2.5.3.1.1 Missão

Para uma empresa é importante definir uma missão, isto é, deixar claro para seu público-alvo, concorrentes, fornecedores quem ele é, o que faz, para que contribui para resolver um problema e/ou atender uma necessidade da sociedade. Para Neys & Pereira (2015) a definição

da missão visa definir quem é a organização e o que ela faz, irá representar a razão de existir da empresa e representar o empreendimento no mercado em que atua.

Considera-se importante destacar que, uma vez tendo a sua missão definida, a empresa deverá tratar de desenvolver produtos e/ou serviços que se caracterizem como instrumentos capazes de satisfazer as necessidades e/ou desejos identificados. Ao mesmo tempo deve-se, também, considerar que, mesmo mantendo sua missão atual, poderá ser necessário abandonar e/ou inovar determinados produtos ou serviços, ou desenvolver novos para cumprir a mesma finalidade (ANDRADE, 2016, p. 29).

Deste modo, depois de definida a missão da empresa é de suma relevância que as ações realizadas pela organização sejam de acordo com o que está estabelecido. A empresa ao definir a missão deve focar em algo encorajador, claro e consistente, que chame a atenção de todos os integrantes que fazem parte dela e os direcionam em um mesmo caminho (NEYS E PEREIRA, 2015, p.70). Vale salientar, que a missão é um dos fatores determinantes para o alcance dos objetivos da organização e também orienta os colaboradores em suas atividades.

Destaca-se que a missão deve ser clara e de fácil compreensão por parte dos colaboradores para que os mesmos se sintam motivados e comprometidos com os resultados da empresa. Inclusive, quando todos trabalham em prol de um mesmo objetivo as chances de alcançar os objetivos são muito maiores. Para Andrade (2016), é importante que a missão da empresa passe a ideia de credibilidade para os consumidores, concorrentes e colaboradores, isto é, todos que acompanham as ações realizadas pela organização devem perceber a todo momento que é seguido aquilo que é determinado.

2.5.3.1.2 Visão

Outro passo importante para uma organização é elaborar a visão. Para Neys e Pereira (2015) é a visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro, destacam ainda, que a visão irá orientar a empresa para seu desenvolvimento no mercado, logo a visão não deve limitar-se ao tempo e sim buscar definir propósitos mais amplos, é importante deixar clara qual a direção o empreendimento deseja seguir, quais seus anseios ao começar o negócio.

Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais deve ser adquirida para se chegar lá. [...] uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders; e (3) deve ser factível, ou seja, implementável (KLUYVER & PEARCE, 2006, P. 9-10 APUD ANDRADE, 2016, P.32).

Isto é, a visão tem o intuito de definir a direção da empresa, mostrar onde a mesma deseja

chegar no futuro, ela deve ser de fácil entendimento e que não seja incoerente com as ações da organização para que seja possível alcançá-la. Na perspectiva de Hill e Jones (2013), a visão tem o intuito de definir o estado futuro almejado pela organização, isto é, quais resultados gostaria de atingir. Para Neys e Pereira (2015), na conjuntura atual planejar em ambientes cada vez mais competitivos, a visão passou a ser de extrema importância na construção do futuro da organização, das pessoas que fazem parte dela e do mercado que ela integra.

Em síntese, é essencial para os gestores desenvolverem a visão com todo cuidado, pois ela servirá como guia para organização alcançar seus resultados, ela é descrita de forma clara, consistente e encorajadora. A definição clara e concisa da visão tem como intuito expandir a empresa para um estado futuro ambicioso, porém que seja possível de ser atingido e que ajude manter os colaboradores motivados e a direcionar as estratégias (HILL E JONES, 2013). Assim, a visão contribui positivamente para o desenvolvimento da organização incentivando na inovação, motivação dos colaboradores, orientação para alcance dos objetivos, entre outros.

2.5.3.1.3 Valores

Além de definir a missão, a visão, a organização deve ainda desenvolver os valores que nortearão as ações da mesma tanto em processos internos quanto externos. Para Machado (2009), os valores são os princípios, padrões e atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidos, de máxima importância e guiam seus comportamentos, ainda influenciam na imagem da organização no mercado competitivo. Salienta-se que, os valores são as ideologias básicas de uma organização tendo como intuito orientar o seu desenvolvimento bem como o comportamento de seus membros.

Os valores são constitutivos da própria cultura e que o seu conhecimento por parte da alta administração de uma organização pode trazer importantes aportes para a definição das estratégias e políticas organizacionais. Isso porque os valores representam os hábitos, a maneira de pensar, de sentir e de agir de todos que participam de uma organização (TAMAYO, 2000, P. 30).

Então, os valores representam aquilo que a empresa defende, as ideologias que acredita. Chiavenato e Matos (2009) salientam que, os valores serão responsáveis por orientar os comportamentos dos colaboradores e gestores para compreender que tipo de organização devem construir bem como ajudá-la a cumprir sua missão. No entanto, é importante que a organização fique sempre atenta que as atividades realizadas pela mesma sejam de acordo com está definido nos valores defendidos por ela bem como todos que fazem parte do empreendimento devem estar conscientes do que é prezado pela mesma para que assim todos direcionam-se para um mesmo objetivo.

Na medida em que cooperam para direcionar e para modelar o comportamento dentro de uma empresa, os valores são geralmente vistos como a base da cultura organizacional, ou seja, como o conjunto de valores, normas e padrões que controlam o modo pelo qual os empregados trabalham para cumprir a missão e para atingir os objetivos da empresa (HILL E JONES, 2013, P. 48).

É defendido por Tamayo e Borges (2001), que os valores são recursos essenciais utilizados pela organização para desenvolver e preservar sua imagem bem como motivar o trabalhador a alcançar os resultados. Dessa forma, a definição dos valores auxilia na participação conjunta dos colaboradores no desenvolvimento organizacional e maior comprometimento em alcançar os resultados. Ademais, o gestor deve estar ciente que a missão, visão e valores devem ser constantemente revisados para acompanhar as mudanças do mercado e assim satisfazer demandas do público-alvo.

2.5.3.1.4 Objetivos

Outro ponto extremamente relevante para uma organização no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico é a definição de objetivos. Os objetivos servem para nortear uma empresa para alcançar os resultados almejados em determinado prazo, Oliveira (2018) destaca que o estabelecimento de objetivos é básico para qualquer atividade ou negócio, porque uma vez a organização não sabendo aonde deseja chegar, qualquer caminho servirá.

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo *objetivo* relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final. O objetivo pode ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa. O planejamento estratégico é um instrumento administrativo para a empresa, como um todo, alcançar seus objetivos (OLIVEIRA, 2018, P. 145).

Assim, os objetivos são uma situação ou alvo futuro almejado pela organização e são de suma importância para guiar a empresa em suas ações no mercado competitivo. Etzioni (1973 *apud* Andrade, 2018, p.142) aponta que as empresas são orientadas para executar determinados objetivos ou metas específicas e ainda são instrumentos que auxiliam na conquista dos resultados bem como auxilia na compreensão do comportamento da organização no mercado.

As organizações são criadas com algum propósito; são destinadas a fazer alguma coisa material ou prestar determinado serviço. Seu trabalho visa diretamente algum fim. Se quisermos entender o comportamento da organização, teremos de analisar este fim ou objetivo (ETZIONI 1973 *APUD* ANDRADE, 2018, P.142).

Logo, a definição dos objetivos é imprescindível para uma boa gestão porque torna possível detalhar e quantificar a visão da empresa, auxiliando na tomada de decisão,

compreensão das ações necessárias para serem implementadas nos processos dentro da empresa para alcançar os objetivos organizacionais, contribui para avaliação de desempenho dos resultados da empresa, entre outros (ANDRADE, 2018, P. 144). Desta forma, os objetivos irão guiar a empresa a alcançar os resultados esperados a longo prazo e também auxiliará os gestores na elaboração adequada do planejamento estratégico.

O objetivo pode ser compreendido como uma situação futura que a organização, como um todo, deseja atingir, apresentando as seguintes funções: orientar as atividades no sentido de atingir um dado estado futuro; legitimar as atividades e a existência organizacional, e servir como padrão, tanto para membros internos como externos, de avaliação do êxito da organização (ANDRADE, 2018, P. 142).

Em suma, percebe-se que os objetivos servem como guias para orientar as ações das organizações no alcance de bons resultados a longo prazo bem como auxiliar os gestores nas tomadas de decisões sobre os processos que acontecem dentro da organização.

2.5.3.2 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é o ponto de partida para uma organização iniciar a elaboração do planejamento estratégico, ele será responsável por orientar a empresa em suas tomadas de decisões e verificar quais ações estratégicas serão necessárias para a empresa alcançar as metas almejadas. Oliveira (2018, P.61). Salienta que, o diagnóstico estratégico corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e é onde a empresa irá buscar compreender qual a situação atual da empresa em relação ao ambiente interno e externo.

Destaca-se a importância de o diagnóstico ser realizado com bases em fatos concretos e concisos pela organização, porque essa etapa é crucial para as tomadas de decisões e êxito na implementação do planejamento estratégico na empresa (OLIVEIRA, 2018).

O diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber, deve-se considerar o ambiente – externo e não controlável – e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos internos e controláveis; e esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo (OLIVEIRA, 2018, P. 63).

Isto é, o diagnóstico estratégico é relevante para uma organização analisar sua situação atual para elaborar ações estratégicas de acordo com suas necessidades bem como com os recursos que dispõe para tal e assim conseguir implementar de forma adequada o planejamento estratégico. Para Chiavenato (2000), com o diagnóstico estratégico é possível a organização moldar suas ações para adaptar-se de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente atual,

visando alcançar seus objetivos a longo prazo.

Toda organização opera continuamente em um ambiente que a circunda e envolve. O ambiente constitui o conjunto de todas as demais organizações e de todos os fatores externos que provocam influências sobre a organização. Como o ambiente é dinâmico e intensamente mutável, qualquer alteração nos fatores ambientais pode impactar a organização. O intercâmbio constante entre organização e ambiente faz com que ela tenha de funcionar como um sistema aberto em constantes transações com o seu mutável ambiente (CHIAVENATO, 2000, p. 81).

Desta forma, o diagnóstico estratégico analisa qual é a situação atual da empresa no mercado em que ela está inserida e se a mesma dispõe das condições necessárias para implementar as estratégias desejadas para manter-se competitivo no mercado. Oliveira (2019) aponta que o ponto de partida do planejamento estratégico é a vontade que a organização tem de realizar diagnósticos, analisar os dados coletados e com eles projetar o futuro da empresa, porém é importante estar atento às mudanças do ambiente que podem influenciar nos planos da organização.

