

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**HUGO PINESCHI NUNES
RAFAEL CIANELLI CEZAR AVELAR**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

**VOLTA REDONDA
2021**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Projeto de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel de Engenheiro de Produção.

Alunos: Hugo Pineschi Nunes e Rafael Cianelli Cezar Avelar

Orientador: Prof.^a. MSc. Byanca Porto de Lima

VOLTA REDONDA
2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

HUGO PINESCHI NUNES
RAFAEL CIANELLI CEZAR AVELAR

Título de Monografia:
**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Orientadora:
Prof.^a. MSc. Byanca Porto de Lima

Banca Examinadora:

Prof.^a. MSc. Byanca Porto de Lima

Prof.^a

Prof.^a

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, namorada, esposa, filha mestres e professores pela colaboração e paciência.

AGRADECIMENTOS

À Instituição pelo ambiente criativo e amigável que nos proporciona. A professora orientadora, pela orientação, apoio e confiança. Aos nossos pais, namorada e esposa pelo amor, incentivo e apoio incondicional. À empresa por nos proporcionar a oportunidade de desenvolver o projeto. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

RESUMO

Em virtudes do alto número de profissionais no mercado odontológico, verificou-se que existe uma imposição qualificativa dedicada para aqueles que procuram se destacar nos serviços odontológicos ofertados e nas exigências dos clientes. Clínicas odontológicas devem buscar uma diferenciação qualitativa para obter vantagem competitiva em comparação aos outros consultórios. Isso pode ser alcançado por meio da disponibilização de serviços especializados, como também com a aplicação de ferramentas de gestão para melhoria no gerenciamento e planejamento das atividades do consultório odontológico. O Neste cenário, o planejamento estratégico é a ferramenta que auxilia os gestores para alcançar o sucesso de sua organização, convertendo recursos em serviços com o atendimento de expectativas elevadas dos consumidores. Desta forma, este trabalho objetiva elaborar um Planejamento Estratégico, com aplicação em etapas distintas através de análises como SWOT, BCG, resultando em planos de ações para prosperidade da Clínica Pineschi. Além disso, foi realizado um levantamento de todos os aspectos da Clínica, para a determinação de tomadas de decisões a serem implementadas futuramente com acompanhamento dos resultados.

Palavras Chaves: Matriz SWOT. Matriz BCG. Microempresa. Administração Odontológica.

ABSTRACT

Due to the high number of professionals in the dental market, it was found that there is a qualifying imposition dedicated to those who seek to stand out in the dental services offered and in the demands of customers. Dental clinics must seek a qualitative differentiation to gain a competitive advantage compared to other offices. This can be achieved through the provision of specialized services, as well as the application of management tools to improve the management and planning of activities in the dental office. In this scenario, strategic planning is the tool that helps managers to achieve the success of their organization, converting resources into services while meeting high consumer expectations. Thus, this work aims to develop a Strategic Planning, with application in different stages through analyzes such as SWOT, BCG, resulting in action plans for the prosperity of the Pineschi Clinic. A survey of all aspects of the Clinic was carried out, in order to determine decision-making to be implemented in the future with assistance of the results.

Keywords: SWOT matrix. BCG Matrix. Micro enterprise. Dental administration

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz BCG – Boston Consulting Group.....	24
Figura 2 - Ciclo de vida da organização	26
<i>Figura 3 – Planta baixa da Clínica Pineschi</i>	<i>35</i>
Figura 4 - Valores da Clínica Pineschi.....	47
Figura 5 - Novo logo da Clínica Pineschi.....	59
Figura 6 - Logo antigo da Clínica Pineschi	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo da Matriz SWOT	23
Quadro 2 - Significado da ferramenta SMART	30
Quadro 3 - Modelo conceitual da ferramenta 5W2H	31
Quadro 4 - Cenário atual de funcionamento do consultório	36
Quadro 5 - Análise SWOT do consultório Pineschi	48
Quadro 6 - Matriz BCG da Clínica Pineschi	49
Quadro 7 - Objetivos estratégicos à curto prazo da Clínica Pineschi	50
Quadro 8 - Objetivos estratégicos à médio prazo da Clínica Pineschi	51
Quadro 9 - Objetivos estratégicos à longo prazo da Clínica Pineschi	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do tipo de empresa.....	32
Tabela 2 – Capacidade máxima de atendimento no consultório em horas	38
Tabela 3 - Quantidade de clientes faltosos por mês em cada serviço prestado - Dra. X.....	39
Tabela 4 - Quantidade de clientes faltosos por mês em cada serviço prestado - Dra. Y.....	39
Tabela 5 – Demanda atualizada da Cirurgiã Dentista Dra. X.....	40
Tabela 6 – Demanda atualizada da Cirurgiã Dentista Y.....	40
Tabela 7 – Gastos do consultório em média por mês	42
Tabela 8 – Atividades e lucro da cirurgiã dentista Dr. X.....	43
Tabela 9 – Atividades e lucro da cirurgiã dentista Dr. Y.....	44
Tabela 10 - Lucro líquido do consultório.....	45
Tabela 11 – Dados para a realização da Curva ABC.....	45
Tabela 12 - Plano de ação à curto prazo da Clínica Pineschi	53
Tabela 13 - Plano de ação à médio prazo da Clínica Pineschi	55
Tabela 14 - Plano de ação à longo prazo da Clínica Pineschi	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Curva ABC dos serviços realizados no consultório.....	46
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema Abordado	15
1.2	Justificativa	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivo Específico.....	16
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	16
3	REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
3.1	Planejamento Estratégico.....	17
3.1.1	Etapas do Planejamento Estratégico.....	19
3.1.1.1	Definição do Negócio.....	19
3.1.1.2	Missão.....	19
3.1.1.3	Visão.....	20
3.1.1.4	Valores.	20
3.1.1.5	Análise dos Ambientes	21
3.1.1.5.1	Matriz SWOT	22
3.1.1.5.2	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	23
3.1.1.6	Posicionamento Estratégico da Organização.....	25
3.1.1.6.1	Estratégia de Estabilidade e de Sobrevivência.....	26
3.1.1.6.2	Estratégia de Crescimento Estável.....	27
3.1.1.6.3	Estratégia de Crescimento Real	27
3.1.1.7	Objetivos Estratégico.....	28
3.1.1.7.1	Ferramenta SMART.....	29
3.1.1.8	Plano de Ação	30
3.1.1.9	Implementação e acompanhamento dos resultados	31
4	Microempresa	32

5	Estudo de Caso	32
5.1	Diagnóstico da Clínica Pineschi	33
5.1.1	Características da Clínica Odontológica.....	33
5.1.2	Layout do prédio.....	34
5.1.3	Serviços Prestados.....	36
5.1.4	Horários de Atendimento	36
5.1.5	Demanda	37
5.1.6	Porcentagem de clientes faltosos.....	38
5.1.7	Demanda após o índice de faltosos	40
5.1.8	Custos e Lucro da Clínica Odontológica.....	41
5.1.9	Curva ABC.....	45
5.2	Definição do negócio	47
5.3	Missão.....	47
5.4	Visão.....	47
5.5	Valores	47
5.6	Análise dos ambientes.....	48
5.7	Objetivos Estratégicos	50
5.8	Posicionamento Estratégico	52
5.9	Plano de Ação – 5W2H	52
5.10	Implementação e Acompanhamento dos Resultados.....	59
6	CONCLUSÃO	60
7	REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

Na situação atual do Brasil, mesmo que o governo tenha obrigatoriedade em oferecer serviços públicos gratuitos por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), há uma discrepância enorme entre o que é de direito e o que é de fato disponibilizado a população. Desse modo as organizações privadas possuem grande importância para a população, pois suprem a falta dos serviços públicos, absorvendo uma grande parcela para a sociedade que opta por pagar um serviço privado a fim de obter uma maior qualidade e pontualidade, além de atuar forma rigorosa na administração de seus recursos a fim de manter a prestação dos serviços e também a sustentabilidade do negócio. (NASCIMENTO, VIANA, STEFE e FERNANDES, 2015).

Com a elevada competitividade no mercado, os consumidores ficam cada vez mais atraídos pela qualidade dos serviços oferecidos, diante disso, mais exigentes. Portanto, essas questões exigem dos cirurgiões-dentistas um destaque dos seus concorrentes, com serviços e atendimentos gradativamente eficientes e eficazes, afim de conquistar e manter os clientes. (BIASI ,2014)

Zimbres (2006) ainda agrega que a diferenciação pode ser alcançada por meio de aspectos técnicos relacionados às boas práticas do setor, mas ferramentas de gestão devem ser utilizadas para gerenciar e planejar consultórios odontológicos.

Nesse contexto, o mesmo autor relata que aos cirurgiões-dentistas exercem suas decisões de forma intuitiva e aleatórias, em razão da sua falta de conhecimento sobre a gestão administrativa, tornando um ato irrefletido.

Segundo com Chiavenato e Sapiro (2009), a alta competitividade no mercado e um mundo cheio de incertezas, fazem com que o planejamento estratégico seja primordial para o sucesso da organização. Em vista disso, o primeiro passo é identificar o consultório odontológico como uma empresa que converterá seus recursos em serviços, atendendo as expectativas e desejos de cada consumidor.

Para Melo e Flores (2020) o método utilizado no planejamento estratégico pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, desde microempresas às maiores organizações existentes, mas deve haver pessoal qualificado para entender seus elementos, fazendo com que a empresa seja referência em um mercado extremamente competitivo.

1.1 Problema Abordado

Devido à alta competitividade no mercado odontológico atual e os clientes cada vez mais exigentes, a falta de padronização e visão sistêmica dos processos, a falta de informações para gestão e controle desses processos, além das ações de marketing limitadas da clínica odontológica são os principais problemas observados e que necessitam de ações de melhorias.

1.2 Justificativa

Com o excesso de profissionais no mercado odontológico e a concorrência cada vez mais acirrada, a antiga forma de trabalho precisa ser revista, visto que os clientes estão mais exigentes, procurando qualidade e pontualidade nos atendimentos. Esta transformação no mercado tem originado a necessidade de uma reestruturação dos serviços e das relações de trabalho entre o paciente e o profissional.

Portanto, o mercado atual está se adaptando à nova realidade. Atualmente, em comparação com o passado, há necessidade de aumentar o número de operações para prestar serviços a mais pacientes, aumentando assim a rentabilidade do consultório

Outro aspecto que merece atenção é que a demanda por atendimentos no consultório estudado é cada vez maior e há conflitos de horários entre os profissionais, portanto, será analisado se é necessária a ampliação do espaço atual e a contratação de novos profissionais para maiores flexibilidades de horários e a inserção de novos serviços para os pacientes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo de caso é elaborar um planejamento estratégico para detectar os principais fatores críticos de sucesso, através de técnicas e ferramentas criadas por diversos autores, buscando o direcionamento através dos objetivos estratégicos e dos planos de ação para a reorientação da organização por melhores resultados.

1.3.2 Objetivo Específico

- Averiguar a situação atual da clínica odontológica por intermédio da análise SWOT, identificando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Analisar os serviços prestados através da Matriz BCG afim de caracterizar qual quadrante eles se adequem;
- Identificar quais serviços exercido no consultório odontológico que mais se destaca, mediante da Curva ABC;
- Definir a direção estratégica da organização: missão, visão e valores;
- Deliberar objetivos estratégicos e planos de ação para a clínica em curto, médio e longo prazo.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com (LAKATOS e MARCONI, 2021) o presente trabalho utiliza uma pesquisa de natureza aplicada, pois, seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicações dirigidas a solucionar problemas específicos, relacionados a má gestão do consultório odontológico.