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada. Esse período de tempo a ser analisado deve corresponder ao horizonte até onde a empresa consegue visualizar quanto ao seu futuro; e esse horizonte de tempo vai aumentando à medida que a empresa conseguir se conhecer melhor através de suas análises estratégicas (OLIVEIRA, 2019, P. 64)

Posto isto, identifica-se a importância de os gestores acompanharem todos os processos dentro da organização, levando em consideração o ambiente interno e externo, para então constatar quais fatores serão relevantes para a construção do planejamento estratégico.

2.5.3.3 Análise do ambiente externo e interno

Outro ponto desenvolvido no planejamento estratégico e que as informações são de extrema importância para a organização elaborar as ações estratégicas é a análise do ambiente interno e externo. Conforme mencionado por Kuazaqui (2016), a organização deve levar em consideração as variáveis internas e externas da empresa, conhecida como microambiente.

O planejamento estratégico debruça-se sobre as variáveis incontroláveis, como a economia, a geografia, a demografia, entre outras. É sobre esse assunto que este capítulo vai tratar, e como a empresa pode, em conjunto com o ambiente interno e externo, diagnosticar a situação, prever o que deverá ser feito e incorporar ao seu planejamento estratégico (KUAZAQUI, 2016, P. 28).

Analisa-se que, os microambientes internos e externos fornecem informações precisas para os gestores de uma organização elaborar estratégias adequadas para manter-se competitivos no mercado bem como atender as necessidades de seus consumidores. Kuazaqui (2016) aponta que, as análises internas e externas do ambiente irão mostrar em que situação a

empresa se encontra, com ela será possível identificar quais variáveis influenciam as ações e resultados da organização.

A realização de uma análise ambiental é o único caminho para que tal conhecimento seja alcançado. Esse monitoramento e análise devem consistir em um processo ordenado, que visa identificar, mapear e classificar as variáveis que fazem parte do ambiente total da organização (KUAZAQUI, 2016, P. 28).

Logo, o ambiente interno de uma empresa são as informações que envolvem os processos internos, menciona-se como exemplo, os colaboradores, gestores, estrutura e que influenciam diretamente nos resultados apresentados pela organização. É destacado por Hill e Jones (2009), que a análise interna ajuda a ressaltar os pontos fortes e as fragilidades da organização, para então desenvolver ações que estejam ao alcance da empresa. Assim, a análise interna é responsável por identificar os pontos fortes e fracos da organização e são um fator importante para determinar o sucesso ou fracasso da organização.

Para adaptar-se às condições do entorno, o estoque de recursos, a habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional, além de outros, são os fatores internos, que irão determinar as suas possibilidades de adaptação e, conseqüentemente, o êxito de suas estratégias (ANDRADE, 2016, P.56).

Portanto, esta análise é de suma importância para orientar as organizações na elaboração das estratégias. Para Andrade (2016), antes de tomar qualquer decisão ou implementar algo novo dentro da organização, torna-se necessário analisar se dispõe dos recursos necessários para alcançar os resultados almejados. Quanto ao ambiente externo, são os fatores fora do contexto da organização, como os fornecedores, concorrentes, economia, governos, entre outros.

Para Hill e Jones (2009), a análise externa visa identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente e que influenciam no modo em que a organização tenta alcançar seus objetivos. Em relação ao ambiente externo, Andrade (2016), menciona que tem a finalidade de obter o máximo de dados possíveis quanto ao ambiente que a organização faz parte e que influencia diretamente no seu desenvolvimento.

As análises dos fatores externos consistem na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities* e *threads*) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo (ANDRADE, 2016, P.57).

Desta forma, a análise do ambiente interno e externo tem o intuito de identificar os fatores que influenciam em seus processos e utilizar dos dados obtidos para desenvolver ações estratégicas que sejam concisas e viáveis com os objetivos da mesma. Pereira e Rizzatti (2015),

apontam que na análise interna, a organização irá avaliar os pontos fortes e fracos da organização, onde os pontos fortes são os recursos que proporcionam vantagem competitiva para a organização, enquanto os pontos fracos são as limitações da empresa quanto a realização de suas atividades.

Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, ou seja, é uma situação que proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. É uma variável controlável[...] os pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados (PEREIRA E RIZZATI 2015, P. 24).

Pereira e Rizzati (2015), destaca que é no ambiente externo que a organização irá identificar as oportunidades e ameaças que influenciam dentro do ambiente organizacional e que quando as variáveis são identificadas de forma adequada contribuem de forma positiva para o desenvolvimento da empresa.

Por oportunidade entende-se a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Já as ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização que cria obstáculos à sua estratégia. No entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco (PEREIRA E RIZZATI, 2015, P. 24).

Em suma, percebe-se que como é importante para uma organização realizar a análise do ambiente interno e externo para avaliar se as ações estratégicas elaboradas serão viáveis e entregarão os resultados bem como se a organização dispõe dos recursos necessários para implementação das estratégias.

2.5.3.4 Matriz SWOT

A Análise SWOT é o conjunto de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), é uma ferramenta que permite o gestor analisar os pontos fortes e fracos da organização e a partir dos resultados obtidos, elaborar ações estratégicas para conseguir aproveitar as oportunidades e conseguir alcançar os melhores resultados (CRUZ, 2019). Para Belmiro *et. al* (2014), o empreendedor antes de tomar qualquer decisão deve avaliar primeiramente as oportunidades e ameaças, para que assim saiba que ações estratégicas implementar para aproveitar os recursos e alcançar as metas.

Na análise SWOT são analisados os pontos fortes e fracos principalmente do ambiente interno, que se compõe de recursos físicos, humanos e organizacionais. Também são analisadas as ameaças e oportunidades referentes ao ambiente externo, principalmente tomando como base as forças político-legais, sociais, econômicas e tecnológicas (BELMIRO ET. AL, 2014, P. 57).

Deste modo, identifica-se que o objetivo da matriz SWOT quando aplicado é ajudar a estabelecer os pontos fortes e fracos da organização bem como observar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Conforme mostrado na figura 03, a matriz SWOT permite que o gestor tenha uma visão geral dos fatores que influenciam no desenvolvimento da empresa, permitindo assim que sejam desenvolvidas ações estratégicas adequados para o progresso do empreendimento no mercado



Fonte: SCOPI (2021, P. 01)

Por isso, é uma ferramenta indispensável para elaboração do planejamento estratégico, porque auxilia na definição dos objetivos com bases no desejo da organização e permite que as estratégias ajudem a aproveitar os pontos positivos para que os negativos não interferem no desenvolvimento do negócio (NEYS & PEREIRA, 2015).

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes que são apresentados a seguir:

I - Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.

II. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

III Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdurar a referida situação

IV Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2018, P. 68).

Desta forma, a matriz SWOT contribui para a elaboração adequada do planejamento da organização, porque permite que os gestores conheçam melhor os seus pontos fortes que irá proporcionar uma vantagem competitiva maior e também identificar os pontos fracos que estão influenciando no desempenho da empresa e buscar soluções. Hill e Jones (2013) salientam que a matriz SWOT tem como propósito identificar as estratégias que melhor se identificam e encaixam com os recursos e capacidade da organização.

O propósito central dessa análise é identificar as estratégias que vão criar um modelo de negócios específico para uma empresa, que melhor se alinhe, se encaixe ou se compatibilize com seus recursos e capacidades, com o intuito de atender as demandas

do ambiente em que ela opera (HILL E JONES, 2013, P. 16).

Sendo assim, salienta-se que as forças e fraquezas da matriz SWOT são fatores que influenciam os processos internos da organização, logo são questões que a empresa consegue ter alguma influência (CRUZ,2017). Quanto à análise do ambiente externo, Cruz (2017) destaca, que é tudo aquilo que a empresa não consegue controlar e com a matriz SWOT, permite que o gestor identifique no mercado externo as oportunidades que servem para favorecer alguma ação estratégica bem como as ameaças que são os obstáculos que a empresa pode enfrentar durante sua gestão.

2.5.3.5 Criação das Estratégias

Em um cenário cada vez mais dinâmico e instável, o desenvolvimento de estratégias tornam-se muito mais relevantes e tem sido ao mesmo tempo com as mudanças constantes do mercado um desafio para os gestores definir e implementar estratégias para orientar as ações da organização no mercado (FILHO E FILHO, 2012, P. 04) .

Para Terence e Filho (2009), a criação de estratégias pode ser definida como o processo estratégico para determinada organização e é necessário levar em consideração no momento do desenvolvimento das estratégias sua adaptação de acordo com as mudanças ambientais externas e internas em que se encontra inserida.

Se elabora um modelo de formulação de estratégia que procure chegar a um adequado relacionamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Dentro das capacidades internas encontram-se as forças e as fraquezas da organização. Já nas possibilidades externas encontram-se as ameaças e as oportunidades que ocorrem no ambiente externo A sequência lógica para colocar esse pensamento em prática é formular e determinar as estratégias alternativas únicas, avaliá-las escolhendo a melhor para a organização e após ajustada a estratégia, deve-se implementá-la (BORN, 2012, P. 01)

Mintzberg (1987 *apud* Terence e Filho, 2012, p. 04) aponta que as estratégias podem ser moldadas conforme a necessidade da organização, porém isso demanda dedicação, intuição, conexão e um processo constante de aprendizado. É importante salientar, que as estratégias serão desenvolvidas e remodeladas conforme o conhecimento e aprendizado adquirido pela organização durante o processo de planejamento das ações estratégicas. Para Mintzberg *et. al* (2003), a formulação de estratégias pode ser entendida dentro da organizacional como uma atividade racional que pode implicar em alternativas futuras dentro da organização.

As principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade logica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Antes de fazer uma escolha, devemos avaliar as forças e as fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão e disponíveis. Sua capacidade real ou potencial de aproveitar as

necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos deve ser estimulada da forma mais objetiva possível (MINTZBERG *ET.AL*, 2003, P. 79).

Desta forma, na formulação das estratégias é essencial que o responsável fique atento às mudanças dos ambientes internos e externos da organização, para que assim consiga alcançar os resultados almejados com o planejamento. Para Mintzberg *et.al* (2003), o processo de formulação de estratégias presume qual a capacidade relativa da organização e a oportunidade que eles observam antecipadamente no mercado competitivo.

Posto isto, observa-se que a criação das estratégias são pontos cruciais durante o planejamento estratégico, porque com ele a empresa conseguirá identificar quais os riscos deverão assumir para alcançar os objetivos almejados bem como se será viável sua aplicação no contexto em que a empresa se encontra.

2.5.3.6 Implementação Estratégica

Na conjuntura atual, é de extrema importância que uma empresa que busca manter-se competitiva no mercado competitivo saiba além de desenvolver o planejamento estratégico como implementá-la para conseguir alcançar os resultados almejados (BARBOSA E DRUMMOND, 2008). O desenvolvimento do planejamento estratégico é um processo que demanda atenção dos gestores e que necessita de acompanhamento contínuo para verificar quais ações estão dando certo e que precisam ser reformuladas depois de sua implementação, logo a implementação é a fase mais importante do planejamento.

A implementação da estratégia envolve colocar as estratégias (ou planos) em ação. Isso inclui agir de maneira consistente com as estratégias selecionadas pela empresa nos níveis corporativo, de negócios e funcional, distribuindo funções e responsabilidades entre os gestores (tipicamente por meio de um desenho da estrutura organizacional), alocando recursos (incluindo capital e pessoas), estabelecendo objetivos de curto prazo e desenhando os sistemas de controle e de recompensa da organização (HILL E JONES, 2009, P. 13).

Desta forma, a formulação e a implementação são métodos complementares que auxiliam no desempenho da organização para alcance dos seus resultados. Barbosa e Drummond (2008) salientam que a implementação da estratégia é um processo fundamental para o gerenciamento estratégico e na maioria das vezes é considerada como um processo mais complexo que o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Hill e Jones (2009) salientam que depois que a organização definir as estratégias para aumentar seu desempenho no mercado competitivo, os gestores devem buscar métodos para colocá-las em prática, isto é, as estratégias devem ser implementadas. Destaca-se que, no momento da implementação das estratégias, os gestores conseguem identificar se elas serão viáveis ou se será preciso modificá-las para adequar-se com os objetivos da organização.

Desta forma, para uma organização, planejar significa interpretar sua missão e a partir disso definir os objetivos da empresa, tal como estabelecer os meios necessários para implementação para ir de encontro com objetivos com eficácia e eficiente (FERNANDO, 2003 APUD BELMIRO, ET.AL ,2014, P. 105). Ainda, conforme apontado por Fernando (2003 *apud* BELMIRO, *et.al* ,2014, p. 105) o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo constante de aprendizado e de integração já que está relacionado com a gestão da organização.

Bossidy e Charam (2002, *apud* Pereira e Rizzatti,2015, p. 90) ressaltam que a organização não deve pensar no planejamento estratégico apenas como uma execução no sentido tático, como é um erro cometido por muitos gestores. Executar o planejamento estratégico é uma disciplina, um sistema, que deve ser introduzido nas ações da empresa, em seus objetivos e na sua cultura e que a parte essencial para seu êxito é que todos os colaboradores da organização estejam envolvidos e cientes das estratégias que serão implementadas (BOSSIDY E CHARAM, 2002 APUD PEREIRA E RIZZARTI, 2015, P. 90).

Na concepção de Serra *et.al* (2014), apesar de uma estratégia, na maioria das vezes, apresenta está bem formulada não adiantará muito se não for implementada de forma correta e no momento conveniente. Assim sendo, a implantação das estratégias é a fase mais importante do planejamento estratégico, pois é o momento que a organização irá colocar em prática as estratégias elaboradas durante o planejamento para alcançar os objetivos almejados. Bem como,é neste instante que a organização conseguirá analisar se as ações estratégicas apresentarão os resultados esperados ou se será necessário modificá-las.

2.5.3.7 Plano de Ação: Ferramenta 5W2H

O plano de ação é uma ótima ferramenta que auxilia o gestor a desenvolver ações estratégicas com intuito de orientá-las para alcançar os objetivos almejados. Destaca-se que, no momento da estruturação do planejamento, o gestor tem uma ampla variedade de caminhos a analisar e percorrer para saber qual melhor se adequa ao momento atual do empreendimento (GUAZZELLI, 2018).

Ao longo do desenvolvimento do planejamento, descrevem-se e encaminham-se várias fases e estágios da construção e da estruturação da empresa, período em que se implementam e determinam-se os controles do desdobramento do plano de ação a ser aplicado, somado à estratégia escolhida (GUAZZELLI,2018, P.194).

Isto é, é a partir da estruturação do plano de ação que será possível compreender qual a melhor estratégia para a organização alcançar os resultados almejados tanto nos processos internos quanto externamente. Salienta-se ainda que, o plano de ação é uma ótima ferramenta

que auxilia a organização a melhorar seus processos em concordância com os objetivos organizacionais visando a eficiência de seus resultados.

Percebe-se que uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores para desenvolvimento das ações estratégicas no plano de ação é a ferramenta japonesa denominada *5W2H*, é um método que apresenta de maneira clara e objetivo os passos adequados a serem seguidos pela organização para melhoramento contínuo de seus resultados. (GUAZZELLI, 2018). Logo, para o bom desenvolvimento do plano de ação é essencial que se tenha todas as informações corretamente e precisas para implementação correta.

Conforme destacado por Nakagawa (2017) , é uma ferramenta constituído por sete itens que devem conter informações como a ação a ser realizada e/ou problema a ser resolvido (*what?*), justificativa dos motivos do que está sendo feito (*why?*), quem serão os responsáveis por cada ação planejado (*who*); onde será aplicado (*where*); dados sobre o local que será executado (*when?*), explicar como será implementado as ações para atingir os objetivos almejados (*how*), definir o custo de cada procedimento (*how much?*), as questões básicas bem como deve ser feito sua aplicação estão detalhadas na figura 04.

Figura 04: Ferramenta *5W2H*

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: SEBRAE (2011, P. 01)

É importante destacar, que a ferramenta *5W2H* é relevante para o bom andamento de qualquer negócio, tornando-se de suma importância sua implementação para orientar melhor os gestores nas tomadas de decisões (NAKAGAWA, 2017). Percebe-se assim, que a ferramenta *5W2H* contribui de forma significativa para desenvolvimento de uma organização e apresenta diversos benefícios para os gestores para auxiliá-los nas tomadas de decisões para alcançar com êxito os objetivos, já que permite que as estratégias sejam desenvolvidas de acordo com a necessidade da organização para encontrar a melhor solução para o problema identificado (REIS ET.AL, 2016).

2.6 Planejamento Estratégico em Clínicas Odontológicas

O planejamento estratégico é uma ferramenta valiosa para as organizações na conjuntura atual, seu desenvolvimento permite que as tomadas de decisões sobre o

direcionamento do negócio sejam mais assertivas e seguras visando contribuir para o crescimento positivo no mercado competitivo. O ambiente está cada vez mais instável e desafiador, tornando-se imprescindível para um consultório odontológico elaborar um planejamento estratégico para acompanhar as novas demandas do mercado (LIMA, 2021).

A gestão estratégica é essencial para todo e qualquer consultório odontológico. Além de precisar ser minuciosamente criado, é preciso fazer sua manutenção constante de forma a manter o bom funcionamento da gestão odontológica de modo geral (LIMA, 2021, P. 01).

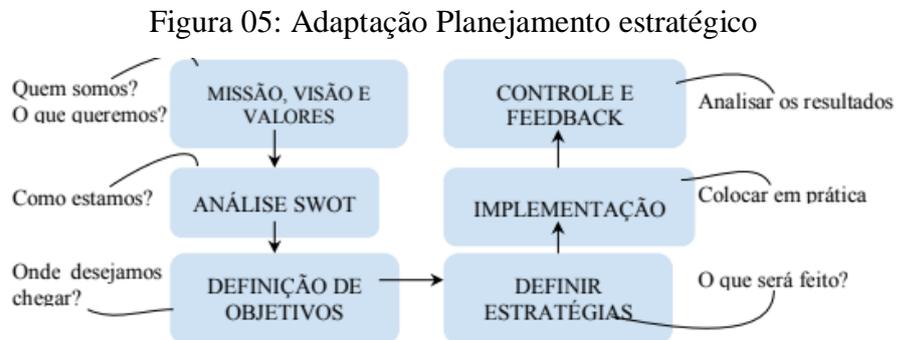
Vale salientar, que o ramo da odontologia evoluiu no decorrer do tempo e, conseqüentemente, fez-se preciso que os profissionais atuantes neste ramo buscassem elaborar ações estratégicas que atendessem as necessidades do mercado. Conforme mencionado por Lima (2021), com a evolução da tecnologia e descobrimento constante de novas teorias e práticas ligadas à odontologia é essencial para os consultórios buscar acompanhar essas mudanças e desenvolver ações que irão atender as expectativas dos ambientes internos e externos.

Portanto, o profissional que foca na elaboração do planejamento estratégico de seu consultório odontológico consegue superar os desafios impostos pelo mercado e alcançar os resultados almejados em um ambiente que anda cada vez mais instável e desafiador. Para Carinhena & Souza (2021), planejar é essencial para um consultório odontológico atingir os bons resultados, conseguir superar os desafios, alcançar a alta performance e conquistar os objetivos.

O planejamento estratégico é um processo que consiste em elaborar as estratégias de negócio de uma empresa e definir o que deve ser feito para que os seus objetivos sejam alcançados [...] os responsáveis analisam a situação atual do negócio e definem onde desejam estar dentro de um determinado período. Com o destino definido, elabora-se as ações para chegar até lá e caso no caminho surgir algum problema, com o planejamento é possível ajustar a rota sem grandes problemas (CARINHENA & SOUZA, 2021, P.05).

Assim, o planejamento estratégico deve ser visto como um aliado para o desenvolvimento de um consultório odontológico para maximizar os resultados e orientar nas tomadas de decisões do gestor. Para Oliveira (2019), o planejamento serve para determinar a direção que o consultório deseja trilhar para alcançar os objetivos determinados, tornando-se assim uma ótima ferramenta para orientar as atividades realizadas pelo profissional odontólogo no mercado. Carinhena & Souza (2021), mencionam que a medida que o planejamento estratégico é implementado em um consultório é possível identificar falhas bem como oportunidades de melhorias. A figura 03 apresenta os passos que o gestor de um consultório odontológico deve

seguir para elaborar o planejamento estratégico de seu empreendimento para alcançar os resultados almejados.