Referente aos problemas que serão tratados durante o estudo de caso, será realizada uma abordagem de caráter qualitativa, pois descreve a complexidade do problema e a interação de variáveis. E os procedimentos técnicos utilizados envolve um estudo de caso e de campo, realizando levantamentos de dados, verificando assim a possibilidade otimizar o tempo de espera, o marketing digital, a padronização e os processos.

Com isso, a pesquisa sobre o tema para a consolidação deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), será realizada por meio de bibliografia e revisão literária. O embasamento teórico será sustentado por um estudo de caso, que servirá para contextualizar essa abordagem técnico-teórica.

Para implementação do planejamento estratégico na empresa estudada, serão realizadas as seguintes etapas, conforme citou Andrade (2016) e Cruz (2017).

1. Definição do negócio;
2. Definição da missão, visão e valores
3. Análise dos ambientes internos e externos por meio da Matriz SWOT
- 3.1 Análise de clientes e mercados, através da ferramenta Boston Consulting Group (BCG);
4. Posicionamento estratégico da organização
5. Objetivos estratégicos
6. Plano de ação;
7. Implementação e acompanhamento dos resultados

3 REFERÊNCIAL TEÓRICO

3.1 Planejamento Estratégico

Segundo Kuazaqui (2015) o início do planejamento estratégico está associado aos modelos militares, às grandes guerras e aos grandiosos estrategistas, como Alexandre, Napoleão, Júlio César e Mao Tsé-Tung, que movimentavam e conduziam seus exércitos através de informações insuficientes, isto é, apenas com seus numerosos exércitos, mantimentos e armamentos.

Hoje, quando atualizamos o conceito para o ambiente organizacional, nota-se alterações significativas, uma delas se compara divisão do poder. Se no passado existiam conflitos entre dois exércitos, hoje com a alta competitividade, as organizações vão disputar o mesmo consumidor com diversas outras. Outro ponto indispensável é a questão dos recursos, visto que, nas guerras eram usados inúmeros recursos para vencê-las, como soldados, armas e alimentos, já no momento atual as empresas precisam produzir mais com menos recursos para se manterem competitivas no mercado (KUAZAQUI, 2015).

De acordo com Andrade (2016), ao considerar os níveis de hierarquia mais altos existem três tipos de planejamento, são eles:

1. Planejamento estratégico ou nível organizacional, gerencia o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o futuro esperado, incluindo-a como um todo, isto é, não tratando detalhes individuais de cada área ou divisão. Normalmente são de responsabilidade nos níveis mais altos da empresa.
2. O planejamento tático tem como metodologia otimizar determinada área e ao invés de toda a organização. Portanto, cada área deve ter um planejamento específico, que pode gerar resultados e se integrar às demais áreas, para que a empresa caminhe em direção a um futuro ideal. Nesse nível encontra-se os gerentes de cada departamento.
3. E por último o planejamento operacional envolve pessoas que tem como responsabilidade a execução de rotinas e tarefas que necessitam ser realizadas a curto prazo. Cada plano tático que é planejado pela corporação requer o desenvolvimento de diversos plano operacionais.

O mesmo autor define que o planejamento estratégico pode ser compreendido como a descrição de procedimentos que necessitam ser executados pela alta direção, tendo em vista uma perspectiva futura. No entanto é preciso da participação integrada de todos os níveis hierárquicos, ou seja, além do nível organizacional é preciso também do nível tático que é o menos versátil, porém mais detalhado, visando cada departamento e o nível operacional que resolve cada conjunto de tarefas ou operações individualmente.

Já para Kuazaqui (2015) o planejamento estratégico, conforme diversas outras ferramentas, dá início à investigação das fraquezas e oportunidades da empresa, tendo em vista a realização de cada um dos objetivos traçados nesse plano.

Em conformidade com os autores citados o planejamento estratégico é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão por meio de sua metodologia, uma das premissas básicas é entender o ambiente atual em que a organização está inserida, o que está acontecendo na empresa, no ambiente e no mercado.

3.1.1 Etapas do Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2018) a metodologia do planejamento estratégico ocorre de forma contínua, portanto, como qualquer procedimento, passos precisam ser seguidos para encontrar a melhor configuração para a empresa.

Como visto anteriormente, Andrade (2016) e Cruz (2017) definiram que as etapas do planejamento estratégico são:

1. Definição do negócio;
2. Definição da missão, visão e valores
3. Análise dos ambientes internos e externos por meio da Matriz SWOT
- 3.1 Análise de clientes e mercados, através da ferramenta Boston Consulting Group (BCG);
4. Posicionamento estratégico da organização
5. Metas e Objetivos estratégicos
6. Plano de ação;
7. Implementação e acompanhamento dos resultados

3.1.1.1 Definição do Negócio

Andrade (2016) informa que a definição do negócio é descrita como um setor que a organização atua ou planeja atuar em uma determinada área, buscando as melhores oportunidades, afim de atender às necessidades e desejos dos consumidores, já que sem a demanda não há negócio.

Neste âmbito, Kuzaqui (2015) descreve que o início do planejamento estratégico é indispensável a definição ou identificação da missão, visão e os valores da empresa. Desse modo, será possível prosseguir com as etapas com o intuito de nortear o trabalho da empresa e desenvolver as estratégias necessárias ao longo da sua existência.

3.1.1.2 Missão

Para a criação da missão de uma organização, Kuzaqui (2015) relata que é necessário responder de forma transparente a justificativa de sua existência,

delimitar o público alvo, apresentar o segmento e o papel que deseja desempenhar em seu negócio.

Chiavenato e Sapiro (2020) complementa que a missão especifica o papel da organização dentro da sociedade envolvida, satisfazendo alguma necessidade do ambiente externo e não somente oferecer algum produto ou serviço. A definição de missão será significativa o posicionamento da empresa em comparação a sua concorrência e seu proceder estratégico, adequando a maneira mais precisa de alcançar seus objetivos.

3.1.1.3 Visão

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020) a visão de uma organização é classificada como uma imagem que os principais responsáveis pelas empresas são capazes de enxergar dentro de um longo período. É uma motivação do porquê todos os colaboradores se levantam e dedicam para buscar o sucesso da organização.

Cruz (2017) também agrega que é essencial conter tanto a aspiração como a inspiração. A aspiração é o desejo de atingir uma meta e inspiração define o porquê esse desejo deve merecer e valer a pena ser executado.

O mesmo autor informa que a visão deve ser assimilada de forma natural, como todos sentissem orgulho em trabalhar na organização, ou seja, fazendo parte das aspirações de cada colaborador.

Outro ponto fundamental que Kuazaqui (2015) relatou foi que na visão da empresa, são identificados os limites a médio prazo, conseqüentemente, podendo arquitetar o planejamento estratégico.

3.1.1.4 Valores

Segundo Neis e Pereira (2015) os valores são diretrizes morais ou crenças em que a organização se dedica, servindo de guia de como os colaboradores devem se comportar, ou seja, indica o que é o certo e errado no cotidiano das pessoas.

De acordo com Atlas (2018) essas diretrizes vão impossibilitar de idealizar qualquer coisa que vá em contradição de tais valores. Em contrapartida, auxilia no planejamento de projetos, visto que, evita inventar qualquer coisa que não esteja de acordo com os elementos.

Oliveira (2018) expressa que para aumentar elevar os status de qualidade nos processos e obter os melhores resultados, é imprescindível determinar excepcionais valores.

3.1.1.5 Análise dos Ambientes

Kuzaqui (2015) descreve que a realização do planejamento estratégico deve ocorrer de forma sistêmica e integrado com o ambiente de negócios priorizado pela organização, a fim de prosseguir em suas atividades. Portanto, é necessário identificar, analisar e monitorar as variáveis ambientais que mais influenciam em seu comportamento e resultados para conquistar os objetivos traçados.

Segundo Guazzelli e Xarão (2018) para proporcionar uma maior visibilidade do cenário atual, é necessário analisar os ambientes externos e internos no qual a organização está inserida, além de examinar imprevisto futuros, proporcionando uma tomada de decisão mais precisa e segura.

A análise externa do ambiente tem como principal objetivo analisar a relação existente das suas oportunidades e ameaças, portanto, deve-se identificar os componentes importantes com o propósito de se precaver contra as suas chances e perigos. Sendo assim, este ambiente é formado pelos seus fornecedores de matéria prima, seus distribuidores e concorrentes, conforme descreveu Oliveira (2018).

Para Andrade (2016), a análise do ambiente interno envolve diversos fatores internos da organização, como os trabalhadores, os administradores, a cultura e estrutura organizacional e suas instalações. Esses elementos identificados, poderão controlar o desempenho negativamente como positivamente da empresa, comparando-os com os concorrentes diretos ou parciais, isto é, definir seus pontos fortes e fracos. O resultado dessa análise tem a finalidade de eliminar os pontos fracos que corrompe a capacidade da empresa em cumprir suas atividades.

Kuzaqui (2015) acrescenta também que além de realizar a análise no ambiente externo e interno, é preciso observar o macroambiente.

Segundo o mesmo autor o macroambiente é definido como variáveis que a empresa não tem o controle, como a economia, a tecnologia, a política, o meio ambiente e a demografia, portanto é fundamental que a organização seja flexível e se adapte a esse cenário.

De acordo com Cruz (2017) para a análise dos ambientes é usado três tipos de ferramentas, são elas:

- A análise dos ambientes externos e internos é utilizado a Matriz SWOT, onde será investigado profundamente as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização
- Na análise de clientes e mercados utiliza-se a Matriz BCG, visto que é necessário analisar os clientes atuais, em qual mercado atua ou pretende atuar, curvas de demanda, custos e preços

3.1.1.5.1 Matriz SWOT

Kuazaqui (2015) afirmou que a Matriz SWOT ou Análise FOFA é uma ferramenta de qualidade mais usadas para realização do planejamento estratégico. Está metodologia consiste em identificar e analisar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Já para o ambiente interno são analisadas as forças e as fraquezas, fornecendo referências para sua gestão, de acordo com o Quadro 1.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020) para a aplicação da matriz SWOT deve-se considerar a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos traçados pela empresa. Dessa forma haverá um cruzamento de oportunidades e ameaças externas com suas respectivas forças e fragilidades internas.

Baseado no autor Cruz (2017), com o cruzamento processado serão montados dois planos. O primeiro plano é utilizar suas oportunidades, isto é, usar os pontos fortes a seu favor, e o segundo plano é o de ameaças, no qual serão usados os pontos fracos para constatação das fraquezas ou analisar uma possibilidade de convivência por um determinado período.

Kuazaqui (2015) acrescenta que as oportunidades e ameaças são classificadas como variáveis incontroláveis por fazerem parte do ambiente externo, portanto a organização não tem a oportunidade de intervenção. Já as forças e as fraquezas são consideradas como variáveis controladas, sendo assim são passíveis do gerenciamento da companhia. Todavia, com um gerenciamento bem estruturado, a organização pode superar as ameaças e conseguir usufruir das oportunidades listadas.