Fonte: GUAZZELLI (2019, P.43)

Primeiramente, é definido a missão, visão e valores do consultório, isto é, quem é a empresa, onde deseja chegar e quais convicções defende, posteri é analisado como está a situação da empresa no mercado atual, buscando analisar o ambiente interno e externo que é feito através da matriz *SWOT*, que determina as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

Análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), a Matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) é a parte mais importante da análise ambiental. Corresponde justamente à junção das análises externa e interna (NEYS & PEREIRA, 2015, P. 76)

Ainda, através do planejamento estratégico é definido os objetivos do consultório, isto é, quais resultados o gestor deseja alcançar em curto, médio e longo prazo bem como quais ações estratégicas serão implementadas para que sejam alcançados estes objetivos. É importante ainda, que seja analisado se as ações estratégicas estão dando certo e verificar se não há necessidade de mudar algumas coisas já definidas.

Costa (2007), menciona que a etapa de controle serve ainda para sejam desenvolvidas melhorias e tomadas as medidas providências para as próximas etapas do planejamento, evidencia-se que, esse controle e análise do planejamento dentro do consultório deve ser constante para acompanhar as mudanças que acontecem tanto no ambiente interno e externo para que sejam efetuados os ajustes necessários e auxiliem o gestor tomar decisões e elaborar estratégias mais precisos e concisos relacionados com os objetivos almejados.

Em suma, o planejamento estratégico é essencial para aumentar a eficiência do consultório e viabilidade de expansão dos serviços no mercado em que atua quando apresenta resultados satisfatórios. O planejamento estratégico é de suma importância para nortear as tomadas de decisões, já que serve como um guia para o gestor do consultório odontológico trilhar o caminho certo para chegar onde deseja baseado em informações concretas e concisas.

3 METODOLOGIA

O processo metodológico foi responsável por auxiliar o pesquisador na compreensão e comprovação de informações para embasar determinado estudo. Logo, a metodologia é o conjunto de técnicas empregados para desenvolvimento e formulação de um estudo científico. Gonçalves e Meirelles (2004) salientam, que para um determinado problema é possível que exista mais de um método para descobrir uma solução eficiente, já para Cervo *et al* (2007), um método é o conjunto de processos utilizados para investigar e demonstrar a veracidade de informações. Dessa forma, neste capítulo foi contemplado a caracterização da pesquisa, determinando o universo e a amostra para estudo, as técnicas para coleta e tratamentos de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, em razão de ter o intuito de resolver um problema identificado em um consultório odontológico através do planejamento estratégico contribuindo para o seu desenvolvimento bem como compreender como a implementação adequada de estratégias pode contribuir para melhoramento de gestão de um consultório odontológico.

De acordo Vergara (2016, p.49) “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Quanto à pesquisa qualitativa, Stake (2015, p. 21) destacou que “qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana.” Vergara (2016) destaca que uma pesquisa pode ser baseada em dois tipos de critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Destacou-se quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque buscou aprofundar as informações sobre o assunto estudado visando elaborar um planejamento estratégico adequado para o consultório odontológico com o intuito melhorar a gestão viabilizando seu desenvolvimento para uma clínica odontológica. Conforme destacado por Cooper *et.al* (2013), uma pesquisa exploratória permite que haja uma aprimoração de ideias e melhor entendimento de como aplicá-las.

Definiu-se ainda, como uma pesquisa descritiva por expor características e analisar o assunto pesquisado, conforme descrito por Gil (2018), uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Em vista disso, o presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva porque buscou explicar através da análise dos dados coletados as informações sobre o consultório odontológico e sua gestão para o então desenvolvimento do planejamento estratégico.

Quanto aos meios, uma pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2016). Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica porque fez-se uso de livros e de materiais disponíveis nas redes eletrônicas para melhor compreensão dos assuntos e fundamentação teórica para desenvolvimento do trabalho e estudo de caso porque buscou uma melhor compreensão de quais informações são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento adequado para contribuir na melhoria da gestão e dos resultados do consultório odontológico em estudo.

Conforme destacado por Vergara (2016, p. 50), “uma pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas que esteja acessível para o público em geral”. O estudo de caso consiste em um modelo de pesquisa bastante utilizado nas ciências sociais e caracteriza-se por realizar um estudo mais profundo de um ou mais casos, o que permite ao pesquisador um amplo e detalhado conhecimento sobre um assunto e/ou fato (GIL, 2018).

3.2 Universo e Amostra

Nessa parte, é definida pelo pesquisador toda a população e uma população amostral para coletar as informações necessárias para desenvolver determinado estudo. Para Vergara (2016), entende-se como universo um conjunto de recursos, como empresas, produtos, pessoas, entre outros exemplos que possuem as características adequadas para ser objeto de estudo. Quanto a população amostral, Vergara (2016) destaca que é uma parte do universo, isto é, uma pequena amostra da população definida segundo um critério de representatividade.

Três Passos tem um universo de 58 cirurgiões dentistas que atuam em consultórios odontológicos. Por ser um estudo de caso, a amostra consiste em apenas um consultório odontológico de clínica geral e com especialização na área de implantodontia. De acordo com Vergara (2016) a amostra do estudo classifica-se em não probabilística, intencional e por acessibilidade, pela facilidade de acesso às informações e dados visto que, a acadêmica é colaboradora da empresa.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados para o estudo, sucedeu-se por meio de pesquisa bibliográfica e de uma entrevista. Na pesquisa bibliográfica buscou-se informações relacionadas ao planejamento estratégico, odontologia e a administração, tal como sobre como desenvolver e implementar um planejamento estratégico em um consultório odontológico e serviu de embasamento para outros assuntos que surgiram durante o desenvolvimento do estudo. Segundo Gil (2018), uma

pesquisa bibliográfica permite que haja maior cobertura de informações para desenvolvimento de um estudo e é relevante nunca se basear em uma única fonte para não obter informações inconsistentes.

Outro meio de coleta de dados utilizado foi uma entrevista, conforme apêndice A, com a proprietária do consultório odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci no município de Três Passos, realizada no dia 24 de setembro de 2021 que ajudou no agrupamento de informações mais específicas e detalhadas sobre o consultório como a sua história, sobre os indicadores organizacionais, quais as dificuldades já enfrentadas pela organização, quanto aos fatores interno e externo que influenciam em sua atuação no mercado competitivo e que auxiliou para uma melhor compreensão de como a estruturação do planejamento estratégico poderia contribuir para o desenvolvimento do consultório para uma clínica odontológica a longo prazo. Conforme destacado, para Vergara (2016), uma entrevista consiste em um procedimento no qual é realizado perguntas a alguém, oralmente, e com isto é obtido algumas informações adequadas para o desenvolvimento adequado de determinado projeto.

3.4 Tratamento dos Dados

O tratamento de dados foi a etapa responsável por deixar claro ao leitor como o pesquisador tratou as informações obtidas durante a coleta de dados, buscando justificar o motivo do tratamento ser adequado para os propósitos do projeto. “Os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi- lo” (VERGARA, 2016, P.62).

Diante disso, o presente estudo classificou-se como uma pesquisa qualitativa porque analisou os dados coletados no decorrer da pesquisa bibliográfica e entrevista e desenvolveu com as informações obtidas as estratégias adequadas para o momento da organização em estudo através de um plano de ação para assim acompanhar a implementação das estratégias e verificar a mudança na gestão do consultório odontológico. Para Roesch (2013), quando o pesquisador compreende os dados coletados consegue desenvolver uma intervenção que traga resultados positivos e promova uma mudança significativa para o desenvolvimento do local em que está realizando o estudo.

Enfatiza-se ainda que, as análises dos dados qualitativos baseiam-se em uma linguagem em forma de textos com os dados obtidos através das entrevistas e análise de documentos e demais leituras utilizadas durante o desenvolvimento de uma pesquisa (MILES E HUBERMAN, 1994, APUD ROESCH, 2013, P. 154). Roesch (2013) salienta ainda que, o

pesquisador reúne as informações necessárias para sua pesquisa através de aplicações técnicas adequadas para obter os resultados almejados e estes dados normalmente se apresentam em formato de textos, que são analisados através do método conhecido como análise de conteúdo. O método de análise de conteúdo, conforme apontado por Weber (1990 *apud* Roesch, 2013, p.170), é uma série de procedimentos utilizados para levantar informações concisas e claras através dos textos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nessa etapa, evidenciou-se o planejamento estratégico desenvolvido no Consultório Odontológico localizado no município de Três Passos/RS, onde foram desenvolvidas as estratégias adequadas para que a organização em estudo alcançasse os objetivos almejados. Logo, o planejamento estratégico foi desenvolvido com base nos resultados obtidos através dos dados coletados através da entrevista com a gestora da empresa contribuiu assim no desenvolvimento das estratégias adequadas.

4.1 Caracterização do Consultório Dra. Romina Eulálio Petrucci

O presente estudo foi desenvolvido em uma organização prestadora de serviços na área de saúde, localizada no município de Três Passos na região celeiro do estado do Rio Grande do Sul. Foi fundado no ano de 2013 pela dentista proprietária Romina Eulálio Petrucci, formada em odontologia há 15 anos e especialista em implantodontia há 10 anos pela PUC do Paraná.

O Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci atualmente conta com uma sala de espera, 1 recepção, 1 cozinha, 2 banheiros (um exclusivo para os pacientes), 1 sala de esterilização, 1 sala de atendimento para realizar os procedimentos. Conta com a dentista especialista em implantodontia que além de prestar os serviços no consultório também é gestora e uma secretária. Recentemente iniciou uma dentista especialista em odontopediatria, para atendimentos voltados para crianças.

No consultório são oferecidos serviços com especialidades em dentística, periodontia, prótese, clínica geral, cirurgias menores, implantes e radiologia. Disponibiliza-se diversas formas de pagamento como dinheiro, desconto em pagamentos realizados à vista, cartão de crédito, débito, cheque, boleto, transferências e pix. Os pacientes, em sua maioria, chegam ao consultório por indicação de algum conhecido, por indicação de algum dentista especialista de outra área e pelas mídias sociais. Cabe salientar, que o público-alvo do consultório são pessoas que buscam por serviços de qualidade, personalizados e acolhedores, não somente por aqueles que estão em busca de preços e/ou vantagens econômicas.

4.2 Diagnóstico Estratégico

O princípio para o desenvolvimento de um planejamento é começar pelo diagnóstico estratégico. O diagnóstico tem como intuito auxiliar a empresa em suas tomadas de decisões, assim para verificar quais ações estratégicas são adequadas para o consultório alcançar as metas almejadas, ainda é possível identificar qual é a situação atual do consultório em relação aos ambientes interno e externo (OLIVEIRA, 2014).

4.2.1 Indicadores Organizacionais

Um ponto crucial para o desenvolvimento de uma organização é definir ou resgatar os indicadores organizacionais, porque eles são responsáveis por nortear a empresa no caminho certo para o alcance das metas almejadas, porque com ele é possível mostrar qual a razão de ser empresa, onde pretende chegar e quais convicções preza de forma a contribuir na melhoria da gestão bem como na vantagem competitiva no mercado em que atua (OLIVEIRA,2018). A partir disso, com os dados obtidos durante a entrevista com a gestora do consultório odontológico, foi realizado o resgate dos indicadores organizacionais, missão, visão e valores e dos objetivos, que já haviam sido definidos no momento em que foi fundado, conforme apresentado na tabela 02:

Tabela 02: Indicadores Organizacionais do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci

INDICADORES ORGANIZACIONAIS	
Missão	Oferecer um atendimento humanizado e personalizado, realizado sempre com qualidade visando desenvolver saúde e bem-estar aos nossos pacientes.
Visão	A equipe do consultório odontológico se dedica diariamente para oferecer o melhor serviço odontológico e deseja nos próximos 05 anos, ser conhecida como referência em Três Passos e toda região celeiro por oferecer um atendimento personalizado.
Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer a diferença: mudar a vida das pessoas, transformando seu sorriso e sua autoestima 2 Organização: manter o consultório sempre organizado, nos esmerando para não haver falhas 3 Envolvimento: Gerar laços de carinho e parceria entre a equipe e com os pacientes, para que todos se sintam únicos 4 Responsabilidade: é nosso compromisso em atender, planejar, executar e acompanhar nossos pacientes com equilíbrio e retidão 5 Cuidado: Tratar a todos com cortesia e delicadeza, zelando sempre em proporcionar uma boa experiência no nosso ambiente de trabalho
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar-se diariamente para oferecer o melhor serviço odontológico 2 Em 05 anos ser reconhecida como referência no município de Três Passos e em toda região celeiro; 3 Oferecer um serviço de qualidade com atendimento personalizado

Fonte: Gestora do Consultório Odontológico (2021)

Desse modo, o resgate dos indicadores organizacionais do consultório é o ponto

essencial para dar-se início ao desenvolvimento das estratégias para alcançar os objetivos almejados. Porque os indicadores organizacionais servem como guia para mensurar se o que está sendo realizado está trazendo resultados positivos, o alcance objetivos almejados e se há necessidade de mudar as estratégias.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno e Externo por meio da ferramenta Matriz SWOT

Ressalta-se que, foi realizada a análise do ambiente interno e externo do consultório odontológico e esta análise forneceu as informações precisas para elaborar as estratégias adequadas para a gestão do consultório. A análise interna e externa do ambiente mostra em que situação a empresa se encontra, com ela é possível identificar quais variáveis influenciam nas ações e resultados da organização (KUAZAQUI, 2016).

À vista disso, a análise do ambiente interno e externo do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci transcorreu através da aplicação da ferramenta Matriz SWOT, conforme demonstrado na figura 06. Para Cruz (2019), a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o gestor na compreensão das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) porque permite uma visão holística dos fatores que influenciam no desenvolvimento da empresa, possibilitando assim a elaboração de ações estratégicas adequados para o progresso do empreendimento.

Figura 06: Matriz *Swot* do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci

I N T E R N O	Forças (S): 1. Atendimento Personalizado 2. Ambiente organizado e acolhedor 3. Relacionamento com os pacientes 4. Qualificação profissional 5. Preços acessíveis 6. Formas de pagamentos diferenciados 7. Boa localização	Oportunidades (O): 1. Aumento na procura aos serviços relacionados a saúde bucal 2. Procura por atendimento preventivo 3. Oferecer mais especialidades com profissionais capacitados 4. Possibilidade de expandir a equipe	E X T E R N O
	Fraquezas (W): 1. Estética do ambiente; 2. Constância na captação 3. Falta de investimento em Marketing	Ameaças (T) 1. Aumento da concorrência 2. Variáveis econômicas como taxa de inflação; taxa de juros; distribuição de renda; 3. Variáveis políticas monetárias, crédito e fiscal 4. Variáveis sociais como estrutura socioeconômica; condições de vida, tendências; 5. Aumento dos preços dos materiais odontológicos	

Fonte: Gestora do Consultório Odontológico

Quanto à análise do ambiente interno, observou-se que o consultório odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci apresenta como pontos fortes o atendimento personalizado, buscado desde o primeiro contato criar laços com o paciente, chamando-o pelo seu nome para fazê-lo sentir-se mais à vontade, compreendendo o motivo do contato inicial, para encontrar a solução mais rápida e eficaz, o que aumenta significativamente as chances de converter e fidelizar os

pacientes. Para Zelone (2017, p. 48) “ter um produto de qualidade é uma obrigação e atender ao cliente com qualidade é o grande diferencial”, isto é, não basta apenas focar em prestar serviços e/ou oferecer produtos de qualidade, o ponto estratégico é oferecer um bom atendimento que apresente soluções eficazes.

Outro ponto forte é a preocupação em manter o espaço sempre limpo, organizado e o mais acolhedor possível para receber seus pacientes, proporcionando um ambiente aromatizado com música ambiente, isso faz com que desperte no paciente uma sensação agradável e emoções positivas. Mitchel *et.al* (1995) destaca que, os aromas são responsáveis por despertar nas pessoas emoções e sensações diversas, por isso é importante proporcionar um ambiente acolhedor e que transmita uma sensação de bem-estar.

Ressalta-se ainda, como característica a boa localização no centro do município de Três Passos permitindo fácil acesso ao prédio em que se encontra o consultório, conta inclusive com várias formas de pagamento para os procedimentos, como por exemplo, dinheiro, cartões de crédito/débito, pix, transferência bancária, boletos, onde o paciente pode optar pela condição que melhor cabe ao seu orçamento

No entanto, observou-se que o consultório odontológico também apresenta em seus processos internos alguns pontos fracos, como a estética do ambiente do consultório que necessita de algumas melhorias para tornar o ambiente interno do consultório ainda mais acolhedor, Sánchez (1992) salienta que, a estética é algo imprescindível porque ela tem forte influência sobre as sensações tal como nas tomadas de decisões dos consumidores.

Identificou-se inclusive, a falta de disciplina na divulgação dos conteúdos sobre os serviços realizados nas mídias sociais, que é fundamental para as organizações terem um contato maior com os consumidores e isto se deve ao fato, conforme apontado por Revillion *et. al.* (2020) pela difusão e popularização da internet que permitiu o aumento crescente do consumo pelas pessoas pelas plataformas digitais, tornando-se cada vez mais relevante o uso do marketing digital na rotina do consultório para ter um maior contato com o público influenciando em suas experiências.

Quanto aos fatores externos evidenciou-se, o aumento de novos consultórios/clínicas odontológicas na região, onde a foco principal da concorrência têm sido o preço e a concorrência mais direta com os profissionais que residem mais tempo na região que acabam sendo mais conhecidos pelas munícipes, vale salientar que a gestora da organização é natural de Curitiba/PR sendo pouco conhecida pela região.

Outro fator, são as variáveis econômicas, políticas e sociais que afetam os resultados de uma organização independente de seu ramo de atuação, segundo Filho (1979) pode se

mencionar como exemplos de variáveis políticas as mudanças nas políticas monetárias, de crédito e fiscal, quanto as econômicas as taxas de inflação, taxas de juros, estabilidade monetária, distribuição de renda e sobre as variáveis sociais, o autor destaca a estrutura socioeconômica, condições de vida, estilo de vida, tendências, os sistemas de valores de cada integrante dos segmentos, entre outros.

Quanto às oportunidades identificou-se o aumento da procura aos serviços relacionados à saúde bucal, conforme dados apresentados pelo Conselho Federal de Odontologia (CFO) nos últimos anos houve o aumento da preocupação das pessoas em relação aos cuidados com a sua saúde bucal, porque influencia em sua qualidade de vida. Além do mais, isto é um fator determinante para incentivar o consultório odontológico no desenvolvimento de um plano de tratamento preventivo para oferecer mais especialidades com profissionais capacitados ao identificar quais serviços são buscados pelo público-alvo no mercado.

Portanto, ressalta-se que, nesse ponto foi levado em consideração todas as mudanças que acontecem no mercado e que favorecem ou não o bom desenvolvimento da organização em estudo e permitiu identificar quais ações podem ser desenvolvidas e implementadas para aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças presentes no mercado.

4.3 Planejamento das ações estratégicas para o consultório odontológico

Com base nos dados obtidos através da Matriz *SWOT* desenvolveu-se as estratégias adequadas para o bom desempenho do consultório odontológico em estudo, onde foi buscado através das ações estratégicas aproveitar os pontos fortes, o que se pode mudar tanto no ambiente interno quanto no externo para contornar as ameaças e melhorar os pontos fracos, bem como investir e aperfeiçoar-se para usufruir-se das oportunidades oferecidas pelo mercado. Primeiramente, as ações estratégicas sugeridas para serem implementadas no consultório odontológico da Dra. Romina Eulálio Petrucci tem o foco no melhoramento na gestão para posteriormente mudar para uma clínica odontológica. Com isto, expõe-se:

- 1) estratégias relacionadas a estética do espaço, isto é, desenvolver um projeto para reforma do espaço interno e externo do consultório, com levantamento de custos, materiais, mão-de-obra necessária, tempo de duração das reformas.
- 2) Para a falta de investimento em marketing nas mídias sociais referente aos serviços realizados/oferecidos pelo consultório elaborar um cronograma semanal para criação dos conteúdos e definir dias fixos para as postagens e também interação com o público.
- 3) Referente a manter constância na captação de clientes, é importante inicialmente

definir o perfil do público-alvo almejado para o consultório odontológico.

Conforme destacado pela a gestora do consultório odontológico, o público-alvo são os clientes que buscam por um atendimento de qualidade, com serviço e atendimento personalizado e acolhedor e não foque somente nos valores ou na obtenção de alguma vantagem econômica. Com a definição do público-alvo desejado pela organização e o conhecendo bem será possível desenvolver um serviço ainda mais personalizado,

Conforme salientado por Orosco (2016, p. 01) “Cada público característico reage a um material de vendas de forma diferenciada”, inclusive o autor salienta que no momento de realizar a captação é essencial direcionar os serviços específicos para cada consumidor para atender sua necessidade de forma mais adequada possível.