Quadro 1 - Modelo da Matriz SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Origem Interna (Organização)	Forças	Fraquezas
Origem Externa (Ambiente)	Oportunidades	Ameaças

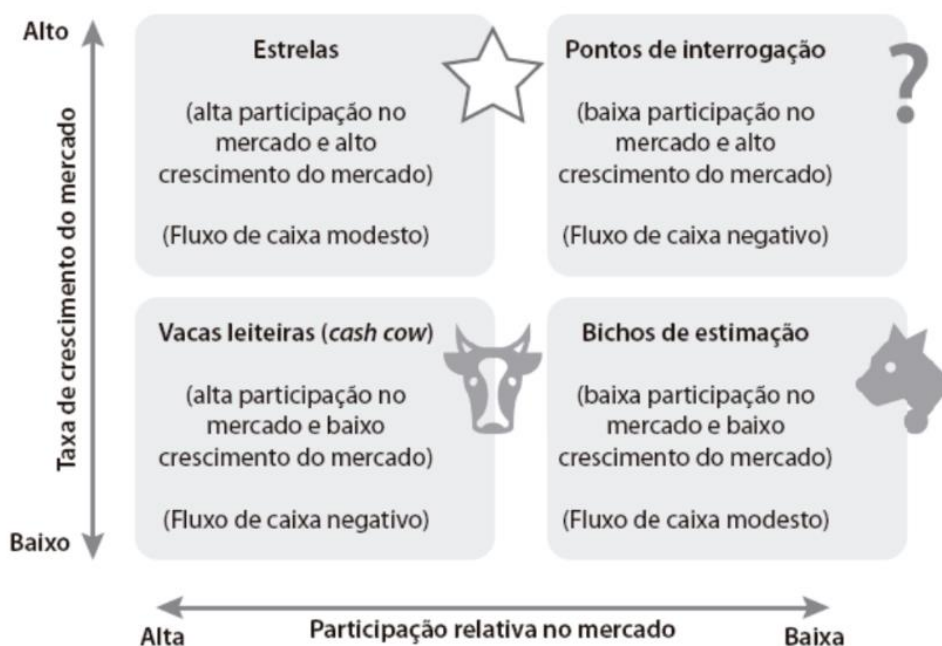
Fonte: Jéssica Biasi, 2014

3.1.1.5.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

De acordo com Andrade (2016), a técnica utilizada pela matriz BCG auxilia a análise tanto para o negócio como para os produtos/serviços desempenhados pela organização, através da assistência de dois fatores, são eles: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa neste mercado.

Para Chiavenato e Sapiro (2020), o objetivo do BCG é encontrar um equilíbrio entre os produtos/serviços que geram fundos e os produtos/serviços que exigem fundos. O potencial de arrecadar fundos para um determinado negócio (produto ou unidade de negócios) deve ser determinado por sua posição competitiva relativa e taxa de crescimento do mercado. A inter-relação entre essas duas variáveis é representada pela matriz do portfólio, na qual os produtos do portfólio são classificados, de acordo com a Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Matriz BCG – Boston Consulting Group



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020)

Segundo Cruz (2017) na matriz BCG existem quatro tipos de quadrantes, são eles:

- O quadrante Baixo – Baixo é representado pelo “Bicho de Estimação,” podendo provocar um prejuízo a organização, ou seja, o mercado não cresce, portanto são os produtos/serviços paralisados. A orientação é desativar tais produtos/serviços.
- O Baixo – Alto acontece quando o mercado cresce, porém o produto/serviço não consegue ter um bom faturamento. Esse quadrante é caracterizado pelo “Ponto de Interrogação”, visto que, as vendas ainda não decolaram, mas ainda podem. Normalmente o maior desafio para a empresa é compreender a hora de parar de investir, já que é um erro, pois continuar investindo em algo que não consegue se desenvolver tende a aprofundar o prejuízo.
- São chamados de “Vacas Leiteiras ou Caixeiras” um produto/serviço que tem um excelente desempenho, mas o mercado não cresce como antes. Portanto, são caracterizados como o quadrante Alto – Baixo, pois continuam dando muito lucro, com pouco gasto na manutenção e deve ser mantido no portfólio da empresa.

- A alta participação de mercado e alta taxa de crescimento de mercado são as características dos produtos no quadrante das “Estrelas” (Alto-Alto). No entanto, os produtos que se enquadram nesta categoria representam um desafio para a organização porque requer muito capital e muita ação de marketing para se manter competitivo em um mercado em crescimento.

3.1.1.6 Posicionamento Estratégico da Organização

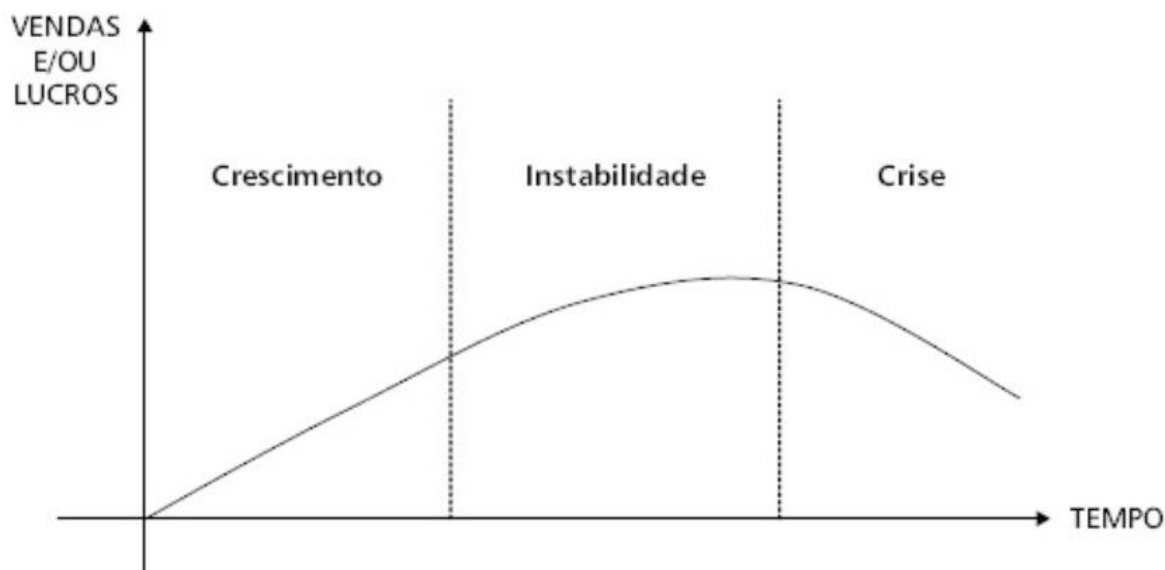
Guazzelli e Xarão (2018) informa que o posicionamento estratégico tem como objetivo a ambição da organização em validar valores aos seus respectivos consumidores, arquitetando ações para elaboração de um diferencial competitivo diante aos seus concorrentes.

Para que a empresa seja capaz de sistematizar o posicionamento estratégico, é necessário fazer as etapas anteriores descritas, ou seja, com as análises realizadas através das ferramentas de qualidade, é possível efetuar uma orientação para os objetivos futuros e para as estratégias de ações necessárias, conforme explicou Andrade (2016).

O mesmo autor acrescenta que o posicionamento estratégico da empresa representa uma metodologia inteligente, no qual buscam impulsos alternativos de crescimento de mercado, a fim de obter vantagens desses impulsos para conquistar seus objetivos

Com isso, Andrade (2016) comenta que o ciclo de vida de uma organização é constituído por três fases, são elas: Crescimento, Instabilidade e Crise. No entanto não são todas as empresas que passarão por todas essas etapas do ciclo, visto que, é indispensável desenvolver um posicionamento estratégico para que mantenha a companhia longe da crise e instabilidade, conforme mostra a Figura 2 abaixo:

Figura 2 - Ciclo de vida da organização



Fonte: Menguzzato e Renau (1992, p. 23); adaptado por: Arnaldo Rosa de Andrade (2016)

Ao decorrer do estágio que a organização se encontra, Andrade (2016) complementa que existe os seguintes comportamentos estratégico: estratégia de estabilidade e de sobrevivência, estratégia de crescimento estável e estratégia de crescimento real.

3.1.1.6.1 Estratégia de Estabilidade e de Sobrevivência

A aplicação da estratégia de estabilidade e de sobrevivência é praticada de forma temporária, ou seja, quando o ambiente interno e externo requer de forma imediata tomadas de decisões a fim de diminuir, ou até mesmo eliminar os efeitos negativos de sua fragilidade (pontos fracos e ameaças) sobre os pontos fortes e oportunidades, conforme relatou Andrade (2016)

O mesmo autor menciona que devido ao efeito prejudicial, a organização tem o compromisso de tomar providências, como: controle de custos e redução de investimentos para diminuir a instabilidade ou encontrar uma saída.

Em concordância com Andrade (2016), normalmente nessas situações é exigido a elaboração do plano de emergência. Seu objetivo é identificar e diagnosticar a situação da problemática, de forma a compreender a origem da

dificuldade, elaborando um conjunto de medidas alternativas para repor a situação a um estado favorável. Portanto, quando o apresentar resultados positivos, a organização voltará ao seu percurso normal, isto é, se a situação de crise foi resolvida, ou se a instabilidade não requer mais medidas drásticas, então seu líder será capaz de preparar a empresa para um crescimento estável ou real no futuro.

3.1.1.6.2 Estratégia de Crescimento Estável

Segundo Andrade (2016) as empresas que utilizam a estratégia de crescimento estável possuem um aspecto defensivo, visto que, optam por atuar no próprio mercado com os mesmo produtos e/ou serviços, no intuito de reduzir os riscos.

Essa postura é empregada em diversas organizações, por um conjunto de motivos, destacando-se: a vontade de preservar a estratégia, em razão de ter alcançado bons resultados e especialmente em empresas que evitam riscos. Outro motivo é resultante da vontade de empreender, porém, é averiguado que não há no condições para a mudança, com isso os planejamentos para o crescimento real ficam definido para uma possível remodelação futuramente, de acordo com Andrade (2016)

3.1.1.6.3 Estratégia de Crescimento Real

Em conformidade com Andrade (2016), a estratégia de crescimento real é utilizada quando for constatado que tanto as condições internas quanto as externas apresentam características de impacto positivo maior do que impacto negativo, com isso a própria estratégia de crescimento é implementada. Sendo assim, a empresa encontra-se numa situação em que pode utilizar as suas vantagens como um diferencial competitivo, da mesma maneira que é identificado uma oportunidade que pode ser explorada.

O mesmo autor comenta que esse tipo de técnica é caracterizado como ofensiva, em razão das organizações buscarem uma taxa de crescimento superior aos mercados conforme suas respectivas atividades, podendo ser causada pelos seguintes fatores:

1. Quando o gestor é motivado tanto pelo aumento de sua reputação, mas também pela remuneração do crescimento das vendas e da receita da empresarial.
2. Quando a característica do crescimento é o resultado do bom desempenho da organização
3. E quando o crescimento real tenha a necessidade de mudança em setores incertos, para que garanta a sobrevivência da empresa.

Portanto, para estabelecer um novo posicionamento estratégico de negócios, é determinado para a organização agir de forma mais perseverante, para a iniciação de um processo de crescimento e diversificação, possibilitando novas posições comerciais para a organização.

3.1.1.7 Objetivos Estratégico

Como visto anteriormente por alguns autores, a elaboração do planejamento estratégico de uma organização, inicia-se com a definição do tipo de negócio, missão, visão e valores, em seguida é feita a análise interna e externa do ambiente, resultando a identificação dos pontos fracos e fortes, com as respectivas oportunidades e ameaças.

Andrade (2016) acrescenta que para as organizações definirem seus objetivos, elas precisam levar em conta a sua missão, visão e valores, pois, nada adianta estabelecer esses pontos e não os praticar.

Outro ponto importante que Chaivenato e Sapiro (2020) relataram, foi de que os objetivos devem cumprir alguns quesitos, são eles:

- Devem ser específicos e mensuráveis: não adianta definir um objetivo que a sua organização não tem tempo e nem recursos disponíveis. Dessa forma é necessário ser estipulados em modo objetivo e realista.
- Devem cobrir todas as áreas de resultado da organização: os objetivos devem ser pensados nas áreas que a organização tem mais desenvolver de desenvolver, ou seja, que melhor participa nos resultados.
- Devem ser desafiantes, mas realísticos: Essas metas devem ser desafiadoras o suficiente para garantir que as pessoas tenham a sensação de superar os desafios, mas não podem alcançar certos pontos inatingíveis.