4) Propõe-se, a implementação de um programa de gestão financeira para um controle melhor das entradas, saídas e demais investimentos necessários para o bom funcionamento da organização e realizar uma análise mensal dos resultados obtidos. Vale ressaltar que, uma boa gestão financeira também irá contribuir para que o consultório consiga contornar as variáveis econômicas, sociais e políticas, como mudanças nas políticas monetárias, de crédito, fiscal, taxas de inflação, distribuição de renda, condições de vida, tendências, entre outros. Chiavenato (2015) salienta que, o investimento em uma gestão financeira orienta uma organização a manter-se competitiva e sustentável no mercado entre os concorrentes.

5) Recomenda-se a aplicação da ferramenta *benchmarking*, para acompanhamento no que se refere ao aumento da concorrência na região ceieiro, público que o consultório odontológico em estudo abrange, para melhor compreensão dos meios de comunicação são utilizados para contato com os clientes bem como os valores, formas de pagamentos, especialização ofertados, entre outros. Pacheco (2019 *apud* Quality Progress, 1992, p. 20) menciona que, o *benchmarking* auxilia na medição dos resultados em comparação com as organizações do mesmo ramo, coletando informações relevantes que ajudam na melhoria do próprio desempenho.

6) Um outro fator que influencia nos resultados da organização é o aumento do preço dos materiais odontológicos e/ou a falta desses insumos pelos fornecedores, para tal sugeriu-se a realização de uma pesquisa de mercado para ampliar as possibilidades de compras de insumos para o consultório e não influenciar nos processos realizados na organização.

Evidencia-se que o consultório é reconhecido na região pela qualidade do trabalho oferecido e pelo excelente atendimento da equipe, pelo fato do atendimento ser personalizado de acordo com a necessidade de cada paciente e esse contato é feito através do whatsapp, para um primeiro contato, agendamentos e confirmação de consulta para pós-procedimentos

cirúrgicos para ver como o paciente está e se há alguma dúvida. Outro destaque do consultório, são as diversas formas de pagamento disponibilizadas adequando-se de acordo com o plano de tratamento do paciente e suas condições financeiras para pagamento.

Ressalta-se, que é pretendido pelo consultório ser reconhecido como um dos melhores da região com uma equipe completa e qualificada para atender todas as especialidades buscadas pelos consumidores para isso otimiza-se as oportunidades oferecidas pelo mercado, como oferecer mais especialidades da odontologia com profissionais capacitados para assim disponibilizar um serviço ainda mais diferenciado. Para esse fim, é almejado depois da melhoria da gestão e com os bons resultados alcançados desenvolver o consultório odontológico em uma clínica e para isto necessita-se elaborar estratégias específicas como:

7) Um plano de negócio específico para clínica, porque as demandas e dinâmicas do mercado são diferentes de um consultório necessitando dessa adaptação para apontar qual será o limite para investimento na clínica. Este plano de negócio irá ajudar no mapeamento dos concorrentes, público, recursos e estrutura disponíveis, contratações, entre outros.

8) Procurar um novo local para instalação da clínica, pelo fato de não haver possibilidade de manter clínica no mesmo local do consultório atual, por questões de espaço físico, necessitando de um local com mais disponibilidade de salas e de fácil acesso para atrair pacientes.

9) Identificar quais especialidades são buscadas pelos pacientes dos consultórios e que são encaminhadas para outros profissionais para então alavancar as especialidades e serviços para atender as demandas no novo espaço.

10) Atentar-se na organização dos novos documentos, porque serão necessárias novas permissões para funcionamento da clínica como alvarás, análise do funcionamento dos equipamentos/materiais da nova clínica, entre outros.

11) Implementar um novo software de gestão para analisar e organizar os dados da clínica para otimizar os processos, evitando possíveis gargalos devido ao aumento de demanda por atendimentos/serviços tal como de documentações.

À vista disso, após o desenvolvimento das estratégias é passado para a próxima etapa do planejamento estratégico que é a implementação.

4.4 Implementação e acompanhamento das ações estratégicas

Depois da elaboração das ações estratégicas foi realizada a próxima etapa do planejamento, a implementação. Considera-se, a implementação uma das fases mais importantes do planejamento, para Barbosa e Drummond (2008) a implementação de

estratégias é um processo mais complexo, mas é um processo fundamental para o gerenciamento de uma organização e identificar se elas serão viáveis ou se será preciso modificá-las para adequar-se com os objetivos da organização.

Dessa maneira, as estratégias desenvolvidas, conforme demonstrado na tabela 03 para o Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci, serão colocadas em prática e acompanhadas através da ferramenta *5W2H*, que segundo Guazzelli (2008), foi um método que apresentou de maneira clara e objetiva os passos adequados a serem seguidos pela organização para melhoramento contínuo dos resultados.

Tabela 03: Implementação das estratégias através da ferramenta *5W2H*

<i>What?</i> O que?	<i>Why?</i> Por que?	<i>Who?</i> Quem?	<i>Where?</i> Onde?	<i>When?</i> Quando?	<i>How?</i> Como?	<i>How Much?</i> Quanto?
Desenvolver um projeto para reforma do espaço interno e externo do consultório	Melhorar o espaço interno e externo do consultório	Gestora do Consultório	No próprio consultório	Jan/22 á Jun/22	Contratar uma especialista na área de projetos	+/- R\$ 2.000,00
Elaborar um cronograma semanal para criação dos conteúdos e definir dias fixos para as postagens e para interação com o público.	Para manter as postagens nas mídias sociais em dia; e Melhorar o relacionamento com os pacientes	Gestora do Consultório	No próprio consultório	Início imediato	Definir uma lista de prioridades para postagens e de conteúdos e os dias para as postagens e criação de conteúdo para isso buscar um software para auxiliar na organização - Canvas	R\$ 0,00
Definir o perfil do público-alvo almejado para o consultório odontológico	Desenvolver um serviço ainda mais personalizado e Melhorar a captação de pacientes para os consultórios	Gestora do Consultório	No próprio consultório	Início imediato	Traçando o perfil de quem procura o atendimento no consultório através dos dados coletados para preencher a ficha no sistema	R\$ 0, 00

Implementação de um programa de gestão financeira	Controlar melhor as entradas, saídas e demais investimentos necessários para o bom funcionamento da organização e realizar análise mensal dos resultados obtidos;	Gestora do Consultório Equipe do consultório	No próprio consultório	No início de 2022	Software de Gestão Financeira e excel	R\$ 50,00/mensal a R\$200,00/mensal
Implementar a ferramenta <i>benchmarking</i>	Para acompanhar/analisar como os concorrentes atuam no mercado	Gestora do consultório e Equipe	No próprio consultório	Início de 2022	Escolher os principais concorrentes da região e definir os indicadores para analisar, como do excel, word ou no papel	R\$ 0,00
Realizar uma pesquisa de mercado	Ampliar as possibilidades de compras de insumos para o consultório	Gestora do consultório	No próprio consultório	Início imediato	Pesquisas na internet	R\$ 1.500,00
Desenvolver um plano de negócio específico para a clínica	Adaptar de forma adequada a mudança para a clínica e apontar o limite de investimento	Gestora do consultório	No próprio consultório	2022/2023	-	R\$ 0,00
Procurar um novo local para clínica	Ampliar o espaço físico	Gestora do consultório	No município de Três Passos	2022/2023	Imobiliárias localizadas em Três Passos	Locação: R\$5.000,00 a R\$ 7.000,00
Contratar novos profissionais odontólogos especializados em outras áreas	Alavancar as especialidades e serviços da nova clínica	Gestora da clínica	Região Celeiro	2022/2023	Divulgação de vagas e Entrevistas	Entre R\$5.000,00 a R\$ 10.000 por especialidade
Organizar documentação para funcionamento da clínica	Necessária novas permissões e alvarás para funcionamento	Gestora da Clínica	Órgãos competentes	2022/2023	-	Entre R\$ 500,00 e R\$ 800,00
Implementar um software de gestão	Analisar e organizar os dados da clínica e assim otimizar os processos para evitar possíveis gargalos	Gestora da Clínica	Própria clínica	2022/2023	Software online e Excel	Entre R\$ 50,00/mensal a R\$200,00/mensal

Fonte: Autoria Própria (2021)

Portanto, foi através do uso da ferramenta *5w2h* identificado quais estratégias contribuíram para o alcance do objetivo do consultório odontológico em estudo e as

modificações necessárias caso as estratégias desenvolvidas não apresentem os resultados esperados. A maioria das estratégias podem não apresentar os resultados almejados pela organização, principalmente se não forem implementadas no momento certo (SERRA *ET.AL.*, 2014).

Assim sendo, percebeu-se que a etapa de implementação foi a parte mais importante do planejamento porque nesse instante teve-se uma visão geral das mudanças necessárias no ambiente organizacional para isto foi imprescindível que durante a implementação houvesse um acompanhamento dos resultados apresentados pelas mesmas para verificar a necessidade de realizar mudanças no que tange as ações realizadas pelo consultório odontológico para alcançar os objetivos almejados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que para um consultório odontológico conseguir manter-se competitivo no mercado e destacar-se perante a concorrência é essencial que seja realizado um planejamento estratégico adequado a suas necessidades, condições e objetivos. Como observado durante a elaboração do estudo, percebe-se que durante o curso de odontologia não há nenhuma disciplina específica no que se refere a gestão de um consultório, o cirurgião dentista sai da faculdade apenas com os ensinamentos próprios para exercer a profissão e não é orientado em como se deve realizar uma boa gestão de um consultório/clínica odontológica.

Logo, para conseguir os resultados esperados, um cirurgião dentista frente a gestão de um consultório ou uma clínica odontológica deve compreender os fatores internos e externos que influenciam no desempenho no mercado para as tomadas de decisões tenham embasamento e não sejam apenas intuitivas, destaca-se inclusive como o administrador tem papel fundamental na gestão de uma clínica já que apresenta as competências técnicas e comportamentais adequadas para implementar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho no mercado.

Posto isto, percebeu-se como o desenvolvimento do planejamento estratégico foi relevante para melhorar a gestão do Consultório Odontológico Dra. Romina Eulálio Petrucci, porque permitiu que as tomadas de decisões acerca de alguns processos administrativos bem como técnicos ocorressem de forma mais assertiva e segura contribuindo para melhorar seus resultados.

Salienta-se que, as estratégias desenvolvidas no presente trabalho serão implementadas aos poucos no consultório odontológico objeto de estudo e que será feito um acompanhamento constante dos resultados para identificar a necessidade de modificação durante a implementação e se o objetivo está sendo alcançado, para com tempo desenvolver um projeto de transformação do consultório em uma clínica odontológica.

Fica claro, dessa forma, que o profissional odontólogo que focar em desenvolver um planejamento estratégico para seu consultório conseguirá superar os desafios do mercado externo, melhorar os processos internos e alcançar os resultados com êxito, porque o planejamento estratégico é uma ótima ferramenta que pode e deve ser utilizada pelos gestores de organizações visando alcançar seus propósitos e profissionalizar a gestão para auxiliar no direcionamento de suas ações no mercado competitivo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Grupo A, 2012. 9788540701588. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701588/>>. Acesso em: 14 nov 2021.
- ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975 *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.
- AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. FERRARI, Fernanda da Luiza. **Teorias da Administração**. – Porto Alegre : SAGAH, 2018.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade na saúde** -São Paulo: Saraiva, 2015 - Gestão estratégica de saúde - p. 200.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração**. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues. BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Curso de Ciências Contábeis - UFSM- vol. I. N.2 dez/2004-fev.2005
- BARBOSA, Leandro Luiz Santos. DRUMMOND, Aldemir. **O Processo de Implementação da Estratégica em uma Empresa do Setor Têxtil**. EmANPAD - Rio de Janeiro/RS - 2008, p. 1-16. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/ESO-A2378.pdf> Acesso em: 03 de jul de 2021.
- BELMIRO, Luiz Alberto Gravina [et al.] **Administração estratégica**. - 3. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- BORN, Jeferson Carlos. **Recuperação da Teoria do Planejamento Estratégico**. Universidade Federal do Paraná - p. 1-22, Curitiba - 2012.
- BOSSIDY, L.; CHARAM, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002. *apud* PEREIRA, Mauricio Pereira. RIZATTI, Giselly. **Planejamento estratégico : a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia** - volume 5 - Sao Paulo : Atlas, 2015
- CARINHENA, Caio. SOUZA, Luiz de . **Planejamento Estratégico para Clínicas Odontológicas: Como criar e gerenciar estratégias que impulsionem o crescimento da sua clínica odontológica**. E-BOOK - p. 01-17, Santa Catarina - 2021. Disponível em <https://conteudo.clinicorp.com/ebook-planejamento-estrategico-2021-odontologia?gclid=Cj0KCQjwk4yGBhDQARIsACGfAesI9ZLI5bxo_S-Ag7m0pdDnotB1IyLs8zuMAUhzTL2VDcpJ6irXcNEaAoEfEALw_wcB#rd-form-joq3m2m5> Acesso em: 27 de jun de 2021

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. M. **Histórico da gestão da qualidade**. In CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CASTIGLIONI, José. Antônio. de. *et.al.* **Organização Empresarial - Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade**. Editora Saraiva, 2014. 9788536511047. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536511047/>>. Acesso em: 24 de out de 2021.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; da SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 apud SOUZA, Fabiane Alves de. *et.al.* **O planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro**. Artigo - Curso de Tecnólogo de Recursos Humanos do Instituto Ensino Superior - INESUL, Londrina/SP - 2018. Disponível em <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_62_1553111960.pdf> Acesso em: 25 de set de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. Editora Manole, 2015. 9788520445518. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/>> Acesso em: 02 de nov de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração : uma visão abrangente da moderna administração das organizações** : edição compacta – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção** – 2. ed. – Barueri, SP : Manole, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção** – 2. ed. – Barueri, SP : Manole, 2008 apud AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. FERRARI, Fernanda da Luiza. **Teorias da Administração**. – Porto Alegre : SAGAH, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico : da intenção aos resultados** – 4. ed., rev. e atual. – São Paulo : Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria geral da administração : abordagens prescritivas e normativas**. -- 7. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade** – 3. ed. rev. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2009.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. **Distribuição dos profissionais/entidades pelos municípios até a data de inscrição (01/04/2021) do CRO** Disponível em <<http://crons.org.br/wp-content/uploads/2021/04/PROFISSIONAIS-POR-CATEGORIA.pdf>> Acesso em: 20 de jul de 2021

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. -

7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E.A. D. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 9788502088825. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>. Acesso em: 26 Jun 2021

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico : ferramentas para desenvolver, executar e aplicar** – São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico [recurso eletrônico] : uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

CRUZ, Tadeu et al. **Planejamento estratégico : a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**, v. 4 . -- Sao Paulo : Atlas, 2015.

DORNELAS, JCA. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.

EGIDIO, Irapuan de Gois. **Administração em Odontologia**. Faculdade Integrada de Pernambuco - Curso de Odontologia - Recife, 2016 - p. 1-22. Disponível em <<https://openrit.grupotiradentes.com/xmlui/bitstream/handle/set/2899/irapuan%20tcc.pdf?sequence=1>> Acesso em: 27 de jun de 2021.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973. *apud* ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração**. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

FERNANDO, T. G. **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. *apud* BELMIRO, Luiz Alberto Gravina. *et.al.* **Administração estratégica** - 3. ed Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FERREIRA, Naiara de Paula. *Et. Al.* **Mercado de Trabalho na Odontologia: Contextualização e Perspectivas**. Revista de Odontologia da Unesp, p. 304-309 - 2013 - São Paulo. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rounesp/a/P97Mg75xRhhCgRVtnWJ7XVb/?lang=pt&format=pdf>>

FERREIRA, N. P.; FERREIRA, A. P.; FREIRE, M. C. M. **Mercado de trabalho na Odontologia: contextualização e perspectivas**. Rev. Odontol UNESP, Araraquara, v.42, n.4, p.304-309, jul-aug, 2013.

FILHO, Paulo Vasconcellos. **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. Artigos - Revista Administração de Empresas - ed. 2 - 1979. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rae/a/cnJRg9LR4476DHZKy8Sp4pR/?lang=pt>> Acesso em: 05 de nov de 2021.

FILHO, Sergio Perussi. FILHO, Edmundo Escrivão. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 173-188, 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/gp/a/MMWCHkp4bvzgfZVQwcCfLxQ/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 08 de jun de 2021

GAMBLE, John E *et al.* **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre : AMGH, 2012.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – [2.Reimpr.]. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2018
- GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – Sao Paulo : Atlas, 2004
- GUAZZELLI, Arianne Menna. **Planejamento estratégico** – Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- HILL, Charles W.L. JONES, Gones. **O essencial da administração estratégica** – São Paulo : Saraiva, 2013.
- JOHNSON, Gerry. *et. al.* **Fundamentos de Estratégia**. Grupo A, 2011. 9788577808007. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>>. Acesso em: 05 nov. 2021.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. P. 34-37 - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson/ Prentice Hall, 2006, p. 9-10. *apud* ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. Sao Paulo: Pearson Education, 2007. *apud* NEYS, Dyogo. PEREIRA, Mauricio Fernandes Pereira. **Planejamento estratégico : a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. Volume 4 - p. 1-306 - Sao Paulo : Atlas, 2015.
- KOTLER, P.; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988. p. 62. *apud* LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa** – 6. ed. – Sao Paulo : Atlas, 2011.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico** – São Paulo, SP : Cengage, 2016.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. – Sao Paulo : Atlas, 2011.
- LIMA, Núbia. **Planejamento estratégico para consultório odontológico**. Disponível em <<https://blog.easydentalcloud.com.br/planejamento-estrategico-consultorio-odontologico/>> Acesso em: 27 de jun de 2021
- LEAL, Raimundo Santos. **A Dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: Construção de um referencial de análise**. ANPAD - p. 1-15. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-org-1345.pdf>> Acesso em: 05 de nov de 2021.
- LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000. *apud* BELMIRO, Luiz Alberto Gravina. *et.al.* **Administração estratégica** - 3. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade** - 1. ed. -- Sao Paulo: Érica, 2010
- LOCHINI, Thiago. **Gestão Estratégica da Qualidade**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-estrategica-da-qualidade>> Acesso em: 25 de

set de 2021

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. Cengage Learning Brasil, 2014, 9788522113026. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113026/>>. Acesso em: 31 de out de 2021.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional. Missão, Visão e Valores**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação- p. 01. 119 - PORTO ALEGRE - 2009. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em; 27 de jun de 2021

MATSUBARA, Simone Mieko. **Diretrizes Estratégicas para uma Clínica Odontológica**. Trabalho de Conclusão - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - São Paulo/SP - 2009, p. 01-138. Disponível em < <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/diretrizes-estrategicas-para-uma-clinica-odontologica.pdf>> Acesso em: 05 de nov de 2021.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Et. Al.* **Uma abordagem para estratégias utilizando analogias**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-ade-60.pdf>> Acesso em: 27 de jun de 2021

MILES & HUBERMAN. **Qualitative data analysis: an expanded source book**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. *apud* ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão- Bibliografia, dissertações e estudos de caso**. – 3. ed. – 8. reimpr. – Sao Paulo : Atlas, 2013.

MINTZBERG, H . **Patterns in strategy formation**. *Management Science*, v.29, n. 9, p. 934-48, 1978
Crafting strategy. *Harvard Business Review*, p. 66-75, jul/aug., 1987.

apud TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. FILHO, Edmundo Escrivão. **O Processo de Criação de Estratégias e as Fases Evolutivas das Pequenas Empresas de Base Tecnológica**. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13859.pdf> Acesso em: 08 de jun de 2021.

MIRANDA, Debora da Costa. MIRANDA, Hagar da Costa. **A utilização de Recursos Administrativos no Consultório Odontológico**. Trabalho de Conclusão de Curso = FAMA. 2017 - Macapá/AP. Disponível em < <http://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/16102/1/DEBORA%20DA%20COSTA%20MIRANDA.pdf>> Acesso em: 25 de set de 2021.

MITCHELL, D.J *ET.AL.* **There's something in the air: effects of congruent or incongruent ambient odor on consumer decision making**. *Journal of Consumer Research*, v. 22, pp. 229-238, 1995.

MONACO, F. F.; GUIMARAES, V. N. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios**. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 4, n. 3, p. 67-88, dez. 2000.