- Devem ser definidos para um determinado período de tempo: esses objetivos precisam ser estipulados em curto, médio ou a longo prazo.
- Devem ser ligados a recompensa: Portanto os funcionários necessitam de conhecimento, portanto, o principal impacto da meta depende do grau de aumento salarial, da ocorrência de promoções e do grau de reconhecimento em função do alcance da meta. Por outro lado, deve-se evitar as críticas, afastamento e/ou demissões, quando a meta for bloqueada ou prejudicada por motivos externos inesperados.
- Devem ser perceptivelmente relevantes: Incentive aqueles que são responsáveis por suas próprias realizações. Se eles tiverem sucesso, eles devem ser recompensados com o mérito como um complemento positivo ao desempenho excepcional
- Devem ser adequadamente comunicados: Evite centralizar as informações nas organizações, pois é necessário aumentar as chances de serem totalmente compreendidos por pessoas responsáveis da empresa.

Segundo Guazzelli e Xarão (2018) os objetivos estratégicos podem ser classificados com o auxílio do método SMART.

3.1.1.7.1 Ferramenta SMART

De acordo com Paiva (2016), o método SMART foi elaborado por Peter Drucker nos anos 50, onde é proposto que os objetivos estratégicos devem ser definidos em conjunto com a gerência e os demais trabalhadores. Portanto, eles se reúnem para decidir qual será o objetivo final do projeto, qual o prazo de início e término e de que modo será executado e avaliado, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Significado da ferramenta SMART

Significado	Definição
<i>Specific</i> (específica)	É preciso ser o mais específico possível no momento de definir as metas a serem alcançadas.
<i>Mensurable</i> (mensurável)	É preciso medir e comparar os resultados para desenhar o próximo plano de ação ou dar seguimento ao que está em execução.
<i>Attainable</i> (alcançável)	É preciso ser sensato e seguir o princípio da razoabilidade no momento de definir as metas, que são contruídas por meio de etapas, sendo que atingir cada uma dessas etapas com o foco concentrado nos resultados desejados facilitará o desenvolvimento das ações.
<i>Relevant</i> (relevante)	A meta precisa ser relevante para a organização e para todos os envolvidos no decorrer do seu processo.
<i>Time-bound</i> (término)	Um prazo fixo é necessário para que a meta seja atingida.

Fonte: Guazzelli e Xarão (2018)

3.1.1.8 Plano de Ação

Segundo Neis e Pereira (2015) o plano de ação é elaborado por todas as etapas do planejamento estratégico, afim de atingir o sucesso esperado. Contudo, de acordo com Andrade (2016), o plano precisa ser preparado em uma linguagem mais específica e detalhada, para que todos os envolvidos sejam capazes de entender e executar as respectivas tarefas.

Outro ponto importante é que para proporcionar resultados satisfatórios na implementação do planejamento estratégico, o plano de ação necessita ser desenvolvido de acordo com a missão e com os objetivos estratégicos, conforme ressaltou Andrade (2016).

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018), para a realização do plano de ação, há uma ferramenta muito utilizada em diversas organizações, conhecida como: 5W2H.

Segundo o mesmo autor, essa ferramenta consiste em responder sete perguntas e tem como objetivo mapear as informações necessárias para o sucesso do projeto ou plano, sem ser interrompido em seu andamento, de forma a proporcionar uma leitura objetiva e suas responsabilidades.

Cada letra da sigla 5W2H equivale a uma pergunta, são elas: *What* (o que?), *Why* (por que?), *Who* (quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *How* (Como?) e o *How Much* (Quanto?), que pode ser demonstrado pelo Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo conceitual da ferramenta 5W2H

Significado	Definição
<i>What?</i> (o que?)	O que será feito? (etapas)
<i>Why?</i> (por que?)	Por que será feito? (justificativas)
<i>Who?</i> (quem?)	Por quem será feito? (responsabilidades)
<i>Where</i> (onde?)	Onde será feito? (local)
<i>When?</i> (quando?)	Quando será feito? (momento)
<i>How?</i> (Como?)	Como será feito? (método)
<i>How much?</i> (quanto?)	Quanto custará para fazer? (custo)

Fonte: Guazzelli e Xarão (2018)

3.1.1.9 Implementação e acompanhamento dos resultados

Segundo Kuzaqui (2015), de forma a controlar e avaliar inteligentemente o plano estratégico, a implementação possui um tempo estabelecido, com início e termino para a execução de cada fase do projeto. Portanto, sempre é necessário acompanhar os resultados, visto que, qualquer erro de previsão poderá ocorrer uma queda nas margens de lucro ou até mesmo perdas.

Entretanto, Kuzaqui (2015) ainda acrescenta que além dos prazos serem devidamente para o alcance dos objetivos desejados. Desse modo, essa flexibilidade tem de estar prognosticada em seu planejamento estratégico.

Para Oliveira (2018), a importância de acompanhar os resultados é essencial para a detecção das falhas ou problemas e, assim resolvê-los. Outro ponto importante é a verificação dos resultados obtidos estão semelhantes ou iguais aos métodos utilizados, a fim de prever algum erro ou falha.

Nesta fase, é necessário implementar, monitorar e controlar o plano estratégico, com isso, a organização começa a receber os resultados e os gestores vão afirmar se deve continuar ou se é preciso uma mudança no planejamento estratégico.

4 Microempresa

De acordo com o Sebrae (2013), a definição de microempresa, é relacionado com a quantidade de funcionários e o faturamento anual da organização. Portanto, a constituição de uma microempresa apresenta no setor de comércio e serviço uma quantidade máxima de 9 funcionários e o faturamento de até R\$ 360.000,00. Já no setor industrial e de construção é determinado também a receita de R\$ 360.000,00, mas com o limite de até 19 colaboradores.

O mesmo autor acrescenta que existe a Lei Geral das Microempresas e empresas de pequeno porte (nº 123/2006), que tem como objetivo a regulamentação de um atendimento compreensível e diferenciado a esta classe, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação do tipo de empresa

Porte	Faturamento Anual	Quantidade de Funcionários (comercio/serviço)	Quantidade de Funcionários (comercio/serviço)
MEI	Até R\$ 81.100,00	Até 1 funcionário	-
Microempresa	Até R\$ 360.000,00	Até 9 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresas de pequeno porte	Acima de R\$ 360.000,00 e igual ou abaixo de R\$ 4.800.000,00	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Empresas de médio porte	Acima de R\$ 4.800.000,00 e igual ou abaixo de R\$ 300.000.000,00	De 50 a 99 pessoas ocupadas	de 100 a 499 pessoas ocupadas
Grandes empresas	Acima de R\$ 300.000.000,00	100 pessoas ocupadas ou mais	500 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado do Sebrae (2013) – Classificação do tipo de empresa

Com isso, para este estudo, será adotado o critério de microempresa de acordo com a definição da lei nº 123/2006, por se encaixar com os números de funcionários e o faturamento máximo de R\$ 360.000,00.

5 Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, onde se iniciará apresentando a empresa a ser estudada, em seguida será desenvolvido um

planejamento estratégico com base nas necessidades da empresa em questão, cujo a definição do negócio é do ramo de serviços odontológicos.

5.1 Diagnóstico da Clínica Pineschi

Para dar início a elaboração do Planejamento Estratégico na organização, foram obtidas algumas informações necessárias para entender o modelo de gestão organizacional atual da empresa. Desta forma, foram criados os seguintes tópicos, que serão descritos a seguir:

- Características da Clínica Odontológica
- Layout do prédio
- Serviços prestados
- Horários de Atendimento
- Rendimento
- Demanda
- Porcentagem de clientes faltosos
- Demanda após o índice de clientes faltosos
- Custos e lucros da clínica odontológica
- Curva ABC

5.1.1 Características da Clínica Odontológica

A empresa estudada no presente trabalho é um consultório odontológico, fundado em 17 de abril de 1991, a Clínica Odontológica Pineschi atua na prestação de serviços odontológicos na cidade de Barra Mansa – RJ com sede própria em um edifício comercial, contendo um total de seis cômodos (cozinha, dois consultórios, laboratório, sala de espera e escritório) e dois banheiros.

De acordo com o Sebrae (2013), a organização é caracterizada como microempresa, visto que, atualmente é constituída por quatro (4) funcionários, nas quais, duas (2) são cirurgiãs dentistas para duas (2) cadeiras odontológicas, uma (1) secretaria(o) e uma (1) colaboradora para os serviços gerais. Além disso, tem um faturamento anual de até R\$ 360.000,00.

No momento atual, as decisões estão concentradas nas mãos de duas proprietárias, sem a presença de um planejamento estratégico, ficando o compromisso das mesmas em todas as decisões relacionadas à gestão operacional e estratégica, ou seja, o setor financeiro, a prestação de serviço e o marketing.

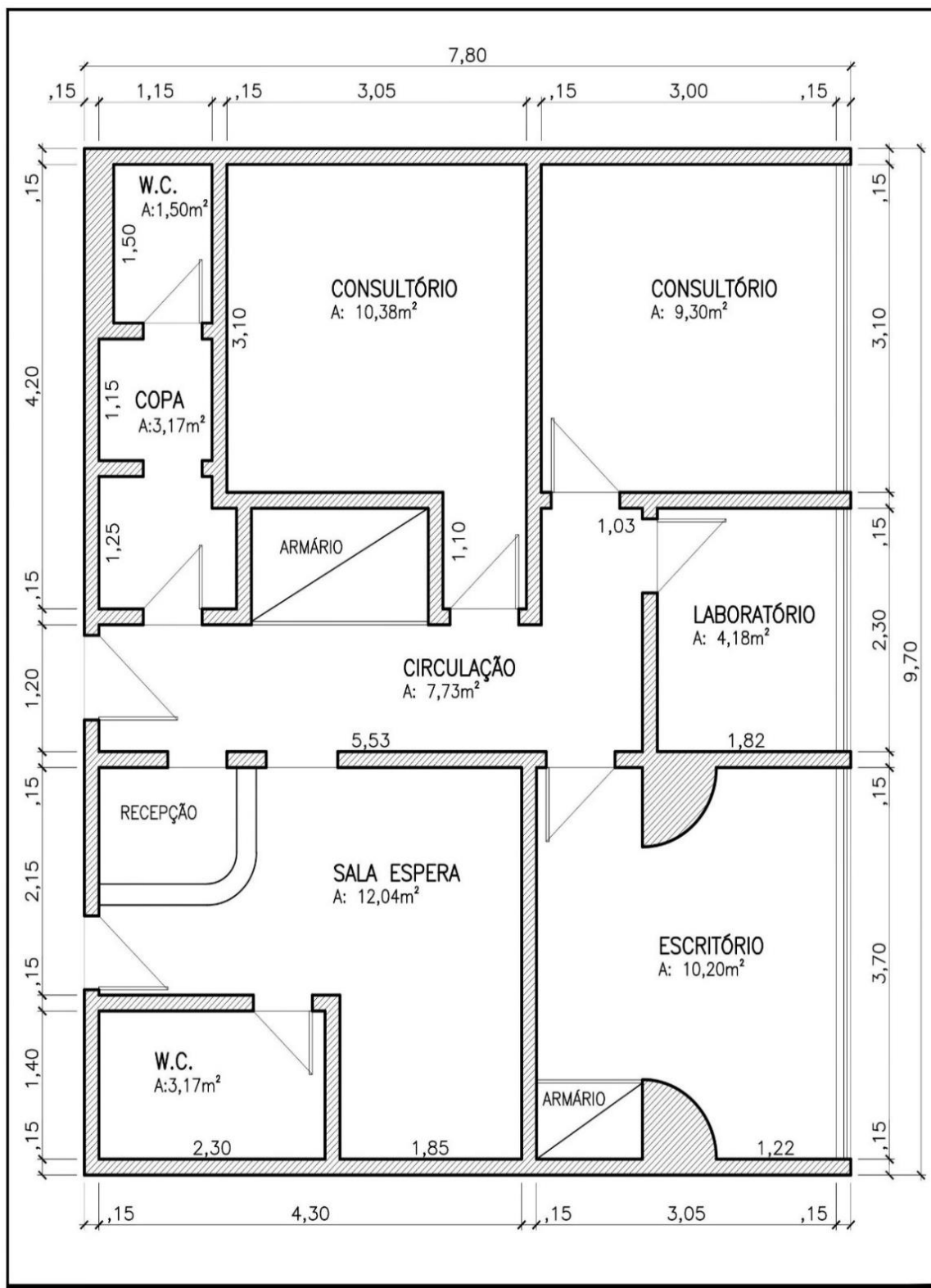
Por esse motivo, a empresa tem grande interesse na elaboração e execução de planejamentos estratégicos que garantam a eficácia da tomada de decisões, otimizem recursos e aumentem gradativamente a produtividade.

5.1.2 Layout do prédio

Para uma melhor visualização foi elaborado uma planta baixa da Clínica Pineschi, conforme a Figura 3, onde é composta pelas seguintes configurações:

- Área total de 75,66m²
- Um escritório com 10,20m²
- Uma sala de espera com banheiro e recepção com uma área total de 15,21m²
- Uma copa com banheiro para os funcionários com 4,67m²
- Um armário para guardar os insumos
- Dois consultórios sendo um de 10,8m² e outro de 9,30m²
- Um laboratório de 4,18m²

Figura 3 – Planta baixa da Clínica Pineschi



Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.3 Serviços Prestados

Os serviços especializados no consultório são:

- Aplicação de selante
- Clareamento
- Disfunção orofacial (DTM)
- Extração de dentes decíduos
- Gengivoplastia
- Laserterapia
- Ortodontia e ortopedia funcional dos maxilares
- Ortodontia fixa
- Ortodontia móvel
- Raspagem supra gengival
- Ulotomia

5.1.4 Horários de Atendimento

No momento atual, o consultório odontológico contém duas cadeiras odontológicas para dois cirurgiões dentistas. O agendamento para os respectivos serviços foi distribuído de acordo com a preferência dos profissionais, conforme mostra o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Cenário atual de funcionamento do consultório

Cenário Atual de Funcionamento do Consultório														
Horários		Segunda Feira		Terça Feira		Quarta-Feira		Quinta-Feira		Sexta-Feira				
Entrada	Saída	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2			
08:00	09:00	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
09:00	10:00			█	█	█	█							
10:00	11:00			█	█	█	█							
11:00	12:00			█	█	█	█							
12:00	13:00	█	X	█				X	█	█				
13:00	14:00	█		█	█	█	█		█					
14:00	15:00	█	█	█	█	█	█	█	█			█	█	
15:00	16:00	█		█	█	█	█							█
16:00	17:00	█		█	█	█	█							█
17:00	18:00	█		█	█	█	█							█

Fonte: Elaborado pelos autores

LEGENDA	
LIMPEZA	
Dra. ECILA	
Dra. IVANA	
ALMOÇO	
CONSULTÓRIO 1	C1
CONSULTÓRIO 2	C2
INATIVIDADE	X

Como pode ser visto a partir do cenário de serviço atual, pode-se notar que existem alguns pontos negativos e outras áreas de melhoria, tais como:

- **Horário de almoço:** a condição atual apresenta uma quantidade de horas excessiva para os dois profissionais no horário de almoço, totalizando duas (2) horas, o que é permitido por lei. Dessa forma, foi relatado pelas cirurgiãs que o horário de almoço ideal para ambas é de uma (1) hora, portando há uma necessidade de melhoria para que aumente a carga horária, ou seja, podendo atender mais clientes.
- **Disponibilidade de horários nos sábados:** encontrar esses horários costuma ser uma tendência natural do público trabalhador, pois a organização na qual trabalham exige evitar faltas nos dias úteis, ou seja, de segunda a sexta feira. Com isso, a tabela mostra que a Clínica Pineschi fecha aos sábados, o que acarreta uma possível perda de consumidores.
- **Turno inativo:** o consultório dois não realiza atividades na segunda feira de manhã e à tarde. O consultório um (C1) não opera nos dois turnos na quinta-feira e os dois consultórios (C1 e C2) não funcionam no período da tarde na sexta-feira.

5.1.5 Demanda

Com a ajuda do horário de funcionamento, foi definida a capacidade máxima que o consultório suporta semanalmente e mensalmente, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Capacidade máxima de atendimento no consultório em horas

Cenário Atual de Funcionamento do Consultório											
Horários		Segunda Feira		Terça Feira		Quarta-Feira		Quinta-Feira		Sexta-Feira	
Entrada	Saída	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2	C1	C2
08:00	09:00	█	X	█	█	█	█	X	█	█	█
09:00	10:00			█	█	█	█		█	█	
10:00	11:00			█	█	█	█		█	█	
11:00	12:00			█	█	█	█		█	█	
12:00	13:00	█	█	█				X	█	█	
13:00	14:00	█		█	█	█	█	█			
14:00	15:00	█		█	█	█	█	█			
15:00	16:00	█		█	█	█	█	█			
16:00	17:00	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
17:00	18:00	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Quantidade de horas por dia		7	0	7	7	7	7	0	7	4	4
Total de horas trabalhadas semanalmente		50 horas por semana									
Total de horas trabalhadas mensalmente		200 horas por mês									

Fonte: Elaborado pelo os autores

De acordo com o esquema mostrado acima, a clínica odontológica consegue atender até cinquenta (50) horas por semana, visto que, na segunda feira o consultório dois não opera (C2), na quinta feira o consultório um (C1) não exerce nenhuma atividade e na sexta-feira ambos só trabalham no período matutino, totalizando vinte (20) horas por semana não trabalhadas.

Dessa forma, o total de horas trabalhadas mensalmente é de duzentas (200) horas por mês, portanto cada cirurgiã trabalha cem (100) horas mensalmente.

5.1.6 Porcentagem de clientes faltosos

Com a rotina dos pacientes cada vez mais movimentada, os mesmos faltam as consultas, sendo assim, os cirurgiões deixam de atender, pois não era programado esse espaço de tempo durante os dias.

A vista disso, através de um levantamento de dados na Clínica Pineschi, foi observado que aproximadamente 10% dos clientes em cada serviço prestado faltavam as respectivas consultas. A partir disso, foi elaborada a Tabela 3, com o objetivo de quantificar quantos clientes em média deixava de comparecer nas consultas.

Tabela 3 - Quantidade de clientes faltosos por mês em cada serviço prestado - Dra. X

Cirurgiã Dentista - Dra. X - Cadeira 1			
	Quant. de Pacientes	10% de clientes faltosos	Arred para cima
Atendimento DTM	4	0,4	1
Ortodontia Fixa	67	6,7	7
Ortodontia Móvel	37	3,7	4
Ortopedia Funcional dos Maxilares	39	3,9	4
Total	147	-	16

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 apresenta os serviços prestados pela cirurgiã dentista X, que realiza quatro (4) tipos de serviços. Como ela deixa de atender a dezesseis (16) clientes no mês, tem um total de 131 pacientes atendidos.

Tabela 4 - Quantidade de clientes faltosos por mês em cada serviço prestado - Dra. Y

Cirurgiã Dentista - Dra. Y			
	Quant. de Pacientes	10% de clientes faltosos	Arred para cima
Aplicação de Selante	5	0,5	1
Clareamento	9	0,9	1
Extração de decíduos	4	0,4	1
Gengivoplastia	4	0,4	1
Laserterapia	3	0,3	1
Ortodontia Fixa	68	6,8	7
Ortodontia móvel	40	4	4
Ortopedia Funcional dos Maxilares	37	3,7	4
Raspagem Supragengival	4	0,4	1
Ulotomia	3	0,3	1
Total	177	-	22

Fonte: Elaborado pelos autores

Já a cirurgiã dentista Dra. Y tem um total sem o índice de faltosos de cento e setenta e sete (177) clientes no mês, porém há uma perda em média de vinte e dois (22), resultando em cento e cinquenta e cinco (155) pacientes, como observado na Tabela 4.

Outro ponto importante averiguado é que essas faltas ocorrem por não ter um aviso prévio das consultas marcadas.

5.1.7 Demanda após o índice de faltosos

Após o cálculo do número de pacientes ausentes para cada serviço de cada cirurgiã da Clínica Pineschi, outra tabela de demanda foi criada, a fim de analisar o número de horas necessárias para atender todos os pacientes mensalmente, conforme as tabelas 5 e 6, abaixo:

Tabela 5 – Demanda atualizada da Cirurgiã Dentista Dra. X

Cirurgiã Dentista - Dra. X - Cadeira 1				
	Tempo Médio de Execução	Frequencia Mensal	Quant. de Pacientes	Quant. de Horas por mês
Atendimento DTM	00:30:00	1	3	1:30:00
Ortodontia Fixa	00:45:00	1	60	45:00:00
Ortodontia Móvel	00:15:00	2	33	16:30:00
Ortopedia Funcional dos Maxilares	00:20:00	2	39	26:00:00
Total	-	-	135	89:00:00

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 – Demanda atualizada da Cirurgiã Dentista Y

Cirurgiã Dentista - Dra. Y - Cadeira 2				
	Tempo de Execução	Frequencia Mensal	Quant. de Pacientes	Quant. de Horas por mês
Aplicação de Selante	00:30:00	1	4	2:00:00
Clareamento	00:30:00	1	8	4:00:00
Extração de decíduos	00:45:00	1	3	2:15:00
Gengivoplastia	00:45:00	1	3	2:15:00
Laserterapia	00:20:00	3	2	2:00:00
Ortodontia Fixa	00:45:00	1	61	45:45:00
Ortodontia móvel	00:15:00	2	36	18:00:00
Ortopedia Funcional dos Maxilares	00:20:00	2	33	22:00:00
Raspagem Supragengival	01:00:00	3	3	9:00:00
Ulotomia	00:45:00	1	2	1:30:00
Total	-	-	155	108:45:00

Fonte: Elaborado pelos autores

Como visto anteriormente na Tabela 2, cada uma das profissionais trabalha por mês 100 horas. Portanto não é exigido haja uma mudança nos horários de atendimento da Cirurgiã Dentista X, visto que a somatória dos tempos gastos de atendimento é de 89 horas mensais, segundo a Tabela 5.

Entretanto, de acordo com a Tabela 6, a Cirurgiã Dentista Y tem um total gasto de atendimento de 108 horas e 45 minutos mensalmente e é trabalhado cem

(100) horas. Dessa forma, é preciso acrescentar nove (9) horas mensais, podendo dividi-las em quatro (4) semanas para que seja capaz de atender todos os clientes.

5.1.8 Custos e Lucro da Clínica Odontológica

O cálculo do custo dos serviços prestados no consultório é baseado na visão administrativa e gerencial que os profissionais necessitam ter, para que o cronograma de custos e receitas apuradas possam ser corretamente formulados, de forma a ajudar a estabelecer os fundamentos necessários para a tomada de decisão estratégica do escritório.