NEYS, Dyogo. PEREIRA, Mauricio Fernandes Pereira. **Planejamento estratégico : a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da**

estratégia. Volume 4 - p. 1-306 - São Paulo : Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Caroline Henig. MULLER, Cláudio Jose. **Planejamento estratégico e sistema de avaliação de desempenho para uma clínica odontológica.** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Curso de Engenharia de Produção. - p. 1-34, 2020

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.** – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

OLIVEIRA, M. **Elaborando um planejamento odontológico.** Disponível em <<https://www.dentaloffice.com.br/elaborando-um-planejamento-odontologico/>> Acesso em: 26 de jun de 2021.

PACHECO, PALADINI,. E. **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática.** Grupo GEN, 2019. 9788597022032. apud QUALITY PROGRESS. **The quality glossary.** Milwaukee, Feb. 1992. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022032/>>. Acesso em: 02 de nov de 2021.

PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L.; LADEIRA, R. Preço versus qualidade percebida: um estudo com consumidores soteropolitanos. In: SLADE BRASIL. 19., Balneário Camboriú, 2006. Anais... Balneário Camboriú: UNIVALI, 2006 *apud* SOUZA, Stefania Márcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade** – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PALADINI, Edson P. **Avaliação estratégia da qualidade.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PAZZINIA, Érica Santos Francischinelli. COLTRO, Alex. **A função do planejamento estratégico dentro de uma organização.** Rev. Cienc. Gerenc., v. 20, n. 32, p. 55-62, 2016.

PEREIRA, Mauricio Pereira. RIZATTI, Giselly. **Planejamento estratégico : a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia** - volume 5 - Sao Paulo : Atlas, 2015

PEREIRA, Clara Aparecida Rodrigues de Freitas. SILVA, Jussara Goulart da. LOPES, Evandro Luiz Lopes. **Estratégia: Uma Revisão Teórica** - UNINOVE - A UNINOVE - III SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS - SINGEP) – São Paulo – SP – Brasil – 2014.

PRICE, Christian T. **Implementação do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso Consultório Odontológico.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação - Porto Alegre - 2009. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26760/000748517.pdf>> Acesso em: 27 de jun de 2021.

REIS, Lucas Vinicius. *et.al.* **O uso das ferramentas brainstorming e 5W2H no planejamento de combate a incêndio em indústrias de tabaco.** - XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - João Pessoa/ PB -2016, p. 01-13. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_229_339_28579.pdf> Acesso em: 05 de nov de 2021

RÉVILLION, Anya. *et.al.* **Marketing digital.** Ed: Grupo A, 2020. 9786581492281. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492281/>>. Acesso em:

24 de out de 2021.

ROCHA, Marcos.; TREVISAN, Nanci. **Marketing nas mídias sociais (Coleção Marketing nos Tempos Modernos)**. Editora Saraiva, 2020. 9788571440883. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440883/>> Acesso em: 24 de out de 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão- Bibliografia. são, dissertações e estudos de caso.** – 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2013.

ROSA, Eduardo F. **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços: o caso de uma clínica de fisioterapia.** 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre.

SALVADOR, Patricia Miguel. **Planejamento estratégico: Proposta de Implantação em uma Clínica Odontológica da Região Sul de Santa Catarina** - Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc - Trabalho de Conclusão de Curso - p. 1 - 62 - Criciúma - 2017. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5448/1/Patricia%20Miguel%20Salvador.pdf>> Acesso em: 30 de jun de 2021.

SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Convite à estética. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira,** 1992.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes.** Monografia/Universidade Cândido Mendes - Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, p. 01-37, Rio de Janeiro - 2010. Disponível em <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf> Acesso em: 25 de set de 2021.

SCOPI. **Potencializando o Planejamento Estratégico com a Matriz SWOT.** Disponível em <<https://www.scopi.com.br/blog/analise-swot/>> Acesso em: 27 de jun de 2021.

SOUZA, Stefania Márcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade.** – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

STAKE, Robert. E. **Pesquisa Qualitativa.** Grupo A, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563899330/>. Acesso em: 20 nov. 2021

TAMAYO, A. BORGES, L.O. **Estrutura Cognitiva do Significado do Trabalho.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44 - 2001.

TAMAYO, A.; MENDES, A., M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. Estudos de Psicologia, 5(2), 289-315, 2000 *in* FREIRE, D.AL. **Valores Organizacionais: Um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis.** Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo - Minas Gerais - 2007. Disponível em <https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_denilson_a_parecida_leite_freire_2007.pdf> Acesso em: 27 de jun de 2021.

TEIXEIRA, E.B; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P.C. **Pesquisa em administração.** Ijuí: Ed.

Unijuí, 2009.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. FILHO, Edmundo Escrivão. **O Processo de Criação de Estratégias e as Fases Evolutivas das Pequenas Empresas de Base Tecnológica.** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13859.pdf> Acesso em: 08 de jun de 2021

THOMPSON, Artur A *et.al* . **Administração estratégica.** – 15. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2011.

TYBOUT, Alice. M. **Marketing.** Editora Saraiva, 2013. 9788502213623. Disponível em <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502213623/>> Acesso em: 24 de out de 2021.

VERGARA,, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, R. P. **Basic content analysis.** Newbury Park: Sage, 1990 *apud* ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão- Bibliografia. são, dissertações e estudos de caso.** – 3. ed. – 8. reimpr. – Sao Paulo : Atlas, 2013.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: Fidelização de Cliente e Pós-Venda** - 2 ed. - São Paulo/SP: Atlas, 2017.

ZIMBRE, R. A. **Efeitos da administração planejada em um consultório odontológico** Anais Eletrônicos do III Congresso Internacional de Odontologia de Santa Catarina, 2006. Disponível em <http://www.dr3.com.br/saude/Efeitos_adm.pdf> Acesso em: 02 de nov de 2021.

APÊNDICE A

Parte I: Caracterização do consultório e da Proprietária

1) Conte-me um pouco sobre a história do consultório e sua trajetória profissional?

Parte II: Ambiente interno e externo do Consultório

- 1) Quais os indicadores organizacionais do consultório (missão, visão, valores e objetivos)?
- 2) Quantos os aspectos internos, quais os pontos fortes e fracos que você identifica no consultório? E quanto aos aspectos externos, quais as oportunidades e ameaças que você identifica?
- 3) Qual o maior desafio a ser conquistado a curto, médio e longo prazo?
- 4) Quais os recursos financeiros disponíveis para investimento em marketing, em novos serviços e produtos, em estrutura, em pessoal... e para alcançar estes desafios?
- 5) Como considera onde o consultório está hoje e onde pretende chegar?
- 6) Qual o perfil do público-alvo almejado pela organização?
- 7) Quais as características que percebe nos concorrentes?
- 8) Quais especialidades sua Clínica oferece?
- 9) Como é a relação com seus clientes e quais os meios de comunicação que utiliza com eles?
- 10) Por quais motivos se comunica com seus clientes?
- 11) Em relação à localização da sua Clínica
 - Odontológica: () Prédio comercial
 - () Casa
 - () É uma área de passagem de empresas () Existem pontos de referência
 - () Há comunicação visual
 - () Há estacionamento disponível
- 12) Como é feita a relação dos preços praticados em seu consultório (Tabela de preços; Desconto à vista; Parcelamento; Cartão de Crédito; Cartão de Débito; Cheque
- 13) Quais mudanças você acredita que sejam necessárias para ter êxito no alcance dos objetivos pela organização?

ANEXO A


SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA
CAMPUS SANTO AUGUSTO/RS
 Curso de BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaramos, por meio deste termo, que a organização Consultoria Odontológica Dra Romina Eudálio Petrucci CNPJ 038.963.819-51 aceita participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) Planejamento estratégico: estudo de caso de um consultório odontológico no município de Três Passos/RS desenvolvida(o) por Diana Emmanuella Zucchi.

Fomos informados, ainda, de que a pesquisa é orientada por Maíra Fatima Puzolotto, a quem poderemos contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail maira.puzolotto@farroupilha.edu.br.

Aceitamos participar sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fomos informados do objetivo geral do estudo.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados () informando o nome da organização () não informando o nome da organização, sendo que o nome dos colaboradores participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, antes, durante e depois da sua participação.

Santo Augusto/RS, 24 de setembro de 2021.

Assinatura do(a) participante/voluntário: [Assinatura]

Assinatura do(a) pesquisador(a): Diana Zucchi

Página 1 de 1

ANEXO B**FICHA DE REGISTRO DE ATIVIDADES DE ORIENTAÇÃO DE TCC****Nome:** Luna Emanuely Vieira**Curso:** Bacharelado em Administração **Semestre:** 8º Ano: 2021**Professor (a). Orientador (a) de TCC:** Maira de Fatima Pizolotto

REGISTRO DE ATIVIDADE DE ORIENTAÇÃO DE TCC			
DATA	ATIVIDADE DESENVOLVIDA	CARGA HORÁRIA	ASSINATURA
14/09/2021	Orientação por WhatsApp (Mensagem+áudio)		
23/09/2021	Orientação Google Docs		
14/10/2021	Orientação Gogle Meet		
22/10/2021	Orientação Google Docs		
09/11/2021	Orientação Google Docs		
18/11/2021	Orientação Google Docs		
24/11/2021	Orientação Google Docs		
01/12/2021	Orientação Final –Whatsapp		

03/12/2021

 Assinatura do Estudante

 Assinatura do Professor(a) Orientador(a) de TCC

ANEXO C



Figura 07: Fachada do Consultório Odontológico



Figura 08: Entrada principal do Consultório



Figura 09: Recepção do Consultório



Figura 10: Sala de atendimento do Consultório

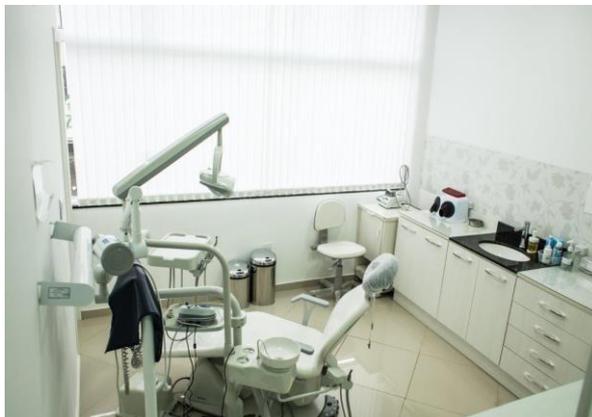


Figura 11: Sala para as consultas