Para o auxílio na análise do rendimento por mês do consultório, foi elaborado uma tabela com os respectivos gastos por mês, conforme a Tabela 7 abaixo:

Tabela 7 – Gastos do consultório em média por mês

GASTOS DO CONSULTÓRIO								
Meses	Luz	DARF	Internet	Limpeza	Manutenção	IPTU	Secretária	Contador
Janeiro	R\$ 551,89	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 33,81	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Fevereiro	R\$ 700,10	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Março	R\$ 692,22	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Abril	R\$ 577,45	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Mai	R\$ 625,74	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Junho	R\$ 697,11	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Julho	R\$ 601,45	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Agosto	R\$ 634,12	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Setembro	R\$ 584,67	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 32,90	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Média de Gastos	R\$ 629,42	R\$ 130,00	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 70,00	R\$ 33,00	R\$ 1.200,00	R\$ 430,00
Total	R\$ 3.092,42							

Fonte: Elaborado pelos autores

Como podemos observar, a conta de luz é o único custo que se modifica durante os meses, visto que variação dos preços durante os meses de janeiro à setembro, por consequência de fatores externos que não se pode evitar. Portanto, foi feito uma média desses gastos, e obtive um valor de R\$ 3.103,28 reais por mês.

Com a média de gastos calculados, desenvolveu-se duas tabelas com as atividades exercidas de cada cirurgiã dentista, afim de obter a receita bruta da clínica para análise do rendimento total, como mostra a Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 – Atividades e lucro da cirurgiã dentista Dr. X

Cirurgiã Dentista - Dra. X				
-	Atendimento DTM	Ortodontia Fixa	Ortodontia Móvel	Ortopedia Funcional dos Maxilares
Tempo de Execução	00:30:00	00:45:00	00:15:00	00:20:00
Frequencia Mensal	1	1	2	2
Quantidade de Pacientes	3	60	33	39
Custo do Serviço	R\$ 80,00	R\$ 55,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Preço do Serviço	R\$ 700,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Lucro do Serviço	R\$ 620,00	R\$ 95,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00
Lucro x Quantidade de Pacientes	R\$ 1.860,00	R\$ 5.700,00	R\$ 4.290,00	R\$ 5.070,00
Total	R\$ 16.920,00			

Fonte: Elaborado pelos autores

A cirurgiã dentista Dra. X tem um total de cento e trinta e cinco (135) pacientes por mês, com quatro tipos de serviços, são eles: atendimento DTM, ortodontia fixa, ortodontia móvel e ortopedia funcional dos maxilares. Portanto, a rentabilidade sem tirar os gastos fixos do consultório é de R\$ 16.920,00 reais.

Em seguida foi elaborada a Tabela 9, apresentando as atividades e quantidades de pacientes da cirurgiã dentista Dra. Y.

Tabela 9 – Atividades e lucro da cirurgiã dentista Dr. Y

Cirurgiã Dentista - Dra. Y										
	Aplicação de Selante	Clareamento	Extração de decíduos	Gengivoplastia	Laserterapia	Ortodontia Fixa	Ortodontia Móvel	Ortopedia Funcional dos Maxilares	Raspagem Supragengival	Ulotomia
Tempo de Execução	00:30:00	00:30:00	00:45:00	00:45:00	00:20:00	00:45:00	00:15:00	00:20:00	01:00:00	00:45:00
Frequência Mensal	1	1	1	1	3	1	2	2	3	1
Quantidade de Pacientes	4	8	3	3	2	61	36	33	3	2
Custo do Serviço	R\$ 5,00	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 55,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ -
Preço do Serviço	R\$ 100,00	R\$ 500,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00	R\$ 250,00
Lucro do Serviço	R\$ 95,00	R\$ 400,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 95,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 300,00	R\$ 250,00
Lucro x Quantidade de Pacientes	R\$ 380,00	R\$ 3.200,00	R\$ 300,00	R\$ 750,00	R\$ 300,00	R\$ 5.795,00	R\$ 4.680,00	R\$ 4.290,00	R\$ 900,00	R\$ 500,00
Total	R\$ 21.095,00									

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que a cirurgiã dentista Y, presta os serviços de: aplicação de selantes, clareamento, extração de decíduos, gengivoplastia, laserterapia, ortodontia fixa, ortodontia móvel, ortopedia funcional dos maxilares, raspagem supragengival e ulotomia. Portanto há um número maior de pacientes, totalizando cento e setenta e sete (177) clientes em um (1) mês de trabalho, apresentando uma rentabilidade bruta de R\$ 21.095,00 por mês.

Com a tabela de gastos e a de atividades e lucros de cada cirurgiã, foi elaborado outra tabela, com o intuito de calcular a rentabilidade líquida do consultório em geral, ou seja, encontrar o lucro, descontando a média de gastos por mês, conforme demonstra a Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 - Lucro líquido do consultório

Lucro Líquido do Consultório	
Rentabilidade bruta da cirurgiã dentista Dra. X	R\$ 16.920,00
Rentabilidade bruta da cirurgiã dentista Dra. Y	R\$ 21.095,00
Rentabilidade bruta do consultório	R\$ 38.015,00
Gastos do consultório	R\$ 3.092,42
Rentabilidade líquida	R\$ 34.922,58

Fonte: Elaborado pelos autores

Como analisado na Tabela 7, o consultório contém uma média de rentabilidade líquida total de R\$ 34.922,58 por mês, visto que, a conta de luz pode variar de acordo com o consumo e por fatores externos da própria prestadora de serviço.

Outro ponto importante que pode ser observado é a não viabilidade da locação do prédio com as duas cadeiras odontológicas, visto que, a rentabilidade líquida será maior que uma possível locação, pois o máximo que poderá ser cobrado é no valor de R\$ 8.000,00.

5.1.9 Curva ABC

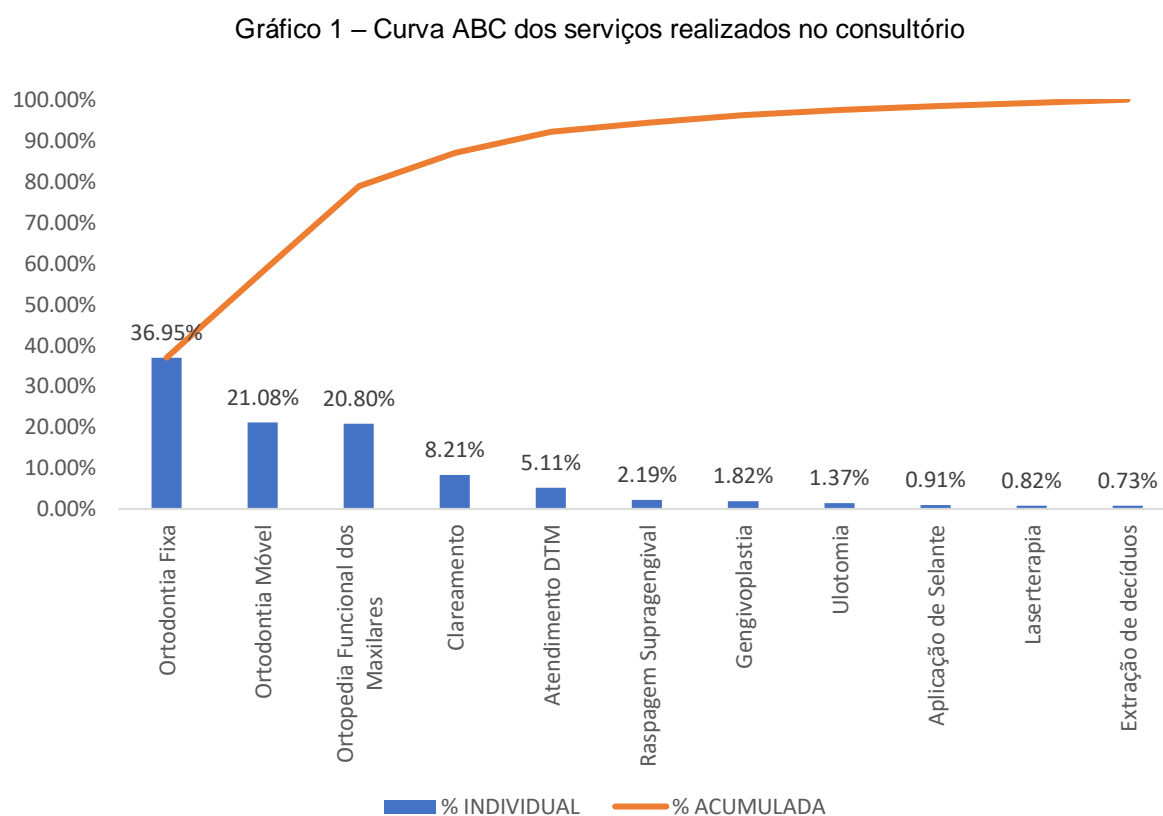
O intuito da utilização da curva ABC, é identificar quais serviços exercido no consultório odontológico mais se destacava, ou seja, o que mais era fornecido. Para essa análise, foi elaborada uma tabela, onde continha as atividades, suas respectivas frequências, junto com o valor unitário e total de cada serviço, como mostra a Tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Dados para a realização da Curva ABC

CURVA ABC - SERVIÇOS BRUTOS MENSAIS						
ATIVIDADES	FREQUÊNCIA	VALOR UNITÁRIO (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	% INDIVIDUAL	% ACUMULADA	CLASSIFICAÇÃO
Ortodontia Fixa	135	R\$ 150,00	R\$ 20.250,00	37%	37%	A
Ortodontia Móvel	77	R\$ 150,00	R\$ 11.550,00	21%	58%	A
Ortopedia Funcional dos Maxila	76	R\$ 150,00	R\$ 11.400,00	21%	79%	A
Clareamento	9	R\$ 500,00	R\$ 4.500,00	8%	87%	B
Atendimento DTM	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00	5%	92%	B
Raspagem Supragengival	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00	2%	94%	B
Gengivoplastia	4	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00	2%	96%	C
Ulotomia	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00	1%	98%	C
Aplicação de Selante	5	R\$ 100,00	R\$ 500,00	1%	98%	C
Laserterapia	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00	1%	99%	C
Extração de decíduos	4	R\$ 100,00	R\$ 400,00	1%	100%	C
Total =			R\$ 54.800,00			

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o auxílio da Ferramenta MS Excel, foi desenvolvido o gráfico da Curva ABC dos serviços prestados no consultório odontológico, de acordo com o Gráfico 1 abaixo:



Fonte: Elaborado pelos autores

Através dos valores obtidos com o Gráfico 1 e a Tabela 11, é constatado que o maior rendimento financeiro da empresa é a ortodontia fixa, correspondendo à 36,95% de faturamento, o segundo lugar está a ortodontia móvel, com 21,08% e por último a ortopedia funcional dos maxilares, com uma porcentagem de 20,80%. Se somado esses três serviços, obtém um total de 78,83% da receita da Clínica Pineschi.

5.2 Definição do negócio

Nesta etapa foi realizada uma reunião no consultório odontológico no dia 28 de agosto de 2021, a fim de esclarecer aos proprietários a importância da definição do negócio, missão, visão e valores para a organização.

Logo após sanar as dúvidas, foi dado início na elaboração das etapas posteriores. Além disso, foi solicitado que seja confeccionado um novo logo.

5.3 Missão

Por meio de profissionais bem treinados, oferecemos ao público serviços de com resultados completos. Estabelecendo relações duradouras com pacientes, colaboradores e parceiros, respeitando sempre os compromissos éticos e sociais.

5.4 Visão

Ser uma clínica de referência, a partir de 2025, na região sul fluminense, reconhecida pela qualidade, compromisso, relacionamento e segurança em um ambiente agradável.

5.5 Valores

Os valores são demonstrados na figura 4, abaixo:

Figura 4 - Valores da Clínica Pineschi



Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser observado na Figura 4, a Clínica Pineschi esclarece seus seis (6) valores da seguinte forma:

- Trabalhar sempre com profissionalismo, ética e respeito dentro e fora do consultório.
- Propagar confiabilidade e qualidade nos serviços prestados para surpreender as expectativas dos clientes, colaboradores e funcionários
- Contar com responsabilidade para sanar qualquer eventualidade.

5.6 Análise dos ambientes

Para o cumprimento dessa etapa, foram empregados dois métodos muito utilizados para análise dos ambientes externos e internos nas organizações, a matriz SWOT e matriz BCG.

Para a aplicação desses dois métodos, foi realizada uma reunião no dia 29 de agosto de 2021, onde foi explicado aos cirurgiões a importância desses métodos e como construí-los. Em seguida, foi criada a matriz SWOT, representada pelo Quadro 5.

Quadro 5 - Análise SWOT do consultório Pineschi

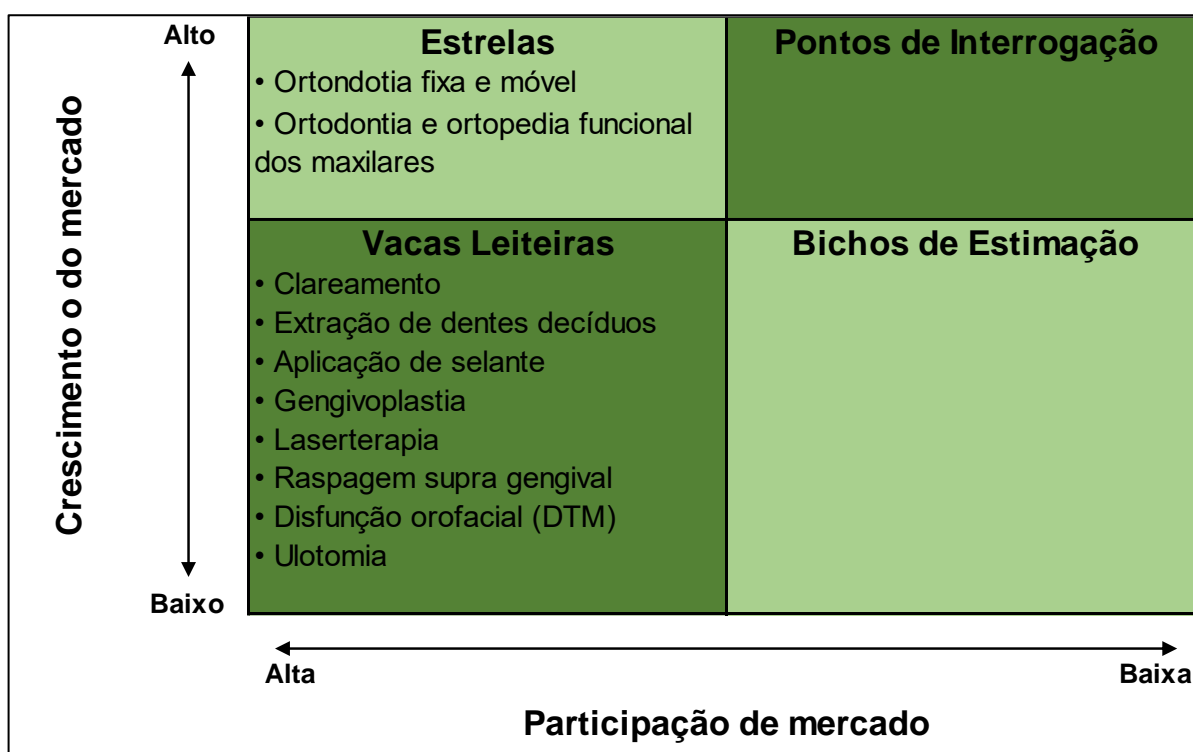
INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Sem custo de aluguel • Serviço de qualidade • Cirurgiões dentista qualificados • Boa localização do consultório 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem ações de marketing • Não possui websites • Baixa produtividade • Falta de padronização dos processos • Pacientes falta consultas
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Salas disponíveis para novas cadeiras odontológicas • Criação de redes sociais para alavancar o marketing • Criação de novos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de contrato • Novos entrantes e concorrentes • Modernização tecnológica

Fonte: Elaborado pelos autores

Os diagnósticos desses fatores conduzem ao direcionamento estratégico, dessa forma, as oportunidades devem ser combinadas com as forças, as fraquezas devem ser transformadas em forças e as ameaças devem ser minimizadas ou evitadas, afim de manter o consultório em alto nível.

Após a elaboração da matriz SWOT, desenvolveu-se a matriz BCG, como podemos visualizar no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz BCG da Clínica Pineschi



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme dito anteriormente, os produtos/serviços que são encontrados no quadrante das estrelas, têm alto crescimento no mercado e alta participação, com isso os serviços de ortodontia fixa, ortodontia móvel, ortopedia funcional dos maxilares, são caracterizados como estrelas.

Já os demais serviços são caracterizados como vacas leiteiras, ou seja, têm alta participação no mercado e baixo crescimento, porém continuam dando muito lucro, com pouco gasto de manutenção, fazendo com que a organização mantenha esses serviços.

5.7 Objetivos Estratégicos

Após a análise dos ambientes internos e externos por meio da Matriz SWOT e Matriz BCG, foram identificadas as referências necessárias para arquitetar as futuras estratégias que a Clínica Pineschi almeja alcançar.

Portanto, os objetivos apresentados no Quadro 7 ao 9 a seguir, foram desenvolvidos junto com as sócias, afim de utilizar as suas respectivas forças e oportunidades, com um propósito de melhorar e/ou superar as fraquezas e ameaças para a obtenção de sucesso no consultório.

Quadro 7 - Objetivos estratégicos à curto prazo da Clínica Pineschi

Curto Prazo
Objetivos Estratégicos
• Redução de Faltas
• Aumentar a disponibilidade de trabalho da Cadeira 2
• Aumentar a quantidade de pacientes
• Aumentar a rentabilidade
• Abertura de contrato
• Criação de redes sociais
• Ações de divulgação para os atuais e futuros pacientes
• Agendamento pelo google agenda
• Mapeamento dos gastos e lucros do consultório
• Aquisição de um notebook ou desktop
• Monitoramento de todos os clientes

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram listados onze (11) objetivos estratégicos para que a Clínica Pineschi siga a curto prazo, ou seja, no máximo no período de um (1) ano e meio, a fim de obter o sucesso, conforme o Quadro 7.

Para os objetivos estratégicos de médio prazo, foi proposto que tenha um prazo de início no ano de 2023 e término de no máximo de três (anos) após o início, fazendo com que esses objetivos sejam implantados e padronizados por toda a Clínica Pineschi, de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 - Objetivos estratégicos à médio prazo da Clínica Pineschi

Médio Prazo
Objetivos Estratégicos
• Cartão fidelidade
• Aumento da disponibilidade de trabalho das cadeiras
• Apliação da disponibilidade do consultório
• Capacitação profissional
• Contratação de novos profissionais

Fonte: Elaborado pelos autores

E por fim especificou-se os objetivos de longo prazo, onde foi aconselhado a realização para início de 2026/2027 e o término de pelo menos em dez (10) anos após o início, afim de obter o tempo de implantação apropriada em prol do êxito, em concordância ao Quadro 9.

Outro ponto importante relatado foi o acompanhamento semestral dos objetivos, com a intenção de realizar as manutenções preventivas e corretivas com a finalidade de evitar imprevistos na Clínica Pineschi.

Quadro 9 - Objetivos estratégicos à longo prazo da Clínica Pineschi

Longo Prazo
Objetivos Estratégicos
• Agendamento virtual inteligente
• Contratação de novos profissionais
• Aquisição de um cadeira odontológica
• Ampliação do consultório
• Troca dos equipamentos para alta tecnologia

Fonte: Elaborado pelos autores

5.8 Posicionamento Estratégico

O presente estudo de caso usará uma Estratégia de Crescimento Real, visto que, seus pontos fortes e oportunidades especiais superam seus pontos fracos e ameaças. Dessa forma, o consultório possui vantagens como um diferencial competitivo para as demais organizações do ramo odontológico.

5.9 Plano de Ação – 5W2H

Para que todos esses objetivos estratégicos sejam implantados é indispensável a elaboração de um plano de ação, onde toda a equipe necessita estar envolvida e trabalhando em união, visto que, ficará possível direcionar seus objetivos de forma que as metas sejam atingidas para um bom funcionamento da Clínica Pineschi.

Além disso, a formulação e o preenchimento de um plano de ação visam evitar que certos procedimentos sejam executados de forma tardia ou até mesmo esquecidos, possibilitando que o consultório perca para os seus concorrentes.

Outro ponto importante é indicar os responsáveis diretos para cada tarefa para que o gestor possa controlar e entender todas as informações sobre o andamento, pois se algo não for executado e/ou concluído, ele deve saber o motivo, o problema e a pessoa responsável do compromisso.

Com base nessas informações, elaborou-se um plano de ação (5W2H), para uma melhor visualização dos objetivos estratégicos listados, de acordo com as Tabelas 12 a 14, a seguir:

Tabela 12 - Plano de ação à curto prazo da Clínica Pineschi

PLANO DE AÇÃO A CURTO PRAZO						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando? (Mês e Ano)	Como?	Quanto custa?
Redução de faltas	<ul style="list-style-type: none"> Para diminuir o índice de faltas de 10% para 5% 	Secretária	No Consultório Odontológico	11/2021 à 12/2022	<ul style="list-style-type: none"> Lembretes das consultas em imã de geladeira; Script de confirmação automática via aplicativos para os pacientes em dois dias de antecipação da consulta; Ligar para confirmar a consulta um dia antes; 	R\$ 150,00
Aumentar a disponibilidade de trabalho da Cadeira 2	<ul style="list-style-type: none"> Afim de atender todos os clientes em um mês 	Cirurgiã Dentista Y e Secretária	Na Cadeira 2	11/2021	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a capacidade nos dias que a dentista não atende (segunda-feira e sexta-feira) 	NA
Aumentar a quantidade de pacientes	<ul style="list-style-type: none"> Para aumentar a rentabilidade 	Sócia X ou Y e a Secretária	Na Clínica Odontológica	01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em publicidade e a indicação de colegas e clientes. 	R\$ 200,00
Aumentar a rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Para crescer no mínimo 12% ao ano 	Sócia X ou Y e a Secretária	Na Clínica Odontológica	01/2022 à 12/2022	<ul style="list-style-type: none"> Otimizar o tempo de espera, aumento de clientes e investimento em publicidade 	R\$ 200,00
Criação de contrato	<ul style="list-style-type: none"> Para não acontecer que os clientes deixam de pagar 	Sócia X ou Y	Na Clínica Odontológica	01/2022 à 01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um contrato padrão 	NA

Criação de redes sociais (Instagram e Facebook)	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a quantidade de clientes e realizar as divulgações 	Secretária	Na Clínica Odontológica	01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Criar um conta gratuita no Instagram e Facebook, afim de divulgar os serviços 	NA
Ações de divulgação para os atuais e futuros clientes	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a quantidade de clientes 	Empresa especializada	Na Clínica Odontológica	01/2022 à 06/2022	<ul style="list-style-type: none"> Marketing através de criação de folders, folhetos, videos institucionais, instalação de uma televisão na sala de espera com todos os serviços prestado. 	R\$ 350,00
Acompanhamento de agenda pelo aplicativo Google Agenda	Otimizar, padronizar e avisar os cirurgiões dos seus respectivos clientes através do smartphone e/ou computadores	Cirurgiãs Dentista X e Y e Secretária	Na Clínica Odontológica	02/01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Criação de dois email para realização do cadastro do Google agenda, com a intenção de marcar os pacientes para os dentistas visualizarem a agenda de forma mais rápida 	R\$ 100,00
Compra de um notebook ou desktop	<ul style="list-style-type: none"> Para a realizar o acompanhamento do Google Agenda Mapeamento dos gastos e lucros Criação e ações de divulgação nas redes sociais 	Secretária	Lojas físicas ou pela internet	01/2022 à 03/2022	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipamentos próprios 	Até R\$ 4000,00
Mapeamento dos gastos e lucros do consultório	<ul style="list-style-type: none"> Para analisar a receita do consultório 	Sócia X e/ou Y	Na Clínica Odontológica	01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Planilha de controle do MS Excel 	NA

Monitoramento dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Afim de enxergar onde os pacientes conheceram a clínica ou porquê não voltaram 	Secretária	Na Clínica Odontológica	01/2022	<ul style="list-style-type: none"> Através de mensagens via aplicativos, ligação e ficha de cadastro 	R\$ 50,00
----------------------------	--	------------	-------------------------	---------	---	-----------

Fonte: Elaborado pelo os autores

Como pode ser observado os objetivos de: aumentar a disponibilidade de trabalho da cadeira 2, criação de contrato, criação de redes sociais e mapeamento dos gastos e lucros do consultório, são atividades que não possui preços, ou seja, não se aplica, visto que, essas metas são executadas de forma gratuita. Dessa forma, cabe aos responsáveis em criar o contrato e as redes sociais, e a cirurgiã Y aumentar a disponibilidade, pois existem dois dias que a cadeira não exerce nenhuma atividade.

Tabela 13 - Plano de ação à médio prazo da Clínica Pineschi

PLANO DE AÇÃO A MÉDIO PRAZO						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Cartão fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> Para aumentar a quantidade de clientes 	Cirurgiãs dentistas X e Y e a Secretária	Na Clínica Odontológica	2023	<ul style="list-style-type: none"> Descontos através de indicações dos clientes 	R\$ 100,00
Aumento da disponibilidade de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Para conseguir atender todos os pacientes em um mês 	Cirurgiãs dentistas X e Y e a Secretária	Na Clínica Odontológica	2023	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a capacidade nos dias que a dentista não atende 	NA

Aplicação da disponibilidade do consultório	• Pois não há mais horários disponíveis no mês	Cirurgiãs dentistas X e Y e a Secretária	Na Clínica Odontológica	2024	• Abrir a agenda aos sábados	NA
Capacitação profissional	• Para melhorar e inserir novos serviços	Cirurgiãs dentistas X e Y e a Secretária	Cursos online ou presenciais	2024	• Pós graduações e cursos	NA
Contratação de novos profissionais	• Para inserção de novos serviços e suprir a demanda	Sócia X e/ou Y	Na Clínica Odontológica	2024	• Através de anuncio em sites de emprego, entrevistar os candidatos e escolher os melhores que se adequam a vaga	55% do lucro desse profissional

Fonte: Elaborado pelo os autores

Para o plano de ação a médio prazo os objetivos de aumento da disponibilidade de trabalho e aplicação da disponibilidade do consultório o custo não se aplica (NA), pois de acordo com a Quadro 4, a Clínica possui três dias semanais que não desempenha nenhuma atividade e aos sábados não é realizado nenhum atendimento. Dessa forma, enquadra aos responsáveis em ampliar esses horários caso tenha aumento de clientes, para que não fiquem desocupados, gerando gastos.

Já capacitação profissional vai de acordo com a economia e o mercado, em razão de que as universidades podem ser gratuitas ou tem grande variação de preços nas privadas.

A contratação de um novo profissional, as sócias propuseram que seja feito através de entrevistas e que o preço seja de 55% do lucro, isto é, a Clínica não irá cobrar aluguel, entretanto terá que destinar 45% do seu lucro, além de seu responsável arcar pelos custo dos seus insumos produtivos.

E por fim o custo do cartão fidelidade tem um desconto de 10% do serviço prestado, com isso irá depender do quanto será gasto por determinado paciente.

Tabela 14 - Plano de ação à longo prazo da Clínica Pineschi

PLANO DE AÇÃO A LONGO PRAZO						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Agendamento virtual inteligente	Facilitar o agendamento para o cliente	Empresa Especializada	Fornecedores físicos	2025	Através de um aplicativo, onde será escolhido o especialista e o serviço que deseja e o dia disponível	R\$ 1000,00 OBS: Sujeito a variação do mercado/economia
Contratação de novos profissionais	Para inserção de novos serviços e suprir a demanda	Sócia X e/ou Y	Na Clínica Odontológica	2025	• Através de anuncio em sites de emprego, entrevistar os candidatos e escolher os melhores que se adequam a vaga	55% do lucro desse profissional
Aquisição de uma cadeira odontológica	Para inserção de novos serviços e suprir a demanda	Sócia X e/ou Y	Acesso à internet ou lojas físicas na região	2025	• Adquirir equipamentos próprios	R\$ 25.000,00 OBS: Sujeito a variação do mercado/economia
Ampliação do consultório	Para inserção de novos serviços e suprir a demanda	Sócia X e/ou Y e Empresa de Obras	No consultório	2025	• Realização de obra	R\$ 20.000,00 OBS: Sujeito a variação do mercado/economia

Troca dos equipamentos para os de alta tecnologia	Itens antigos	Sócia X e/ou Y	Acesso à internet ou lojas físicas na região	2027	• Adquirir equipamentos próprios	R\$ 200.000,00 OBS: Sujeito a variação do mercado/economia
Sistema para acompanhamento dos gastos e lucros	Facilitar o acompanhamento; Mapear o estoque; Avisar quando os insumos estiverem acabando	Sócia X e/ou Y	Fornecedores físicos	2026	• Empresa especializada fornecerá um sistema para lançamentos dos gastos através do leito de código de barras.	R\$ 1000,00 OBS: Sujeito a variação do mercado/economia

Fonte: Elaborado pelos autores

Os custos do plano a longo prazo, segundo a Tabela 14, estarão sujeitos a variação no mercado e na economia, pois são aquisições de materiais, sistema e a realização de obra.

A contratação de novos profissionais irá seguir os mesmos parâmetros ao de médio prazo, onde será concedido 45% dos lucros e arcar com os gastos dos insumos produtivos.

5.10 Implementação e Acompanhamento dos Resultados

De acordo com os objetivos gerais e específicos traçados pelos autores, a etapa de implementação e acompanhamentos dos resultados não será aplicada neste trabalho, sendo que as mudanças terão início no ano de 2022, além de demandar no mínimo seis meses para mensurar os resultados obtidos na Clínica Pineschi.

Por outro lado, foi elaborado um novo logotipo para o consultório, afim de inovar e melhorar a visualização de localização, conforme a Figura 5 abaixo:

Figura 5 - Novo logo da Clínica Pineschi



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6 - Logo antigo da Clínica Pineschi



Fonte: Clínica Pineschi

6 CONCLUSÃO

Com base nos estudos aprofundados no Planejamento Estratégico, foi possível examinar o grande potencial que a Clínica Pineschi, mesmo que as ações tenham início no ano de 2022. Portanto, é possível aprimorar gradativamente pelos próximos anos com o auxílio desta ferramenta, ofertando compreensibilidade para tomada de decisões assertivas direcionadas para a gestão controlada do negócio por completo.

O estudo engloba ações de controle através de procedimentos que realizam o levantamento da clínica, buscando os princípios de conhecimento do local, identificando capacidade, ociosidade, rendimento, custos e serviços alocados para atender a clientela.

Ferramentas de gestão foram implementadas a partir das definições de negócio, missão, visão e valores por meio das matrizes SWOT e BCG, buscando a análise do ambiente externo e interno para determinar o posicionamento estratégico da organização com objetivos, plano de ações e acompanhamento dos resultados.

O Planejamento Estratégico além de ser uma metodologia proveitosa para melhorias contínuas e desenvolvimento de processos, a ferramenta traz uma visão de amplitude e sistêmica de tudo que acontece diretamente para os dentistas que gerem o seu próprio negócio, desmistificando paradigmas obsoletos que estão ainda presentes no mercado atual.

A percepção dos pontos estratégicos visados na competitividade moderna gera-se grande importância na Clínica Pineschi, originando planos de ações em curtos, médios e longos prazos. A Clínica é promissora para retornar com a sua grandiosidade qualitativa no âmbito competitivo diferencial, buscando aprimoramentos evolutivos de forma única para ativar o destaque nos clientes motivando fidelidade e prosperidade. Como consequência o seu objetivo terá aumento considerativo nas receitas, número de clientes, serviços especializados e ampliações de cadeiras odontológicas.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª edição. Grupo GEN, 2016. 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 26 abril 2021

ATLAS, E. **Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. 9788597021844. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 26 abril 2021

BIASI, J. **Planejamento estratégico na odontologia**. Trabalho de Conclusão de Curso, Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123849/TCC%20J%C3%A9ssica%20Biasi.pdf?sequence=1> Acesso em: 22 de fevereiro. 2021

CHIAVENATO, I,; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 26 abril 2021

CHIAVENATO, I,; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 401 p. Conselho Federal de Odontologia. Disponível em: <http://cfo.org.br/servicos-e-consultas/Dadosestatisticos/?elemento=profissionais&categoria=CD&cro=Todos&municipio=>>. Acesso em: 12 março. 2021

COLOMBO, E. F e PANDOLFI, M. A. C. **5S e Kaizen: Estudo e Aplicação ao Setor Administrativo**. Curitiba, 2018. Brazilian Journal of Brazilian. <Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/395/319>> Acesso em: 26 abril 2021

FERNANDES, P.M.; NEIS, D.; **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia** (V. 4). Grupo GEN, 2015. 9788522498628. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498628/>. Acesso em: 26 abril 2021.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 26 abril 2021.

Maria, L. E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 14 abril 2021.

MENNA, G. A. **Planejamento estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2018. 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 26 abril 2021.

NASCIMENTO, M. L. S, VIANA, A. F, STEFE, R e FERNANDES, M. G. **A importância do balanced scorecard para o planejamento estratégico: um estudo de caso em uma operadora de palmo odontológico**. Fortaleza, 2015. Revista Diálogos Acadêmicos. <Disponível em: > Acesso em: 22 de fevereiro. 2021

OLIEVIRA, D.D.P. R. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 26 abril 2021.

PAIVA, E. C. **A utilização do método SMART para redefinir os objetivos estratégico da liderança: Um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística**. Taubaté, 2016. Monografia

Universidade de Taubaté. <Disponível em:
<http://repositorio.unitau.br:8080/jspui/bitstream/20.500.11874/1231/1/Edson%20de%20Carvalho%20Paiva.pdf>> Acesso em: 26 abril 2021.

PRICE, C. T. **Implementação do planejamento estratégico: estudo de caso consultório odontológico**. Porto Alegre, 2009. Monografia Universidade Federal do Rio do Sul. <Disponível em:
<file:///C:/Users/rafae/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/RAFAEL/9%C2%B0%20Per%C3%ADodo/TCC/Pdf's%20e%20Word's/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf>> Acesso em: 22 de fevereiro. 2021.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6° ed. São Paulo: Dieese, 2013. <Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em 30 de junho de 2021.

TADEU, C. **Manual de Planejamento Estratégico**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788597013023. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 26 abril 2021.